

HİZMET İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA  
(OUTSOURCING) UYGULAMALARI : AFYON İLİNDEKİ HİZMET  
İŞLETMELERİNDE YAŞANAN SORUNLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Melek ÇETİNKAYA

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yusuf KARACA

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2005

## TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

		İmza
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Yusuf KARACA	.....
Jüri Üyeleri	: Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI	.....
	: Yrd. Doç. Dr. İ. Yaşar VURAL	.....

Melek ÇETİNKAYA'nın "Hizmet İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 14/07/2005 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında, Yüksek Lisans Yeterlilik Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. M. Ali ÖZDEMİR

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

HİZMET İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA  
UYGUTLAMALARI (OUTSOURCING): AFYON İLİNDE HİZMET SUNAN  
İŞLETMELERDE YAŞANAN SORUNLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Melek ÇETİNKAYA

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2005

Danışman: Yrd.Doç. Dr. Yusuf KARACA

Çalışmada, hizmet işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma (DKY) uygulamaları (outsourcing) esnasında karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir. İlk olarak hizmet ve hizmet işletmeleri kavramları ele alınmış, DKY kavramı, ilgili teoriler ve çeşitleri tanımlanmış, DKY süreci incelenerek maliyet ve risk analizleri üzerinde durulmuş, uygulama sorunları ele alınarak açıklanmıştır. Daha sonra Afyon ilinde hizmet vermekte olan işletmelerde uygulanan anket çalışması ile uygulamaları hangi alanlarda yaptıkları, DKY uygulamalarından önce neleri gerçekleştirdikleri, süreci yönetirken hangi konular üzerinde durdukları, sağladıkları faydalar, yaşadıkları sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket sonuçları, hizmet işletmelerin DKY uygulamalarından fayda sağladıklarını, bilgi yetersizliği, iletişim ve denetim konularının dışında fazla sorun yaşamadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca tedarikçi işletmeler ile de görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde DKY hizmeti verme konusunda sıkıntılarının olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçta tedarikçilerin de birkaç küçük sorun dışında problem yaşamadıkları ortaya çıkmıştır.

## ABSTRACT

OUTSOURCING IN SERVICE ORGANIZATION :A SURVEY ON THE  
PROBLEMS FACING SERVICE FIRMS IN AFYON

Melek ÇETİNKAYA

Department of Management

Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Science

June 2005

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Yusuf KARACA

In this study, problems facing service enterprises during the implementation of outsourcing process were examined. First, concepts of service and service organizations were discussed. Then the concept of outsourcing, related theories and range of outsourcing services were defined. According to this conceptual framework of outsourcing process, cost-risk analyses were examined. Finally, a research was taken place in this study about implementation of outsourcing process in the bases of survey response from the existed service firms in Afyon. The purpose of this research is to expose following issues: which part of the organizations firms implement outsourcing, before implementing it what they performed, during the implementation process which issues they focused on, what benefits they take from outsourcing and what kind of problems they face during the implementation process.

The results of research generally pointed out that service organizations have taken advantage of implementation of outsourcing process. During the implementation process, they have not faced any serious problems except for lack of knowledge, communication and control issues. In addition to this research, interviews with some supplier firms were taken place about problems they face when they give outsourcing services to the service organizations. The results indicate that these supplier firms have not been facing any serious problems on these services, too.

## ÖZGEÇMİŞ

Melek ÇETİNKAYA  
İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans

### Eğitim

Lisans: 1994 Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü

Lise: 1989 Biga Lisesi

### İş / İstihdam

1997-2002: Yöneticilik, Özel Sektör

### Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Biga, 6 Eylül 1971

### Yabancı Dil

İngilizce

## İÇİNDEKİLER

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN  
KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

1.1. HİZMET KAVRAMI NEDİR? HİZMET İŞLETMELERİ VE KAPSAMI .....	3
1.1.1. Hizmetin Tanımı ve Kapsamı .....	3
1.1.2. Hizmetin Özellikleri .....	5
1.1.3. Hizmetin Sınıflandırılması .....	6
1.1.3. Hizmet İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı .....	7
1.1.4. Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	8
1.1.5. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri.....	9
1.2.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING) KAVRAMI VE GELİŞİMİ .....	11
1.2.1. Genel Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	11
1.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Tanımı .....	13
1.2.3. Temel Yetenekler ( Core Competency).....	15
1.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Gelişimi.....	16
1.3.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINA İLİŞKİN TEORİLER .....	18
1.3.1. Kaynaklara Dayalı Teori .....	18
1.3.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi .....	19

1.3.3. İşlem Maliyet Teorisi .....	19
1.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ÇEŞİTLERİ.....	20
1.4.1. İkincil Hizmetler Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	20
1.4.2. Yardımcı Network Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	20
1.4.3. Tedarikçi Firmalar ile Stratejik İttifakların Oluşturulması Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	21
1.4.4. Rakip Firmalar İle İttifakların Oluşturulması Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	21
1.5. İŞLETMELERİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINA YÖNELTEN SEBEPLER .....	22
1.5.1. İşletmeleri DKY Kararına Yönelten İçsel Nedenler .....	22
1.5.1.1. Maliyetlerin Azaltılması.....	22
1.5.1.2. Esneklik Sağlanması .....	23
1.5.1.3. Nakit Akışının Sağlanması.....	23
1.5.1.4. Kaynakların Elde Hazır Olmaması .....	23
1.5.1.5. Fonksiyonu Yönetmenin Zor ve Kontrol Dışı Olması .....	23
1.5.1.6. Vizyon Oluşturulması.....	24
1.5.1.7. Temel Yeteneklere Odaklanması .....	24
1.5.1.8. Riskin Paylaşılması .....	24
1.5.2. İşletmeleri DKY Kararına Yönelten Dışsal Nedenler .....	24
1.5.2.1. Rakiplerden Kopmama.....	25
1.5.2.2. Değişen Değer Zinciri .....	25
1.5.2.3. Teknolojik Sıçrama .....	25
1.5.2.4. Yeni Pazarlara Açılma .....	25
1.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ FAYDALARI	26
1.6.1. Maliyet Tasarrufu Sağlama .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
1.6.2. Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlama .....	28
1.6.3. Temel Yeteneklere Odaklanma .....	28
1.6.4. Yeni Projelere Süratli Geçiş Sağlama .....	29
1.6.5. Tedarikçiler Arasında Rekabetten Kaynaklanan Kalite İyileşmesi Sağlama .....	29
1.6.6. Verimlilikte Artış Sağlama.....	29
1.6.7. Değişim Mühendisliğine İmkan Tanıma.....	30
1.6.8. Esneklik Sağlama .....	30
1.6.9. Ürün Çeşitlendirmesini Sağlama.....	31

1.6.10. Diğer Faydaları.....	31
------------------------------	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİNİN BAŞLATILMASI VE UYGULANMASI

2.1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİNİN BAŞLATILMASI.....	33
2.1.1. Proje Takımlarının Oluşturulması.....	33
2.1.2. Amaçların Belirlenmesi.....	34
2.1.3. Uygulama Stratejisinin Geliştirilmesi.....	35
2.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KARARININ ALINMASI.....	36
2.3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINDA TEKLİF FORMU HAZIRLAMA.....	37
2.3.1. Teklif Formunda Yer Alacak Temel Konular.....	37
2.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINDA TEDARİKÇİ SEÇİMİ.....	38
2.4.1. Potansiyel Tedarikçi Grubunun Tanımlanması.....	38
2.4.2. Tedarikçide Bulunması Gereken Özellikler.....	39
2.4.3. Tedarikçi Seçiminin Gerçekleştirilmesi.....	40
2.5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA SÖZLEŞME GÖRÜŞMELERİ.....	41
2.5.1. Görüşme Sürecinin Başlatılması.....	41
2.5.2. Görüşme Stratejileri.....	41
2.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÖZLEŞMELERİ.....	42
2.6.1. Sözleşmede Dikkat Edilecek Hususlar.....	42
2.6.2. Sözleşmenin Bölümleri.....	43
2.6.3. İletişim Planı.....	44
2.6.4. Sözleşmenin Yapılması.....	44
2.6.5. Performans Kontrolünün Sağlanması.....	45
2.7. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÖZLEŞMESİNİN SONA ERDİRİLMESİ.....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA RİSK VE SORUN ANALİZ



3.1.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINDA MALİYET ANALİZİ.....	47
3.1.1. Temel Maliyet Analizinin Yapılması.....	47
3.1.2. Fiyatlama Yöntemlerinin Belirlenmesi .....	48
3.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINDA RİSK ANALİZİ	48
3.2.1. Risklerin Değerlendirilmesi .....	49
3.2.2. Risk Kontrolünün Sağlanması.....	50
3.3.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR .....	50
3.3.1. Yönetimin Sorumluluğu Üstlenme Konusundaki Eksikliği.....	51
3.3.2. DKY İletişim Planının Eksikliği .....	52
3.3.3. DKY Metodolojisine Ait Bilgi Azlığı.....	52
3.3.4. DKY Uygulamalarındaki İş Risklerinin Fark Edilememesi .....	53
3.3.5. Dışarıdan DKY Uzmanı Sağlanmaması.....	54
3.3.6. Yöneticilerin Kontrolü Kaybetme Korkuları .....	54
3.3.7. Yönetimin Uygulamalara Başlamadaki Aceleciliği.....	55
3.3..8. Resmi Olmayan DKY Yönetim Programının Uygulanması.....	56
3.4.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA SÜREÇ İÇERİSİNDE YAŞANAN SORUNLAR.....	56
3.4.1. İnnovasyon Eğiliminin Azalması .....	57
3.4.2. Tedarikçilerin Pazara Girme Riski.....	57
3.4.3. DKY Sözleşmelerinin Karmaşıklığı.....	57
3.4.4. Kritik Becerilerin Kaybı.....	57
3.4.5. Organizasyonun Kendi Kaynak Stratejisini Geliştirmemesi.....	58
3.4.6. Temel Yeteneklerin Yanlış Tanımlanması.....	58
3.4.7. Maliyetlerin Yeterince Düşmeme Riski .....	58
3.4.8. Sözleşmede Hukukî Boşlukların Olması.....	59
3.4.9. Sendika ve Çalışanlarla Güven Ortamının Bozulması.....	59
3.4.10. Diğer Sorunlar .....	59

#### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI .....	61
--	----

4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	63
4.2.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi.....	63
4.2.2. Anket ve Mülakat Formlarının Hazırlanışı .....	63
4.2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	64
4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	65
4.3.1. Anket formunun Güvenilirliği.....	65
4.3.2. Araştırma Örnekleminin Özellikleri.....	66
4.4. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....	68
4.4.1. DKY Uygulamasından Önce Gerçekleştirilenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	68
4.4.2. DKY Uygulama Nedenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	70
4.4.3. DKY Uygulamasının Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	71
4.4.4. DKY Uygulamasından Sağlanan Faydalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
4.4.5. DKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ...	74
4.4.6. DKY Uygulamalarında Daha Fazla Dikkat Edilmesi Gereken Konulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	76
4.5. HİPOTEZLERE YÖNELİK ANALİZLER.....	78
4.5.1. Bilgi Yetersizliği Sebebiyle Yaşanan Sorunlar ile Sahip Olunan Donanımların Geliştirilmesi Arasında İlişki Vardır.....	78
4.5.2. İletişim Konusunda Yaşanan Sorunlar ile Düzenli İletişim Ağı Oluşturma Arasında İlişki Vardır.....	79
4.5.3. Hizmetlerin Zamanında Teslim Edilmesi Konusunda Yaşanan Sorunlar ile Zamanında Teslim Konusunda Daha Sert Yaptırımlara Dikkat Edilmesi Arasında İlişki Vardır. ....	79
4.5.4. Performans Değerlendirme ve Denetim Konusunda Yaşanan Sorunlar ile Denetim Konusuna Özenle Dikkat Edilmesi Arasında İlişki Vardır.....	80
4.5.5. DKY Uygulama Nedenleri ile Sağlanan Faydalar Arasında İlişki Vardır.....	81
4.5.6. DKY Uygulamasından Önce Gerçekleştirilenler ile Yaşanan Sorunlar Arasında İlişki Vardır .....	81
4.6. TEDARİKÇİ İŞLETMELERLE YAPILAN GÖRÜŞMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	82
SONUÇ.....	85
KAYNAKÇA.....	90

EKLER.....93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hizmet İşletmelerinin Türleri.....	9
Şekil 2. Neden ve Faydalara Ait Serpme Grafik.....	81
Şekil 3. Önce Gerçekleştirilenler ile Sorunlara Ait Serpme Grafik.....	82

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Hizmetin Tarihsel Tanımları .....	4
Tablo 2. Dünya DKY Pazarı, 2002-2007 ( milyon dolar).....	18
Tablo 3. İşletmelere İlişkin Özellikler.....	66
Tablo 4. İşletmelerin DKY Uygulamaları Konusundaki Düşünceleri.....	67
Tablo 5. İşletmelerin DKY Uygulamalarıyla İlgili Durumları.....	67
Tablo 6. İşletmelerin DKY Uygulamasından Önce Gerçekleştirdikleri.....	68
Tablo 7. İşletmelerin DKY Uygulamalarından Önceki Faaliyetleri Gerçekleştirme Durumları.....	70
Tablo 8. İşletmelerin DKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Nedenleri.....	70
Tablo 9. İşletmelerin DKY Uygulama Nedenlerine İlişkin Durumları.....	71
Tablo 10. DKY Uygulamasının Yönetimi Aşamasında Üzerinde Durulan Konular.....	72
Tablo 11. İşletmelerin DKY Uygulamalarının Yönetimine İlişkin Durumları.....	73
Tablo 12. DKY Uygulamalarının Sağladığı Faydalara İlişkin Cevaplar.....	73
Tablo 13. İşletmelerin DKY Uygulamalarından Sağlanan faydalara İlişkin Durumları.....	74
Tablo 14. DKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Cevaplar .....	75
Tablo 15. İşletmelerin DKY Uygulamalarında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Durumları.....	76
Tablo 16. İşletmelerin Dikkatli Olmayı Tavsiye Ettiği Konulara İlişkin Cevapları .....	77
Tablo 17. İşletmelerin DKY Dikkatli Olmayı Tavsiye Ettikleri Konulara İlişkin Durumları.....	77
Tablo 18. Bilgi Eksikliği ve Donanımların Geliştirilmesine Ait Çapraz Tablo.....	78
Tablo 19. İletişim Eksikliği ve İletişim Ağı Oluşturmaya İlişkin Çapraz Tablo.....	79
Tablo 20. Zamanında Teslim ve Sert Yaptırım Getirmeye İlişkin Çapraz Tablo... ..	80
Tablo 21. Denetimde Sorunları ve Daha Özenli Denetime İlişkin Çapraz Tablo .....	80

## GİRİŞ

Hizmet sektörünün diğer sektörler içindeki büyüme payı çok hızlı yükselmektedir. İnsanların hayatlarını daha düzenli ve rahat yaşayabilmeleri için hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlerin önemi artmıştır. Geleneksel hizmet işletmelerinin sundukları hizmetlerin dışında pazarlama ve satış işlemleri de hizmet ağırlıklı mesajlar içermeye başlamıştır. Artan hizmet talebine paralel olarak hizmet işletmelerinin sayısında da her geçen gün artış görülmektedir. Bugün değişik alanlarda hizmet sunan işletmelerin artmasına yol açan faktörlerden birisi, hizmetin ticari bir nitelik kazanmasından kaynaklanmaktadır. Hizmet işletmeleri de mal üreten işletmeler gibi kâr amacıyla çalışmaktadır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) kavramı, İngilizce’de ilk olarak 1982 yılında kullanılmıştır. Bu kavram, bir işletmenin, başka bir işletme için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek şeklinde ortaya çıkmıştır. İşletmeler, sahip olmadıkları fonksiyonlarını başka firmalara devretmek, yani dış kaynaklardan yararlanmak konusunda giderek daha cesur davranmaktadırlar. İşletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça veya hizmetleri başka firmalara ürettirmeleri anlamına gelen ve yönetim yazınında “outsourcing” olarak yer edinen bu uygulama hem imalat hem de hizmet sektöründe çok sık kullanılmaktadır. Hizmet sektörünün, dünya ekonomisinin büyük çoğunluğunu oluşturur hale gelmesi ile uzmanlık gerektiren hizmetler sunan firmalar da çok büyük ölçekli firmalar haline gelmişlerdir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının dünya çapında çok hızlı büyümesi, uygulamalardan daha fazla yarar sağlayabilmek ve yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için bu konu üzerinde çok sayıda araştırmanın yapılması gerekli hale gelmiştir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları stratejik bir karardır, bu yüzden üzerinde titizlikle durulması gerekir. DKY uygulamalarına yönelik amaçların belirlenmesi ve stratejilerinin tespit edilmesi, bunlar yapıldıktan sonra DKY kararının alınması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, DKY uygulama sürecinde nelerin gerçekleştirilmesi gerektiğini incelemek, DKY uygulamalarının yönetimi ile ilgili hangi konuların üzerinde durulması gerektiğini araştırmak ve araştırmada yer alan işletmelerin DKY uygulamalarından sağladıkları faydaları ve yaşadıkları sorunları ortaya çıkarmaktır.

Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmet ve hizmet işletmelerinin özellikleri ve çeşitleri açıklanmış, dış kaynaklardan yararlanma kavramının tanımı, gelişimi ve çeşitleri üzerinde kısaca durulmuştur.

İkinci bölümde dış kaynaklardan yararlanma sürecinin işleyişi ve işleyiş aşamaları, bu aşamalarda yapılması gerekenler konusunda ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında gerçekleştirilmesi gereken maliyet ve risk analizleri konusu ele alınmış ve uygulamalarda karşılaşılan yönetimden kaynaklanan sorunlar ve sürecin işleyişi ile ilgili sorunların neler olduğu incelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise önceki bölümlerde ele alınan konuların pratikte ne şekilde gerçekleştirildiği ve hangi sorunlarla karşılaşıldığını ortaya koymaya yönelik bir uygulama bulunmaktadır. Afyon ilinde hizmet vermekte olan işletmeler üzerinde yapılan bu uygulama ile dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları konusunda neleri gerçekleştirdikleri ve yaşadıkları sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HİZMET İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

#### 1.1. HİZMET KAVRAMI NEDİR? HİZMET İŞLETMELERİ VE KAPSAMI

##### 1.1.1. Hizmetin Tanımı ve Kapsamı

Günümüzde hizmet sektörü, giderek gelişmiş ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamıştır. Gelişmiş ekonomik hayatın aksamadan sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun şehir hayatının daha düzenli hale getirilebilmesi ve kolaylaştırılması, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere bağlı hale gelmiştir. (Dinçer, 1998: 433)

İş dünyasında ve toplumsal yaşantıdaki bir dizi değişimler hizmet sektörünün gelişmesinde itici bir güç rolü oynamaktadır. Bir yandan uzmanlaşma, öte yandan gelişen teknolojinin hizmet sektöründe hızla kullanılmaya başlaması, bu sektörün gelişmesini ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Sanayi işletmelerinin kendileri için gerekli olan hizmetleri üretme yerine, satın almaya yönelmeleri, kadın nüfusunun çalışma hayatına aktif olarak katılmasındaki artış, çalışma saatlerindeki azalış, tatillerin artması, toplum refahındaki yükseliş ve bütün bunların ötesinde bilginin bilgiye uygulanarak üretim yapılması, hizmet sektörünün hızlı bir biçimde gelişimini sağlamıştır. (İslâmoğlu, 1999: 344)

Geleneksel hizmet işletmesi olarak tanımlayabileceğimiz bankalar, restoranlar, turizm işletmeleri dışında, artık bir buzdolabının, otomobilin, bilgisayarın satışı da hizmet ağırlıklı mesajlar içermektedir. Dolayısıyla günümüzde ekonominin klasik imalat, ticaret ve hizmet biçimindeki üçlü ayrımı yerine, her sektör kendini bir hizmet örgütü olarak konumlandırmayı seçmektedir. Bu karmaşıklık sebebiyle hizmetin pek de kolay tanımlanamayan, anlaşılamayan ve kavranamayan bir olgu olduğu kolayca söylenebilir. (Öztürk, 1998: 2)

Bu bağlamda hizmete ilişkin tanımlara geçmişten bugüne değin bakmak, hizmetin tarih boyunca nasıl algılandığına ilişkin bir fikir oluşturabilecektir.



Tablo 1. Hizmetin Tarihsel Tanımları

<b>Fizyokratlar</b> ( - 1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
<b>Adam Smith</b> ( 1723- 1790)	Somut (dokunulabilir) bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler
<b>J.B.Say</b> ( 1767- 1832 )	Ürünlere fayda ekleyen, tüm imalat dışı faaliyetler
<b>Alfred Marshall</b> ( 1842- 1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar (hizmetler)
<b>Batı ülkeleri</b> ( 1925- 1960)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan hizmetler
<b>Çağdaş</b>	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet

Kaynak: Cowel, 1984: s.21.

İnsanla doğrudan yada dolaylı olarak ilgili olan her konuda hizmetten söz edilebilir. Dolayısıyla çok değişik türde ve nitelikte hizmetle karşılaşılır. Bütün bu hizmet türlerini kapsayacak bir tek tanım yapmak oldukça zordur. Burada çeşitli hizmet tanımları ele alınacaktır.

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmetleri; “satışa sunulan yada malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar yada doyunluklardır” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım hizmetin maldan farklı özelliklerini tam olarak belirlemediği için pek açık değildir. Mallar da yarar yada doyunluk sağlamak üzere satışa sunulmaktadır. Hizmeti tanımlamadaki zorluk ve tanımlar arasındaki farklılıklar da zaten bu nokta üzerinde, yani herhangi bir malın satışıyla birlikte bir dizi hizmet de sunulması noktasında odaklanmaktadır. ( Taylor ve Show, 1969: 15 )

Philip Kotler ve Gary Armstrong’un tanımlarında ise daha geniş bir yaklaşım göze çarpmaktadır: “Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet yada faydadır. Üretilmesi ise fiziksel bir ürüne bağlı olabilir yada olmayabilir.”( Kotler, 1997: 467 )

Cristian Grönroos’un tanımı ise şöyledir: “Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az yada çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet yada faaliyet dizisidir.”( Grönroos, 1990: 27 )

Bunlara benzer tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak tanımlar genellikle hizmetin kapsamı açısından farklılık göstermekte ve herhangi bir mala bağlı olup olmaması üzerinde odaklanmaktadır.

Gerçekte insan ihtiyacını gideren ve fiziki olmayan her faaliyetin hizmet olarak nitelendirilmesi daha doğrudur. Çünkü bir başkasının ihtiyacını gidermek için yapılan bir faaliyette, o faaliyetin herhangi bir mâmule bağlı olması veya olmaması hizmetin niteliğini değiştirmemektedir. Ancak herhangi bir mâmule bağlı olarak sunulan faaliyetin hizmet olarak nitelendirilebilmesi için onun belirli bir fiyatının olması ve ayrıca satışa arz edilmesi gerekir. Aksi takdirde malı tamamlayan bir işlem olarak değerlendirilir. Bu açıklamalara göre hizmet: “bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlar” şeklinde tanımlanabilir. ( Dinçer, 1998: 434 )

### 1.1.2. Hizmetin Özellikleri

Hizmetleri mallardan ayıran bazı özellikleri vardır. Bu özellikler hem hizmet pazarlaması, hem de hizmet yönetimi disiplinlerinin gelişip zenginleşmesinde önemli rol oynamıştır. ( Uyguç, 1998: 12 )

Hizmetlere ilişkin özellikler şunlardır: ( İslâmoğlu, 1999: 357)

1. Elle tutulamaz: Hizmetlerin bizzat kendileri elle tutulamazlar, ancak onları temsil eden nesnelere elle tutulabilir.
2. Reklâmları ve resimlendirilmeleri zordur: Alıcılara sözlü olarak ifadeleri ve örneklerle ifade edilmeleri kolay değildir.
3. Üretenden ayrılmaz: Hizmetlerin üretilmeleri ile tüketilmeleri çoğunlukla birbirine bağlıdır. Bu nedenle de aynı hizmeti farklı pazar bölümlerinde aynı biçimde pazarlamak son derece zordur.
4. Dayanıklılı olmama: Hizmetler ilerideki tüketimi karşılamak için çok nadiren önceden üretilirler. Bir otel işletmesi o gece satamadığı bir yatağı bir daha hiçbir zaman bir satamaz.
5. Türdeş olmama: Hizmetler birbirinden çok farklıdır. Bu yüzden standartlaştırılmazlar. Bazı hizmetlerde standartlaştırmaya doğru bir gidiş varsa da, pek çok hizmet türü için bu olanaksızdır.
6. Alıcı ve satıcının ayrılmazlığı: Pek çok hizmet türünde alıcı ile satıcı bir aradadır. Bu nedenle satıcı, hizmeti sunandır.
7. Hizmetlerin ertelenebilirliği: Hizmet pazarı çok dalgalı bir pazardır. Bunun nedeni hizmetlerin satın almalarının ertelenebilir nitelik taşımalarıdır.

8. Bölünmezlik: Hizmetler bölünemedikleri için, mallarda olduğu gibi, küçük parçalar halinde alınıp denenemezler. Sözgelimi bir sigorta poliçesi belirli bir süreyi kapsar, bir saç traşını küçük miktarlara bölmenin olanağı yoktur.

### 1.1.3. Hizmetin Sınıflandırılması

Hizmetlerin birtakım özgün karakteristikleri mal ile hizmet arasında, dolayısıyla da mal ve hizmet işletmeleri arasında önemli farklılıklara yol açmaktadır. Ancak, hizmetlerin çok çeşitli olması, hizmetler ve hizmet işletmeleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi, hizmetlerin özelliklerinin saptanması ve genelleştirilmesi kadar önemli bir konudur. (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1985: 43)

Hizmetler değişik bakış açılarına göre sınıflandırılabilir. Bir sınıflandırmaya göre hizmetler 4 grupta 27 alt gruba ayrılmıştır. Bunlar: ( İslâmoğlu, 1999: 355)

1. Dağıtım Hizmetleri: Bunlar mal ve hizmetlerin alıcı ve kullanıcılarına ulaştırılması ile ilgili hizmetlerdir. Taşıma, depolama, haberleşme ve diğer ticari hizmetler gibi.
2. Üretici Hizmetleri: Üretici işletmelere sunulan hizmetleri ifade eder. Hukuk, bankacılık hizmetleri gibi.
3. Sosyal Hizmetler: Kişilere topluca sunulan hizmetlerdir. Sağlık, eğitim ve öteki kamu hizmetleri gibi.
4. Kişisel Hizmetler: Bunlar kişilerin özel ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik olarak sunulan hizmetlerdir. Ev ve tamir bakım hizmetleri gibi.

Hizmetler daha değişik bir bakış açısına göre şöyle sınıflandırılabilir: ( Kotler, 1980: 626-627 )

1. Hedef Pazara Göre Sınıflama: Bu sınıflamada hizmetin sunulduğu hedef grubun özellikleri ön plana alınmaktadır. Buna göre hizmetler iki grupta incelenebilir:
  - Şahsî ihtiyaçların karşılanmasına yönelik hizmetler: Kişi veya grupların şahsî ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmetleri ifade eder. Hekimlik, eğitim hizmetleri gibi.
  - İş ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetler: Bir örgütün problemlerinin çözümüne yönelik danışmanlık hizmeti gibi.
2. Hizmet üreticisine Göre Sınıflandırma: Bu açıdan hizmetler iki grupta nitelendirilebilir:
  - Üretimi insana dayalı hizmetler: Bu gruptaki hizmetler de kendi içinde üç grupta değerlendirilebilir. Vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (doktorluk), yarı

vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (laborantlık, tamircilik) ve vasıfsız elemanlara dayalı hizmetler (kapıcılık- kalorifercilik).

- Üretimi aletlere dayalı hizmetler: Bu hizmetlerde; tam otomatik aletlere dayalı (otomatik araba yıkama), otomatik olmayan ve vasıfsız işgücü gerektiren aletlere dayalı (taksi), uzman kullanıcılar gerektiren aletlere dayalı (bilgisayarlı tomografi) olmak üzere kendi içinde üçe ayrılmıştır.
3. Hizmet Alıcısına Göre Sınıflandırma: Bu yaklaşıma göre hizmetler, üretim sırasında alıcının hazır olup olmaması esasına göre gruplandırılmaktadır.
- Üretim sırasında alıcının varlığını gerektiren hizmetler; doktorluk, danışmanlık gibi.
  - Üretimi sırasında alıcının varlığını gerektirmeyen hizmetler; avukatlık, muhasebecilik gibi.
4. Mal veya Hizmete Bağımlılığa göre Sınıflandırma: Buna göre hizmetler genel olarak iki gruba ayrılabilir.
- Bağlı hizmetler: Burada araba tamiri, fotokopi ve bilgisayar bakım hizmetleri ve lokanta gibi bir malın satışına bağlı olan hizmetler veya ameliyat öncesi hazırlık hizmetleri gibi daha sonraki hizmete bağlı olan hizmetler olmak üzere iki grup söz konusudur.
  - Saf hizmetler: Herhangi bir mal veya hizmetin üretim veya satışına bağlı olmayan hizmetler bu grupta yer alır.

### **1.1.3. Hizmet İşletmelerinin Tanımı ve Kapsamı**

Artan hizmet talebine paralel olarak hizmet işletmelerinin sayısında da her geçen gün artış görülmektedir. Bugün değişik alanlarda hizmet sunan işletmelerin artmasına yol açan faktörlerden birisi, hizmetin ticari bir nitelik kazanmasından kaynaklanmaktadır. Hizmet işletmeleri de mal üreten işletmeler gibi kâr amacıyla çalışmaktadır. ( Karahan, 2000: 57-58 )

Sinaî üretime yönelik işletmelerde mâmulün fiziki gerçeği, işletmenin tanımını ve değerlemesini yapabilmek için güçlü bir baz sağlarken; hizmet işletmeleri, hizmetlerin soyut olmaları sebebiyle, böyle bir imkana sahip değildir. Ancak yine de hizmet işletmesini tanımlamak, hizmet kavramı kadar karmaşık ve zor değildir. Çünkü herhangi bir hizmet işletmesinden bahsedildiği zaman, hizmetin pazarlandığı yer anlaşılır. Bu tür işletmelere saf hizmet işletmesi denir. (Dinçer, 1998: 437)

Saf hizmet işletmesi, “öncelikle hizmetlerin satıldığı yerdir”.(Thomas, 1978: 158) Saf hizmet işletmesinde herhangi bir fiziki malın transferinin yapılması veya hizmetin mamulle birlikte sunulması bu gerçeği değiştirmez. Çünkü, bu tür bir transfer geçicidir ve işletmenin faaliyetlerinin odağını oluşturmaz. Öyleyse hizmet işletmeleri; “başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadî birimler” olarak tanımlanabilir. (Dinçer, 1998: 437)

Hizmet işletmelerinin temel girdileri mal değil hizmeti veren kişinin emeği ve bilgisidir. Bu yüzden hizmet işletmelerinin genelde “emek-yoğun” bir yapısı vardır. Dolayısıyla üretilen hizmet ürünleri, çoğunlukla soyuttur ve somut olarak ortaya konulması mümkün değildir. Ancak, sağladıkları tatmin ve fayda çok belirgin olarak hissedilir. Bunun tersi, beklenen fayda ve tatminin sağlanamaması durumunda da aynı şekilde tatminsizlikten doğan bir hissetme olgusu ortaya çıkar. Sağlanan bu tatmin yada fayda çoğu kere mallarla birlikte sunulur ve malların farklılaştırılmasında rol oynar. Örneğin; bir perakendeciden televizyon alan bir kişinin, bu perakendeciden taşıma ve garanti hizmeti almasını buna örnek verebiliriz. Hizmet işletmeleri, müşterilerine zaman, bilgi ve tatmin satarak karşılığında para kazanan işletmelerdir. ( Karahan, 2000: 58)

#### **1.1.4. Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması**

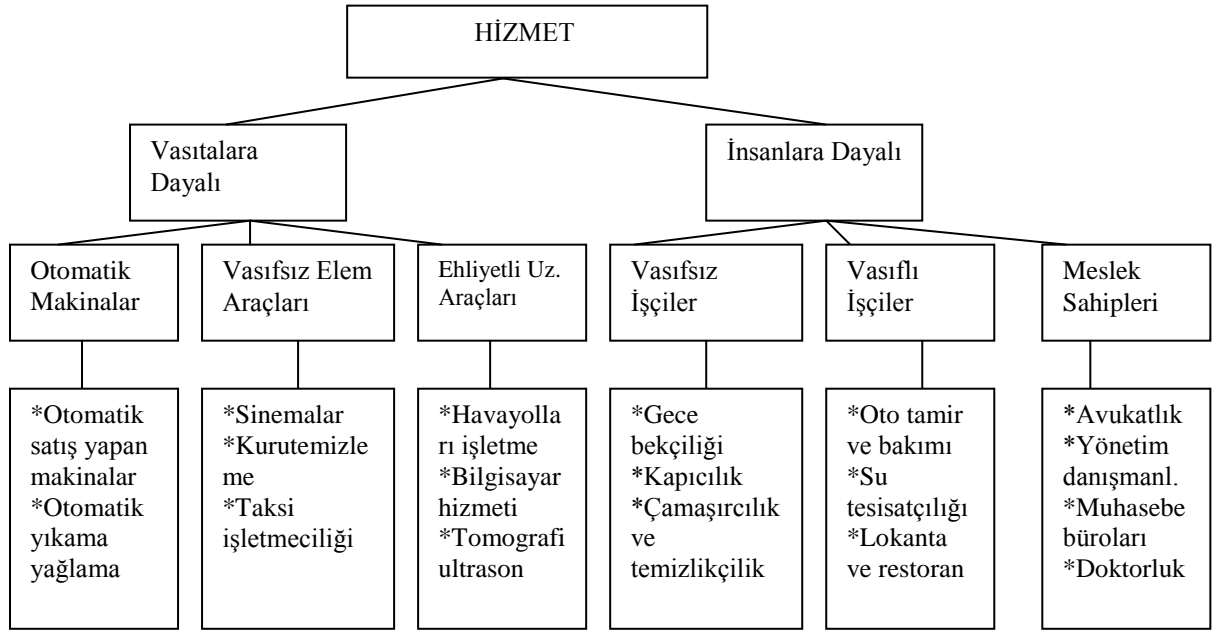
Yerine getirdikleri çok değişik işlevler nedeniyle hizmet sektöründe çalışan işletmelerin kesin bir sınıflandırmasını yapmak oldukça güçtür. Bu nedenle araştırmacılar, yaptıkları değişik gruplandırmalarla bu işletmeleri incelemeye çalışırlar. Buna göre hizmet sektöründe yer alan işletmeler aşağıdaki biçimde sınıflandırılabilir: (Alpugan, 1998: 103)

- Kişisel hizmetler (kuru temizleme, bakım-onarım hizmetleri gibi)
- Ticari hizmetler (muhasabe, malî danışmanlık gibi)
- Bakım ve onarım hizmetleri
- Eğlence ve boş zamanları değerlendirme ( rekreasyon) hizmetleri
- Turizm hizmetleri
- Eğitim hizmetleri
- Sağlık hizmetleri
- Hukuk hizmetleri
- Banka ve sigorta hizmetleri
- Haberleşme hizmetleri

## - Ulaşım hizmetleri

Gerçekte hizmetin sınıflandırılmasına göre işletme türlerinin olacağı açıktır. Ancak hizmet kavramı açısından değil, hizmet işletmelerinin genel yapısı açısından bir sınıflandırma yapılması daha uygundur.

Şekil 1. Hizmet İşletmelerinin Türleri



Kaynak : Thomas; 1978: 158

Şekil- 1’de stratejik yönetim gerekleriyle genel hizmet esas alınarak yapılmış bir hizmet işletmeleri sınıflandırması görülmektedir. Piramidin en üst kısmında işletme tarafından sağlanan hizmet yer almaktadır. Daha sonraki kademelerde vasıtalara dayalı olan hizmetlerle insana dayalı olan hizmetler birbirinden ayrılmıştır. Ancak yinede bazı işletmelerin birden çok hizmet işletmesi türüne girebileceği hatırlatılmalıdır.

### 1.1.5. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri

Hizmetlerin kendine has özelliklerine bağlı olarak hizmet işletmeleri de mal üreten işletmelere göre bazı farklılıklar gösterir. Stratejik kararlar üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olan bu özellikler ve sebep olduğu problemler şunlardır: ( Dinçer, 1998: 438)

1. Envanter yapılamaz: Hizmet işletmelerinde, hizmetlerin soyut olması ve depolanamaması yüzünden envanter yapılamaz. Satışlardaki dalgalanmaların, üretim

faaliyetleri üzerindeki etkisi hemen kendini gösterir. Ayrıca hizmet işletmeleri, geleceğe yönelik satış artırma planları yaparken, mevcut üretim kapasitesini değiştirmek zorundadır ve genellikle bu değişiklikler kısa vadede gerçekleşmez. Mesela bir otel, kısa vadede, kiralayacağı oda sayısını arttıramaz ve satışların düşmesi karşısında odalarını kapatarak maliyetlerini azaltamaz. Bu durum hizmet işletmeleri için önemli bir problem kaynağıdır.

2. Emek yoğunudur: Hizmet işletmeleri genellikle emek yoğunudur. Yani birim çıktı başına daha az sermeye gerekir. ( Emek yoğun tabirinden maksat, fazla istihdamdan ziyade hizmetin sunulması esnasında insan emeğinin payının nispeten daha fazla olmasıdır.) İş akışı makinalara bağlı olan imalat işletmelerine göre bu özellik, hem üretimin kontrolünü zorlaştırır hem de stratejilerin geliştirilmesinde belirsizliği artırır.

3. Amaçları miktar ve kalite ölçüleriyle tanımlama imkanı sınırlıdır: Pek çok hizmet işletmesinin üretiminin kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek oldukça zordur. Hizmetin kalitesini ölçmenin bir tek yolu, alıcıya sunulurken kontrol etmektir. Ancak bu yöntem de sağlıklı değildir. Çünkü hizmetin müşteriye vereceği doyum subjektiftir. Dolayısıyla hizmetleri ölçecek objektif standartlar mevcut değildir.

4. Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür: Hizmet işletmelerinde yukarıda saydığımız özelliklere bağlı olarak maliyetleri hesaplamak oldukça zordur. Özellikle birim maliyetlerin belirlenmesi, işletme için önemli sıkıntı kaynağı olabilir. Şüphesiz bu zorluk, hizmet işletmelerinde birim üretimlerin fiyatlandırılmasını da etkiler.

5. Genellikle pazara yakındır: Hizmet işletmeleri, üreten ile satın alan arasında doğrudan ilişki gerektirdiği için pazara yakın olmak zorundadır. Bu özellik, hizmet işletmelerinin faaliyet alanlarını sınırlandırarak olumsuz bir etki yaparken; müşterilere ve rakiplere yakın olmasına bağlı olarak bazı üstünlükler de sağlayabilir. Ancak son yıllarda üretilen hizmetler sınır ötesi ülkelere de pazarlanabilmektedir. Bu da hizmet işletmelerinin bu özelliğinin değişik bir boyut kazandığını göstermektedir.

6. Göreli olarak küçüktür: Hizmet işletmeleri mal üreten işletmelere göre genellikle küçüktür ve pazara yakın olması gerektiği için daha sınırlı bir alanda faaliyet gösterir. Tepe yöneticileri, tıpkı küçük işletmelerde olduğu gibi hem çevreyi, hem de işletme içini daha yakından gözleme imkanlarına sahiptir. Dolayısıyla stratejik yönelimlerde ve işletme içi yönetimde ayrıntılı kontrol sistemlerine gerek duyulmaz. Ancak küçük olmanın verdiği zayıflıkları da bünyesinde taşır.

7. Hedef pazarın belirlenmesi nispeten zordur: Tıpkı mal üreten işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de pazarda kaç insanın olduğunu belirlemek, pazarın tanımlanmasında yeterli olmaz. Bir hizmetin pazarı, “birbirine benzer nitelikte bir dizi

istekten meydana gelir” ve satın alınan hizmetin, alıcıların isteklerini tatmin edeceği varsayılır. Dolayısıyla hizmet pazarının tanımlanmasında, sunulacak hizmetin niteliklerinin de açıklanması lazımdır.

## **1.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING) KAVRAMI VE GELİŞİMİ**

### **1.2.1. Genel Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma**

1980’lerden bu yana hem Avrupa’da hem de Amerika’da hükümlerini ilan eden liberalizmin işletme yönetimine etkileri tahmin edilenden öte ve hacimli gözükmektedir. Bir yandan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi “biz” duygusunu ve “örgütsel bağlılığı” öne çıkaran yönetsel araçlar Japon efsanesine bağlı olarak revaç bulurken, diğer yandan “stratejik küçülme” ve “dış kaynak kullanımı” (DKK) gibi “biz” duygusu ve “örgütsel bağlılık” ile fazla örtüşmeyen, ancak liberal düşüncede izahını kolayca bulabilecek yaklaşımlar da benimsenmeye başlandı. (Coşkun, 2002: 198)

Yönetim ideolojisinde ifadesini bulan bu gelişmelere bağlı olarak firmalar, dünya genelinde ve Türkiye özelinde sahip olmadıkları fonksiyonlarını başka firmalara devretmek, yani dış kaynak kullanımına gitmek konusunda giderek daha cesur davranmaktadırlar. İşletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça veya hizmetleri başka firmalara ürettirmeleri anlamına gelen ve yönetim yazınında “outsourcing” olarak yer edinen bu uygulama hem imalat hem de hizmet sektöründe çok sık kullanılmaktadır. (Coşkun, 2002: 198)

P. Drucker, 1993 yılında yayınlanan “Kapitalist Ötesi Toplum” adlı kitabında, işletmelerin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasında, dış kaynakların kullanılmasının savunuculuğunu yapmıştır. P. Drucker’a göre, performansa doğrudan katkısı olmayan ikincil faaliyetler devre dışı bırakılarak, işletme dışına kaydırılmalıdır. Bu ihtiyaç, özellikle destek işlerin, yani bakım işleri ve masa memurluğu türü işlerin pek çoğu için geçerlidir. “ Bu da, yarının kuruluş yapısında köklü değişiklikler anlamına gelmektedir. Büyük şirketlerin, devlet dairelerinin, büyük hastanelerin, üniversitelerin çok sayıda insanı istihdam eden yerler haline gelmek zorunda olmadığına işaret etmektedir. Bu kuruluşlar, büyük gelirler ve büyük sonuçlar elde eden yerler olacak, bunları elde edişlerini de, kendilerini yalnızca esas görevlerine odaklanmış olmalarına borçlu olacaklardır. Yani, kendi elde edecekleri sonuçlarla ilgili işleri yapacaklar, değer verdikleri, takdir ettikleri ödüllendirdikleri işleri yapacaklardır. Geri kalan işler, dış firmalara devredilecektir.” (Düren, 2000: 79)



Son yıllarda birçok endüstride çeşitli faaliyetlerde aktif bir biçimde DKY uygulamasına gidilmektedir. İşletmelerin günümüzde yaygın olarak DKY uygulamasına gittikleri faaliyetler arasında: (Greaver, 1999: 11)

- Bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri, telekomünikasyon,
- İnsan kaynakları (işe alma, ücretlendirme, danışmanlık, eğitim vb.),
- Hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım, satış ve pazarlama,
- Halkla ilişkiler,
- Pansiyon (yatılı okul) yönetimi,
- Doküman işleme (posta hizmetleri, fotokopi, dosyalama vb.),
- Muhasebe, vergi hizmetleri, iç denetim,
- Tesis yönetimi (sosyal ve fiziksel ihtiyaçlara yönelik),
- Güvenlik hizmetleri,
- Yönetim hizmetleri (inşaat, otel vb.),
- Hastane hizmetleri,
- Kütüphane hizmetleri,
- Tarımsal hizmetler,
- Müşteri hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri,
- Taşıma hizmetleri vb.leri yer almaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramında dışarıya verilen işler bazı parçaların üretimi, destek hizmetleri gibi işlemlerden daha çok bilgiye dayalı işlere doğru kaymaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma aracı, işletmelere; iç kaynakların sağlayabileceğinden daha esnek, yüksek katma değerli ve entegre hizmetler sunulabilmesi, dünyanın en iyi bilgi birikimi kaynaklarına şirketin kapasitesini arttırmadan erişebilme olanağı, politik yada iç çekişmelerden dolayı elde edilmesi zor olan bölümler arası koordinasyonun daha kolay sağlanması gibi sağladığı faydalar gittikçe önem kazanmaktadır. (<http://www.outsourcingtr.com/makale.asp?makale=3>)

Hizmet sektörünün, dünya ekonomisinin büyük çoğunluğunu oluşturur hale gelmesi ile uzmanlık gerektiren hizmetler sunan firmalar da çok büyük ölçekli firmalar haline geldiler. Böylelikle bu tür firmalar kendi alanlarında daha derin bilgi birikimine sahip olabilmekte, daha cazip koşullarla uzmanları istihdam edebilmekte ve iç kaynak kullanan firmalardan daha yaratıcı çözümler ortaya çıkarabilmektedir.

( <http://www.outsourcingtr.com/makale.asp?makale=3>)

### 1.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) Tanımı

Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) kavramı, İngilizce’de ilk olarak 1982 yılında kullanılmıştır. Bu kavram, bir işletmenin (altsözleşmeci, tedarikçi, taşeron veya yüklenici) başka bir işletme (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır. (Gökdere, 2000: 22 )

Avrupa ve ABD yönetim yazınında konuya ilişkin yapılan çalışmalar çok olmasına rağmen bunların iddia ve önerilerinde tam bir karmaşa yaşanmaktadır. Recai Coşkun’un çalışmasında yaptığı alıntılarda :

- Dış kaynaklardan yararlanma “ürünün imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturucu faaliyetlerin dışarıdan bir kaynak tarafından sağlanmasıdır”. (Lei ve Hitt, 1995:836)
- Dış kaynaklardan yararlanma “organizasyonun diğer organizasyonlardan girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır”. (Lankford ve Parsa, 1999: 310)
- Dış kaynaklardan yararlanma, “bir organizasyonun dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesidir”. (Jenster ve Pedersen, 2000: 148)

Jennings’e göre ise “outsourcing uygulamaları normal olarak temizlik, güvenlik, yiyecek gibi ikincil aktivitelerle beraber, kritik noktalarda yer alan dizayn, üretim, pazarlama, distribütörlük ve tedarik zincirinin tamamıyla, açık bilgi sistemlerini kapsayan faaliyetlerin de dışarıdan sağlanmasıdır”. (McIvor, 2000: 22)

Bir başka tanımda ise dış kaynak kullanımı yüksek seviyeli bir stratejik karar olarak tanımlanmış ve dış kaynak kullanımı kararının iki şekilde ortaya çıkabileceği söylenmiştir. İlk olarak; içeride gerçekleştirilen işlerin dışarıdan satın alma yoluyla ikame edilmesidir. Bu yönüyle dış kaynak kullanımı, iç üretimden vazgeçip (mal veya hizmeti içerde üretebilmesine karşın) dışarıdaki bir tedarikçiden sağlanmasıdır. Bu tip dış kaynak kullanımı, kapsamında üretim aşamalarının bazılarının dışarıdan sağlanmasını bulundurması sebebiyle, “yatay bölüştürme” (disentegrasyon) olarak yorumlanabilir. Görüldüğü kadarıyla dış kaynaklardan yararlanma kavramından daha çok bu tür faaliyetler anlaşılmaktadır. Diğer tür dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ise şudur: Dış kaynaklardan yararlanma çekimsellik sebebiyle uygulanabilir. Eğer firma stratejik nedenlerle (finansal yada yönetsel kısıtlamalardan dolayı değil) daha önce içeride gerçekleştirmediği (ancak gerçekleştirme yeteneğine sahip olduğu) bir iş yada hizmete ihtiyaç duyarsa ve bunu da dışarıdan karşılama kararı almışsa, dış kaynaklardan yararlanma kararı almış olur. Burada, ihtiyaç duyulan bir

faaliyetin, örgüt içinde gerçekleştirilmesi konusunda çekimser davranma durumu vardır. Bu tip yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran temel fark ise, içsel olarak gerçekleştirilebilecek bir faaliyetin, stratejik nedenlerden dolayı dış kaynaklardan yararlanarak sağlanmasıdır. Yani burada bir tercih etme durumu vardır. Diğer yapılan çalışmalarda da ikame-bazlı yaklaşım ve çekimserlik-bazlı yaklaşım kararlarının dikkate alınması gerekir. (Gilley ve Rasheed, 2000: 764-765)

Gilley, Greer ve Rasheed'in 2004 yılında, insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma konusunda yaptıkları başka bir çalışmada şu ifadeler yer almaktadır:

Dış kaynaklardan yararlanma trendinin hızla yükselmesine rağmen performansa etkilerinin nadir olduğuna dair görüşler de bulunmaktadır. Uzun dönemde rekabet avantajının sağlanacağı yönündeki DKY uygulamalarının lehinde ve aleyhinde göstergeler bulunmaktadır. Diğer taraftan DKY işlerini yapan uzman organizasyonlar yoluyla firmalar; etkileri güçlü olan faaliyetleri maksimize etmek suretiyle, kendileri için daha fazla değer oluşturan faaliyetler üzerinde odaklanabilirler (Dess ve arkadaşları, 1995; Kotabe ve Murray, 1990; Quinn, 1992). Bütün bunlara ek olarak DKY maliyetleri azaltabilir, ekipmana yapılacak yatırımları düşürebilir ve insan gücünde düşüş sağlayabilir ( Bettis ve arkadaşları, 1992). Diğer bazı görüşlerin önerilerinde; DKY uygulamalarına duyulan güven artışı organizasyonların inovasyon kabiliyetinde (ekonomik getirisi olan faaliyetler yapma) düşüşe yol açacağı (Kotabe, 1992), DKY ortakları arasında rekabete sebep olacağı (Bettis ve arkadaşları, 1992) ve firmanın faaliyetleri üzerindeki kontrol gücünün azalacağı ifadeleri bulunmaktadır. Bu da DKY uygulamalarının performans etkileri konusunda kuşku ortaya çıkarır. (Gilley, Greer ve Rasheed, 2004: 232)

Görüldüğü gibi son yıllarda firmalar artan rekabet koşullarında rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için değer zincirinde bulunan elemanların bazılarını rakiplerinden daha iyi, daha düşük maliyetle, daha hızlı veya daha kaliteli olarak yerine getirmeye çabalamaktadır. Böylece firmalar özellikle tüm enerjilerini temel yetenekleri üzerinde toplarken diğer işleri dış kaynaklara yaptırmayı bir işletme stratejisi olarak uygulamaktadırlar. (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 128). İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar. (Koçel, 2003: 390)

Burada “temel yetenek (core competency) nedir?” sorusunu sormak gerekir. Ancak bu sorunun açık bir cevabı yoktur. Oysa dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin başarılı

olmasının temelinde, firmanın öz yetkinliklerini belirleyebilme ve bunlara odaklanabilme becerisi yatmaktadır.En azından teorik olarak firmalar, temel yeteneklerine yoğunlaşırken diğer işlerini (işlevlerini) dış kaynaklara terk etmektedirler.(Coşkun, 2002: 201)

### 1.2.3. Temel Yetenekler ( Core Competency)

Temel yetenek (veya öz, çekirdek yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. (Koçel, 2003:387) Bugün artan sayıda şirketin pazar değerinin varlık değerine oranı ikiye, dörde, hatta ona bir oranındadır.Varlık değeri ile defter değeri arasındaki fark, iyi niyetten değil, temel yeteneklerden, insanların becerilerinden kaynaklanmaktadır.(Hamel ve Prahalad,1996:299)

Temel yetenek, firmanın sahip olduğu tek bir beceri veya teknolojiden çok, bir dizi beceri ve teknolojinin harmanından oluşur.Bu, tüm yeteneklerin listelenmesinden ibaret bir çaba harcama yerine, firmanın uzun vadeli sağlığına gerçekten katkı yapacak kritik becerilerin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşma durumudur.(Dinçer, 1998: 123)

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek olarak sayılabilmesi için, genel olarak, şu özellikleri taşıması gerekmektedir: (Koçel, 2003:387-388 )

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

Görüldüğü üzere bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerden “temel yetenek” niteliğinde olanların sayısı çok fazla olmayacaktır. Temel yetenek konusunu daha somut hale getirmek için şöyle bir bakış açısı yararlı olacaktır: İşletmeler, kendilerini, belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir.Yani, belirli, spesifik ürünlere odaklanmak yerine, değişik sektörlerdeki işletmelerin ürünlerinde kullanabilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmak, temel yetenek geliştirmek açısından daha yönlendirici olacaktır.(Koçel, 2003: 388)

Anlaşıldığı gibi söz konusu olan “firmaya özgü” bir yeteneğin, yani firmanın rakiplerinden daha iyi yaptığı işlerin varlığıdır. Ancak bu yetkinliğin mutlaka patent veya üretim süreci gibi teknik bir alanda olması gerekmez. Firmanın sahip olduğu teknik, finansal veya beşeri kaynaklar, kaynakların aktarıldığı stratejik süreç ve faaliyetler, firmanın edindiği beceri, know-how ve öğrenmelerin hepsi birer öz yetenek alanı oluşturur. Bu elementler arasında stratejik bir uyum oluşturma becerisini gösteren organizasyonlar aynı zamanda rekabet üstünlüğü yakalama olasılığına da sahip olurlar.(Coşkun, 2002: 202 )

Sonuç olarak, temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya; bazı işleri diğer firmalardan iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir. (Koçel, 2003: 389 )

#### **1.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Gelişimi**

DKY kavramı ilk kez Wisconsin şirketinin, Omni Resource şirketine, Nisan 1988 yılında tesis yönetimini (facilities management) devrettiği zaman kullanılmıştır. Eastman Kodak, Bussinesland’a mikro bilgisayar sistem işlemlerini ve IBM’e veri merkez işlemlerini Temmuz 1989 yılında devrettiğinde, DKY kavramı gündeme daha etkin olarak gelmiştir. Bu tür hizmetler II. Dünya Savaşı yıllarında da yapılmaktaydı. O yıllarda bilgi sistem elemanları ABD Hükümetine hizmetler sunuyordu. Bu anlamda DKY, altsözleşme (subcontracting), ortak girişim (joint venture) ve stratejik ittifak (strategic alliances) kavramına benzemektedir ve bunlar yüzyıllarca öncesinden kullanıla gelmektedir. (Gökdere, 2000: 25)

Ülkemizdeki DKY uygulamalarının en eski ve yaygın örneği ise “taşeronluk” tur. Ayrıca fason üretim uygulamaları da bir başka DKY örneğini oluşturmaktadır. Bunlardan başka artık günümüzde çok az işletme personel taşıma ve yemek pişirme hizmetini kendileri yapmaktadırlar. DKY uygulamalarının yaygınlık kazanmasının en önemli nedeni, globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelerin yanında işletmelerin rekabet yeteneklerini yükseltme endişeleridir. (Ertürk, 1998: 266)

2002 yılında Bilişim Teknolojileri (BT) hizmetleri piyasası dünya çapında 536 milyar ABD Doları’na çıkmıştır ve yapılan tahminler bu rakamın yıllık yüzde 6.3 oranında bir bileşik büyüme hızıyla 2007 yılında 728 milyar ABD Doları’na ulaşacağını göstermektedir. (Outsourcing, 2004: 7)

DKY uygulamalarının Türkiye’deki eğilimleri, IDC’nin (International Data Corporation) 2003 yılı için yaptığı BT hizmetleri araştırması sonuçlarına göre, DKY

hizmetleri pazarı 53.42 milyon ABD doları seviyesindedir. Bu gelirin yüzde 45'i komple BT altyapısının dış kaynaktan karşılanması ile ilgili hizmetlerden gelmektedir. Yaklaşık yüzde 27 ise masaüstü ve network sistemlerinin dış kaynaktan sağlanmasına bağlıdır. Tamamen uygulama tabanlı olan hizmetlerin payı yüzde 12 seviyesinde kalmıştır. IDC tahminlerine göre DKY Pazarının yıllık ortalama büyüme hızı 2008 yılına kadar yüzde 12 seviyesinde kalacak ve pazar büyüklüğü 113 milyon ABD Doları'na çıkacaktır. (Outsourcing, 2004: 13)

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının Türkiye'de yaygınlaşması için hizmet işletmeleri tarafından atılması gereken bazı önemli adımlar vardır; (Outsourcing, 2004: 16-17)

- DKY uygulamaları hakkındaki kullanıcı bilincini yükseltecek tanıtımların yoğunlaşması, bu konudaki yanlış düşünceleri, tepkili yaklaşımı, bilgisizlikten kaynaklanan uzak durma eğilimini azaltacaktır.

- Hizmet işletmeleri, pazar potansiyelini dar bir perspektiften algılamaktadırlar. Sadece öncelikli olarak bu hizmete yakınlık gösteren sektörleri hedef almak yerine farklı sektörlerdeki niş karakteristiği gösteren ihtiyaçların saptanması, birçok oyuncunun pazarın farklı segmentlerindeki fırsatları adresleyebilmesini sağlayacaktır.

- Rekabetçi olabilmek nedeniyle çok düşük fiyatlar verilerek büyük projelere gidilmesi, bazen bu konuda yeterli insan kaynağına sahip olmayan işletmelerde hizmet kalitesinin düşmesine ve kullanıcının yaptığı tercihten dolayı pişman olmanın ötesinde DKY fikrinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Dış kaynak hizmeti vermeyi hedefleyen işletmelerin, odaklanacakları hizmet tipini ve hedef kitlelerini titizlikle belirlemeleri ve hizmet kalitesi / hizmet içeriği / hizmet bedeli dengesinin kullanıcı grubuna uygun seviyede tutulabilmesi çok önemlidir. Doğru ölçeklenmiş ve fiyatlanmış hizmetler, her kesimden kullanıcının ihtiyaçlarının içine oturacak ve pazar pastasının çok yönlü büyümesini sağlayacaktır.

Satış politikasının, bu hizmetin sağlayacağı kısa ve uzun dönemli net faydalar ve yatırımın geri dönme hızına odaklı olması çok önemlidir. Kullanıcının ikna edilmesi sürecinde verilen sözlerin mutlaka ölçeklenebilir kilometre taşları ve göstergeler ile desteklenmesi gereklidir. Bu strateji hem müşteri memnuniyetini arttıracak hem de yeni satış faaliyetlerinde referans olabilecek tanımlı örnekler oluşturabilecektir. (Outsourcing, 2004: 17)

Tablo 2. Dünya DKY Pazarı, 2002-2007 ( milyon dolar)

	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Amerika</i>	34.26	36.668	39.905	43.131	45.987
<i>EMEA</i>	20.634	21.941	23.635	25.608	27.576
<i>Asya/Pasifik</i>	13.573	14.696	16.119	17.996	19.99
<i>Dünya</i>	68.466	73.325	79.66	86.735	93.54

Kaynak: IDC, 2003. (Outsourcing, 2004: 15)

Tablo 2’de yer alan bölgelerden Amerika; ABD, Kanada ve Latin Amerika’yı kapsar. Asya Pasifik altında Japonya da yer almaktadır. EMEA; Batı, Orta ve Doğu Avrupa ile Orta Doğu ve Afrika’yı kapsamaktadır. Amerika kıta olarak dış kaynaklardan yararlanmaya en fazla kaynak harcayan bölgedir ve tahmin dönemi içerisinde bu özelliğini koruması beklenmektedir. Batı Avrupa nedeniyle EMEA Amerika’dan sonra Dış kaynaklardan yararlanmaya en yatkın bölgedir. Asya Pasifik en hızlı büyümesi beklenen bölgedir.

### **1.3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINA İLİŞKİN TEORİLER**

Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili üç temel teorik yaklaşımdan söz edilebilir. Kaynaklara Dayalı Teori, Kaynak Bağımlılık Teorisi ve İşlem Maliyet Teorisi. Diğer ekonomik ve işletme temelli analizlerde de kullanılan bu teorilerin DKY’ya ilişkin izahlarını kısaca açıklamakta yarar vardır. (Coşkun, 2002: 202)

#### **1.3.1. Kaynaklara Dayalı Teori**

Kaynaklara dayalı teori (resource-based theory), kaynakların bütünlük ve farklılığına bağlı olarak, daha düşük maliyetlerle veya farklı üretim yöntemleriyle endüstrideki bir işletmenin rekabet avantajı sağlayacağı ve ortalamanın üstünde bir kâr elde edileceği esasına dayanır. Bu avantajı elde etmek veya mevcut pozisyonu muhafaza etmek isteyen bir işletme, rekabet stratejisini kaynaklarını yayarak elde etmek zorundadır. Bu stratejinin izlenmesiyle kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukların doldurulması bazen DKY uygulamasıyla gerçekleşebilir. DKY mevcut kaynakların geliştirilmesine ve bu boşlukların doldurulmasına imkan sağladığı zaman iyi bir etkiye sahip olabilir. (Gökdere, 2000: 26)

### 1.3.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi

1967’de James Thompson’la başlayan ve daha sonra Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen kaynak bağımlılık teorisinin (resource-dependency theory) ana fikri şudur: Organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları inputları (girdileri) kullanırlar. Input, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para v.s.yi ifade etmektedir. Her işletme için kritik önemde sayılan inputlar olabilir. İşte bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlik bulunan inputlar için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler (mergers ve joint-ventures), konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik birlikler (strategic alliances) ortak yönetim kurulu üyeleri (interlocking directorates) gelmektedir. Bu önlemler organizasyonların faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayıcı niteliktedir. Bu tür önlemleri almayan işletmeler gerekli inputları teminde zorlanacak ve belki faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklardır. (Koçel, 2003: 355)

Hükümet kurumlarına bağımlılığı azaltmak için, hukukçular ve siyasetçiler vasıtasıyla lobi yapmak; rekabete olan bağımlılığı azaltmak için, bütün pazarlama tekniklerini kullanmak, tüketici üzerine etki yapmak, halkla ilişkiler; insana ve bilgiye olan bağımlılığı azaltmak için, şirkette çalışmayı cazip hale getirmek, oda ve birliklerin yönetimine girmek, yeni bir üretime girmek veya piyasadan çıkmak izlenecek stratejiler arasında sayılabilir. (Dinçer, 1998: 98) Kaynak bağımlılık teorisi, işletmelerin tam DKY (complete outsourcing) uygulama yoluna gitmesinden çok, organizasyon yeteneklerinin tamamlayıcısı olarak tedarikçi kaynakların kullanılması gerektiğini önemle belirtir. (Gökdere, 2000:27)

### 1.3.3. İşlem Maliyet Teorisi

Oliver Williamson’un gelişmesine büyük katkıda bulunduğu işlem maliyet teorisi (Transaction cost theory), organizasyonları açık sistem olarak kabul eder. Ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine (transaction) kaydırır. Bu teorinin ana fikri şudur: Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. Bu en ekonomik olma bir yandan karar vericilerin “sınırlı rasyonelliğe” sahip olmaları, bir yandan da değişimle ilgili kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarından etkilenir. (Koçel, 2003: 360-361)



Bu noktada işletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına bazı fonksiyonlarının DKY ile gerçekleşmesi ve böylece belli noktalara odaklanarak ölçek ekonomisinin sağlanması seçeneklerini dikkate alırlar. Ölçek ekonomisinin getirisi ve bazı fonksiyonların DKY ile yerine getirilmesinin sağladığı maliyetler DKY ile doğan yeni işlem ve sözleşme maliyetlerinin üzerinde ise DKY daha rasyonel olacaktır. (Coşkun, 2002: 203)

#### **1.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ÇEŞİTLERİ**

Genel olarak DKY uygulamalarını Basit ve Karmaşık olmak üzere iki temel kısma ayırmak mümkündür. Basit hizmetler belirli bir görevi yerine getirmek için kullanılmaktadır ve detaylı bir mukaveleye ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu tip hizmetler, genellikle ikincil hizmetler olarak adlandırılan işlerde kullanılmaktadır. Karmaşık olan anlaşmalarda ise basit anlaşmaların tersine, detaylı bir anlaşma metnine gereksinim duyulmaktadır. Bu tip dış kaynak kullanımı iyi bir araştırma ve inceleme sonunda yapılabilmektedir. Dağıtım, paketleme, ürün geliştirme, üretim bu tip DKY uygulamalarına örnek olarak verilebilir. (Gençyılmaz ve Zaim, 2000:132)

DKY uygulamaları aşağıdaki şekillerde karşımıza çıkmaktadır:

##### **1.4.1. İkincil Hizmetler Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Bazı işletmeler kafeterya, yemekhane ve temizlik hizmetleri gibi yardımcı olarak kabul edilen hizmetler konusunda dış kaynaklardan yararlanmakta ve bunların dışında kalan tüm işleri ürünün veya hizmetin başlangıcından sonuna kadar kendileri yapmaktadır. Günümüzde emeğin kiralanmasından kontrat ile elde edilmesine doğru büyüyen bir değişim görülmektedir. Böylece işletmeler bu tip düzenlemelerle organizasyon içinde çok sayıda işçi beslemek yerine, kontrat yolu ile geçici hizmetleri tercih etmektedir. İşletmelerin ikincil hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanmasının en önemli nedenleri sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini ve verimliliği arttırmaktır. (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 132)

##### **1.4.2. Yardımcı Network Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Network adı altındaki organizasyon yapısı yakından incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan

yararlanma uygulamalarının bir sonucu olduğu görülür. İşletmeler arası stratejik birlikler (strategic alliances) ve joint-venture şeklindeki organizasyonlar, bir anlamda network tipi uygulamalardır. Buradaki temel özellik, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir işletmenin konusu olur. Network organizasyonların ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini (core competency) yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretme düşüncesidir. (Koçel, 2003: 395-396)

#### **1.4.3. Tedarikçi Firmalar ile Stratejik İttifakların Oluşturulması Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Tedarikçi firmalar ile yapılan stratejik ittifaklar dış kaynaklardan yararlanmanın başarısı için en önemli etmenlerden bir tanesidir. Bilhassa Japonya’da bu tip dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının yoğun olduğu görülmektedir. Japonya’da montajcı işletmeler tedarikçi işletmeler ile çok yakın işbirliği (ortaklık-partnership) ilişkilerini geliştirmektedirler. Bu çerçevede Japon işletmeleri tedarikçi işletmelerin tüm sorunlarıyla ilgilenmekte, onlara kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme v.b. konularında yardımcı olmaktadır. Tedarikçi işletmelere kredi desteği sağlamaktadırlar. (Ertürk, 1998: 267)

Japon işletmelerinin satın alma birimlerinin en önemli görevlerinden biri, tedarikçi işletmelerin nispi güçlerini fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji ve genel yönetim sistemleri açısından değerlendirebilecek ölçüleri oluşturabilmektir. Komatsu firması tedarikçilerine ve dağıtıcılarına özel ödüller vermektedir. Tedarikçilere verilen bu ödüllerde, firmanın politikaları, yönetim biçimi, kalite güvenliği, maliyet denetimi gibi kriterler esas alınmaktadır. Netice olarak, firmalar bu şekilde sadece ürün kalitesi ve inovasyon üzerine odaklanma fırsatı bulabilmekte, tedarikçi işletmeler ise kendilerini geliştirebilmektedirler. (Ertürk, 1998: 267)

#### **1.4.4. Rakip Firmalar İle İttifakların Oluşturulması Şeklinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Organizasyonlar arasında oluşturulan ortaklıklarla, organizasyonlar belirli bir proje için hem kaynaklarını birleştirmiş hem de riski azaltmış olurlar. Böylece firmaların ekonomik

zenginliği arttığı gibi pazardaki g¼c¼ de kuvvetlenmektedir. Belirli bir sahada uzmanlaşan firmaların kurdukları ittifaklarla firmalar tek başlarına yapabilecekleri yeniliklerden çok daha fazlasını başarma olanağını elde etmektedirler. Özellikle b¼y¼me stratejisi uygulamak isteyen firmalar global ¼r¼nler ¼retebilmek için bu tip ittifakları tercih etmektedirler. Kurulan ittifaklar ile firmalar strateji ve taktik zenginlikleri kazanmakta ve çeşitli k¼lt¼r farklılıklarından dolayı oluşan avantajları yakalamaktadır. (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 134)

Rakip firmalarla ittifaklar, 2000'li yıllarda geleceğin stratejisi olarak yeniliklerin ¼n¼ne geçmektedir. Firmaların y¼zde 50'sinden fazlası gelirlerini ittifaklarla arttırmayı planlamaktadırlar. Başarılı bir ittifakı g¼steren en ¼nemli ¼ kritik fakt¼r; finansal çıktılar, g¼ven ve sinerji olarak tanımlanmaktadır. İttifaklar konusu son zamanlarda havacılık sekt¼r¼nde kendini yoğun bir Şekilde g¼stermektedir. Havayolları, k¼rlılıđı y¼ksek olan hatlarda birbiriyle rekabet ederken, daha az k¼rlılıđa sahip hatlarda ise ittifak kurmaktadır. B¼ylece k¼rlılıđı d¼ř¼k olan hatlarda yolcular tek bir Şirketin uçağında toplanarak hem maliyetlerde d¼ř¼ř sağlanmakta hem de daha az yakıt harcanması ile çevreye bir katkı sağlanmaktadır. (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 135-136)

## **1.5. İŞLETMELERİ DİŐ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINA Y¼NELTEN SEBEPLER**

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin i ve dış çevresinde meydana gelen değişmelere uyumlu hale gelmesi için uygun bir araç ise, y¼netim için b¼yle bir uygulamaya gitmenin mantıksal zemini hazır demektir.

### **1.5.1. İŞletmeleri DKY Kararına Y¼nelten İçsel Nedenler**

İŞletmeleri DKY uygulamasına y¼nelten nedenleri aşağıdaki Şekilde sıralandırabiliriz.

#### **1.5.1.1. Maliyetlerin Azaltılması**

Eğer işletmenin ihtiyaç duyduğu girdilerin maliyeti dışarıda çok daha d¼ř¼k ise bu durumda DKY gerekli hale gelir. Hatta DKY sonucunda maliyet dışında zaman ve kalite açısından da kazanımların olması muhtemeldir. (Coşkun, 2002: 204)

### **1.5.1.2. Esneklik Sağlanması**

İşletmelerin DKY ortağı beklentileri karşılayamıyorsa bu durumda bir başka firma ile anlaşma şansı vardır. Bu da işletmelere beklentilerini karşılamada esneklik sağlamaktadır. (Coşkun, 2002: 204)

### **1.5.1.3. Nakit Akışının Sağlanması**

DKY, müşteriden tedarikçiye varlıkların transferini de kapsamaktadır. Yapılan işlemler ve aktiviteler içinde kullanılan ve onlara bir değer ilave eden tüm lisans, teçhizat ve diğer yardımcı araçlar, DKY ile satıcıya veya son üreticiye satılmaktadır. Son üretici bu varlıkları kullanarak başka müşterilere değişik hizmetler temin etmektedir. Bu şekilde ilk önce son üreticiden DKY uygulayan kuruma, daha sonra ise son tüketiciden son üreticiye bir nakit akışı meydana gelmektedir. (Gençyılmaz ve Zaim; 2000: 128-129)

### **1.5.1.4. Kaynakların Elde Hazır Olmaması**

İşletmeler ihtiyaç duydukları kaynakların işletme içinde bulunmaması durumunda da DKY yoluna gitmektedirler. (Gençyılmaz ve Zaim; 2000: 129) Özellikle birçok uzmanlık alanına yayılmış olan bilişim teknolojilerinin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlıklar ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilir. Bunun DKY ile karşılanması da kaynak yönetimini, entegrasyonu ve koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. (BT Vizyon Dergisi, 2002)

### **1.5.1.5. Fonksiyonu Yönetmenin Zor ve Kontrol Dışı Olması**

Bu durumlarda DKY problemin çözümü için etkin yöntemlerden biridir. Yönetimin sorumluluğundan feragat etmesi anlamını taşımaktadır. Bu durumda yapılan bir DKY uygulamasının başarılı olması pek mümkün gözükmemektedir. (Gençyılmaz ve Zaim; 2000: 129)

### **1.5.1.6. Vizyon Oluşturulması**

Yönetim ve işletme yazınında yaygın olan görüşe göre DKY, geleceğe ilişkin eğilimi yansıtmaktadır ve işletmeler bu eğilimin olumlu sonuçlarını halihazırda almaya başlamışlardır. Değişik kuruluşlarca yapılan çalışmalara göre incelenen işletmelerin yüzde 93'ü gelecek üç yıl içerisinde DKY yoluna gideceklerini belirtirken, halihazırda DKY uygulayan işletmelerin yüzde 91'i elde ettikleri sonuçlardan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. (Coşkun, 2002: 204)

### **1.5.1.7. Temel Yeteneklere Odaklanması**

DKY'nın esas nedeni kendi öz yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak da ele alınabilir. Bir inşaat işletmesinin, temel yeteneği tasarım olan başka bir işletmeden bu tasarım hizmetini alması, yani DKY uygulaması, bu inşaat işletmesine tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkanı verecektir. Tasarım işinde uzmanlaşmış olan işletme de, inşaat işletmesinin daha başarılı olmasına yardım edecektir. (Koçel, 2003: 391)

### **1.5.1.8. Riskin Paylaşılması**

Pazar şartları, rekabet, hükümet düzenlemeleri, finansal ve teknolojik değişimler gibi pek çok neden şartlarda çok hızlı değişimler meydana getirmektedir. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için önemli bir kaynak yatırımına ihtiyaç duyulmaktadır. Her işletmenin yatırımları karşısında aldığı riskler sözkonusudur. Bu nedenle DKY uygulayan işletmeler, bu riski paylaşarak değişen şartlar karşısında daha esnek ve dinamik bir yapı kazanacaklarından dolayı değişimi daha kolay gerçekleştirebilir ve değişen şartlara uyum gösterebilir. (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 131)

## **1.5.2. İşletmeleri DKY Kararına Yönelten Dışsal Nedenler**

Bir işletmeyi DKY uygulamasına yönelten değişik çevresel tehditler vardır. Yapılan çalışmalarda bunların başlıca dört grupta toplanmasının mümkün olduğu belirtilmiştir. (Coşkun, 2002: 204)

### **1.5.2.1. Rakiplerden Kopmama**

Çevresel şartlarda değişimin hızlı olmamasına karşın işletme rakiplerinden geride kalmış olabilir. Bu durumlarda işletmenin rakiplerinden kopmaması için yeni beceriler geliştirmesi gerekir DKY uygulaması da bunlardan biridir.

### **1.5.2.2. Değişen Değer Zinciri**

Rekabetçi bir ortamda işletmenin değişen müşteri beklentilerine cevap vermesi gerekir. Müşteri beklentilerinin değişmesiyle birlikte işletmeye değer katan faaliyetlerin nitelikleri ve işletmeye katkı oranları, yani değer zinciri değişir. Değişen değer zincirinin olması durumunda işletmenin eski temel yetenekleri ikincil (çevre) nitelik kazanmaya başlar. Bu durumda işletme enerjisini yeni görevlere odaklar, eski temel yeteneklerini DKY'ya devreder. Bu şekilde birim maliyetleri düşürüp daha esnek bir ortaklık yapısının sunduğu üstünlüklerden faydalanır.

### **1.5.2.3. Teknolojik Sıçrama**

Yeni teknolojiler sebebiyle işletmenin temel yeteneklerini yapma biçimi eskir ve ikincil nitelik kazanmaya başlar. Bu noktada işletmenin rekabette var olabilmesi için ya yeni becerileri geliştirmesi yada bunları dışarıdan sağlaması gerekir. Eğer içeride temel yetenek haline getirilemeyen alanlar varsa bunlar dışarıya kaydırılmalı, işletme enerji ve kaynaklarını rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni alanlara odaklamalıdır.

### **1.5.2.4. Yeni Pazarlara Açılma**

Teknoloji ve müşteri taleplerinde meydana gelen hızlı değişmelere bağlı olarak işletme için yeni pazar alanları doğar. Ancak işletme bu pazarlara etkin bir şekilde girmek için ne teknolojiye ne de bir müşteri dayanağına sahiptir. Bu durumda rekabetteki bütün işletmeler benzeri konumdadır ve işletmenin etkin temel yetenek alanları geliştirebilmesi için network tipi örgütlenme mantıklı gözükmektedir.

## 1.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ FAYDALARI

Son zamanlara kadar, geleneksel yönetim anlayışını kullananlar arasında pek çok fonksiyon, görev ve faaliyetin içsel olarak sağlanacağı düşünceleri hakimdi. Bu düşüncenin altında yatan mantık, içsel operasyonlarda, özellikle merkezi yönetimin, büyük oranda üretkenlik ve verimlilik üzerindeki yönetim kontrolünü sağlamayı istemesi yatmaktadır. Bununla beraber artan yeni rekabet baskıları ve dünya ekonomisinde yaşanan çalkantılar, organizasyonları iç yapı stratejilerini yeniden düşünmeye yöneltmiştir. (Blumberg, 1998: 6)

Birçok kuruluş DKY uygulamalarının faydalarını tam olarak anlayamamaktadır. DKY uygulamalarının paradan tasarruf sağladığı bir gerçek olmakla birlikte, tek neden (hatta en önemli neden) bu değildir. Pek çok firmanın 1990'lı yılların başlarında yaşanan dış kaynak kullanımı "çılgınlığı" sırasında da fark ettiği gibi gereğinden fazla dış kaynak kullanımı da bazen hiç dış kaynak kullanmamaktan daha fazla hasar verebilmektedir. Durağan ekonomi, çok sayıda işçinin işten çıkartılmasına neden olmuş ve bu da şirketleri, dış kaynak yoluyla gerçekleştirilmekte olan birçok işi kendi bünyelerinde çözümlerinin daha iyi olacağına inandırmıştır. Buna rağmen dış kaynağı akıllıca kullanmak uzun vadede çok fazla yarar sağlayabilir. (Outsourcing, 2004: 18)

DKY uygulamalarının sağladığı faydalar, operasyonel, stratejik veya her iki şekilde de olabilir. Operasyonel faydalar genellikle kısa dönemli sıkıntılardan kaçma şeklinde olurken, stratejik faydalar ise fırsatları en üst seviyede değerlendirmede uzun dönemli katkılar sağlar. (Lankfort ve Parsa, 1999: 311)

Accenture'nin 2004 yılı Ocak ve Şubat aylarında 565 yöneticinin katılımıyla, her düzeyde dış kaynak kullanımı deneyimi olan şirketlerle gerçekleştirdiği DKY araştırmasından, yüksek performanslı DKY kullanıcılarının altı ortak başarı faktörü olduğu sonucu çıkmıştır. Bunlar;

- Genel iş sonuçlarının daha erken ve daha sık sağlanması gerekliliği,
- Sadece bir tedarikçi ile çalışılması değil, bir iş ortaklığı oluşturulması gereği,
- Sadece bir anlaşma değil, uzun süreli bir iş ilişkisi oluşturulması gereği,
- Kazançların paylaşımının desteklenmesi gerekliliği,
- Aktif yönetim modelinin kullanılması gereği,
- İstikrarla kritik hedeflere odaklanılması gereği.

Accenture'in araştırmasında, dış kaynak kullanımını ile en fazla fayda sağlanan alanların yüzde 60 ile bilişim teknolojileri, yüzde 44 ile eğitim ve yüzde 43 ile tedarik zinciri yönetimi olduğu görölmüştür. Araştırmanın diğer önemli sonuçlarına göre;

- Katılımcıların yüzde 65'i, dış kaynak kullanımının şirketlerinin daha iyi performans göstermesini sağladığını belirtmiştir.
- Dış kaynak kullanımını konusunda köklü deneyimi olan tüm katılımcıların yüzde 74'ü, anlaşmalarının ilk yılındaki sonuçlarından memnun olduklarını belirtmiştir.
- Dış kaynak kullanımını ilişkisi geliştikçe, bu memnuniyet artmaktadır; katılımcıların yüzde 76'sı, ilk yıldan sonra edindikleri sonuçlardan memnundur.
- Memnuniyet derecesi, şirketin dış kaynak kullanımını süresi ile orantılı olmaktadır.

2004 yılı araştırması katılımcılarına, ayrıca DKY hizmetlerinde ilk 2 yıl için hedeflerinin neler olduğu sorulduğunda elde edilen kapsamlı cevaplar, özellikle üç kritik maddeyi vurgulamıştır: maliyetleri azaltmak (yüzde 67), süreçleri iyileştirmek (yüzde 48) ve temel iş süreçlerine odaklanabilmek (yüzde 35). Bu üç maddeyi listelerinin başında belirten yöneticilerden yüzde 70'i de, organizasyonlarının bu hedeflere ulaşmada başarılı olduğunu belirtmişlerdir. (Tan, 2004)

### **1.6.1. Maliyet Tasarrufu Sağlama**

Maliyetleri azaltmak, DKY'nın tek nedeni olmayabilir fakat kuşkusuz en önemli faktördür. DKY sabit maliyetlerinizi değişken maliyetlere çevirir, sermayenizi işinizde başka bir yere yatırmanıza olanak sağlayarak işinizin daha başlarındayken büyük masraflara girmenize engel olur. Ayrıca sermayenizi doğrudan gelir getiren faaliyetlere yönlendirebileceğiniz için DKY işletmenizi yatırımcılara daha cazibeli gösterebilir. (Outsourcing, 2004; 19) Maliyet tasarrufundan; küçük şirketler ölçek ekonomileri şeklinde yararlanır, büyük şirketler ise kötü yönetilen ikincil işlerin ortadan kalkması şeklinde yarar sağlar. (Embleton ve Wright, 1998: 98)

DKY yeni gelirlerin ortaya çıkmasında da etkin bir yöntemdir. Öreğin; bir firma, kendisi için karlılığı yüksek olmayan bir alanda mal ve hizmet sağlayan üçüncü parti firmasıyla kontrat yapar. Bu şekildeki DKY, daha düşük riskte, ürün veya hizmetlerin pazar



fiyatlarını test eden daha fazla maliyet tasarrufu yoluyla çok az kaynakla içsel hizmetleri oluşturabilen müşteri firmalara imkan verir. (Blumberg, 1998: 7)

Bir başka bakış açısıyla bakılacak olursa, DKY hizmeti veren kurumlar, müşterilerinin herhangi birinin sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçüğe sahiptirler. Örneğin, birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesiyle nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. (<http://www.sbs.com.tr>)

### **1.6.2. Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlama**

İçsel üretim, işletmenin maliyet kaygılarına bağlı olarak belli teknolojilere bağlanmasına yol açar. Bu durum uzun dönemde, teknolojik esnekliği kısıtlayıcı bir etki yapabilir. Buna karşılık DKY uygulayan işletmeler, ortaya yeni teknolojiler çıktıkça tedarikçilerini bu teknolojilere sahip olanlardan seçme ve eski teknolojiyi kullanmaya devam eden tedarikçileri de değiştirme şansına sahip olurlar. Bu sayede çevre şartlarında meydana gelen değişimlere daha hızlı tepki verme fırsatını yakalarlar. (Gilley ve Rashed, 2000: 765) Buna dayalı olarak, DKY uygulayan işletmeler, uygulamayan rakiplerine nazaran uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.

### **1.6.3. Temel Yeteneklere Odaklanma**

İşletmenin temel yeteneklerine odaklanması DKY ile sağlanan bir başka üstünlüktür. İşletmenin ikincil nitelikteki faaliyetlerini dış kaynaklara devretmesi, yönetimin dikkatinin ve kaynakların birincil nitelikteki (en iyi yapılan işlere) faaliyetlere yöneltilmesine imkan tanıyacaktır. İyi belirlenmiş bir DKY uygulaması sayesinde işletme tarafından iyi yapılamayan işler (ikincil) de iyi yapılacak ve bu sayede işletmenin toplam etkinliği artacaktır. (Gilley ve Rashed, 2000: 766)

Bazı araştırmacılar, DKY uygulamalarının yararlarından, işletmenin fonksiyonel kapsamında azalma ve temel faaliyet alanları üzerinde odaklanmayı arttıran işletmelerin, temel yeteneklerini geliştirerek, pazar değişimlerine cevap verme kabiliyetlerini de arttırdıkları konusu üzerinde durmuşlardır. Tamamlayıcı olma niteliğindeki DKY uygulamaları, işletmenin kendi kaynaklarını yukarıya doğru kaldırarak, fırsatların değerlendirilmesini sağlar. Örneğin; hazır giyim endüstrisinde Benetton, (1982-1997) arasında devamlı olarak yıllık satışlarının ortalama büyüme hızını %14 olarak

gerçekleştirmiş, yüz on ülkede 7000 franchise outlet satış noktaları olan bir network geliştirmiştir. Benetton 6000 insana doğrudan iş imkanı sağlamış, imalat konusundaki DKY uygulamaları ve franchise outlet satış noktaları ile ek olarak 70.000 insan daha iş sahibi olmuştur. (Jennings, 2002: 27)

#### **1.6.4. Yeni Projelere Süratli Geçiş Sağlama**

DKY uygulamasını başarıyla gerçekleştiren bir işletmenin bir projeye hemen başvuracak kaynağı bulunur. Aynı projeyi kendi içinde yapmaya kalkışmak amacıyla doğru insanları bulmak, onları eğitmek ve ihtiyaç duyduğu desteği sağlamak haftalar hatta bazen aylar alabilir. Ve üstelik bir proje, büyük bir sermaye yatırımı gerektiriyorsa (örneğin, bir dizi dağıtım merkezi kurmak gibi) bu başlangıç süreci daha da güç olabilir. (Outsourcing, 2004: 19)

#### **1.6.5. Tedarikçiler Arasında Rekabetten Kaynaklanan Kalite İyileşmesi Sağlama**

Başka araştırmalarda DKY uygulamalarının sağladığı ama finansal olmayan faydalar konusunda pek durulmamıştır. Ancak DKY uygulamalarının yaygın hale gelmesiyle tedarikçiler arasında rekabetin de giderek arttığı, bunun sonucunda da sundukları hizmet ve mal kalitelerini de arttırdıkları iddia edilmektedir. DKY yapan firmalar işi en iyi yapan tedarikçiyi seçecekleri için tedarikçiler arasında rekabet yoğunlaşacak ve buna bağlı olarak muhtemelen fiyat ve kalite iyileşmesi olacaktır. Ayrıca tedarikçi ile firma arasındaki ilişki stratejik nitelikte olduğu için iki taraf arasında bilgi akışının etkin olarak sağlanmasının getireceği faydalar da söz konusudur. (Gilley ve Rashed, 2000: 766)

#### **1.6.6. Verimlilikte Artış Sağlama**

Bugün Stratejik küçülme uygulayan pek çok işletmede yönetici kadronun karmaşık olan işler şöyle dursun, rutin işlemleri bile yapmaları olanaksız hale gelmiştir. DKY ortaklıkları işlere ve verimlilik problemlerine uygulanabilir çözümler sağlamaktadır. İşletmeler kendi istek ve kültürleri doğrultusunda esnek olan DKY ortaklıkları geliştirebilirler. İşletmeler bundan önemli faydalar sağlarlar: maliyetlerin düşmesi, genişleyen hizmet ve uzmanlık alanları, artan işçi verimliliği ve morali ve daha olumlu bir işletme imajı. Gerçekten de DKY sözleşmelerindeki hedef, minimum %15, zaman zaman da %20-25 oranında maliyet indirimleridir. Hedeflere ulaşabilmek için DKY sözleşmelerinin çoklu yıl sözleşmesi olması,

böylece de ölçek ekonomilerinin ortaya çıkmasının sağlanması ve etkili bir masraf azaltma uygulaması gerekmektedir. (Lankfort ve Parsa, 1999: 312)

### **1.6.7. Değişim Mühendisliğine İmkan Tanıma**

Araştırmalar, DKY uygulamalarının değişim mühendisliğinin bir parçası olması durumunda daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Değişim mühendisliğinde bir adım geri çekilerek bütün süreç ve uygulamaları üstten seyretmek gerekir. Sonra da bu süreçlerden hangilerinin işletmeye katkı sağladığı, hangilerinin sağlamadığı belirlenir. Dokunulmayacak görev veya süreç yoktur. Bu yüzden gelenekler ve kişisel çıkarlar değişim mühendisliğine direnir. Değişim mühendisliğinin çok sevilen bir uygulama olmamasının altında yatan sebep budur. Değişim mühendisliği hangi görevi kimin, maliyetleri düşürme ve etkinlik ve kalitede en iyi performansı gösterme becerisine sahip olduğuna bakar. Eğer cevap firma içinde bulunamıyorsa, dışarıda aranır. Burada DKY başlar. Rekabetçi baskılar güçlendikçe gerçek anlamda değişim mühendisliği uygulayan işletmeler zirveye doğru yükselecektir, çünkü en iyi çalışan süreçler bu işletmelerde bulunur. (Lankfort ve Parsa, 1999: 311)

### **1.6.8. Esneklik Sağlama**

İşletmeler DKY ile müşteriye cevap verme de hız kazanmaktadır. Sürekli değişen arz ve talep koşulları bu sayede daha iyi olarak kontrol altına alınabilir. Bu noktada DKY uygulamalarının sunduğu esneklik, değişen arz ve talep koşullarında maliyet unsurlarının duruma daha hızlı şekilde adapte edilmesidir. Ayrıca esneklik varolan birtakım riskleri giderme açısından da önemli bir yere sahiptir. (Öztürk ve Konuralp, 2002: 135)

DKY uygulayan işletmeler satış hacimlerindeki değişikliklerin karşılanmasında kendi üretim kapasitelerindeki kısıtlamaları önleme imkanına sahiptirler. Bu durumda sezonlu yada periyodik özellik taşıyan ve iç kapasite kullanımıyla sağlanan satış modeline gerek kalmayabilir. Dışarıdan tedarik etme bu gibi durumları temel güvenceye alır, talebi en üst düzeyde karşılama yeteneğini korur. Boeing şirketinin zayıf tedarik benimsemesi, uçak taleplerindeki periyodik artışları karşılamayı şirkette yapamaz duruma getirmiştir. Şirket üretim kapasitesindeki eksikliği kapasite arttırma çalışmasıyla kapatmış ve bunu da şirket tedarikçilerinden içeriye kaynak aktarmayla sonuçlandırmıştır. (Jennings, 2002: 27)

### 1.6.9. Ürün Çeşitlendirmesini Sağlama

DKY uygulamaları ürün çeşitlendirmeyeyle ekonomik alanları geliştirebilir. DKY uygulamalarıyla bu dolaylı olarak gerçekleştirilir, bunu ürün/pazar karmaşıklığında kolaylaştırıcı temel aktiviteleri geliştirerek ve fonksiyonel karmaşıklığı azaltarak yapar. Açıkçası organizasyonlar çeşitlendirme yönünde ortaklık faaliyetleri, uzmanlık ve eksik olan yada geliştirilemeyecek olan bileşenleri seçme şeklinde hareket ederler. 1990'larda UK Finansal Hizmetler Endüstrisinde ürün çeşitliliğini arttıran kurumların inşa edilmesi gibi. Benzer şekilde Virgin Grup şirketleri joint-venture ve outsourcing kullanma yoluyla çeşitlendirme yapmış, endüstriye giriş engellerini önleme çalışmalarıyla riski azaltmış ve pazar fırsatlarına hızlı cevap vermeyi sağlamıştır. (Jennings, 2002: 27)

### 1.6.10. Diğer Faydaları

DKY uygulamalarında adı geçen diğer faydalara da kısaca değinecek olursak, bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: (Embleton ve Wright. 1998: 98)

-Zaman tasarrufu sağlama: Araştırmalarda ortaya çıkan en önemli tasarruf düşünceleri arasında (%37) zaman tasarrufu gelmektedir.

-Gizli maliyetler: Pek çok organizasyon, DKY uygulayana kadar gizli maliyetleri ortaya çıkaramaz.

-Temel faaliyetler: Eğer uzmanlık alanları dışarıdaki bir firmanın tekelinde ise, DKY bu tekelci durumu aralamanın yoludur.

-Nakit akışı: Bir süreçte DKY uygulaması yapılıyorsa, orada bulunan mal varlıkları satılabilir.

-Kullanılır kabiliyet: İçeride kullanılmayan kabiliyetlerin varlığını kabul etmeyi sağlar.

-Ortak kültür: DKY ortakları organizasyonla uyumlu ortak kültür oluşturabilirler. Bununla beraber amaç, kabul edilen değişikliklerle sarsılan organizasyonda daha büyük değişikliklere uyum sağlamaktır.

-Büyüyen esneklik: Yönetime insan kaynağı temin etmede büyük esneklik sağlar.

-Sorumluluk: Ticari tedarikçi hizmet düzeyi derecesini kontrata bağlı olarak sağlar, içsel departmanlar masrafları kontrol edemez.

-İç personel serbestliği: İç personelin daha ilginç görevlerde çalışması kolaylaşabilir.

-Uzmanlıkta ilerleme: Özel beceriler, araçlar, teknoloji ve bağımsız deneyimler DKY sayesinde kazanılabilir.

-Coğrafi problemlerin aşılması: DKY coğrafi uzaklık dolayısıyla yaşanan problemlerin aşılmasında kullanılır.

-Kalite: DKY kaliteyi geliştirir, çünkü tedarikçi kendi ana alanında uzmandır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİNİN BAŞLATILMASI VE UYGULANMASI

#### 2.1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİNİN BAŞLATILMASI

Dış kaynaklardan yararlanma stratejik bir karardır. Bu kararın alınması esnasında DKY uygulamalarına devredilen fonksiyonun beklenen getiriye sağlayabilmesi için DKY hizmeti veren ve DKY hizmeti alan firma arasında ayrıntılı bir sözleşme metninin oluşturulması gerekmektedir. İşletmelerin bu sözleşmeyi oluşturabilmeleri için müzakere ve fonksiyona ilişkin bilgisi iyi olan uzmanlara ihtiyacı vardır. Bu durum alınacak hizmetin kalitesine ve değerine yansıtacaktır. İşletmenin risk yönetimi, hukukçular ve stratejik yönetim grupları da bu süreç içerisinde aktif rol almalıdır. Ancak bu durumda DKY kararının stratejik etkilerinin yeterince değerlendirilmesi mümkün olacaktır. ( Lankford ve Parsa, 1999: 314 )

##### 2.1.1. Proje Takımlarının Oluşturulması

Başarılı bir DKY uygulaması proje takım üyelerinin seçimiyle başlar. Proje yöneticisi, bir projeyi yönetmek üzere görevlendirilen ve projeyi, mümkün olan en yüksek üretkenlik, en düşük belirsizlik ve risk ile yürütmekten sorumludur ve bu nedenle gerekli yetkilerle donatılmalıdır. Proje yöneticisinin en temel görevi, projenin planlanması ve bu planı uygulayarak projenin başarıyla bitirilmesidir.

Proje yöneticisi, proje takımının günlük işleri ile doğrudan ilgilenmelidir. Burada liderlik, proje yöneticisinin en önemli aracıdır. Proje yöneticisi, projenin hedeflere ulaşması için proje takımına gerekli motivasyonu, cesareti ve yönlendirmeyi sağlamalıdır. Bunu yaparken, proje takımının insanlardan oluştuğu ve insan gruplarının bir arada çalışmaları ve

birbirleri ile etkileşimde bulunurken hangi evrelerden geçeceğini bilmesi gerekir. (Gökdere, 2000: 51)

Ayrıca proje yöneticisi, üst yönetim tarafından belirlenen DKY stratejisi doğrultusunda faaliyetlerin planlanması, gerçekleştirilmesi ve uyumlaştırılmasından ve seçilen tedarikçilerle görüşmelerin yapılması sırasında işletmeyi temsil etmekten de sorumlu olacaktır. Bazı işletmeler proje takımında görevlendirilmek üzere dışarıda deneyim kazanmış DKY uzmanları kiralar. DKY uzmanlarına başvurulmasının sebepleri aşağıda sıralanmaktadır: (Greaver, 1999: 48)

- Yönetme risklerine yardım etme
- Tedarikçi uzmanlığına karşı denge sağlamak
- DKY konularına odaklanmak
- Yerleşmiş fikirlere meydan okumak
- DKY çevresinden bağımsız gözlemler yapmak
- İçsel ihtiyaçların analiz edilebilmesidir.

DKY uzmanları birçok özel role de sahip olabilirler. Bunlardan bazıları; üst yönetim rehberi, DKY eğitmeni, Proje uzmanı, personel iletişim müdürü, teklif formu geliştiricisi, sözleşme görüşmecisi, tedarikçi performansını inceleme görevlisi gibi rollerdir.

Genel olarak DKY danışmanları; bilgi sistem uzmanları, profesyonel avukatlar, muhasebeciler, yönetim profesyonelleri, insan kaynakları profesyonelleri ve teknik uzmanlardan oluşur. (Greaver, 1999: 51)

### **2.1.2. Amaçların Belirlenmesi**

İşletmeler stratejilerini dikkate alarak hizmet veya üretimlerinde DKY uygulamasına giderler. Bu nedenle, üst yönetim ve proje takımı DKY uygulamasındaki kısa ve uzun dönemli amaçlarını açık bir şekilde tanımlamalıdır. (Gökdere, 2000: 53) Proje takımı ve üst yönetim DKY amaçlarının belirlenmesi aşamasında şu soruları cevaplamalıdır. (Greaver, 1999: 59)

- Üst yönetim hangi problemleri çözmek istiyor?
- O problemler hangi boyutta zararlıdır?
- Eğer o problemler devam ederse, ne gibi stratejik tedbirler alınacaktır?
- İşletmenin DKY uygulamasını düşünmesinin sebebi nedir?
- Başka hangi seçenekler düşünülmüştür?
- Neden DKY uygulaması seçilmiştir?

- Projeyi destekleyen ve karşı çıkanlar kimlerdir?
- İşletme açısından projenin hangi sonuçlara ulaşması gerekmektedir?
- İstenilen sonuca ulaşma nasıl hayal edilmektedir?
- Bu faaliyetlerin sonuçları başka faaliyetleri ne şekilde etkileyecektir?
- İstenen sonuçlara ulaşmaya neler engel teşkil etmektedir?
- Uygulama başarılı olmazsa sonuçlar ne olacaktır?

Yukarıdaki sorulara cevap alınamazsa, proje takımı, riski yüksek oranda olan işlere kalkışmaktadır. Yanlış bir DKY kararı alınırca çok yüksek maliyetlere sebep olabilir.

İşletme amaçlarını belirledikten sonra, mevcut personel becerilerinin artırılıp arttırılmayacağına, proje için geçici personel kiralanıp kiralanmayacağına veya amaçları en iyi şekilde başarmak için bu iki yaklaşımı birlikte nasıl kullanacağına karar vermelidir. DKY uygulamasında spesifik amaç ve hedeflerin açıkça tanımlanamaması, stratejik amaçlara göre ilişki ve sözleşmenin tasarlanamaması, iş ve teknolojideki değişmelere karşı yeterli esneklikte sözleşmenin yapılamaması, amaçlarını başarmada ihtiyaç duyulan nitelikte tedarikçilerin bulunamaması uygulamanın başarısız olmasına neden olacaktır. Bu nedenle, proje takımı ve üst yönetim, DKY uygulamasıyla ilgili amaçlarını açıkça belirlemeli ve bu amaçlarına uygun stratejiler geliştirmelidir. (Gökdere, 2000: 54)

### **2.1.3. Uygulama Stratejisinin Geliştirilmesi**

DKY uygulaması tüm işletmeyi uzunca bir süre etkileyecek önemli bir süreçtir. Bu nedenle, bir işletmenin DKY uygulamasıyla kazanç sağlayabilmesi, üst yönetim veya proje takımının bu konuda göstereceği girişime bağlıdır. Üst yönetim veya proje takımı DKY kararını almadan önce işletmenin hangi faaliyetler için DKY uygulaması gerektiğine dair strateji belirler. (Gökdere, 2000: 54)

DKY stratejisi belirlenirken şu konulara dikkat edilmelidir: (Lankford ve Parsa, 1999: 314)

- İşletmenin kendi sahip olduğu kaynaklar,
- Ekonominin genel durumu, DKY uzmanının uzmanlık seviyesi,
- Kısa ve uzun dönemli finansal avantajlar,
- Fonksiyonların yönetilebilmesindeki yetenekler,
- Öz yeteneklerle ilgili faaliyetlerin belirlenmesi,
- Tedarikçilerin kalite ve maliyetler konusundaki güvenilirliği,



- Verimlilikteki ve maliyetlerdeki kazançlar ve kayıpların durumu,
- En son uzmanlık ve teknolojilerin sağlanıp sağlanamayacağı,
- DKY performans kalitesinde kazanç ve kayıpların ne olacağı,
- Tedarikçilere bağımlılık derecesinin ne olacağı, beklentiler gerçekleşmezse zararın ne kadar olabileceği konusuna dikkat edilmelidir.

## 2.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KARARININ ALINMASI

Dış kaynaklardan yararlanma kararı işletme için uzun dönemli bir strateji niteliği taşıdığı için organizasyon yeniden gözden geçirilmelidir. Bu durumda yöneticiler tedarikçi firmaya aktarılması düşünülen herhangi bir faaliyet için altı önemli soruyu yanıtlamalıdır.

- İşletmenin DKY uygulamasına ihtiyacı var mıdır?
- İşletmenin hangi faaliyetleri için DKY uygulaması yapılacaktır?
- İşletme kültürü DKY uygulamasını destekleyecek midir?
- Bu faaliyette rekabet avantajı elde etmek için potansiyel gücün derecesi nedir?
- Faaliyet taşeron firmaya aktarıldığında, piyasadaki başarısızlıktan doğabilecek zayıflık ve rekabet gücünü yitirme derecesi nedir?
- Talepteki gerekli esnekliği elde etmek ve uygun bir kontrol sağlamak için taşeron firma ile birlikte, sözleşme düzenlemelerini yeniden yapılandırarak zayıflığı ortadan kaldırmak mümkün olur mu? Bu amaçla ne yapılabilir?

İşletme yönetiminin DKY kararını, piyasadaki tedarikçi firmaların sayıları ve yetenekleri, teknolojideki gelişmeler ve piyasadaki rekabet etkiler. DKY kararı, işletme için hayati bir önem taşıyan ve işletmenin başarısı için önemli olan bir karardır. Bu karar işletmenin ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini ve maliyetlerini direkt olarak etkilemektedir. (Arslantaş, 1999: 31)

Talep standartlarının korunması gerektiği durumlarda, ürün kalitesi, tasarım, teknoloji ve ekipman konusunda tedarikçi firma ile sözleşmeler aracılığıyla sıkı kontrol, hatta finansal destek esasına dayanan bağlayıcı unsurlar geliştirilmelidir. Pek çok işletme önce daha az alanlardaki faaliyetlerini veya faaliyetlerinin sadece bir kısmını tedarikçi firmaya aktarma kararı alır. Muhasebe fonksiyonlarının tümünden ziyade, bordrolama işlemlerinin DKY ile uygulanması buna örnek olarak verilebilir. İşletmeler az kritik olan alanların yada faaliyetlerin bir kısmını tedarikçi firmaya aktararak deneyim kazanırlar. Daha sonra kritik yada stratejik faaliyetlerini de kendilerinden daha verimli bir şekilde yapabilecek tedarikçi bir firmaya aktararak, kar fırsatını yakalayabilirler.

Stratejik olan diğerk bir konu da; DKY uygulaması karşısında işletmenin bir faaliyeti kendi bünyesi içinde gerçekleştirerek uzun dönemli bir rekabet şansı elde edip edemeyeceğidir. Eğer bu boyutlardan bir yada daha fazlası işletme için kritik olmakla birlikte, işletme iyi bir performans gösterebiliyorsa, faaliyet organizasyon içinde tutulmalıdır. Ne yazık ki pek çok işletmenin, bir faaliyeti kendi bünyelerinde yapmaları veya konuyu, yapmış oldukları işin bir parçası gibi görmeleri sebebiyle, “bu faaliyet organizasyon içinde bırakılmalıdır” şeklinde karar almalarına sebep olmaktadır. (Çakırer, 2002: 67)

### **2.3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINDA TEKLİF FORMU HAZIRLAMA**

Bir işletme, DKY tedarikçi listesini oluşturduktan sonra bütün tedarikçilere gönderilmek üzere teklif formu (request for proposal) hazırlar. Teklif formu işletmenin DKY uygulamasına gideceği faaliyetleri, mevcut işlem ölçeğini, beklediği performans düzeyini, işletmeye son başvuru tarihini, endüstri ve işletme ile ilgili konularda tedarikçilere bilgi verilmesi amacıyla hazırlanır. Teklif formu işletmenin mevcut analizinin yapılması ve işletmenin özgün ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından faydalıdır. Teklif formu tüm tedarikçilere gönderilerek, işletmenin bütün tedarikçi önerilerinin değerlendirilmesine ve tedarikçiler arasında karşılaştırma yapılmasına yardımcı olur. Kısaca teklif formu, DKY tedarikçisinin değerlendirilmesi ve hizmet seviye anlaşması görüşmelerinde bir temel teşkil eder. (Gökdere, 2000: 67)

#### **2.3.1. Teklif Formunda Yer Alacak Temel Konular**

Teklif formu, tedarikçilerin işi aldıklarında düşündükleri çözüm yollarını içeren tekliflerini sunmalarını sağlar. İşletmenin teklif formu kullanması, her bir tedarikçinin uygun fiyat ve koşullar sunmasına, teknolojisinin ve bilgisinin yeterli olduğu hakkında işletmeyi bilgilendirmesine, süreç boyunca dürüst kalmasına ve işletmenin tek bir tedarikçiye bağlı kalmasının önlenmesine yardım etmektedir. (Arslantaş, 1999: 33)

Teklif formunda bir işletme için en önemli husus, tedarikçilerden yapması istenen hizmetlerin tamamen bu formda ayrıntılı bir şekilde belirtilmesidir. Standart bir teklif formunda yer alacak temel konular genel hatlarıyla şunlardır.(Gökdere, 2000: 67)

- İşletme ve endüstri bilgisi,
- Mevcut durum ve ölçek,

- Temel tarihler ve sözleşme dönemi,
- Seçim kriterleri,
- Tedarikçilerden sağlanacak bilgiler,
- Hizmet sorumlulukları ve performans standartları,
- Altsözleşmeci kullanımı,
- Personel transferi,
- Fiyat beklentileri,
- Cezalar,
- Sona erdirme.

DKY her iki tarafa da fonksiyonel ihtiyaçlarla, zorunlu ihtiyaçlarla veya kalite ihtiyaçlarıyla ilgili belirli yükümlülükler getirmektedir. İşletme ihtiyaçlarının tanımlanması ve ihtiyaçları tanımlama sürecindeki beklentiler, tedarikçi seçiminde ve tedarikçi performansının değerlendirilmesinde bir temel teşkil etmektedir. Bu da teklif formuyla gerçekleştirilebilir.

## **2.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINDA TEDARİKÇİ SEÇİMİ**

### **2.4.1. Potansiyel Tedarikçi Grubunun Tanımlanması**

İşletmeler DKY uygulamasıyla ilgili teklif formunu hazırladıktan sonra sıra, proje takımının tedarikçi seçimiyle ilgili karar vermesine gelir. Bu nokta proje takım elemanlarının kabiliyet ve birikimlerini maksimum şekilde kullanacakları bir durumdur. Eğer proje takım elemanlarından bu konuda istenilen yetenekte biri yoksa, DKY uzmanlarından faydalanılmalıdır. (Greaver, 1999: 171)

Porter'e göre yüksek performans ve kalitenin elde edilmesi ve düşük maliyet güvencesinin sağlanması için birkaç tedarikçiyle çalışılmalıdır. Aynı zamanda bu durum işletmenin sözleşme yaparken pazarlık gücünü de arttıracaktır. (Porter, 2000: 155)

Deming'e göre ise, tek bir tedarikçiyle uzun dönemli bir ilişkide kaliteyi geliştirme ve maliyetleri azaltma daha etkili gerçekleşir. Deming, zayıf tedarikçi performansının zayıf iletişim ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklandığını belirtir. Tek bir tedarikçiyle yapılan DKY, tedarikçiyle güçlü ilişkilerin geliştirilmesini temin eder, toplam maliyetlerin minimize edilmesini ve performans güvencesini sağlar. (Gökdere, 2000:71)

## 2.4.2. Tedarikçide Bulunması Gereken Özellikler

Tedarikçi değerlendirme, DKY alış verişinin başarılı uygulanabilmesi açısından önemlidir. Başarılı ve başarısız DKY arasındaki farklılık, basitçe tedarikçi seçimi ve sözleşme şartlarına bağlıdır. Bu nedenle üst yönetim veya proje takımı DKY uygulamasına gidecekleri faaliyetlerde en iyi hizmeti sağlayabilecek tedarikçiye karar vermeleri için kendilerine uygun seçim kriterleri geliştirmelidirler. Tedarikçi seçiminde dikkat edilmesi gereken önemli kriterler şunlardır: (Gökdere, 2000: 72)

**1. Tedarikçinin tanınmışlığı, tecrübeleri ve sertifikaları:** Tedarikçi veya personelin hizmeti sağlayabilecek kadar deneyim sahibi olması gerekir. Bunun için, bütün finalist tedarikçilerin işyerleri ziyaret edilmeli, tedarikçilerin referans listesinde olmayan diğer işletmelerle görüşülmelidir. Çünkü bu işletmeler tedarikçi hakkında muhtemelen daha objektif bilgi vereceklerdir. Ayrıca, aday tedarikçilerin kabul edilen standartlarda sertifikalarının olup olmadığı da tedarikçinin değerlendirilmesi açısından önemli bir kriterdir.

**2. Fiyat/değer dengesi :**İşletme temel hizmetler için tedarikçilerin teklif ettikleri fiyatları karşılaştırmada dikkatli olmalıdır. Tedarikçi vereceği hizmetlerle ilgili sınıflandırma yapmalı, fiyat indirimlerini belirtmelidir. Ayrıca bu konuda diğer tedarikçilerin aynı hizmetler için ne ödediği ile ilgili bilgiler de elde edilmelidir. Fiyat mutlak olmasa da çoğu kez hizmet kalitesinin bir ifadesidir. Bu hizmete kanalize edilecek elemanların adedi, kalitesi , kullanılacak ekipmanın çeşitliliği ve kalitesi gibi faktörler fiyatı doğrudan belirler. Tedarikçinin anlaşılan fiyattan kar edemiyor olması orta ve uzun vadede hizmet kalitesini korumakta zorlanmasına neden olabilir. Öte yandan, bir hizmeti ilk kez almak isteyen bir müşteriyi çok yüksek bir fiyata ikna etmek, yada daha önce alınan hizmetlerden memnun kalmamış bir müşteriyi, memnun kalacağı ama yüksek fiyatlı bir anlaşmaya yönlendirmek oldukça zordur. (Outsourcing, 2004: 39)

**3. Tedarikçinin işlem stili ve kültürü :** Başarılı bir DKY ilişkisi için, hem işletmenin hem de tedarikçinin kültürü ve işlem stili birbiriyle uyumlu olmak zorundadır. Bunun için, işletmenin proje takımı mümkünse tedarikçinin personeliyle konuşmalı, işyeri ziyaretleri için aday tedarikçilere geniş zaman ayırarak inceleme yapmalıdır. Kapasitenin etkin olarak işletilebilmesi için, işletmenin kültürü ve amacıyla, tedarikçinin kültürü ve amacı benzer olmak zorundadır.

**4. Tedarikçinin özgün teknik bilgisi ve kabiliyetleri:** Bazı tedarikçiler diğer tedarikçilerle karşılaştırılmaz oranda yüksek eğitimin seviyesi, patent vb. gibi belli alanlarda uzmanlık geliştirirler. Tedarikçinin sahip olduğu uzmanlık ile işletme ihtiyaçlarının aynı olup

olmadığı, önemli bir seçim kriteridir. Bunun için, tedarikçilerin müşterileriyle direk bağlantıya geçilmeli ve bu müşterilerin aldıkları hizmetlerin işletmeye uygun olup olmadığı karşılaştırılmalıdır.

**5. Tedarikçinin finansal durumu:** Tedarikçinin finansal durumunun işletmeye uygun olması önemli bir faktördür. Tedarikçinin mali durumu sağlam, fiyatları hem alıcı hem de kendisi tarafından makul olmalıdır. Finansal durumu zayıf olan tedarikçiler istenen performansı karşılayamazlar.

**6. Esneklik ve teknik yeterlilik:** Esneklik değerlemesi, tedarikçinin tasarım şartları, teslimat tarihleri ve teslim miktarındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi açısından değerlendirilir. Teknik yeterlilik ise iş süreçlerindeki ve tasarımlardaki iyileştirmeler açısından dikkate alınır. Bu bakımdan tedarikçiler mükemmel, iyi normal ve zayıf olarak sınıflandırılabilir. (Arslantaş, 1999: 33)

**7. Hizmet portföyünün genişliği:** İhtiyaç duyulabilecek hemen her türlü hizmetin tek bir firma tarafından karşılanabiliyor olması, yeni çıkabilecek ihtiyaçlara anında cevap verebiliyor olması, tek bir firma ile pazarlık ve anlaşma yapıyor olmak, müşterilerin tercih ettiği bir durumdur. Bazen de müşterinin tek bir firmaya her açıdan bağlanmak istemediği, iş güvenliği ve sürekliliği açısından birden fazla firma ile işbirliği içinde olmayı tercih ettiği durumlar olabilir. Her iki yaklaşımın da kendi içinde avantaj ve dezavantajları mevcuttur. (Outsourcing, 2004: 39)

Sonuç olarak DKY alış verişi uzun dönemli bir ilişkiyi gerektirmesinden dolayı, tedarikçinin finansal statüsü çok önemlidir. Tedarikçi sadece bir faaliyeti yapmada tecrübe ve beceriye sahip olmakla kalmamalı, aynı zamanda işletmenin amaçlarını, hedeflerini, misyon ve kültürünü de anlayabilmelidir. Bu niteliklere ilave olarak tedarikçi, teknolojik yenilikleri, müşteri tatminini ve kaliteyi geliştirmeyi sağlayacak taahhütlerde bulunmalı, başarılarını kanıtlamak için müşteri referanslarını da sunmalıdır. Bir tedarikçiyi ortalama diğer bir tedarikçiden üstün ve farklı kılan, tedarikçinin eşsiz hizmet kabiliyetine sahip olmasıdır. (Gökdere, 2000: 74)

### 2.4.3. Tedarikçi Seçiminin Gerçekleştirilmesi

Değerleme sürecine, teklif formuna cevap veren tedarikçilerden başlanır. Eğer çok sayıda tedarikçi teklif formuna cevap vermişse, marjinal tedarikçiler elimine edilebilir. Nihâî öneriler tedarikçilerden alındıktan sonra, proje takımı istenen hizmetleri sağlayacak duruma uygun, en iyi tedarikçilerin önerilerini inceler ve değerlendirir. Tedarikçi seçimi ve

değerlemesi en kritik faaliyetlerden biridir. Yanlış tedarikçi seçimi, alıcı işletmeler için önemli finansal ve operasyonel kayıplara neden olacaktır. Bu nedenle, seçim süreci takım dinamiğine dayalı olarak tanımlanmalı ve seçim sürecini kolaylaştırmak için tedarikçi önerilerinin değerlendirilmesinde temel kriter listesi hazırlanmalıdır. Bu listede belirlenen konular işletmenin DKY amaçlarını yansıtmalıdır. (Gökdere, 2000: 75)

Sonuç olarak, işletmeler piyasaya sundukları ürünlerin imalatlarını birden çok ülkede gerçekleştirerek sınırları ortadan kaldırmaktadır. Montajdan ziyade, parçaların ve tedarikçilerin yönetiminin önemli olduğu yeni üretim ortamında işletme başarısı da, işletmenin kendilerine mal ve hizmet sağlayan diğer işletmelerle oluşturacağı genel anlamdaki ilişki ve şebekelere bağlıdır. (Arslantaş, 1999: 33)

## **2.5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA SÖZLEŞME GÖRÜŞMELERİ**

DKY sözleşmeleri, klasik bir satın alma sözleşmesi gibi ele alınmamalıdır. Sözleşmenin oluşturulması sırasında beklentilerin ve ölçüm yöntemlerinin doğru olarak belirlenmesi önemlidir. (<http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-OUTSOURCING.htm>)

### **2.5.1. Görüşme Sürecinin Başlatılması**

Burada önemli olan husus, tedarikçi seçimiyle ilgili belirlenen kriterlere ve işletmeye uygun bir tedarikçi seçiminin yapılmasıdır. Bununla birlikte, tedarikçinin karar alma süreçleri ve görüşme stiline anlaşılması da çok önemlidir. Bunun için, aynı tedarikçiyle görüşme yapan diğer işletmelerle konuşulmalı ve tedarikçi tanınmaya çalışılmalıdır. (Gökdere, 2000: 76) Görüşme hakkında dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, ilgili tedarikçinin ileride bir iş ortağı olacağıdır. Bu ortağa kırıcı davranmamalı ve onun hakkında olumsuz olacak şekilde konuşulmamalıdır. (Greaver, 1999: 227)

### **2.5.2. Görüşme Stratejileri**

Görüşmenin tarafları, diğer tarafın üzerinde kendilerinden daha az bağımlı olduğunu göstermek isteyecektir. Fakat tedarikçiler, DKY sözleşme görüşmelerinde daha tecrübelidir ve işletmenin temel pazarlık pozisyonunu daha iyi bilirler. İşletme ve tedarikçi arasındaki ilişkide

tedarikçinin pazarlık gücü yüksek ise, işletme ilgili tedarikçiyi seçmemeli veya DKY uygulamasına gitmemelidir. Sözleşme görüşmeleri tamamlanmadan tedarikçiye söz verilmemelidir. Faaliyetin işletmede yapılması tercihinin muhafaza edilmesi, sözleşme görüşmelerinde işletmeye güç verecektir. Başarılı bir görüşme, anlaşma sonucunda her iki tarafında kazanacağı gerçeğine dayandığı unutulmamalıdır.(Gökdere, 2000: 79)

## 2.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÖZLEŞMELERİ

DKY uygulamalarının başarılı olmalarında en önemli faktörlerden biri de DKY sözleşmeleridir.Tedarikçileri stratejik ortak olarak görmek yanlıştır, çünkü tedarikçiyle kar motivasyonu paylaşılmamaktadır.Tedarikçileri stratejik ortak olarak görmenin tehlikesi, işletmenin üstün körü sözleşmelere imza atmasına neden olur. Bu tür sözleşmelerde tedarikçilerden beklenen hizmet sağlanamamaktadır. Bir DKY sözleşmesi, hem işletmenin hem de tedarikçinin ilişkilerini nasıl etkin bir biçimde yöneteceklerini anlamaları halinde uzun süre devam edebilir. Kısaca iyi bir iş ilişkisini geliştirme, sözleşme sürecinin ilk amacıdır.

### 2.6.1. Sözleşmede Dikkat Edilecek Hususlar

Bir DKY sözleşmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır: (Gökdere, 2000: 81)

- **Tedarikçinin standart sözleşmesi dikkate alınmamalı;** Başarılı bir DKY sözleşmesinin temel noktası, işletmeye özgü olmasıdır. Tedarikçinin standart sözleşmeleri işletmelerin özel niteliklerini dikkate almazlar. Nihâî sözleşmenin ihtiyaca cevap vermemesi, DKY uygulamasını karmaşık bir hale sokabilir.

- **Tamamlanmamış (eksik) sözleşme imzalanmamalı;** İşletme ve tedarikçi iş ilişkisine girme konusunda müzakereleri erkenden bitirme eğiliminde olabilirler. Özellikle tedarikçi, sözleşmenin bütün ayrıntıları belirlenmeden sözleşmeyi imzalamaya zorlayabilir. Hukuken sözleşme daha sona ermese bile, tedarikçi orijinal sözleşmenin değiştirilmesine ılımlı bakmayacaktır. Sözleşmede düzeltme yoluna gidilmesi, ilişkiye çok zarar verebilir.

- **Uzmanlar kiralanmalı;** Tedarikçiler birçok DKY sözleşmesi yapmış olabilirler, buna rağmen müşteriler genellikle ilk kez DKY sözleşmesi yapıyor olacaklardır. Bu nedenle, işletme tedarikçiyle dengeleşmek için kendini temsil edecek uzmanlar kiralanmalıdır. DKY uzmanlarının pahalı olduğu ileri sürülmesine rağmen, birçok olumsuz durumu önleyebilirler.

- **Sözleşme esnek olmalı;** Esnek sözleşme yapma gerekçesi, sözleşmeyi yapan tarafların kontrolünde bulunmayan bazı dış faktörlerin değişebileceği gerçeğine dayanmaktadır. Bu nedenle koşullara bağlı olarak hazırlanan bir sözleşme kuruluşa esnek olma imkanı verir. Yani tarafların değişen şartlara dayalı olarak sözleşmenin bazı bölümlerinin yeniden değişmesine veya tarafları korumak amacıyla sözleşme içeriğinde değişiklik yapılmasına imkan tanıyan mekanizmalar oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Kısaca sözleşme, gelecekteki ihtiyaçların değişmesine imkan tanıyacak esneklikte olmalıdır.

### 2.6.2. Sözleşmenin Bölümleri

İşletme yönetimi ile tedarikçi arasında imzalanan DKY sözleşmelerinin ortak bölümleri vardır. Bunlar: (Arslantaş, 1999: 42)

- **Sözleşme süresi;** DKY sözleşmelerinde uzun süreli sözleşmeler 6-10 yıllık, orta süreli sözleşmeler 2-5 yıllık, kısa süreli sözleşmeler ise 1 yıllık süreyi kapsamaktadır.(Çakırer, 2002: 74)

- **Sorumluluklar;** İşletme ile tedarikçi karşılıklı olarak sorumluluklarını belirler. Yeterince belirlenemeyen sorumluluklar, işletme ile tedarikçi arasında problemlere sebep olacaktır.

- **Ödeme planları;** DKY uygulayan işletmenin, tedarikçi ile ödemelerin nasıl yapılacağına belirlenmesidir. Ödeme planları aylık ve yıllık olmak üzere çıkarılır.

- **İş yükü;** Hizmet düzeylerinin kayba uğramasından kaçınmanın en iyi yolu, hizmet sorumluluğunun %100 belirlenmesidir. Bu bölümde ilk kapasite, büyüme hızı ile belirlenmelidir.

- **İlişkilerin yürütülmesi;** İşletme ile tedarikçi arasındaki ilişkilerin nasıl yürütüleceği belirlenir. DKY uygulamasının başarısı, DKY ilişkisi içindeki işletmeler arasında güven duygusunun yaratılmasına bağlıdır.

Taraflar arasında kurulan iletişimin etkinliği, planların uygulanması, sözleşmenin devam etmesi ve fonksiyonların belirlenen amaç doğrultusunda gerçekleşmesine olumlu katkı sağlar. İletişimin sağlanması, vizyonun meydana getirilmesinde ve paylaşılmasında da önem taşır. Bu tip bir iletişim her iki tarafında kazanç sağlamasına imkan verecek yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve gelişmesine imkan sağlayacaktır. (Arslantaş, 1999: 52) DKY ilişkisi içerisindeki işletmelerde iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkanı bulmaktadırlar.(Koçel, 2003: 392)



İşletme, sözleşmenin risklerini azaltacak, kontrol ve etkinliğini arttıracak şekilde düzenleme yapmalıdır. Belirsizliği ortadan kaldırmanın, kontrolü sağlamanın ve değişime ayak uydurmanın bir yolu, işletme ile tedarikçinin birbirinin eksiklerini tamamlayacak yada hedefler paylaşacak şekilde ortaklık oluşturmalarıdır.(Gökdere, 2000: 101)

### **2.6.3. İletişim Planı**

İşletmelerde değişim gerçekleştirilirken en büyük engellerden biri genellikle dedikodulardan kaynaklanan yanlış bilgilerdir. Yanlış bilgi, gerçek bilgi görünümünde olabilir ve pek çok kaynaktan gelebilir. Hatalı ve yanıltıcı bilgi pek çok problemin ortaya çıkmasına neden olur ve işçiler üzerinde memnuniyetsizlikler oluşturur.

Böyle bir durumun önüne geçmek ve doğru bilgiyi organizasyona açıklamak için, saldırgan iletişim planı yapmak gereklidir. İletişim planı, bilginin ne zaman dağıtılacağını tasarlamalı, detaylı olmalı ve temelde planlanan gerçek bilgiyi içermelidir. DKY çalışmaları birkaç aya yayılacaksa temel düzenlemeler üzerinde durum raporları yayınlamak uygun olur. Durum raporları sürece bağlı olarak en az ayda bir, belki de iki kere müzakere edilmelidir. İşçiler durumdan haberdar olurlarsa, söylenti ve gerçek arasındaki farkı ayırt edebilirler. Eğer raporlar ihtiyacı karşılamayacak kadar yayınlanırsa, dedikoduların kontrolü mümkün olmayacak ve işçiler yeni bilgilerin hepsini zorunlu olarak doğru kabul edeceklerdir. (Zhu, Hsu ve Lillie,2001: 376)

Açıklanan bilgi içeriği ve dağıtım metodu, iyi bir iletişim planının önemli bileşenleridir. Fazla bilgi vermek de tehlikeli olabilir, özel bilgiler açıklanmamalıdır. Tam olarak süreç içeriğinde hangi tip bilginin açıklanacağı belirlenir, bununla beraber mümkün olduğu kadar çok bilgiyi açıklamak en iyisidir. Herkesin durum raporlarını tam zamanında almasını sağlayan açık bir bilgi dağıtım metodu yerleştirilmelidir. (Zhu, Hsu ve Lillie,2001: 376)

### **2.6.4. Sözleşmenin Yapılması**

İşletmeler, sözleşmelerden başarılı sonuç alabilmek için üst yönetime bağlı olan, teknik ve hukuk danışmanlarının işletme adına belirledikleri görüşme stratejileri doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar. Sözleşme tedarikçinin 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. (Çakırer, 2002: 76)

### 2.6.5. Performans Kontrolünün Sağlanması

Sözleşme süresinin bitiminde, başlangıçta belirlenen amaçların ne ölçüde gerçekleştiği ve belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı kontrol edilmelidir. Bu faaliyet aynı zamanda DKY'nin etkinliğinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu faaliyet yapılmadığında, DKY'nin bir anlamı da kalmamaktadır. Çünkü DKY'nin varoluş nedeni, hizmetin işletme içerisinde yürütülmesine nazaran, daha etkin olmasına dayanmaktadır. Diğer yandan tedarikçi ile sonraki dönemlerde işbirliği yapılması için de bu tür bir değerlendirmeye gereksinim vardır. (Peryön Dergisi, 2003: 43)

Bir işletme alamadığı, bilmediği faaliyeti kontrol edemez. DKY kararının altında zaten bu kaygı yatmaktadır. Tedarikçi firmanın yönetimini sağlayan uzmanlar, belirlenen süreçte tedarikçinin hizmetlerini ve bu hizmetlerin ne kadar etkili bir biçimde yerine getirildiğini, mevcut çevrenin hızlı değişkenliği karşısında gelebilecek problemler için farklı bir çözüme ne kadar hızlı bir şekilde ulaşıldığını belirler. İşletmenin belirlenen performans hedeflerinden sapma olmaması için, sözleşme dahilinde tedarikçiyi kontrol etmek ve yönetmek için etkili performans kontrol mekanizması kurulması gerekir. Kontrol süreci; tedarikçinin belli bir dönemde, belli bir hizmeti sağlamasından sonra ortaya çıkan sonuçların, sözleşme hükümleri dikkate alınarak değerlendirme sürecidir. Eğer sözleşmede, sözleşme taahhütleri ve sonuçlar açısından bir sapma varsa, gerekli yaptırımlar uygulanır. (Çakırer, 2002: 76)

DKY ilişkilerinin başarısı sonuçlara dayalıdır. Dolayısıyla, sonuçların değerlendirilebilmesi için spesifik performans standartlarına ihtiyaç vardır. İşletmenin de işin temel hedeflerine bağlı olarak bu standartları saptaması gerekir. Bu standartlar, tedarikçinin başarısını değerlendirmek için bir kriter oluşturacaktır. Bu spesifik performans standartları, tedarikçi tarafından sağlanan hizmetin niteliğine, zorluk derecesine ve müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Performans değerlendirme süreci başlıca üç safhadan oluşmaktadır. Bunlar: (Arslantaş, 1999: 50-51)

-Performans standartları belirlenmelidir,

-Uygulanacak değerlendirme sistemi belirlenip, işletmenin yapısına göre adapte edilmelidir,

-Değerleme sonucu elde edilen bilgiler kullanılmalıdır.

Sonuç olarak, projenin başarılı uygulanması tedarikçi süreçlerini işletmenin anlamasına bağlıdır. Proje planları, tedarikçinin başarmak için kullanacağı yöntemler ve işletme ihtiyaçlarının bileşimiyle gerçekleşir. Ayrıca, bir sözleşme performansının

değerlendirilmesinin sözleşmede performans standartlarının açıkça tanımlanmasına bağlı olduğu da unutulmamalıdır. (Gökdere,2000: 103)

## **2.7. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÖZLEŞMESİNİN SONA ERDİRİLMESİ**

DKY alış-verişinin sona erdirilmesinde birkaç olası durum söz konusudur. En genel senaryo, işin tamamlanması, sözleşmenin sona ermesi ve iki tarafında birbirinden ayrılmasıdır. Başka bir durum ise, sözleşmenin sona ermesi, fakat müşteri ve tedarikçinin yeni bir sözleşme görüşmesiyle ilişkinin devamını sürdürmeleridir. İyi olmayan bir sona erdirme ise, müşteri ve tedarikçinin kötü ilişki içinde olması sonucu işin sona ermesi, sözleşmenin bitmesi ve tedarikçi ve müşterinin birbirinden ayrılmasıdır. En kötü senaryo ise, ilişkinin kötü olmasından dolayı sözleşme sona ermeden ilişkinin bitirmek zorunluluğunun ortaya çıkmasıdır.

Sözleşmenin bitirilmesi DKY ilişkisinin en önemli kısmıdır ve her iki taraf içinde maliyetlidir. Sözleşme sona erdiği zaman, genellikle aynı tedarikçiyle yeniden görüşme yoluna gidilir. Fakat yeni bir tedarikçiyle görüşme yoluna gidilmesi veya işin işletmede sürdürülmesine karar verilmesi durumuna karşı iyi bir planlama yapılmalıdır. Sona erdirmeyi planlama, sözleşme görüşmesi ve sözleşmeyi sona erdirme şartlarının iyi planlanmasıyla başlar. Sona erdirmenin fayda ve maliyetleri dikkatlice analiz yapılarak karar verilmelidir. Eğer sözleşme güçlü sona erdirme şartlarını içermiyorsa, yüklü maliyetlerle karşılaşabilir. Tedarikçinin yardımı olmaksızın geçiş yapma, büyük maliyetlere ve kaosa neden olabilir.

Mevcut sözleşme sona erdirilecekse, hizmetlerin nasıl sağlanacağı konusunda dikkatli olunmalıdır. İşletmenin işi kendi bünyesinde yapıp yapmayacağı veya diğer tedarikçilerin altyapıları, beceri ve kaynakları işin yapılmasına uygun olup olmadığı dikkatlice analiz edilmelidir. Eğer karar sona erdirme sürecine yönelik alınmışsa, planlama dikkatli yapılmalı, gerekli personel ve destek elde edilmelidir. (Gökdere, 2000: 104-105 )

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA RİSK VE SORUN ANALİZİ

#### 3.1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINDA MALİYET ANALİZİ

DKY uygulamasının başlatılmasında mevcut durumun değerlendirilmesine yönelik mutlaka maliyet analizleri yapılmalıdır. Temel maliyet analizi olmadan, tedarikçi önerilerinin işletmede yapılan faaliyetlerden daha iyi olup olmadığını bilmek mümkün değildir.

##### 3.1.1. Temel Maliyet Analizinin Yapılması

Temel maliyet analizleri, maliyetlerin yapısının anlaşılması, DKY ile gelecekte maliyetlerin yapısının nasıl etkileneceğinin belirlenmesi ve tedarikçilere teklif verilmesinde bir temel oluşturmak amacıyla yapılır. DKY uygulanacak faaliyet ve faaliyetlerinin mevcut maliyetlerinin iyi tahmin edilmesi önemli bir husustur. Eğer DKY özellikle maliyet tasarrufu amacıyla yapılıyorsa, bu çok daha önemlidir. Bir diğer ifadeyle, DKY kararı alınırken; faaliyetin işletmede yapılması durumunda katlanılacak ilave maliyetler ile tedarikçilere yaptırılması durumunda elde edilecek maliyet tasarrufları mutlaka karşılaştırılmalıdır.

Bütün temel maliyet analizleri tedarikçilere devredilecek faaliyetlerden başlamalıdır. En önemli temel analiz, tedarikçi önerilerine karşılık aynı faaliyetleri işletme içinde yapma maliyetlerinin karşılaştırılmasıyla elde edilir. Buna istisna bir durum, işletmede olmayan yeni beceri ve teknoloji elde etmek için DKY uygulamasına gitmektir. Bu gibi durumlarda, faaliyet ve faaliyetlerle ilgili maliyetler geri plana alınabilir. Eğer işletme yeni teknoloji veya yeni uygulamalar elde etmek için DKY uygulayacaksa, bu konuda mutlaka dış uzmanlardan yararlanma yoluna gitmelidir. (Gökdere, 2000: 59)

Eğer DKY maliyetlere odaklanmak amacıyla yapılmıyorsa, proje takımı DKY sonuçlarıyla direkt ilgili faaliyetlere odaklanmalıdır. Örneğin; DKY hizmet kalitesini

geliştirmek amacıyla yapılıyorsa, proje takımı bu faaliyetin yapılması için gerekli olan konuları analiz etmelidir. (Greaver, 1999: 132)

### **3.1.2. Fiyatlama Yöntemlerinin Belirlenmesi**

Maliyetler hesaplanırken, DKY uygulamasına gidilecek faaliyetler için fiyatlama yöntemleri de düşünülmelidir. Durumlara bağlı olarak birçok fiyatlama yöntemi vardır. Eğer işletme bu yöntemlerden herhangi birini seçerse, bunu teklif formunda belirtmelidir. Eğer işletme özgün bir yöntem belirlemiyorsa, mevcut çevreye ve DKY amaçlarına göre uygun olan yöntemlerden birini seçmelidir. (Greaver, 1999: 165)

Sabit fiyatlama yöntemi, basit olması nedeniyle tercih edilmektedir. Bununla birlikte, bu fiyatlama yöntemi sözleşme dönemi boyunca sabit hizmet düzeyini esas alır. Sabit fiyatlama yöntemiyle sözleşme yapılması, birçok hizmetin ayrıntılı bir biçimde tanımlanmasını da gerektirir. Ayrıca sabit fiyat anlaşmaları özellikle yeni gelişmeler için uygun bir yöntem değildir. Yalnız, işletme maliyetlerin kontrol altına almak yada öngörmek amacıyla DKY uygulamasına gitmişse, sabit fiyatlama uygun bir yöntemdir.

Değişken fiyatlama yöntemi, işlem ölçeğindeki değişmelere bağlı olarak yapılır. Örneğin; işletme eğer işlem ölçeğini azaltırsa, ödemeleri düşecek, eğer işlem ölçeğini arttırsa ödemeleri artacaktır. Ölçeğe bağlı olarak yapılan değişken fiyatlama yöntemi, ilişkinin uzun süre devam etmesi durumlarına karşı sabit fiyatlama yöntemine göre daha mantıklıdır.

Karma fiyatlama yönteminde, sabit ve değişken fiyatlama yöntemleri birlikte kullanılır. Uygulamada birçok DKY anlaşması karma fiyatlama yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntemde, minimum ve maksimum tedarikçi yükü sabittir. (Gökdere, 2000: 62)

## **3.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASINDA RİSK ANALİZİ**

Her işte olduğu gibi DKY projelerinde de doğal olarak riskler vardır. DKY gelecekle ilgili tahminlerle oluşturulduğundan, her zaman için belirsizlikleri içerir. Parasal kaynaklarda, sözleşmede yer alan teslim sürelerinde yada teknik gereksinimlerdeki değişiklikler birer belirsizlik örneğidir. Doğal olarak, bu belirsizlikler potansiyel riskleri de beraberinde getirir.

Risk; tedarikçinin piyasadaki denetimi yönetme hatası veya erken uyarı veren bilgi sistemleri dizayn etmedeki hatalar sebebiyle oluşur. Risk yönetimi, proje yöneticisinin

topladığı bilgileri yorumlama yeteneğine bağlıdır. Eğer yönetici, finansal verileri veya piyasa verilerini anlayamazsa, şirket korunamaz. (May, 1998; 139)

Tedarikçilerin risk davranışları konusunda hüküm verebilmek için birkaç kriter vardır. Bunlar, tedarikçinin tedarik sağlayabilme kapasitesi, piyasadaki ünü ve riskle doğrudan ilişkili olan finansal durumudur. (May, 1998; 139)

Risklerin arttığı yerde pozisyonu korumak yada iyileştirmek için çaba gerekmektedir. Riskler DKY projesini olumsuz yönde değiştirebilir, planı aksatabilir, projeyi etkileyebilir. Risk yönetimi bu gibi durumların tanımlanmasını, değerlendirilmesini, önlemek yada azaltmak yönünde gerekli denetimlerin uygulanmasını ve alternatiflerin planlanmasını içerir. (Gökdere, 2000: 63)

Risk yönetimi DKY proje yönetiminin önemli bir parçasıdır. Proje yöneticileri, riskle karşı karşıya oldukları zaman, bu durumun nasıl ve ne zaman etki meydana getireceğini görmelidir. Risk yönetimi, proje yöneticisinin karar alabilmesini sağlayan bir araçtır. Risk yönetiminin iki ana parçası vardır. Bunlar risklerin değerlendirilmesi ve risklerin kontrol altına alınmasıdır. (Gökdere.2000:63-64)

### **3.2.1. Risklerin Değerlendirilmesi**

DKY bazı riskler içerdiği için, risk değerlendirilmesi DKY kararı verilmeden önceki analiz aşamasının ilk kısmıdır. DKY anlaşmalarında birçok potansiyel risklerle karşılaşılır. Bunlar yasal, operasyonel ve finansal riskler olmak üzere üç kısımdır.

Yasal riskler, DKY anlaşmalarında açık olmayan şartların olması, uzun dönemli sözleşmeler ve sözleşmelerde yeniden görüşme şartlarının olmaması gibi hukuki süreçle ilgili olan konuları kapsar.

Operasyonel riskler, kritik faaliyetlerde tedarikçiye fazla bağımlılık, kısa dönemli beklentilerle tedarikçi belirleme, kalite kararlarındaki belirsizlikler, tedarik hizmet seviyesindeki değerlendirme belirsizlikleri ve yeterli hizmet seviyesi sağlamada tedarikçinin başarısız olması durumları gibi anlaşmanın yönetimiyle ilgili risklerdir.

Finansal riskler ise, görüşme, bakım ve anlaşma yapma maliyetlerini kapsar. Bunlar, zarar ve cezalar için yeterli meblağ belirtmeme, sözleşmenin sona erdirilmesindeki yüksek meblağlar gibi konulardır.

Riskler tanımlandıktan sonra analiz edilmeli, karşılaşılabilecek bütün risklerin önem derecesi belirlenmelidir. Risklerin önem derecesi DKY anlaşmasıyla başarılmak istenen

amaçlara bağlı olarak değişir. Risk analizinde, niceliksel, niteliksel ve karma olmak üzere üç temel yaklaşım kullanılır. (Gökdere, 2000: 64)

### **3.2.2. Risk Kontrolünün Sağlanması**

Risklere karşı önleyici (preventive), araştırmacı (detective) ve düzeltici (corrective) olmak üzere üç şekilde kontrol sağlanabilir. Önleyici kontrol, projenin işletilmesinde meydana gelecek risk tehditlerini hafifletmeye yöneliktir. Araştırmacı kontrol, gelecekte meydana gelmesi muhtemel riskleri önlemeye yöneliktir. Düzeltici kontrol ise, gelecekteki muhtemel risk etkilerini önlemeye yönelik kontrol noktalarını oluşturmaya ve tehditleri önlemeye yöneliktir.

Bununla beraber beklenmedik durumlarda -tedarikçi başarısızlığı veya uzun süreli darbelere maruz kalmak gibi- bu durumların üstesinden gelmek ve zararı sınırlandırabilmek için Beklenmedik Durum Planı hazırlamak gerekir. Beklenmedik Durum Planı maliyeti yükseltir, DKY seçeneklerini ilk değerlendirme aşamasında ortaya çıkabilecek olası riskler için ödenek ayrılması ihtiyacını ortaya çıkarır. Risk yönetimi, işletmenin DKY uyguladığı faaliyetlerdeki maliyet yükselmelerini sözleşmede göstererek, sorumluluğu karşılıklı paylaşılmasını sağlamalıdır. (May, 1998; 139)

Sonuç olarak, DKY uygulamasındaki fayda ve risklerin değerlendirilmesi, faaliyetlerin işletmede gerçekleştirilmesiyle DKY uygulamasındaki maliyet tahminine, kontrol ve koordinasyon maliyetlerine, zayıf performans ve fırsatçı davranışlarla ilgili maliyet risklerine bağlıdır. Stratejik olarak yeni beceri ve uzmanlıklar elde etme, esnekliği artırma gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak işletmeler DKY uygulamasına gidip gitmemeye karar vereceklerdir. (Gökdere, 2000: 66)

### **3.3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR**

DKY uygulamaları pek çok organizasyonda problemleri çözmeye “gümüş mermi” şeklinde tanımlanır. DKY; organizasyonlarda maliyetleri azaltma, temel iş süreçlerine odaklanma, hizmetleri iyileştirme, becerileri geliştirme, pazara ulaşım zamanını düşürme ve rekabet avantajını yükseltme şeklindeki ideal yol ile müşteri toplamıştır. Bazı disiplin ve yükümlülükleri yerine getirme konusunda tecrübesiz organizasyonlar, DKY önceliklerini yönetme, gerçekleştirme ve iyi planlamayla özneliklerini çoğaltmış ve adı geçen faydaları

sağlamışlardır. Başarısız olan organizasyonlarda ise çalışanlar, süreçler, metotlar ve araçlar üzerinde DKY sebebiyle aşağıya düşüş etkisi yaşanmıştır. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 37)

### 3.3.1. Yönetimin Sorumluluğu Üstlenme Konusundaki Eksikliği

Yöneticilerin çoğu, DKY uygulamalarıyla; şişirilmiş maliyet yapılarının, standartların altında olan kalitelerinin, iş becerilerindeki yetersizliğin ve işe odaklanma eksikliğinden kaynaklanan genişletilmiş ürün geliştirme konularındaki problemlerinin hızla düzeleceğine inanırlar.

Yönetim, DKY uygulamalarını, bütün iş stratejilerinin uzun dönem sonuçlarını düşünmeksizin kendi idare etmeye başladığında, yürütme stratejilerini net bir şekilde uygulayamaz ve bu da organizasyonun bütün düzeylerinde düşüş meydana getirir. Bu sonuçlar açık olmayan sözleşmelerde önemlidir, müşteri ve tedarikçi arasında çatışmalar oluşturur. Şirketler kendi işlerinden daha büyük ölçüde, DKY uygulamaları ile yarışa girerler, yöneticilerin çoğu başarılı bir DKY uygulamasının formülü için gereken zaman, maliyet ve kaynakların kapsamalarını minimize eder. Bu noksanlıklar genellikle beklenen sonuçlar gerçekleşmediğinde ve DKY uygulamalarını yürütme aşamasında daha da artar. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 38)

Sorumluluğu üstlenme, başarılı DKY uygulamalarına yöneticilerin bağlılığını gerektirir; çıkabilecek tedarikçi problemleri üzerinde durmayarak, DKY uygulamalarını gerçekleştirip temel iş problemlerinin çözümü üzerinde azimli olmayı gerektirir. Yöneticiler sorumluluğu idare etmek isterler, işlere değer biçmeyi isterler ve birkaç zor soru sorarlar:

- Pazardaki rekabetimiz lokal mi yoksa global mi?
- Temel yeteneklerimizin ne olduğunu biliyor muyuz?
- Müşterilerimiz, tedarikçiler ve rakipler temel yeteneklerimizi kabul ettiler mi?
- Maliyet yapımızı gerçekten biliyor muyuz?
- Rekabet yeteneğimizi arttıracak süreç ve elemana, yönetime ve doğru stratejilere sahip miyiz?
- İstenen sonuçları başaran organizasyon, iş stratejilerimizin temel parçalarını DKY yapmamıza izin verir mi?
- DKY uygulanacak potansiyel alanları tespit etme bilgisine sahip miyiz?



Bu sorular sorulmalı ve yönetici takımı tarafından cevaplanmalıdır. Yoksa DKY uygulamaları başarısız olacaktır ve yönetim, uygulamaları birkaç ay mesafesinde uzağa atacaktır. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 38)

### **3.3.2. DKY İletişim Planının Eksikliği**

DKY uygulamalarının başlangıç aşamasında söylentiler, işletmenin bütün düzeylerini etkiler, korku ve endişeyi aşılır ve verimlilik üzerinde olumsuz etki yapar. Örneğin; bazı organizasyonlarda DKY uygulaması daha başlamadan, çalışanların verimliliği ve morali düşer, devir hızı azalır ve güven eksikliği, zayıflayan hizmet ve dağıtıma sebep olur.

Şirketler DKY uygulamaları esnasında çok hassas oldukları müşteri bilgileri ve tescilli, teknoloji gerektiren ürünlerle portföylerini oluştururlar. Bu noktada organizasyonlar, uzman olarak tanımlanabilecek kişilerde, büyük miktarda entelektüel sermaye bulunmasına dikkat etmelidir. İletişim, çalışanlar açısından rollerini anlamaları ve DKY uygulamaları boyunca endişelerini tam anlamıyla gidirmeleri için gereklidir. Şirketler bunu başaramazsa, çalışanlar riskleri görür ve entelektüel sermaye DKY uygulamaları esnasında organizasyondan ayrılır, değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi de sakatlanır. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 38)

Resmi bir iletişim planında, DKY uygulamalarının amaçları, dönüm noktaları da dahil olmak üzere açık bir şekilde anlatılır ve süreçlerin içeriği, zaman çizelgelerini de kapsayacak şekilde bilgi akışının nasıl sağlanacağı tanımlanır. Organizasyonlar çalışanlarına uzun dönemde DKY etkileri konusunda dürüst davranmalıdır. Yeni durum çalışanların tedarikçi firmaya transferini ve bazı işlerin elenmesini gerektirebilir. Bu konudaki bütün soruların cevaplanması önemlidir ve işçi topluluğundan ortaya çıkan yayımlar konusunda da çalışanların her zaman destek vereceği düşünülmemelidir. İletişim, DKY uygulamalarının iş etkileri üzerine odaklanmasında da önemlidir, dışarıdan alınan birimlerin ve süreçlerin yalnız bırakılmaması konusu üzerinde dikkatle durulmalıdır. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 38-39)

### **3.3.3. DKY Metodolojisine Ait Bilgi Azlığı**

Pek çok organizasyon DKY uygulamalarının müptelası olarak, karmaşık iş stratejilerini unutmaktadır. Organizasyon, kanıtlanmış metodolojileri ve en iyi uygulamaları kurmak ve gerçekleştirmekle başarılı olur. Çok sayıda organizasyon DKY yaşam döngüsündeki iş

bilgilerini tanıma ve farkına varma konusunda yönetim disiplinlerinin minimum olması sebebiyle başarısız olmuştur.

Kaç tane organizasyon DKY yaşam döngüsünün içerdiği strateji formülleri, teklif formu, tedarikçi tespit ve seçimi, sözleşme görüşmeleri, geçiş projesi ve DKY yönetimi konularında çalışanlara, süreçlere, prosedürlere ve araçlara yol göstermiştir? Bu işler organizasyonların çoğunda tesadüfen olur.

Olgun organizasyonlar başarılı DKY uygulamaları konusunda ciddidir, endüstri dışındaki en iyi uygulayıcıları arar ve kıyaslama (benchmark) yapar. Kanıtlanmış metodolojilerle kendi personelinin eğitimlerine, gelişmeleriyle ilgili verileri toplayarak ve analiz ederek kendi süreçleriyle ilgili düzenlemelere yatırım yaparlar. Bu organizasyonlar DKY uygulamalarının, temel yetenekleri ve global rekabetçilikleri üzerinde kritik değer taşıdığına inanırlar. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 39)

### **3.3.4. DKY Uygulamalarındaki İş Risklerinin Fark Edilememesi**

DKY riskli bir tekliftir ve bazı örneklerde, rekabeti geliştireceği umut edilerek çalışanların, fonksiyonların, uygulamaların ve süreçlerin dış tedarikçiye devredilmesi gerektiği inancı yaygındır. Bu gün yöneticilerin önem verdiği ana konu, gizli iş verilerini, ticari sırlarını, telif haklarını, ticari marka ve patentlerini kapsayan “entellektüel varlık”larının korunmasıdır. Entellektüel varlıkların korunması ve fiziksel güvenleri kritik konulardır, özellikle ülkelerin farklı yasal sistemlere sahip olması durumlarında, daha da önem kazanmıştır.

DKY tedarikçi adayları, entellektüel varlıkları koruma prosedürlerini ve pozisyonlarını, kuvvetli güvenlik sistemlerinin performanslarını kanıtlamalıdır. Entellektüel varlıkları korumanın en iyi yolu, lokal alanlardaki DKY uygulamalarını sınırlandırarak mükemmel güvenliği garanti etmektir. Riskleri eleme yolundan emin olunmasa da DKY uygulamalarının kontrol edilmesiyle riskler azaltılabilir. Sorulan sorular arasında: DKY stratejisi gerçekçi midir ve çalıştırılabilir mi? Biz entellektüel varlıklarımızı belgelerle tanımladık mı? Sözleşmede müşteri ve tedarikçinin karşılıklı ilgi alanları yer alıyor mu? Riskler ve ödüller paylaşılıyor mu? Ölçümler ve dağıtım stratejileri objektif mi? Yönetim planı belgelerde gösterildi mi?

Bazı organizasyonlar DKY ilişkilerine, ilk olarak ilişki sona erdiğinde ne olacağını tanımlamakla başlar. Müşteri ve tedarikçi organizasyondan her ikisinde de sürprizleri engellemek için, risk azaltma stratejilerinin yerleri tespit edilir. Şirketler içerideki güvenliği

sağlama yetenekleri konusunda gerçekçi davranmalıdır. Faaliyetleri devam eden taban üzerinde en çok iş güvenliği konusunda uzmanlaşmalıdırlar. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 39)

### **3.3.5. Dışarıdan DKY Uzmanı Sağlanmaması**

Çünkü pek çok organizasyon DKY kararının iş sonuçlarını ve zorluğunu fark edemez, başarılı bir DKY uygulamasına başlarken içeride uzman bulunmamasına rağmen yalnızca kendi kaynaklarına güvenirlir. Çok sayıda örgütsel süreç ve prosedür, yeni sanal DKY dünyasında eskimiş olmasına rağmen, dikey iş yapıları tabanına oturtulmuştur, fakat imparatorluklarını koruma düşüncesiyle, DKY uygulamalarıyla ilgili olarak yeni uygulamalardan çok, kendi bakış açılarını devam ettirirler. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 40)

Tedarikçiler bazen deneyimsizlikleri dolayısıyla düşüş yaşayan müşterilerinin, iş ve rekabet pozisyonlarının olumsuz yönde etkilenmesini ve bu büyük engellerden çıkmalarını sağlarlar ve karlılıklarını da maksimize ederler. Çeşitli global DKY uygulamalarından oturmuş olanlar (başarısı ve faydaları ispatlanmış olanlar) dış profesyoneller kullanılarak başlatılırsa, para iyi yatırımlarda kullanılır ve kar payı ödemelerinin uygulamanın başından sonuna kadar devam etmesi sağlanır. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 40)

DKY profesyonelleri, iş ve teknoloji alanında kuvvetli eğitimsel özelliklere sahiptir. Çeşitli çapraz fonksiyonel disiplin bilgilerinin detaylarına; tedarik yönetimini de içeren mühendislik, IT, finans, kalite, operasyonlar ve sözleşmeler de dahil sahiptirler. Deneyimleriyle farklı kültürleri ve yüksek seviyedeki iş hızliliğini ve global pazarlardaki bilgi teknolojilerini önerirler. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 40)

### **3.3.6. Yöneticilerin Kontrolü Kaybetme Korkuları**

Finansal çekiciliğine rağmen DKY duygusal yönü de ağır basan bir konudur. Kontrolü kaybetme endişesi, DKY uygulamalarında majör duygusal engeldir. (Lankfort ve Parsa, 1999: 312) Yöneticiler, DKY ile ilgili kararları finansal maliyet şeklinde yorumlar yada bireysel kontrollerin azalması şeklinde görürler. Aslında gerekçe DKY ile ilgili değildir, kısa ve uzun dönem gelişmeler ve sonuçlarda başarısızlık düşüncesi, dolaylı gibi görünen finansal faydalar ve uzun dönemde organizasyonun tasarruflarıyla ilgilidir. (Blumberg, 1998: 8)

### 3.3.7. Yönetimin Uygulamalara Başlamadaki Aceleciliği

DKY uygulamalarından fayda sağlamak düşüncesiyle, yönetim DKY takımını teklif formu, tedarikçi seçimi ve yaşam döneminin sözleşme safhalarının ne gerektirdiği konularında acele ettirir. Bunun yerine organizasyon, DKY uygulamasının fonksiyonel gereklerini oluşturmada, tedarikçi seçimindeki gereksinimlerini belirlemede, açık bir teklif formu hazırlamada, tedarikçilerin tekliflerini değerlendirmede ve en iyi tedarikçi ile sözleşme görüşmelerini tamamlamada disiplinli bir yaklaşım izlemelidir. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 40). Bu adımlar DKY uygulamalarına başlamayı tesis eder. Bu adımları meydana getirmek, incelemek ve kabul etmek, herkesin kabul edeceği gibi çalışan kaynakları zaman ve para konusunda büyük yükümlülükleri gerektirir, fakat bu konularda acele etmek, organizasyonun en büyük risklerinden finansal olanlar ve rekabetçilik bakış açısıyla yönetim safhasında çelişkili sonuçlar oluşturabilir. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 40)

Bazı durumlarda organizasyonlar DKY başarısının ana faktörlerini tanımlamada ve cevaplamada dikkatli davranmazlar. Bu konular şunlardır: (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 41)

- tedarikçi personelin uzmanlık ve beceri düzeyleri
- müşteri endüstrisinde tedarikçinin teknik uzmanlığı
- hizmet düzeyi sözleşmelerini tanımlama
- planlamayı gerçekleştirme
- entelektüel mülkiyet hakları
- verilerin güvenliği
- altyapı tanımları
- kararlaştırılmamış davalar ve hükümler,
- denetleme hakları
- lisans transfer ücretleri
- altsözleşmeler
- tartışmaları çözümü süreci tanımları

Doğru örnek faktörler başarılı bir DKY ilişkisi kurmak için kararlaştırılmalı ve tanımlanmalıdır. DKY uygulamaları aşamalarında müşteri organizasyon belgelerin gerektirdiği konulardaki yetenekler, detaylı bir teklif formu hazırlama, tedarikçi seçimi, beklentilerin ve iş gereklerinin sözleşmede açıkça belirtilmesi konusunda idareyi elinde bulundurmalıdır. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 41)

### 3.3..8. Resmi Olmayan DKY Yönetim Programının Uygulanması

Organizasyonlar DKY stratejisine, tedarikçi seçimine ve sözleşme görüşmelerine kaynaklarını büyük ölçüde ortaya koymaktadırlar. Devam eden DKY ilişkisinin nasıl süreceğini anlamak isterler. Yönetim planı DKY ilişkilerini birlikte tutmak için adeta bir yapıştırıcıdır. DKY konusunda harcanan çabaları tanımlamayı, ana hissedarları tanımlamayı, aktivitelerin programını, bilgi ve beceri gereklerini, değişim kontrol sürecini, kalite sigortasını, yönetimin yapılandırılmasını, iletişim planı ve araçlarını, ekipmanları, araç-gereç ve güvenlik konularını kapsar. DKY yönetim planı, bütün DKY ilişkilerini kuşatır.

Yönetim planı sözleşmeyi imzalama aşamasından sonra gelen düşüncedir, fakat gerçekleştirme aşamaları bu safhalardan sonra gelişecektir. Bu stratejileri ve iş yapılarını sağlamak müşteri ve tedarikçi arasındaki haberleşmeyi sağlar ve yönetim çatısının şekillenmesini sağlar. (Power, Banifazi ve Desouzo; 2004: 42)

### 3.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA SÜREÇ İÇERİSİNDE YAŞANAN SORUNLAR

Her ne kadar DKY ile işletmelerin elde edecekleri potansiyel bir çok fayda varsa da bazılarına göre dışarıdan başka bir işletmeye bağlı olmak işletmenin genel performansına olumsuz olarak yansıtacaktır. (Coşkun, 2002: 209) DKY uygulamalarının riskli oluşu, dezavantajların da ortaya çıkmasını sağlar. Bununla beraber dezavantajlar çoğunlukla psikolojik türdedirler, finansal kayıplara çok fazla yol açmazlar. Örneğin; üçüncü partiyle sağlanan ortaklık, ev sahibi işletmeye yeni bir görünüm, yeni bir kişilik sağladığı gibi yeni problemlerin de ortaya çıkmasına sebep olur. Bu durum daha karışık bir iletişim düzeyini, çalışanlarda güvensizliği ve müşterilerin yabancılaşması riskini ortaya çıkarır. Bunun için sisteme, denetim ve tedarikçinin performans değerlendirmesi koyulmalıdır. (Blumberg, 1998: 8)

Ayrıca maliyet tasarrufu herkesin başardığını sandığı bir şeydir, ancak çoğu zaman bu böyle olmamıştır. DKY uygulayıcılarının % 50'si ne kâr ne de zarar elde ederler, pek çok örnekte ise bu uygulamanın daha pahalıya geldiği görülmüştür. (Embleton, 1998: 99) Aşağıda uygulamayla beraber meydana gelen olumsuz durumlar üzerinde durulacaktır.

### **3.4.1. Innovasyon Eğiliminin Azalması**

Bir dış tedarikçiye bağlanmanın getireceği en önemli tehdit, işletmelerin innovasyon kapasitelerinde azalmaya sebep olmasıdır. DKY uygulamalarıyla beraber işletme uzun dönemli Ar-Ge faaliyetlerinden vazgeçebilir. Çünkü DKY uygulamaları genellikle innovasyon çalışmalarına bir alternatif olarak kullanılmaktadır. Bunun neticesi olarak, DKY uygulayan işletmeler, teknolojik yeniliklerin ürün ve süreçlerin gelişmesi üzerinde sağlayabilecekleri üstünlükleri muhtemelen fark edemeyeceklerdir. (Gilley ve Rashed, 2000: 766)

### **3.4.2. Tedarikçilerin Pazara Girme Riski**

Tedarikçiler üretilen ürün hakkında bilgiler edinirler ve bu ürünü kendileri de pazara sunmak isteyebilirler. Bunun örneklerine sıkça rastlanmaktadır. Birçok Asyalı firma ABD pazarına önce ABD’li üreticilerle tedarikçi ilişkisi kurarak girmişlerdir. İlerleyen aşamalarda ise kendi markalarını oldukça saldırgan şekilde pazarlamışlardır. Bu yöntemle Asyalı firmalar pazara hakim olmayı başarmışlardır. (Gilley ve Rashed,2000: 767)

### **3.4.3. DKY Sözleşmelerinin Karmaşıklığı**

Hangi operasyonlarda DKY uygulaması kullanılacağına karar vermek bazen işletmeler için çok zor bir süreçtir. Çünkü bu karar eleman politikalarından yönetime kadar bir çok konuyu etkileyecektir. Bazen böyle bir kararın alınmasında doğrudan bir danışmana başvurarak, öncelikli ihtiyaç ve maksimum faydanın, hangi operasyonları DKY uygulamasına yönlendirilmesiyle sağlanacağını incelettirmekte fayda vardır. Sözleşmeler de bir uzman tarafından hazırlanırsa daha verimli olacaktır. (Outsourcing, 2004: 36)

### **3.4.4. Kritik Becerilerin Kaybı**

Organizasyon yöneticileri temel veya temele yakın aktivitelerini paylaşmaktan sakınırlar, Çoğunlukla resmi politikalarının bulunmaması, ana yeteneklerde meydana gelen kayıpların artmasına ve bu nedenle kritik becerilerin kaybına yol açan, yeteneklerin altını kazan çapraz fonksiyon çalışmalarına ve “içi boş şirketler” in oluşmasına neden olur. Sonuçta innovasyon gibi çapraz fonksiyonel süreçler çok zor olabilir. Aynı organizasyonların

üstlendiği imalat ve perakendecilik bunu gösterir. Perakendeciler müşteri taleplerine ait bilgi geliştirme fırsatlarına sahip olmada daha avantajlıdır, imalatçılar ise pazar geliştirme konularıyla teması olmayan bir duruma gelir. (Jennings, 2002: 28)

### **3.4.5. Organizasyonun Kendi Kaynak Stratejisini Geliştirmemesi**

Giyim perakendeciliği ve motor endüstrisi gibi belirli endüstrilerde açıklık vardır, DKY uygulamaları bu endüstrilerde genel geliştirme şeklinde kullanılır, dikey birleşmeler ve dış kaynak kullanımı arasında dengenin sağlanması endüstriler arasında farklı olacaktır, endüstri içindeki firmalar ve özellikle ürünler arasında da daha farklı olacaktır. Organizasyonun kendi rekabet avantajını ve kendi işlerinin içeriğini geliştirmeyi yansıtan “kaynak stratejisi” hazırlaması gerekir. (Jennings, 2002: 28)

### **3.4.6. Temel Yeteneklerin Yanlış Tanımlanması**

DKY uygulamalarında temel yeteneklerin belirlenmesi aldatıcı bir konudur, yanlış tespit edildiğinde öldürücü olabilir. Örneğin; dışarıdan alınan eğitim programlarının DKY kullanılarak uygulanması yaygın bir uygulamadır, ancak bu alanda yapılacak hataların uzun dönemli hasarlar oluşturabileceği açıktır. Bir diğer örnek ise; IBM 1980’lerde Kişisel Bilgisayar pazarına girerken temel yeteneğini tespit etmede hata yapmış ve bunu çok pahalıya ödemiştir. IBM bu alandaki temel yeteneğini “pazarlama gücü” olarak belirlemiştir, mikroçip ve işletim sistemi geliştirmemiştir. Oysa Microsoft, Intel mikroçipleri yaparken işletim sistemlerini yazmaya başlamıştı. Günümüz bilgisayar piyasasında Microsoft ve Intel, IBM’den daha çok hayati işlev görmektedir. bu durum ise tamamen IBM’in DKY kararında yaptığı temel yeteneği belirleme hatasının sonucudur. (Lankfort ve Parsa, 1999: 312)

### **3.4.7. Maliyetlerin Yeterince Düşmeme Riski**

DKY uygulamalarında beklenen maliyet tasarrufu ilk anda beklendiği gibi gerçekleşmeyebilir. Bu özellikle yabancı tedarikçilerle yapılan anlaşmalar için geçerlidir. Çünkü bu tür ilişkilerde öngörülen işlem maliyeti beklenenin üzerinde gerçekleşmektedir. (Gilley ve Rashed, 2000: 767)

### 3.4.8. Sözleşmede Hukukî Boşlukların Olması

DKY sözleşmesinin imzalanması sırasında firmalar adeta boş bir çeke imza atmaktan zorunda kalırlar. Detayların ne olacağı, zorlukları tamamen ayıklama endişesi ile sık sık karşı karşıya kalırlar. Çünkü bu aşamada bütün ayrıntıları kapsayacak hukukî bir çerçeve oluşturmak oldukça zordur. (Lankfort ve Parsa, 1999: 312)

### 3.4.9. Sendika ve Çalışanlarla Güven Ortamının Bozulması

DKY bir stratejik küçülme aracıdır ve organizasyonun bir işinin veya hizmetin bir başka firmaya devredilmesiyle bazı çalışanların işten çıkarılması veya tedarikçi firmaya aktarılması organizasyon ile sendikalar ve çalışanlar arasındaki güven ortamını sarsar. (Blumberg, 1998: 7)

### 3.4.10. Diğer Sorunlar

DKY uygulamalarında söz konusu olan diğer sorunlar üzerinde de kısaca duracak olursak, aşağıdaki şekilde sıralandırabiliriz: (Embleton ve Wright, 1998: 99-100)

- Kontrol: DKY kontrolü tedarikçiye bırakır.
- Tersinirlik: Bir süreç, dışarıda daha üstün yapılabilir, bu ise içerideki yapımı daha zor ve maliyetli hale getirebilir.
- Yürürlükteki maliyetler: Sözleşme başlangıcı çok rekabetçi olabilir ve kaçınılmaz değişim maliyetleri daha da arttırabilir.
- Moral: Personelde katı düşüğe gitme, işçilerin moralini bozar. DKY uygulamalarının insana bakış açısı gözden kaçırılmamalıdır.
- Sözleşme maliyetleri: Sözleşme yönetimi zaman gerektiren bir durumdur, bu da durumu daha pahalı hale getirir.
- Hizmet kalitesi: Mal ve hizmet kalitesi denetlenmelidir. Çünkü sözleşmeci para tasarrufunu teşvik eder.
- Çoklu alıcı: Tedarikçiler çoklu alıcılardır. Herbirine öncelik vermek mümkün olmayabilir.
- Personel bozulması: Daha yetenekli ve pazarlanabilir personel işçi moralinde düşüşleri arttırabilir.
- DKY kapasitesi: Süreçlerde DKY uygulamak kolay değildir.



-Teknolojik değişim: Tedarikçinin DKY hizmetlerinde, rakip tedarikçilerden olanaklarının daha az olması muhtemeldir.

-Fırsat kayıpları: Stratejik bir kaynağın satışı uzun dönemde sabit maliyetlemeyi bitirebilir.

-Genel imaj: Büyük sayıda işten çıkarma olayları ortak imaja faydalı değildir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

#### **4.1.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI**

Günümüzdeki hızlı değişim ve artan küresel rekabet, işletmelerin giderek daha fazla esnek yapılara sahip olmalarını gerektirmektedir. Geleceğin organizasyonları, bu günden çok daha hızlı hareket etmeye olanak veren yapılar üzerinde oluşacaktır. Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin ana işlerine odaklanması, maliyetlerin düşürülmesi, değişken ve görünür hale gelmesi gibi stratejik ve finansal yararlar sağlamaktadır. Getirdiği maliyet avantajının yanı sıra, hizmet alınan işletmenin uzmanlığından, bilgi teknolojileri ve süreçlerinden yararlanılması yüksek kalite ve esnekliğe katkıda bulunmaktadır. Tüm bu avantajları sağlarken büyük yatırımlar yapma ya da yüksek riskler almayı da gerektirmemektedir. Organizasyonların esnek yapı ve süreçlere sahip olması, esnek işgücüne ihtiyaç gösterir. DKY işletmeler açısından esnek işgücü yaratılmasında önemli yöntemlerden biridir. Görüldüğü üzere işletmelerin hızlı değişen küresel rekabet ortamında varlığını koruyabilmesi, hem alanlarında üstün özelliklere sahip olmalarına, hem de çok hızlı hareket edebilmelerine bağlıdır. DKY işletmelere temel yeteneklerini artırmaya olanak sağlarken, bir yandan da esnek bir yapı oluşturmasını kolaylaştırmaktadır. Her iki durum da, DKY uygulamalarının giderek işletmeler için daha fazla önem kazanmasına ve daha fazla uygulama alanı bulmasına neden olmaktadır.

Belirtilen yararlarının yanı sıra, DKY uygulamalarının da kendine özgü sorunları bulunmaktadır. İyi bir biçimde tasarlanmadığı ve yönetilmediği durumda kontrolün kaybedilmesi, hizmet alınan işletmeye aşırı bağımlılık gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Daha uzun süreli bir ilişki ve işletmeler arasında sıkı bir bağ gerektirdiğinden hizmet seviyesinden memnun kalınmadığı durumlarda başka bir firmaya geçiş daha fazla zaman ve kaynak

gerektirmektedir. Tüm bu sorunların yaşanmaması için proje kapsamının ve beklentilerin en baştan doğru belirlenmesi ve doğru iş ortağının seçilmesi yaşamsal önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, DKY uygulamalarını genel olarak tanımlayıp sürecin nasıl işlediğini açıkladıktan sonra, DKY uygulamalarında yaşanan sorunları ortaya koymak, hizmet işletmelerinde bu sorunlardan hangilerinin yaşandığını incelemek ve bu konuda bazı analizler yapmaktır. Bu amaç çerçevesinde ilk bölümde Hizmet İşletmeleri ve Dış Kaynaklardan Yararlanma kavramları üzerinde durulmuş ve bunlarla yakın ilgisi olan kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde, DKY uygulaması sürecinin nasıl işlediği üzerinde genel olarak durulmuştur. Üçüncü bölümde, DKY uygulamalarının maliyet ve riskleri açıklanarak, yönetimden kaynaklanan sorunlar ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar tespit edilmiştir. Bu bölümde ise DKY uygulamalarıyla ilgili olarak hizmet işletmelerinde aşağıdaki soruların cevapları araştırılmıştır:

- DKY uygulamalarından önce hangi hazırlık çalışmaları yapılmıştır?
- DKY uygulamalarını hangi nedenler dolayısıyla gerçekleştirmişlerdir?
- DKY uygulamalarının yönetimi aşamasında en çok neler üzerinde durmuşlardır?
- DKY uygulamalarından hangi faydaları sağlamışlardır?
- DKY uygulamalarında hangi sorunlarla karşılaşmışlardır?
- Bundan sonraki DKY uygulamaları için hangi konular üzerinde daha çok durulması gerekmektedir?

Bu sorulara alınan cevaplar içerisinden özellikle şu konular üzerinde sonuçlara varılmak istenmiştir:

- Bilgi yetersizliği sebebiyle yaşanan sorunlar ile sahip olunan donanımların geliştirilmesi konusu arasında ilişki var mıdır?
- İletişim konusunda yaşanan sorunlar ile düzenli bir iletişim ağı oluşturmaya dikkat edilmesi konusu arasında ilişki var mıdır?
- Hizmetlerin zamanında teslim edilmesi konusunda yaşanan sorunlar ile bu konuya daha sert yaptırımların uygulanmasına dikkat etme arasında bir ilişki var mıdır?
- Performans değerlendirme ve denetim konusunda yaşanan sorunlar ile denetim konusunda daha özenli olma arasında bir ilişki var mıdır?
- DKY uygulama nedenleri ile sağlanan faydalar arasında bir ilişki var mıdır?

- DKY uygulamadan önce gerçekleştirilenler ile yaşanan sorunlar arasında bir ilişki var mıdır?

Ayrıca konu DKY uygulamalarını tedarik eden işletmeler açısından da ele alınmış, bu konudaki kendi bakış açıları ortaya konmak istenmiştir. Burada da şu sorulara cevap aranmıştır:

- Hizmet verilen işletmede en çok hangi konularda problemler yaşanmıştır?
- Hizmet verilen işletme ile iletişim konusunda sıkıntılar yaşanmış mıdır?
- Hizmet olarak verilen işlerde, karşı tarafın kontrol ve denetim konusundaki tavrı nedir?
- Hizmet olarak verilen işlerde karşı tarafın müdahalesi ile karşılaşmakta mıdır?
- Hizmet istenen kalitede ve zamanda sunulmakta mıdır?
- Daha iyi hizmet sunmak ve daha az sorun yaşamak için neler yapılabilir?

## **4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu bölümde, amacı gerçekleştirmede gerekli olan verilere ulaşabilmek için, bir anket formu hazırlanmış, tedarikçiler için de mülakat soruları tespit edilmiştir. Araştırmanın veri analizine geçmeden önce, örneklem seçimi, anket ve mülakat formunun hazırlanması ve veri toplama süreci ve verilerin analizi konuları üzerinde durulacaktır.

### **4.2.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi**

Bu araştırmanın ana kümesini Afyon ilinde bulunan hizmet işletmeleri ve hizmet kurumları oluşturmaktadır. DKY uygulamalarını kullanan özel okullar ve İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullar, yine bu uygulamaları kullanan hastaneler, bankalar ve inşaat firmaları tespit edilmiştir. Bu kurum ve işletmeler araştırmamızın ana kümesini oluşturmaktadır.

### **4.2.2. Anket ve Mülakat Formlarının Hazırlanışı**

Araştırmamızda verileri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış, ayrıca DKY hizmeti veren işletmelerle yapılacak görüşmelerde kullanılmak üzere mülakat soruları

hazırlanmıştır. Anket formunda yer alan sorular tespit edilirken, Ying Fan (2000)'ın makalesi incelenmiştir. Mülakat soruları ise anket formunda yer alan konular içerisinde oluşturulmuştur.

Anket formunun ilk 8 sorusunda, anketi cevaplayan işletmeyi tanımaya ve DKY uygulamalarıyla ilgili genel görüşlerini almaya yönelik sorular yer almaktadır. DKY uygulamalarıyla ilgili sorular 6 bölümde toplam 55 sorudan oluşmaktadır. Ankette Likert Ölçeği kullanılmıştır. Birinci bölümde DKY uygulamasından önce işletmelerin hangi faaliyetleri gerçekleştirdiği konusunda sorular yer almaktadır. İkinci bölümde DKY uygulamalarını gerçekleştirme nedenleri tespit edilmeye çalışılmış, üçüncü bölümde DKY uygulamasının yönetimi aşamasında en çok neler üzerinde durulduğu konusunda sorular sorulmuştur. Dördüncü ve beşinci bölümde DKY uygulamasının işletmelere sağladığı faydalar ve yaşanan sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Altıncı bölümde ise hangi konulara daha fazla dikkat edilmesi gerektiğine yönelik sorular yer almaktadır.

Mülakat formunda toplam 11 soru yer almaktadır. Hizmeti veren işletmenin daha çok hangi konularda problemler yaşadığını tespit etmeye yönelik sorular hazırlanmıştır. Son soruda hizmet verimliliklerini arttırmak ve sorunlara çözüm bulabilmek için neleri tavsiye ettikleri sorusu bulunmaktadır.

#### **4.2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veri toplamak için hazırlanan anketi uygulamak üzere 4 Haziran 2005 tarihinde Afyon'da alan çalışmasına başlanmıştır. İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda uygulayabilmek amacıyla, önce Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına bir dilekçe verilmiş, ilgili cevap elden alınarak Afyon Valiliği ilgili makamına iletilmiştir. Onay alındıktan sonra İl Millî Eğitim Müdürlüğüne onay için teslim edilmiştir. Alan çalışması iki hafta sürmüştür. 18 okul (ana okulu, ilköğretim ve lise), 8 hastane, 5 banka ve 5 inşaat firmasına anket uygulanmıştır. Mülakat formu ile temizlik, yemek, servis ve müteahhitlik hizmetleri veren 5 işletme ile görüşme yapılmıştır.

Cevaplanan anket formlarından elde edilen veriler, Statistical Package Social Science (SPSS) for Windows paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, yüzde yöntemi kullanılmış anketin bazı bölümleri arasında korelasyon ilişkisi test edilmiştir. Ayrıca anketin bölümlerine ilişkin alınan cevaplarda örneklemdaki işletmelerin durumlarını daha net ortaya koyabilmek için Likert Ölçeğine uygulanan

Puanlama Sistemi kullanılmıştır. Yaşanan sorunlar ve bunların önlenmesine yönelik tavsiyeler arasındaki ilişki araştırılmıştır.

### 4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 4.3.1. Anket formunun Güvenilirliği

Güvenilirlik, bir ölçme aracında (testte, ankette) yer alan bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan sorunu ölçmede homojenliğini ortaya koyan bir kavramdır. Kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirliğinin araştırılması gerekmektedir. Anket formunun güvenilirliğini ölçmek için Alfa Yöntemi (Cronbach Alfa Katsayısı) kullanılmıştır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdaki gibidir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. (Akgül ve Çevik, 2003: 434-435- 436)

Anket formunda yer alan “DKY uygulamasından önce gerçekleştirilenler” , “DKY uygulaması nedenleri” , “DKY uygulaması yönetiminde üzerinde durulanlar” , “DKY uygulamasının sağladığı faydalar” , “DKY uygulamasında karşılaşılan sorunlar” ve “DKY uygulamalarıyla ilgili hangi konulara daha çok dikkat edileceği” konularındaki ölçeklere Cronbach Alfa testi ayrı ayrı SPSS 11.0 kullanılarak uygulanmıştır.

Cronbach Alfa testi sonucunda DKY uygulamasından önce gerçekleştirilenlere ilişkin ölçeğin alfa katsayısı 0,6612, DKY uygulaması nedenlerine ilişkin ölçeğin alfa katsayısı ise 0,4898 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,60 değerinin altında olduğu için düşük güvenilirliktedir. Bu yüzden güvenilirliği azaltan dört soru tespit edilmiş ve bunlar ölçekten çıkarılmıştır. Tekrar alfa testi uygulandığında DKY uygulaması nedenlerine ilişkin ölçeğin katsayısı 0,6008 olarak yükselmiştir. DKY uygulaması yönetiminde üzerinde durulanlar konusuna ilişkin ölçeğin alfa katsayısı 0,7749, DKY uygulamasının sağladığı faydalara ilişkin ölçeğin alfa katsayısı 0,7681, DKY uygulamasında karşılaşılan sorunlara ilişkin ölçeğin alfa katsayısı 0,7726 ve DKY uygulamalarıyla ilgili hangi konulara daha çok dikkat edileceğine

ilişkin ölçeğin alfa katsayısı ise 0,6644 olarak hesaplanmıştır. Bu altı oran da 0,60 değerinin üzerinde olduğundan ankette yer alan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

#### 4.3.2. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Anket alan çalışması sonucunda 36 adet geçerli anket uygulaması yapılmıştır. Örnekleme oluşturan işletmeler ve özellikleri ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Araştırmada yer alan işletmeler dört değişik alanda faaliyet göstermektedir. Bunlar eğitim hizmeti veren 18 adet okul, sağlık hizmeti veren 8 adet hastane, bankacılık hizmeti veren 3 banka 2 finans kuruluşu ve inşaat hizmeti veren 5 adet inşaat firmasıdır. Sayıların azlığı dolayısıyla analiz yaparken kolaylık sağlamak amacıyla eğitim hizmeti verenler ve diğerleri şeklinde iki grup olarak gruplandırılmıştır. Eğitim hizmeti verenler % 50, diğerleri % 50 oranındadır.

Tablo 3. İşletmelere İlişkin Özellikler

<i>İşletmenin Hizmet Sunduğu Alan</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdeler Dağılım</i>
Eğitim	18	50,0
Diğerleri (sağlık hizmetleri, bankacılık hizmetleri, inşaat hizmetleri)	18	50,0
<i>DKY Uyguladığı Alanlar</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdeler Dağılım</i>
Temizlik, yemek veya servis	23	63,0
Temizlik, yemek ve bilgisayar yazılımı	8	22,0
Müteahhitlik Hizmetleri (proje tasarımı, altyapı hizmetleri, elektrik tesis. v.s.)	5	13,9
<i>DKY Uygulama Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdeler Dağılım</i>
5 yıldan az	18	50,0
5 yıldan çok	18	50,0
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Örnekleme de yer alan işletmelerin DKY uyguladığı alanlar, genellikle ikincil hizmetler dediğimiz türdedirler. Bunlar temizlik, yemek, servis taşımacılığı, bilgisayar yazılım programları ve proje tasarımı, bina taahhüt yapımı, bina onarımları ve elektrik, su tesisatı gibi alt yapı yatırımlarından oluşan müteahhitlik hizmetleridir. İşletmelerin bazıları sadece temizlik, bazıları sadece yemek, bazıları sadece servis, bazıları ise bunların birkaçını birden kullanmaktadır. DKY uygulama alanları üç grupta toplanmıştır. Temizlik, yemek veya servis hizmetlerinden birini veya birkaçını alanların sayısı 23 olup % 60 oranındadır. Temizlik,

yemek ve bilgisayar yazılımı programlarında DKY uygulayan 8 işletme olup % 22 oranına sahiptir. Müttehhitlik hizmetlerini ise 5 işletme kullanmakta olup oranı % 13,9'dur.

İşletmelerin DKY uygulamalarını kullanma süreleri iki grupta ele alınmıştır. DKY uygulamalarını 5 yıldan az ve 5 yıldan çok uygulayan işletmelerin sayısı her ikisi içinde 18 ve oranları da % 50'dir.

İşletmelere DKY uygulamalarıyla ilgili düşünceleri sorulmuştur. Anket formlarında bu soruya verilen cevaplar ve yüzdeler oranları aşağıda görülmektedir.

Tablo 4. İşletmelerin DKY Uygulamaları Konusundaki Düşünceleri

<i>Düşünceler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdeler Dağılım</i>
Fayda sağladığını düşünüyoruz	27	75,0
Kendi imkanlarımızla sağlamanın daha avantajlı olduğunu düşünüyoruz	-	-
Modaya uymak için uyguluyoruz	-	-
Uygulamalarımızın artarak devam edeceğini düşünüyoruz	9	25,0
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

İşletmelerin DKY uygulamaları konusundaki düşünceleri dört grupta tespit edilmek istenmiştir. Uygulamaların fayda sağladığını düşünenlerin sayısı 27 olup yüzdeler dağılımı% 75'tir. Kendi imkanlarımızla sağlamanın daha avantajlı olduğunu düşünüyorum ve moda olduğu için uyguluyoruz şeklinde cevap veren olmamıştır. Uygulamaların artarak devam edeceği düşüncesini taşıyanların sayısı 9'dur ve % 25 oranındadır.

Tablo 5. İşletmelerin DKY Uygulamalarıyla İlgili Durumları

<i>DKY Uygulamalarıyla İlgili Diğer Sorular</i>	<i>Cevaplar</i>					
	<i>Evet</i>		<i>Hayır</i>		<i>Yeterince Değil</i>	
	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
DKY işletmeniz tarafından kolayca kabul edilip uygulandı mı?	33	91,7	3	8,3		
DKY uygulamaları beklentilerinize cevap verdi mi?	24	66,7	1	2,8	11	30,6
Daha fazla DKY uygulaması için eğiliminiz var mı?	26	72,2	10	27,8		
DKY uygulamalarınızı başka işletmelere de tavsiye eder misiniz?	36	100				

Örneklemedeki işletmelerin, DKY uygulamaları kolayca kabul edilip uygulandı mı sorusuna 33 tanesi evet şeklinde cevap vermiştir. Bu da % 91,7 oranına karşılık gelmektedir.



DKY uygulamalarının beklentilere cevap verip vermediği konusunda ise işletmelerin 24 adeti, yani % 66,7'si evet cevabını vermiş, 11 işletme ise yeterince cevap vermediğini belirtmiş % 30,6 oranına sahip olmuştur. İşletmelerin 36'sı da DKY uygulamalarını başka işletmeler tavsiye etmektedir. Araştırmamız açısından beklentilere cevap verilmesi konusu önemlidir, çünkü beklentilere yeterince cevap alınamaması bu konuda bir takım sıkıntıların yaşandığının göstergesi olabilir. DKY uygulamalarından beklenenlerin neler gerçekleştirildiğinde tamamen karşılanacağını araştırılması gerekmektedir.

#### 4.4. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

##### 4.4.1. DKY Uygulamasından Önce Gerçekleştirilenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan işletmelerin DKY uygulamalarından önce hazırlık olarak neleri gerçekleştirdiklerine ilişkin sorulara verilen cevaplar ve yüzdelik dağılımları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. İşletmelerin DKY Uygulamasından Önce Gerçekleştirdikleri

<i>Uygulamadan Önce Gerçekleştirilenler</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
			%	%	%	%	%
Kendi temel yeteneklerimizin değerlendirmesini yaptık	1,77	0,92	47,2	36,1	8,3	8,3	-
Hangi faaliyetlerin yada fonksiyonların DKY yapılacağına karar verdik	1,72	0,51	30,6	66,7	2,8	-	-
Ekonominin genel durumuyla ilgili araştırmalar yaptık	2,30	1,00	22,2	41,7	19,4	16,7	-
Temel maliyet analizleri yaptık	1,86	1,01	47,2	30,6	11,1	11,1	-
Bünyemizde olmayan faaliyetlerle ilgili bir dış uzmandan yararlandık	2,33	0,95	16,7	50,0	16,7	16,7	-
Tedarikçilerin bu konulardaki yeteneklerini inceledik	1,75	0,50	27,8	69,4	2,8		
Tedarikçilerin kalite ve maliyet konularındaki güvenilirliklerini inceledik	1,77	0,48	25,0	72,2	2,8	-	-
Tedarikçilere bağımlılık derecesinin ne olacağını inceledik	2,30	0,66	11,1	47,2	41,7	-	-
Beklentilerimiz gerçekleşmediğinde zararımızın ne olacağı konusunda çalışmalar yaptık	1,91	0,73	36,6	47,2	22,8	-	-
Teklif formu hazırladık.	1,86	1,04	44,4	38,9	5,6	8,3	2,8
Bütün araştırmaları yaptıktan sonra DKY uygulamasına karar verdik	1,47	0,50	52,8	47,2	-	-	-

1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum

X= Ortalama değer, SS= Standart sapma

Örneklemedeki işletmelerin DKY uygulamalarından önce hangi işlemleri gerçekleştirdiklerini ortaya çıkarmak için, gerçekleştirilmesi gereken her işleme ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdeler dağılımlarına yer verilmiştir. İşletmelerin DKY uygulamalarından önce gerçekleştirdiklerinden ilki 1,47 ortalama ile gerekli bütün araştırmaları yapma işlemidir. Daha sonra 1,72 ortalama değer ve % 96 oran ile hangi faaliyetlerin DKY yapılacağına karar vermek, 1,75 ortalama değer ile tedarikçilerin yeteneklerini incelemek, 1,77 ortalama değer ile temel yetenek değerlendirmesi yapmak ve tedarikçinin kalite ve maliyet konularındaki güvenilirliğini araştırmak takip etmektedir. İşletmelerin, 2,33 ortalama ile dış uzman/danışman yardımı alma ve 2,30 ortalama ile tedarikçilere bağımlılık ve genel ekonomik durum hakkında, diğer konulardan daha az araştırma ve uygulama yaptıkları ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar, teori kısmında üzerinde durulan konular göz önüne alınarak değerlendirilecek olursa, işletmelerin bazı konularda, örneğin uzman yardımı alma konusunda, tedarikçi bağımlılığı ve genel ekonomik durum konusunda daha az durmaları, onların bu konularda sorunlar yaşamalarına sebep olabilir.

Tablo 6’da yer alan ortalama değerleri ve yüzdeleri bir başka şekilde görmek ve değerlendirmek için şu şekilde bir istatistik çalışması yapılmıştır. Tabloda yer alan değerlerden araştırmamız için önemli olan kısmı, kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum sütunlarındaki cevaplardır. Sorular, DKY uygulamasından önce gerçekleştirilmesi gerekenlerin kaç işletme tarafından yapıldığını tespit etmek için sorulmuştur. Bunun için “Önce Yapılanlar Skoru” adı altında Likert Ölçeğine uygulanan bir yöntem olan, puanlama sistemiyle değerlendirme yapılmış, toplam puan üzerinden ölçeğe ve sorulan sorulardan sonuca götüren cevaplara uygun bir değer tespit edilerek, bu değer altında kalanların olumlu hareket ettikleri, bu değer üzerinde kalanların olumsuz hareket ettikleri kabul edilmiştir. Teori kısmında DKY uygulamalarının başarılı olabilmesi nelerin yapılması gerektiği ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Olumlu hareket etme veya olumsuz hareket etme ifadeleri, araştırmanın teori kısmında başarılı bir DKY uygulaması için yapılması gerekenleri gerçekleştirme derecelerini ifade etmektedir. Likert Ölçeğine uygulanan skor oluşturma yöntemi daha net bakış açısı sağlayabilmek için bundan sonraki bölümlerde de hesaplanmıştır. Bu hesaplama göre DKY uygulamalarından önce gerçekleştirilenler konusunda olumlu yada olumsuz davrananlar, yani gerekli işlemleri gerçekleştirenler ve gerçekleştirilmeyenler olarak saptanan sayılar ve yüzdeler Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. İşletmelerin DKY Uygulamalarından Önceki Faaliyetleri Gerçekleştirme Durumları

İşletmenin hizmet sunduğu alan	Önce Gerçekleştirilenler				Toplam	
	1.00		2.00			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Eğitim	6	33,3	12	66,7	18	50,0
Diğerleri	12	66,7	6	33,3	18	50,0
<b>Toplam</b>	<b>18</b>	<b>50,0</b>	<b>18</b>	<b>50,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

1,00= Bu konuda gerekli işlemleri gerçekleştirenler

2,00= Bu konuda gerekli işlemleri gerçekleştirilmeyenler

Eğitim alanında hizmet veren işletmelerden 6 tanesinin, diğerleri şeklinde gruplandırdığımız, bankacılık, sağlık ve inşaat hizmetleri veren işletmelerden ise 12 tanesinin DKY uygulamasından önce gerekli çalışmaları yaptıkları ve işlemleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Araştırmamızda toplam 36 hizmet işletmesi bulunduğu için % 50,0'sinin bu konuda gereken çalışmaları yaptığı, % 50,0'sinin ise yapmadığı ortaya çıkmıştır.

#### 4.4.2. DKY Uygulama Nedenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yer alan işletmelerin DKY uygulamalarını gerçekleştirme nedenlerine verdikleri cevaplar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. İşletmelerin DKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Nedenleri

DKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Nedenleri	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Maliyetlerin azaltılması	2,22	0,98	27,8	33,3	27,8	11,1	-
Kalite artışı sağlama	1,58	0,69	52,8	36,1	11,1	-	-
Hizmet seviyesinde artış sağlama	1,50	0,56	52,8	44,4	2,8	-	-
Kendi temel yeteneklerimize odaklanma	1,91	0,96	38,9	41,7	8,3	11,1	-
Esneklik sağlama nedeniyle	2,44	0,90	11,1	50,0	22,2	16,7	-

1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum

X= Ortalama değer

SS= Standart sapma

Araştırmamızda yer alan işletmelerin DKY uygulama nedenlerini tespit etmek için sorulan sorulara alınan cevapların yüzdeleri Tablo 8'de gösterilmektedir. DKY

uygulamasındaki birinci sırada yer alan neden 1,50 ortalama ve % 96 oran ile hizmet seviyesinde artış sağlama, daha sonra kalite artışı sağlama (1,58) ve temel yeteneklere odaklanma (1,91) gelmektedir. Maliyetleri azaltma (2,22) ve esneklik sağlama (2,44) sonra gelen nedenlerdir. Yapılan diğer araştırmalarda DKY uygulamalarının özellikle maliyetleri azaltma amaçlı olarak gerçekleştirildiği bulgularına ulaşılmıştır. Bizim araştırmamızda ise maliyetlerin azaltılması sonlarda gelen nedenlerdendir. İlk nedenler hizmet ve kalite artışı sağlamadır. Bunun sebebi araştırmamızın sadece hizmet işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmesi olabilir.

İşletmelerin DKY uygulamalarını gerçekleştirme nedenlerine de toplamı üzerinden puanlar verilip “Nedenler Skoru” oluşturulduğunda, 1 ve 2 sütünlarına karşılık gelenlerin altında kalan puanlar daha doğru nedenler olarak kabul edilmiş, yani DKY uygulamalarını bu nedenlerle gerçekleştirmeleri DKY uygulamaları açısından daha sağlıklı olacağı dűřuncesine dayanarak doğru kabul edilmiş, üzerine çıkan puanların doğru nedenleri uygulama konusunda eksik olduğu kabul edilmiştir. Bir diğer ifade ile Tablo 8’de 1 ve 2 sütünlarına cevap verenler DKY uygulamalarını daha doğru nedenlerle gerçekleştirmişlerdir. Bu durum Tablo 9’da net olarak gürmektedir.

Tablo 9. İşletmelerin DKY Uygulama Nedenlerine İlişkin Durumları

<i>İşletmenin hizmet sunduğu alan</i>	<i>DKY Gerçekleştirme Nedenleri</i>				<i>Toplam</i>	
	<i>1.00</i>		<i>2.00</i>			
	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
Eğitim	8	44,4	10	55,6	18	50,0
Diğerleri	9	50,0	9	50,0	18	50,0
<b>Toplam</b>	<b>17</b>	<b>47,2</b>	<b>19</b>	<b>52,8</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

1,00= Daha doğru nedenlerle DKY uygulayanlar

2,00= Doğru nedenler konusunda eksik kalanlar

İşletmelerin % 47,2’si DKY uygulamalarını daha doğru nedenlerle gerekleştirmiş, % 52,8’i ise DKY uygulamasını doğru nedenlerle yapma hususunda eksiklik gstermişlerdir.

#### 4.4.3. DKY Uygulamasının Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DKY uygulamasının yönetimi aşamasında hangi konular üzerinde durulduğu konusuna verilen cevaplar ve yüzdelik oranları Tablo 10’da yer almaktadır.

Örnekleme yer alan işletmelerin % 100'ü DKY yapılan hizmetlerin teslim zamanı konusu üzerinde durduklarını (1,30 ortalama) belirtmişlerdir. İşletmelerin % 96'sı tedarikçi performansının değerlendirilmesi konusu üzerinde durmuştur. takip eden diğer konular 1,63 ortalama değer ile verimli iletişim planı uygulama, 1,69 ortalama değer ile bilgilerin güvenliğinin sağlanmasıdır. İşletmelerin üzerinde diğerlerinden daha az durdukları konu ise (1,86 ortalama) kendi işçilerinin moral durumları ve verimlilikleridir.

Tablo 10. DKY Uygulamasının Yönetimi Aşamasında Üzerinde Durulan Konular

<i>Yönetim Aşamasında Üzerinde Durulan Konular</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
			<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>
DKY yapılan hizmetlerin teslim zamanı	1,30	0,46	69,4	30,6	-	-	-
Tedarikçinin performansının değerlendirilmesi konusu	1,61	0,54	41,7	55,6	2,8	-	-
Tedarikçi ile ilişkilerin durumu ve düzeni	1,80	0,62	30,6	58,3	11,1	-	-
Bilgilerin güvenli bir şekilde saklanması konusu	1,69	0,74	44,4	44,4	8,3	2,8	-
İçerideki işçilerin moral durumları ve verimlilikleri	1,86	0,68	30,6	52,8	16,7	-	-
Verimli bir iletişim planının uygulanması	1,63	0,48	36,1	63,9	-	-	-

1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum

X= Ortalama değer

SS= Standart sapma

DKY uygulamalarının yönetimi aşamasında en çok üzerinde durulan konulara verilen cevaplar 1 ve 2 sütunlarında yoğunlaşmaktadır. Araştırmada üzerinde durulan husus da budur. Cevaplarını Tablo 10'da 1. ve 2. sütunlarda yoğunlaştıran işletmelerin DKY uygulamalarının yönetimini konusunda başarılı olmaları beklenmektedir. Yani teori kısmında üzerinde durulan konulara dikkat ederek uygulayan işletmelerin, DKY yönetimi aşamasında daha az sorun yaşayacakları beklenmektedir. Bu konuda daha net rakam verebilmek için "Yönetim Skoru" hesaplaması yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 11'de görüldüğü gibidir.

Örnekleme yer alan işletmelerin % 63,9'u, bir diğer ifadeyle 23 adeti yönetim aşamasında olumlu hareket etmiştir. Bunların 11 adeti eğitim hizmeti veren işletmeler, 12 adeti diğer konularda hizmet veren işletmelerdir. % 36,1 oranındaki 13 işletmenin ise yönetim aşamasında bazı konularda gerekeni yapmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar bize işletmelerin büyük bölümünün DKY uygulamalarının yönetimi aşamasındaki önemli konulara gereken dikkati gösterdiği, bunun neticesi olarak da başarılı DKY uygulamalarını gerçekleştirebileceklerini göstermektedir.

Tablo 11. İşletmelerin DKY Uygulamalarının Yönetimine İlişkin Durumları

İşletmenin hizmet sunduğu alan	DKY Uygulamalarının Yönetimi				Toplam	
	1.00		2.00			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Eğitim	11	61,1	7	38,9	18	50,0
Diğerleri	12	66,7	6	33,3	18	50,0
<b>Toplam</b>	<b>23</b>	<b>63,9</b>	<b>13</b>	<b>36,1</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

1,00= Yönetim skorunda olumlu değer alanlar

2,00= Yönetim skorunda olumsuz değer alanlar

#### 4.4.4. DKY Uygulamasından Sağlanan Faydalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 12’de DKY uygulamalarından sağlanan faydalara ilişkin cevaplar ve yüzdelik oranları yer almaktadır.

Tablo 12. DKY Uygulamalarının Sağladığı Faydalara İlişkin Cevaplar

DKY Uygulamalarının Sağladığı Faydalar	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Maliyet azalması	2,13	1,01	33,3	30,6	25,0	11,1	-
Hizmet seviyesinde artış	1,69	0,82	47,2	41,7	5,6	5,6	-
Temel yeteneklere odaklanma	1,86	0,86	38,9	41,7	13,9	5,6	-
Rekabet avantajı sağlama	2,50	1,13	22,2	33,3	16,7	27,8	-
Teknoloji ve diğer ekipmanlara kolay ulaşım	2,05	0,92	22,2	63,9	2,8	8,3	2,8
Daha geniş pazar erişimleri	2,63	0,96	11,1	36,1	30,6	22,2	-
Esneklik artışı	2,52	0,97	13,9	38,9	27,8	19,4	-

1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum

X= Ortalama değer

SS= Standart sapma

İşletmelerin DKY uygulamalarından sağladığı faydalara yönelik alınan cevaplarda en büyük faydaların 1,69 ortalama değer ile hizmet seviyesinde artış sağlama, 1,86 ortalama değer ile temel yeteneklere odaklanma olduğu ortaya çıkmaktadır. Maliyetlerin azalması 2,13 ortalama ile üçüncü sırada gelmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde yer alan Accenture’nin yapmış olduğu araştırmada, maliyetlerin azalmasının sağlanan en büyük fayda olduğu ve birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Teknoloji ve diğer ekipmanlara ulaşım 2.05 ortalama ile dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Rekabet avantajı sağlama konusunda % 44’e yakın işletmenin fayda sağlayamadığı ortaya çıkmıştır. % 52 oranında işletme ise geniş pazar

erişimi konusunda olumsuz cevap vermiştir. Bunun sebebini ise örnekleme yer alan işletmelerin DKY uygulamalarını daha çok ikincil hizmetler türünden yapmaları ve örnekleme içinde hizmet kurumlarının da olması olarak açıklayabiliriz.

Tablo 13. İşletmelerin DKY Uygulamalarından Sağlanan Faydalara İlişkin Durumları

İşletmenin hizmet sunduğu alan	DKY Uygulamalarının Sağladığı Faydalar				Toplam	
	1.00		2.00			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Eğitim	9	50,0	9	50,0	18	50,0
Diğerleri	11	61,1	7	38,9	18	50,0
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>55,6</b>	<b>16</b>	<b>44,4</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

1,00= Fayda sağlama konusunda olumlu sonuç alanlar

2,00= Fayda sağlama konusunda olumsuz sonuç alanlar

Ancak genel olarak sağlanan faydaların durumu görülmek istenirse, “Fayda Skoru” hesaplamalarına bakmakta fayda vardır. Örnekleme yer alan işletmelerin sağlanan faydalar konusunda olumlu neticeler aldıklarını yani fayda sağladıklarını belirten 20 işletme % 55,6 oranındadır. Olumsuz sonuç aldığını belirten 16 işletme % 44,4 oranındadır. İşletmelerin % 55’inin DKY uygulamalarından fayda sağladıkları ortaya çıkmaktadır.

#### 4.4.5. DKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DKY uygulamalarında yaşanan sorunlara ilişkin alınan cevapların dağılımları Tablo 14’te görüldüğü gibidir.

2,86 ortalama ile DKY risklerinin bilinmemesi konusunun en çok karşılaşılan sorun olduğu ortaya çıkmıştır. Fazla yaşanan sorunlardan diğeri de 2,97 ortalama ile DKY süreci konusunda bilgi ve tecrübe eksikliğinin yaşanmasıdır. Bunu takip eden diğer sorun ise 3,13 ortalama ile iletişim eksikliğidir. Problemlerin nasıl çözümleneceğinin açıklığa kavuşturulması, performans değerlendirme ve denetim konularında karşılaşılan sorunların ortalama değerinin 3,58 olduğu görülmektedir. Takip eden sorun ise 3,66 ortalama ile uygulama metotlarının bilinmemesidir. En az karşılaşılan sorunlar ise 4,33 ortalama değer ile kontrol gücünün kaybolması ve 4,13 ortalama değer ile tedarikçinin kendi uzmanlık alanlarına müdahale edilmesi konusudur. Anketin bu bölümüne verilen cevaplar, anketin birinci bölümüne verilen cevaplarla kısmen çelişmektedir. Risklerin bilinmeyişi en çok

yaşanan sorun olarak görülmektedir, ancak bu konuda işletmelerin % 50'si gerekli çalışmayı yaptıklarını belirtmişlerdi. İkinci sıradaki bilgi ve tecrübe eksikliği yaşanması yer almaktadır, işletmelerin çoğunluğu bu konuda gerekli araştırmayı yaptıklarını belirtmişlerdi. İletişim eksikliği üçüncü sırada yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde iletişim konusunun yönetim aşamasında üzerinde durulan konulardan olduğu görülmektedir.

Tablo 14. DKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Cevaplar

<i>DKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
			%	%	%	%	%
DKY uygulaması sürecini yönetme konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği yaşadık	2,97	1,05	2,8	44,4	8,3	41,7	2,8
DKY esnasında etkili bir iletişim planının eksikliğini yaşadık	3,13	1,07	2,8	36,1	11,1	44,4	5,6
DKY ile ilgili konulardan hangisinin riskli olduğunun bilinmemesiyle ilgili sıkıntılar yaşadık	2,86	1,07	5,6	44,4	11,1	36,1	2,8
DKY uygulaması metotlarını bilmediğimiz için sorun yaşadık	3,66	0,82	-	13,9	13,9	63,9	8,3
DKY ile ilgili bir dış uzmandan yardım almadığımız için sorun yaşadık	3,83	0,65	-	5,6	13,9	72,2	8,3
Sözleşmede yer alması gereken konular hakkında yetersiz kaldık	3,77	0,68	-	8,3	11,1	75,0	5,6
Problemlerin nasıl çözümleneceğinin açıklığa kavuşturulması konusunda eksiklik yaşadık	3,58	0,84	2,8	11,1	13,9	69,4	2,8
Performans değerlendirme ve denetim konularında sıkıntılar yaşadık	3,58	0,93	2,8	13,9	13,9	61,1	8,3
Bilgi güvenliğinin sağlanması konusunda hayal kırıklığı yaşadık	3,94	0,58	-	5,6	2,8	83,3	8,3
Hizmet veya işlerin zamanında teslim edilmesi konusunda sıkıntı yaşadık	3,80	0,88	-	16,7	-	69,4	13,9
Kurulan iletişim ağının yetersiz olduğunu gördük	3,88	0,78	2,8	5,6	2,8	77,8	11,1
Tedarikçilerin uygulamaları konusunda bilgi vermeleri yetersiz kaldı	3,77	0,83	2,8	8,3	5,6	75,0	8,3
Tedarikçi ile aramızdaki kültürel farklılığı fark edemedik	3,83	0,60	-	5,6	11,1	77,8	5,6
Tedarikçinin kendi uzmanlık konularına fazla müdahale ettik	4,13	0,86	-	8,3	5,6	50,0	36,1
DKY uyguladığımız alanlarda kontrol gücümüzü kaybettik	4,33	0,75	2,8	-	-	55,6	41,7

1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum

X= Ortalama değer

SS= Standart sapma

Tablo 14 genel olarak değerlendirilecek olursa, işletmelerin genellikle adı geçen konularda sorun yaşamadıkları ortaya çıkmaktadır. "Sorun Skoru" açısından bakılacak olursa, durum Tablo 15'teki sonucu vermektedir. Bu bölümdeki hesaplamada Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin sorun yaşamadıkları kabul edilmiş, bu konuda olumlu uygulamalar yaptıkları düşünülerek 1,00 değeri verilmiştir. Diğerlerini ise



2,00 değeri temsil etmektedir. Yani adı geçen konularda Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum ve Kararsızım şeklinde cevap verenler sorun yaşamaktadırlar.

Tablo 15. İşletmelerin DKY Uygulamalarında Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Durumları

İşletmenin hizmet sunduğu alan	DKY Uygulama Sorunları				Toplam	
	1.00		2.00			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Eğitim	16	88,9	2	11,1	18	50,0
Diğerleri	17	94,4	1	5,6	18	50,0
<b>Toplam</b>	<b>33</b>	<b>91,7</b>	<b>3</b>	<b>8,3</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

1,00= Sorun skorunda olumlu değer alanlar

2,00= Sorun skorunda olumsuz değer alanlar

Araştırmaya katılan 33 işletme % 91,7 oranında sorun yaşanabilecek konuların genelinde sorun yaşamadıklarını belirtmiştir, % 8,3 oranındaki 3 işletmenin ise bu konularda sorunlar yaşadıkları anlaşılmaktadır. Kısacası işletmeler DKY uygulamalarını genellikle sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Ancak değerlendirme sonucu ortaya çıkan bu oranların gerçeği ne oranda yansıttığı tam olarak bilinmemektedir.

#### 4.4.6. DKY Uygulamalarında Daha Fazla Dikkat Edilmesi Gereken Konulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamıza katılan işletmelere deneyimlerinize dayanarak DKY faaliyetleriyle ilgili hangi konular üzerinde daha fazla dururdunuz şeklinde sorulan sorudaki amaç daha sağlıklı bir DKY uygulaması için tavsiye niteliği taşıyan cevaplar alabilmek ve hangi konuların daha hassas olduğunu tespit edebilmektir. Sorulara verilen cevapların dağılımları aşağıda Tablo 16'da yer almaktadır.

İşletmeler, sorularda yer alan konulara ilişkin verdikleri cevaplarda 1. ve 2. sütunlarda yoğunlaşmışlardır. Üzerinde dikkatle durulması gereken konular 1,38 ortalama değer ile düzenli bir iletişim ağını oluşturmak gelmektedir. Tedarikçi seçimi sürecinin geliştirilmesi 1,55 ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. 1,66 ortalama ile denetim konusu, 1,72 ortalama ile zamanında teslim konusu, 1,77 ortalama ile de tedarikçinin rapor verme sistemlerinin geliştirilmesi konusu yer almaktadır. Görüldüğü gibi ortalama değerlerin 1'e yakın olması, söz konusu durumların hepsinde dikkatli olunmasının tavsiye edildiğini göstermektedir.

Tablo 16. İşletmelerin Dikkatli Olmayı Tavsiye Ettiği Konulara İlişkin Cevapları

<i>Dikkatli Olmanın Tavsiye Edildiği Konular</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
			<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>
Tedarikçi seçimi sürecini daha çok genişletirdim	1,55	0,60	50,0	44,4	5,6	-	-
Dışarıdan bir uzman yardımı alırdım	1,97	0,81	25,0	61,1	5,6	8,3	-
DKY sürecini yönetmede sahip olduğum donanımları geliştirdim	1,86	0,72	30,6	55,6	11,1	2,8	-
Tedarikçinin rapor verme sistemlerini geliştirdim	1,77	0,79	38,9	50,0	5,6	5,6	-
Zamanında teslim konusunda daha sert yaptırımların kararlaştırılmasına dikkat ederdim	1,72	0,65	36,1	58,3	2,8	2,8	-
Denetim konusunda daha hassasiyetle dururdum	1,66	0,53	36,1	61,1	2,8	-	-
Çok düzenli yürüyen bir iletişim ağı oluştururdum	1,38	0,49	58,3	38,9	2,8	-	-

1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum

X= Ortalama değer

SS= Standart sapma

“Dikkat Skoru”yla durum değişik bir açıyla açıklanabilir. Soruda deneyimlerinize dayanarak ifadesi bulunmaktadır. Cevap veren işletmelerin çoğunun sorun yaşamadığı göz önünde tutularak, bu bölümde yer alan sorulara verilecek olumlu yaklaşımın 4. ve 5. sütunlar olduğu varsayılmıştır. Yani Kesinlikle Katılmıyorum ve Katılmıyorum şeklindeki cevaplar olumlu bir durumdur. Skorda bu cevaplara karşılık gelen puanlar 1,00= Olumlu tutum, olarak tespit edilmiştir.

Tablo 17. İşletmelerin DKY Dikkatli Olmayı Tavsiye Ettikleri Konulara İlişkin Durumları

<i>İşletmenin hizmet sunduğu alan</i>	<i>Dikkatli Olmayı Tavsiye Edenler</i>				<i>Toplam</i>	
	<i>1.00</i>		<i>2.00</i>			
	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
Eğitim	-	-	18	50,0	18	50,0
Diğerleri	-	-	18	50,0	18	50,0
<b>Toplam</b>	-	-	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

1,00= Olumlu Tutum

2,00= Olumsuz Tutum

Araştırmadaki işletmelerin tamamı olumsuz tutum içindedir. Bu da göstermektedir ki 33 işletme sorun yaşamamasına rağmen dikkat edilmesi gereken konulara % 100 katılmaktadırlar. Bu bulgu DKY uygulamasında sorularda ifade edilen hususların çok önemli

ve hassasiyet gösterilmesi gereken konular olduğunu ortaya çıkarmıştır. Her ne kadar sorun yaşanmasa da bu konulara gösterilmesi gereken dikkat büyük orandadır.

#### 4.5. HİPOTEZLERE YÖNELİK ANALİZLER

##### 4.5.1. Bilgi Yetersizliği Sebebiyle Yaşanan Sorunlar ile Sahip Olunan Donanımların Geliştirilmesi Arasında İlişki Vardır

Anketin beşinci bölümünde yapılan tanımlayıcı istatistikler doğrultusunda, en çok yaşanan sorunlardan birinin bilgi eksikliği sebebiyle olduğu ortaya çıkmıştır. Anketin beşinci bölümüyle ilgili yaşanan sorunların nasıl giderileceğine ait seçenekler anketin altıncı bölümünde yer almıştır. Yaşanan bilgi eksikliği ile ilgili sahip olunması gereken donanımlar arasında bir ilişkinin olup olmadığı, Ki-Kare Test İstatistiği (Chi-Square Tests) ile test edilmiştir. İstatistik sonucu elde edilen neticede ( $p>0,05$ ) ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. (Güven aralığı= % 95). Bu durumda bilgi yetersizliği sebebiyle yaşanan sorunlar ile sahip olunan donanımların geliştirilmesi arasında ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir. Araştırmamız açısından bu bulgu, DKY uygulamalarında yaşanan bilgi eksikliğinin giderilmesinin bu konuda yaşanan sorunlardan kaynaklanmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 18. Bilgi Eksikliği ve Donanımların Geliştirilmesine Ait Çapraz Tablo

<i>Bilgi eksikliği*donanım geliştirme</i>	<i>Donanım geliştirme</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Geliştirilmesi gerekir</i>	<i>Geliştirilmesi gerekmez</i>	
<i>Bilgi eksikliği yaşıyoruz</i>	14	3	17
<i>Bilgi eksikliği</i>	82,4%	17,6%	100,0%
<i>Donanım</i>	45,2%	60,0%	47,2%
<i>Bilgi eksikliği yaşamıyoruz</i>	17	2	19
<i>Bilgi eksikliği</i>	89,5%	100,0%	100,0%
<i>Donanım</i>	54,8%	40,0%	52,8%
<i>Toplam</i>	<b>31</b>	<b>5</b>	<b>36</b>
<i>Bilgi eksikliği</i>	<b>86,1%</b>	<b>13,9%</b>	<b>100,0%</b>
<i>Donanım</i>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.5.2. İletişim Konusunda Yaşanan Sorunlar ile Düzenli İletişim Ağı Oluşturma Arasında İlişki Vardır

Örneklemedeki işletmelerin en fazla sorun yaşadıkları alanlardan biri olduğunu belirttikleri iletişim eksikliği ile düzenli bir iletişim ağı oluşturma istekleri arasında ilişki olup olmadığı test edilmek istenmiştir. Oluşturulan çapraz tablo, Tablo 19’da görülmektedir. Ki-Kare Test İstatistiği (Chi-Square Tests) ile sonuç ( $p>0,005$ ) bulunmuştur. İletişim konusunda yaşanan sorunlar ile düzenli bir iletişim ağı oluşturulması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş, hipotezimiz reddedilmiştir. (Güven aralığı= % 95).

Tablo 19. İletişim Eksikliği ve İletişim Ağı Oluşturmaya İlişkin Çapraz Tablo

<i>İletişim eksikliği*İletişim ağı oluşturma</i>	<i>İletişim ağı oluşturma</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Oluşturmak gerekir</i>	<i>Oluşturmaya gerek yoktur</i>	
<i>İletişim eksikliği yaşıyoruz</i>	3	-	3
<i>İletişimi eksikliği</i>	100,0%	-	100,0%
<i>İletişim ağı</i>	8,6%	-	8,3%
<i>İletişim eksikliği yaşamıyoruz</i>	32	1	33
<i>İletişim eksikliği</i>	97,0%	3,0%	100,0%
<i>İletişim ağı</i>	91,4%	40,0%	91,7%
<i>Toplam</i>	<i>35</i>	<i>1</i>	<i>36</i>
<i>İletişim eksikliği</i>	<i>97,2%</i>	<i>2,8%</i>	<i>100,0%</i>
<i>İletişim ağı</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

#### 4.5.3. Hizmetlerin Zamanında Teslim Edilmesi Konusunda Yaşanan Sorunlar ile Zamanında Teslim Konusunda Daha Sert Yaptırımlara Dikkat Edilmesi Arasında İlişki Vardır

DKY uygulamalarında şüphesiz ki önemli konulardan biri de DKY yapılan iş veya hizmetlerin teslim zamanıdır. Bu konuda yaşanan sorunlarla, bu konuya daha sert yaptırım getirme isteği arasında ilişki olup olmadığı Ki-Kare Test İstatistiği (Chi-Square Tests) ile test edilmiştir. Oluşturulan çapraz tablo aşağıda görülmektedir. İstatistik neticesinde ( $p>0,005$ ) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Güven aralığı= % 95). Hizmetlerin zamanında teslim edilmesi konusunda yaşanan sorunlar ile bu konuya daha sert yaptırımlara dikkat edilmesi arasında ilişki vardır şeklinde oluşturulan hipotez reddedilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler kısmında hizmetlerin zamanında teslim edilmesi konusunun üzerinde birinci derece önemle durulan konu olduğu ortaya çıkmıştı. Teori kısmında da bu konunun DKY ilişkileri açısından önemli olduğu belirtilmişti. Ancak oluşturduğumuz hipotez reddedilmiştir.

Tablo 20. Zamanında Teslim ve Sert Yaptırım Getirmeye İlişkin Çapraz Tablo

<i>Zamanında teslim*Bu konuda sert yaptırım</i>	<i>Zamanında teslim etmemeye sert yaptırım getirme</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Gerek vardır</i>	<i>Gerek yoktur</i>	
<i>Hizmetlerin zamanında tesliminde sorun yaşıyoruz</i>	6	-	6
<i>Zamanında teslim</i>	100,0%	-	100,0%
<i>Sert yaptırım</i>	17,6%	-	16,7%
<i>Hizmetlerin zamanında tesliminde sorun yaşamıyoruz</i>	28	2	30
<i>Zamanında teslim</i>	93,3%	6,7%	100,0%
<i>Sert yaptırım</i>	82,4%	100,0%	83,3%
<i>Toplam</i>	<i>34</i>	<i>2</i>	<i>36</i>
<i>Zamanında teslim</i>	<i>94,4%</i>	<i>5,6%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Sert yaptırım</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

#### 4.5.4. Performans Değerlendirme ve Denetim Konusunda Yaşanan Sorunlar ile Denetim Konusuna Özenle Dikkat Edilmesi Arasında İlişki Vardır

Performans değerlendirme ve denetim konularında yaşanan sorunlar ve bu konuda daha özenli davranmayı tavsiye etme arasında ilişki kurulmak istenmiş ve bu konu test edilmiştir. Değişkenlere ait oluşturulan çapraz tablo, Tablo 21’de yer almaktadır. Ki-Kare Test İstatistiği (Chi-Square Tests) bu ilişki içinde uygulanmış ( $p > 0,005$ ) bu değişkenler arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Güven aralığı= % 95).Bu konularda yaşanan sorunlar ile denetim konusuna özenle dikkat edilmesi arasında ilişki vardır hipotezi reddedilmiş aralarında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

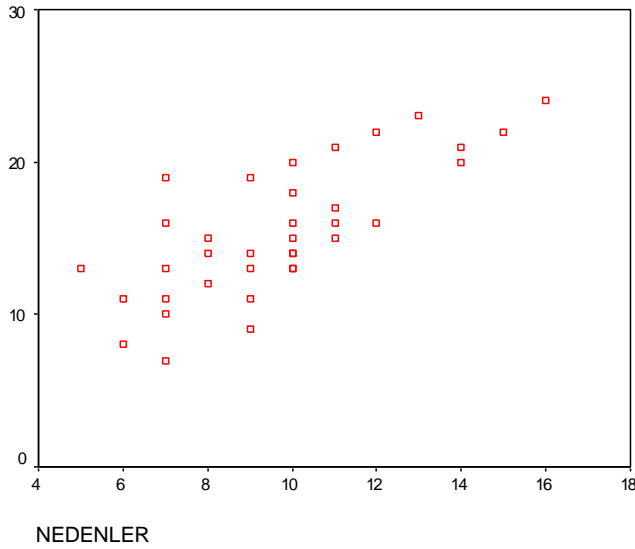
Tablo 21. Denetim Sorunları ve Daha Özenli Denetime İlişkin Çapraz Tablo

<i>Denetim sorunları* Özenli denetim</i>	<i>Özenli denetim</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Gerek vardır</i>	<i>Gerek yoktur</i>	
<i>Denetim sorunu yaşıyoruz</i>	6	-	6
<i>Denetim sorunu</i>	100,0%	-	100,0%
<i>Özenli denetim</i>	17,1%	-	16,7%
<i>Denetim sorunu yaşamıyoruz</i>	29	1	30
<i>Denetim sorunu</i>	96,7%	3,3%	100,0%
<i>Özenli denetim</i>	82,9%	100,0%	83,3%
<i>Toplam</i>	<i>35</i>	<i>1</i>	<i>36</i>
<i>Denetim sorunu</i>	<i>97,2%</i>	<i>2,8%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Özenli denetim</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>

#### 4.5.5. DKY Uygulama Nedenleri ile Sağlanan Faydalar Arasında İlişki Vardır

Araştırmadaki işletmelerin anket sorularına verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirilmek istenmiş ve işletmelerin DKY uygulama nedenleri ile DKY uygulamalarından sağladıkları faydalar arasında ilişki olup olmadığı test edilmiştir. DKY uygulama nedenleri ve sağlanan faydalar ile ilgili olarak elde edilen serpmme grafik Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2. Nedenler ve Faydalara Ait Serpmme Grafik



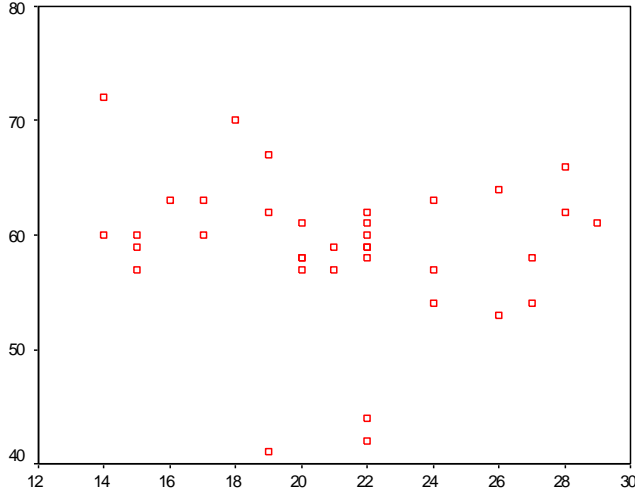
İşletmelerin DKY uygulama nedenleri ve DKY uygulamalarından sağladıkları fayda arasında korelasyon ilişkisi kurulmuş (Correlate), yapılan istatistik sonucunda korelasyon değeri % 74,4 olarak elde edilmiş ve p değerinin (Güven aralığı=%95)  $\alpha$ 'dan küçük olduğu ( $p=0,000$ ) tespit edilmiştir. DKY uygulama nedenleri ile DKY uygulamalarından sağlanan faydalar arasında doğrusal ilişki olduğu ortaya çıkmış, bu konudaki hipotezimiz kabul edilmiştir. Araştırmamız açısından bu ilişkinin anlamı, işletmeler DKY uygulamalarını hangi nedenlerle gerçekleştiriyorlarsa, bu nedenlerle ilgili sonuçlara ulaşmışlardır ve uygulama nedenlerine yönelik faydaları sağlamışlardır.

#### 4.5.6. DKY Uygulamasından Önce Gerçekleştirilenler ile Yaşanan Sorunlar Arasında İlişki Vardır

Araştırmamızdaki işletmelerin DKY uygulamalarından önce neleri gerçekleştirdiklerine yönelik elde edilen bulgularla, DKY uygulamalarında sorunlar yaşamaları arasında negatif bir ilişki kurulup kurulamayacağı araştırılmıştır. DKY

uygulamasından önce işletmelerin gerçekleştirdikleri uygulamalarla, yaşadıkları sorunlara ilişkin grafik Şekil 3'te görülmektedir.

Şekil 3. Önce Gerçekleştirilenler ile Sorunlara Ait Serpme Grafik



ÖNCE

DKY uygulamalarından önce gerçekleştirilenler ile yaşanan sorunlara ait korelasyon istatistiği neticesinde doğrusal bir ilişki kurulamamıştır. Çünkü korelasyon değeri %16,5 ve ( $p= 0,337$ ) olarak bulunmuştur. Doğrusal bir ilişkinin olmadığı Şekil 3'teki grafikte de görülmektedir. DKY uygulamasından önce gerçekleştirilenler ile yaşanan sorunlar arasında ilişki vardır şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

#### 4.6. TEDARİKÇİ İŞLETMELERLE YAPILAN GÖRÜŞMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tedarik hizmeti veren işletmelere sorulacak sorulara ilişkin toplam 11 soru hazırlanmıştır. İki temizlik hizmeti veren işletme, bir yemek, bir taşımacılık ve bir de müteahhitlik hizmeti temin eden işletme sorumluları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sorular yöneticilere sözlü olarak yöneltilmiş ve alınan cevaplar kaydedilmiştir.

İlk soruda hizmet verdikleri işletmeyi önceden araştırıp araştırmadıkları öğrenilmek istenmiştir. Cevap olarak hepsi ihale yöntemi ile iş aldıkları için hizmet verecekleri işletme hakkında araştırma yaptıklarını belirtmişlerdir. İkinci soruda birinci soru ile ilgili hangi konuları araştırdıkları sorulmuştur. Bu konuya her biri kendi alanları ile ilgili cevaplar vermişlerdir. Ortak olarak durdukları konu ise işletmenin mali yapısı ve referanslarıdır. Üçüncü soruda hizmet sözleşmesinde yer alması gereken konular hakkında kendilerinin belirlediği konular olup olmadığı sorulmuştur. Sözleşmede yer alan konuların ihale kurulu

tarafından hazırlandığını belirtmişler ancak bir tanesi fiyat ve fiyatın içindeki diğer unsurlar üzerinde durmuş, ayrıca ödeme planı ve teslim süresi konusunda görüşlerini belirttiklerini bildirmiştir. Ev sahibi işletmedeki çalışmalarınız esnasında en fazla yaşadığınız problemler nelerdir sorusuna da hepsi kendi sunduğu hizmet alanları ile ilgili cevaplar vermişlerdir. Müteahhitlik hizmeti veren işletme, ödeme miktarı ve süresi şeklinde cevap vermiş, yemek hizmeti veren işletme yemeğin farklı yerlerde verilmesi olduğunu belirtmiş, taşımacılık işletmesi, taşıdığı bireylerin özellikle zaman konusunda duyarsız davrandığını belirtmiş, temizlik işlerini yapan işletmeler ise malzeme dağıtım esnasında problemler yaşadıklarını ve dokümanlarda bazen eksiklik yaşadıklarını bildirmişlerdir.

İletişim konusunda problemlerinizi oluyor mu sorusuna hepsi olumsuz cevap vermiş, iletişimin daha çok yazılı olmasına itibar edildiğini belirtmişlerdir. Altıncı soruda kontrol ve denetim konularında problemlerinin olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir. Sözleşmeye uyulduğu sürece bunun yaşanmadığını, kontrollerin düzenli yapıldığını belirtmişlerdir. Daha sonra kendi işleri konusunda hizmet verdikleri işletme tarafından müdahale ile karşılaşma durumları sorulmuş, bunun ancak sözleşmeye uymadıkları zaman gerçekleştiğini, bunun dışında müdahale ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Müteahhitlik hizmeti veren işletme müdahalenin zaman zaman yaşandığını, ancak bunun sundukları işlere ve hizmetlere kalite artışı olarak yansıdığını belirtmiştir. Hizmeti istenen kalitede ve zamanında sunduğunuzu düşünüyor musunuz şeklinde sorulan soruya ise genellikle evet denmiş, temizlik hizmeti veren işletmeler bu konuda eleman sıkıntısı yaşadıklarını bildirmiştir. Ödemelerinin zamanında yapılıp yapılmadığı ve bekledikleri karlılık oranına ulaşip ulaşmadıkları konusunda olumlu düşündükleri ortaya çıkmış ancak bazı özel durumların karlılıklarını düşürdüğünü belirtmişlerdir.

Son olarak da daha verimli hizmet sunabilmek için ve sorunları azaltmak için tavsiyeleri istenmiş, bu konuda hepsi daha kalifiye elemana ihtiyaçlarının olduğunu, kaliteli malzeme tedarik edilmesi ve kendi işçilerinin motivasyonları üzerinde daha fazla durulması gerektiğini (temizlik işletmesi) belirtmişlerdir. Taşımacılık hizmeti veren işletme araçların trafik şube müdürlüğü tarafından sürekli denetlenmesi gerektiğini belirtmiş, hastanelere temizlik ve yemek hizmeti veren işletmeler ise elemanlarının hastalıklardan korunma konusunda bilgilendirilmesi gerektiğini söylemişlerdir.

DKY uygulamaları ile ilgili olarak hizmet işletmelerinin yaşadıkları risklerle ilgili sorunlar, bilgi eksikliği, iletişim ve denetim konularından çok; tedarikçi işletmelerin, sundukları hizmetlerle ilgili kendilerine has problemler yaşadıkları ortaya çıkmaktadır. Dikkat



edilecek önemli nokta, sundukları hizmetlerde çalıştırdıkları elemanların daha kalifiye olmasını istemeleridir.

## SONUÇ

Gelişmiş ekonomik hayatın aksamadan sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun şehir hayatının daha düzenli hale getirilebilmesi ve kolaylaştırılması, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere bağlı hale gelmiştir. Bir yandan uzmanlaşma, öte yandan gelişen teknolojinin hizmet sektöründe hızla kullanılmaya başlaması, bu sektörün gelişmesini ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Sanayi işletmelerinin kendileri için gerekli olan hizmetleri üretme yerine, satın almaya yönelmeleri, kadın nüfusunun çalışma hayatına aktif olarak katılmasındaki artış, çalışma saatlerindeki azalış, tatillerin artması, toplum refahındaki yükseliş ve bütün bunların ötesinde bilginin bilgiye uygulanarak üretim yapılması, hizmet sektörünün ve hizmet işletmelerinin hızlı bir biçimde gelişimini sağlamıştır.

DKY kavramı ise ilk kez Wisconsin şirketinin, Omni Resource şirketine, Nisan 1988 yılında tesis yönetimini devrettiği zaman kullanılmıştır. Eastman Kodak, Bussinesland'a mikro bilgisayar sistem işlemlerini ve IBM'e veri merkez işlemlerini Temmuz 1989 yılında devrettiğinde, DKY kavramı gündeme daha etkin olarak gelmiştir. Ülkemizdeki DKY uygulamalarının en eski ve yaygın örneği ise "taşeronluk" tur. Ayrıca fason üretim uygulamaları da bir başka DKY örneğini oluşturmaktadır. DKY uygulamalarının yaygınlık kazanmasının en önemli nedeni, globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelerin yanında, işletmelerin rekabet yeteneklerini yükseltme istekleridir. Dış kaynaklardan yararlanma kavramında dışarıya verilen işler bazı parçaların üretimi, destek hizmetleri gibi işlemlerden daha çok bilgiye dayalı işlere doğru kaymaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma aracı, işletmelere; iç kaynakların sağlayabileceğinden daha esnek, yüksek katma değerli ve entegre hizmetler sunulabilmesi, dünyanın en iyi bilgi birikimi kaynaklarına erişilebilmesi, ve bölümler arası koordinasyonun daha kolay sağlanması gibi sağladığı faydalar gittikçe önem kazanmaktadır.

İşletmelerin günümüzde yaygın olarak DKY uygulamasına gittikleri faaliyetler arasında; bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri, telekomünikasyon, insan kaynakları (işe alma, ücretlendirme, danışmanlık, eğitim vb.), hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler, doküman işleme (posta hizmetleri, fotokopi, dosyalama vb.), muhasebe, vergi hizmetleri, iç denetim, tesis yönetimi (sosyal ve fiziksel ihtiyaçlara yönelik), güvenlik hizmetleri, müşteri hizmetleri, temizlik hizmetleri, taşıma hizmetleri vb.leri yer almaktadır.

İşletmeleri DKY kararına yönelten bazı içsel ve dışsal nedenler vardır. İçsel nedenlerin bazıları maliyetlerin azaltılması, esnekliğin ve nakit akışının sağlanması, temel yeteneklere

odaklanma ve riskleri azaltma şeklinde sıralanabilir. Dışsal nedenler ise rakiplerden kopmama, değer zincirinde meydana gelen değişikliklerin takibi, teknolojik sıçramaların gerçekleşmesi ve yeni pazarlara erişim olarak sıralanabilir.

Dış kaynağı akıllıca kullanmak, uzun vadede çok fazla fayda sağlayabilmektedir. Bu faydalardan birkaçı; maliyetleri azaltmak, süreçleri iyileştirmek, temel yeteneklere odaklanmak, teknolojik gelişmelere erişim, verimlilikte ve kalitede artış sağlama ve esneklik sağlamayı gerçekleştirme şeklinde gerçekleşebilmektedir.

Başarılı bir DKY uygulamasını gerçekleştirebilmek için, DKY sürecini iyi bilmek yada bir uzman/ danışmandan yardım almak gerekmektedir. Ayrıca DKY uygulamalarını yürütmek üzere işletme içinde proje takımları oluşturulmalıdır. Daha sonra sırasıyla amaçları belirlemek, stratejiler geliştirmek ve DKY uygulaması kararını almak gelmektedir. DKY uygulamalarında teklif formunun hazırlanması ve tedarikçi seçimi de başarıyı etkileyen önemli faktörlerdendir. Daha sonra sözleşme aşaması gelmektedir. Sözleşme aşaması DKY uygulamalarının yönetiminde çok önemli bir adımdır. Sözleşmede yer alacak konular titizlikle seçilmeli ve sonradan problem çıkabilecek konuların kalmamasına özen gösterilmelidir. Sözleşmede yer alacak konular arasında, iletişimin nasıl sağlanacağı, performans değerlendirme ve denetim konularının ne şekilde yapılacağı, fiyat ve ödemeler, sorumlukların dağılımı ve risklerin paylaşımı gibi önemli başlıklar, DKY uygulamalarının başarısını doğrudan etkileyen konular bulunmaktadır.

Dikkat edilmesi gereken bir başka konu da temel maliyet ve risk analizlerinin yapılmasıdır. Maliyet analizinin içinde, fiyatlama yöntemlerini belirleme en önemli konudur. Risk analizinde ise risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi önemli konulardandır. DKY uygulamalarında sorun yaşanabilen konular arasında ise, işletme yönetiminden kaynaklanan sorunlar ve sürecin uygulanmasında meydana gelen sorunlar yaşanmaktadır. Yönetimden kaynaklanan sorunlar; yönetimin sorumluluk alma konusundaki eksikliği, DKY iletişim planındaki eksiklik, DKY metodolojisindeki bilgi azlığı, dış uzman desteği almama, yöneticilerin kontrolü kaybetme korkuları ve uygulamalara başlamadaki acelecilik olarak belirtilebilir. Uygulama sürecinden kaynaklanan sorunlar arasında ise; tedarikçilerin edindikleri bilgilerle rakip olarak pazara girmeleri, işletmedeki inovasyon eğiliminin azalması, sözleşmelerdeki karmaşıklıktan kaynaklanan problemler, kritik becerilerin kaybı, temel yeteneklerin yanlış tanımlanması, maliyetlerin yeterince düşmeme riski olarak belirtilebilir.

Çalışmanın teori kısmı hazırlanırken özellikle Türkçe kaynakların bu konuda yetersiz olması ve DKY uygulamalarına yönelik sorunların analiz edildiği bir çalışmaya

rastlanamaması, çalışmanın daha geniş ve daha kapsamlı yapılmasının önünde bir engel oluşturmuştur. Bu kısıtlamalarla tamamlanan teori çalışmasından sonra, gerçekleştirilen uygulama çalışmasına yönelik değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Hizmet işletmelerinin DKY uygulamaları konusunda genel durumlarını tespit ederek, hangi sorunları yaşadıklarını ortaya çıkarmak amacıyla, Afyon'da bulunan 36 adet hizmet işletmesi üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama sonucunda elde edilen sonuçlar ve değerlendirmeler şu şekildedir:

Araştırmada yer alan işletmeler, eğitim, bankacılık, sağlık ve inşaat hizmetleri sunmaktadırlar. Bu işletmelerden % 63'ü temizlik, yemek veya servis alanında DKY uygulamaktadır. % 22'si temizlik, yemek ve bilgisayar yazılımı alanında, % 13'ü de müteahhitlik hizmetleri alanında DKY uygulamaktadır. İşletmelerin, DKY uygulamalarındaki hakkındaki düşüncelerinde, % 75'inin fayda sağladığını düşünüyor olduğu, % 25'inin de bu konudaki uygulamalarının artarak devam edeceğini düşündüğü ortaya çıkmıştır. % 91,7 oranındaki işletme DKY uygulamalarının kolayca kabul edilip uygulandığını, % 66 oranındaki işletme bu konudaki beklentilerine cevap aldıklarını, % 30 oranındaki işletme beklentilerine yeterince cevap alamadıklarını belirtmiştir. İşletmelerin tamamı DKY uygulamalarını başka işletmelere de tavsiye etmektedirler.

Araştırmaya katılan işletmelerin DKY uygulamasından önce ilk olarak hangi faaliyet yada fonksiyonların DKY yapılacağına karar verdikleri, daha sonra sırasıyla tedarikçilerin yetenekleri konusunda değerlendirme yaptıkları, temel yetenekleri konusunda değerlendirme yaptıkları ve tedarikçinin kalite ve maliyet konularında güvenilir olup olmadıklarını araştırdıkları ortaya çıkmıştır. İşletmelerin % 66'sının DKY uygulamalarından önce yapılması gerekenler konusunda, üzerlerine düşen hazırlıkları yaptıkları, % 33'ünün ise bu konularda eksik kaldıkları belirlenmiştir.

İşletmelerin DKY uygulamalarını gerçekleştirme nedenleri sırasıyla; hizmet seviyesinde artış sağlamak, kalitede artış sağlamak, temel yeteneklere odaklanmak, maliyetleri azaltmak ve esneklik sağlamak gelmektedir. Maliyetlerin azaltılması, literatür araştırması kısmında temel nedenlerden biri olarak ifade edilmişken, araştırmamız sonucunda sonlarda yer alan nedenlerden olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin % 55'i DKY uygulama nedenlerini doğru tespit etmişlerdir.

DKY uygulamasının yönetimi aşamasında, hizmetlerin teslim zamanı konusunun üzerinde en çok durulan konu olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin % 96'sının tedarikçinin performansının değerlendirilmesi konusu üzerinde durdukları, sonra da iletişim planının düzenli yürütmesi konusu geldiği belirlenmiştir. İşletmelerin % 63'ünün yönetim aşamasında

yapılması gerekenleri yaptıkları, dikkat edilmesi gereken konulara dikkat ettikleri tespit edilmiştir.

DKY uygulamalarından sağlanan faydalarda ise hizmet seviyesinde artış sağlama konusunda en fazla faydanın sağlandığı, bunları temel yeteneklere odaklanma, maliyetlerin azalması, teknoloji ve diğer ekipmanlara ulaşım ve rekabet avantajı sağlama faydalarının takip ettiği görülmüştür. İşletmelerin % 55'inin DKY uygulamalarından fayda sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızdaki hizmet işletmelerinin DKY uygulamalarında karşılaştıkları sorunlar ve buna bağlı olarak üzerinde durmayı tavsiye ettikleri konular şu şekildedir. İşletmelerin DKY konusundaki iş risklerini bilmeyişlerinin yaşadıkları en büyük sorun olduğu görülmüştür. Diğer sorun ise DKY uygulamaları konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği yaşamalarıdır. İletişim konusunda da sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Problemlerin nasıl çözümleneceği konusunun belirlenmesi ve performans değerlendirme ve denetim konularında da sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. DKY uygulama metotlarının bilinmemesi konusu da sorun yaşadıkları diğer konulardandır. Ancak yaşanan sorunlarda genel bir değerlendirme yapıldığında % 91 yani 33 adet işletmenin DKY uygulamalarını sorunsuz bir şekilde gerçekleştirdiği ortaya çıkmıştır. Bu da DKY uygulamalarını başarıyla gerçekleştirdiklerini göstermektedir Oysa dikkat edilmesi gereken konuların hepsine katıldıkları tespit edilmiştir. Bu durum ise adı geçen konularda bazı sorunları yaşadıklarını ortaya çıkarmaktadır. Yaşanan sorunlar ve tavsiye edilen konulara verilen cevaplar arasında çelişkilerin ortaya çıktığı görülmüştür.

İşletmelerin dikkat edilmesi gereken konularda en fazla düzenli bir iletişim ağının kurulması üzerinde durdukları ortaya çıkmıştır. Yapılan testler sonucunda iletişim konusunda yaşanan sorunlar ile düzenli iletişim ağının kurulmasına dikkat edilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Denetim konusunda dikkatle durulmasına özen gösterilmesi, bütün işletmelerin üzerinde durdukları konulardandır. Denetim konusunda yaşanan problemlerle denetim konusuna dikkat etmeyi tavsiye etme arasındaki ilişki test edilmiş, anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Zamanında teslim konusunda da işletmeler dikkatli olmak gereğini ifade etmiştir. Hizmetlerin zamanında teslimi konusunda yaşanan problemler ile bu konuya daha çok dikkat edilmesi arasındaki ilişki test edilmiş, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Hizmet işletmelerinin DKY uygulamaları nedenleri ile sağlanan faydalar arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu yapılan testler sonucunda ortaya çıkarken, DKY uygulamasından

önce yapılması gerekenleri gerçekleştirme ile yaşanan sorular arasında, doğrusal bir ilişkinin olmadığı yapılan testler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Tedarikçi işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda ise, ev sahibi işletme ile zaman zaman küçük problemler yaşandığı, ancak bunların çözümlenemeyecek konular olmadıkları tespit edilmiştir. Daha az sorun yaşanması konusundaki tavsiyelerinde ise sundukları hizmetlerde daha kalifiye eleman çalıştırmak istedikleri tespit edilmiştir.

DKY uygulamasına giden hizmet işletmeleri, uyguladıkları DKY faaliyetleri ile ilgili olarak yaşanabilecek riskler konusunda araştırma yapmalıdır. DKY uygulamaları ile ilgili yasal risklerin, sözleşmeden kaynaklanabilecek risklerin, tedarikçilerle ilgili olan risklerin ve finansal risklerin değerlendirmeye tabi tutulması gereklidir Ayrıca bu risklerin ne şekilde kontrol altına alınabileceği konusunda da risk yönetimi uzmanlarından yardım almalıdırlar.

DKY uygulamaları konusunda yaşanan bilgi eksikliği, uygulama öncesi yapılacak araştırmaların daha kapsamlı yapılmasını ve uygulamaya geçme konusunda aceleci davranılmamasını gerektirir. Bu konuya hakim olan danışmanlardan destek alınmalı ve bilgi sahibi olunmayan konulardaki eksiklik giderilmelidir.

İletişim konusunda sözleşmede yer alması gereken hususlar üzerinde önemle durulmalıdır. İyi bir iletişim başarılı bir DKY uygulamasının en önemli şartıdır. Ayrıca başka konularda da yaşanabilecek soruların önüne, düzenli yürüyen bir iletişim ağının oluşturulmasıyla geçilebilir. İlişkilerin nasıl sağlanacağı, görüşmelerin hangi sıklıklarla yapılacağı, iletişim şekilleri gibi konular sözleşmede açık bir şekilde yer almalıdır.

Problemlerin çözümü ile ilgili olarak, tedarikçi ile kurulan iletişimin aksamamasına ve sözleşmede kritik konulardaki maddelerde esneklik payı bırakılmasına dikkat edilmelidir.

Performans değerlendirme ve denetim konuları, DKY ilişkisinin düzenli ve başarılı şekilde yürütülmesinde önemli etkidir. Denetim konusunun ne şekilde yapılacağı sözleşmede ayrıntılı bir şekilde yer almalıdır. Performans değerlendirmede ise performans kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca tedarikçi performansını geliştirecek yöntemler ve mekanizmaların kullanılması da gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akgül, A. ve Çevik, O. 2003, İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Emek Ofset, Ankara.
- Alpugan, O. 1998, İşletme Bilimine Giriş, Derya Kitabevi, İzmir.
- Arslantaş, C. C. 1999, Yeni bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blumberg, D.F. 1998, Strategic Assessment of Outsourcing and Downsizing in The Service Market, Managing Service Quality, 8 (1), s. 5-18.
- BT Vizyon Dergisi, 2002 ,Outsourcing, Bir Yeniden Yapılanma Modeli, Mayıs, [http://www.btvizyon.com.tr/viz\\_dergi\\_dosya.phtml?kulakcik\\_nox=47&konu\\_dosya\\_nox=234](http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?kulakcik_nox=47&konu_dosya_nox=234)
- Capital Dergisi, 2004, Türkiye'den ve Dünya'dan Örnek Outsourcing Uygulamaları ve Özel Araştırmalar-Outsourcing Eki, Aralık.
- Cowel, D. 1984, The Marketing of Services, William Heineman Ltd., London, s. 21.
- Çakırcı, M.A. 2002, Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Uygulanabilirliği ve bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Çelik, G. 2004, Lojistik Outsourcing, Faydaları ve Sıkıntıları, <http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-OUTSOURCING.htm>
- Dalay, İ, Coşkun, R. ve Altunışık, R. 2002, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Dış kaynak Kullanımı, İşletmeler İçin Bir tehdit mi, Yoksa Doğru Uygulandığında Güçlü Bir Yönetim Aracı mı? 2003, <http://www.outsourcingtr.com/makale.asp?makale=3>
- Dinçer, Ö. 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Doğan, M. 2004, Lojistikte Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar, Siemens Business Services Sistem Hizmetleri AŞ, <http://www.sbs.com.tr>.

- Düren, Z. 2000, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Birinci Basım, İstanbul.
- Embleton, P.R. ve Wright, P.C. 1998, A Practical Guide to Succesfull Outsourcing, Empoverment in Organizations, 6 (3), s. 94-106.
- Ertürk, M. 1998, İşletmelerde yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Fan, Y. 2000, Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies, marketing Intelligence & Planning, 18 (4), s. 213-219.
- Garry, H. ve Prahalad C.K. 1996, Geleceği Kazanmak, Çev: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. 2000, Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (outsourcing) Rolü; İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 29 (1), s. 119-138.
- Gilley, K.M., Greer, C. ve Rasheed, A.A., 2004, Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms, Journal of Business Research, 57, s. 232-240.
- Gilley, K.M. ve Rasheed A. 2000, Making More by Doing less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance, Journal of Management, 26(4), s. 763-790.
- Gökdere, Halis. 2000, Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması), Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Greaver, M.F. 1999, Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Desicions an Initiaves, AMA Publications, New York.
- Grönross, C. 1990, Service Management and Marketing, Massachusetts: Lexington Boks, s. 27.
- İslamoğlu, A.H. 1999, Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım), Beta Basım, İstanbul.
- Jennings, D. 2002, Strategic Sourcing: Benefits, Problems and a Contextual Model, Management Decision, 40 (1), s. 26-34.
- Thomas, R.E. 1978, Strategy is Different in Service Bussinesses, Harward Business Review, July-Agust, s. 158.
- Karahan, K. 2000, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T. 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım, 9. Basım, İstanbul.



- Kotler, P. 1997, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9.B. (Prentice Hall International, Inc.), New Jersey.
- Kotler, P. 1980, Principles of Marketing, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Lankford, W.M. ve Parsa, F. 1999, Outsourcing: A Primer, Management Decision, 37(4), s. 310-316.
- May, A.S. 1998, Business Process Outsourcing: A New Test of Management Competence, Career Development International, 3 (4), s. 136-141.
- McIvor, R. 2000, A Practical Framework for Understanding The Outsourcing Process, Supply Chain Management: An International Journal, 5 (1), s. 22-36.
- Porter, M.E. 2000, Rekabet Stratejisi, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul.
- Power, M., Bonifazi, C. ve Desouza, K.C. 2004, The Ten Outsourcing Traps to Avoid, Journal of Business Strategy, 25 (2), s. 37-42.
- Özden, M.C. 2003, Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Sözleşme Yönetimi; Peryön Dergisi, s. 38-43.
- Öztürk A, Sezgili, K. 2002, Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci, Uludağ Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi, 21 (2), s. 127-142.
- Tan, T. 2004, Bireysel Emeklilik ve Sigorta Tanıtımı,  
[http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=tuweb&xd=locations%5Cturkey%5C6newsinfo\\_turk%5C2004%5Coutsourcing.xml#top](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=tuweb&xd=locations%5Cturkey%5C6newsinfo_turk%5C2004%5Coutsourcing.xml#top).
- Taylor, R.W. ve Show, JR. 1969, Marketing: An Integrated Analytical Approach, South-Western Pub. Comp., Cincinatti, (American Marketing Association, Comittee on Definations), s. 15-248.
- Uyguç, N. 1998, Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül, İzmir.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. ve Berry L. 1985, Problems and Strategies In Services Marketing, Journal of Marketing, 49, s. 33-46.

**EKLER****EK 1**

SAYIN YÖNETİCİ;

Bu anket, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Tezli Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen tezin bir parçası olup, işletmenizde gerçekleştirilen Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) uygulamalarında (karar alma süreci ve uygulama süreci) meydana gelen risk ve sorunları incelemek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilen bilgiler başka bir amaç için kullanılmayacak ve verdiğiniz cevaplar size herhangi bir sorumluluk yüklemeyecektir. Araştırmaya yardımcı olmanızı diler, anlayışınız ve katılımınız için teşekkür ederim.

Melek ÇETİNKAYA

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Tel: 0 535 474 11 39

e-mail: [mlcetinkaya@hotmail.com](mailto:mlcetinkaya@hotmail.com)

- \* İşletmeniz hangi alanda hizmet sunmaktadır?.....
- \* İşletmeniz kaç yıldan beri DKY uygulamaktadır?.....
- \* İşletmeniz hangi alanlarda DKY uygulamalarını kullanmaktadır?.....
- .....
- \* İşletmeniz DKY uygulamaları konusunda ne düşünüyor?
  - Fayda sağladığını düşünüyorum
  - Kendi imkanlarımızla temin etmenin daha avantajlı olduğunu düşünüyorum
  - Modaya uymak için kullanıldığını düşünüyorum
  - Uygulamalarımızın artarak devam edeceğini düşünüyorum
- \* DKY uygulaması şirketiniz tarafından kolaylıkla kabul edilip uygulandı mı?
  - Evet             Hayır
- \* Şimdiye kadar kullandığınız DKY uygulamaları beklentilerinize cevap verdi mi?
  - Evet             Hayır             Yeterince değil
- \* Gelecekte daha fazla DKY uygulaması yapma konusunda işletmenizde bir eğilim görüyor musunuz?
  - Evet             Hayır
- \* DKY uygulamalarını başka işletmelere de tavsiye eder misiniz?
  - Evet             Hayır

## 1- DKY uygulamasından önce aşağıdakilerden hangisini gerçekleştirdiniz?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kendi temel yeteneklerimizin değerlendirmesini yaptık					
Hangi faaliyetlerin yada fonksiyonların DKY yapılacağına karar verdik					
Ekonominin genel durumuyla ilgili araştırmalar yaptık					
Temel maliyet analizleri yaptık					
Bünyemizde olmayan faaliyetlerle ilgili bir dış uzmandan yararlandık					
Tedarikçilerin bu konulardaki yeteneklerini inceledik					
Tedarikçilerin kalite ve maliyet konularındaki güvenilirliklerini inceledik					
Tedarikçilere bağımlılık derecesinin ne olacağını inceledik					
Beklentilerimiz gerçekleşmediğinde zararımızın ne olacağı konusunda çalışmalar yaptık					
Teklif formu hazırladık.					
Bütün araştırmaları yaptıktan sonra DKY uygulamasına karar verdik					

## 2- DKY uygulamasını aşağıdaki hangi nedenler dolayısıyla gerçekleştirdiniz?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Maliyetlerin azaltılması					
Kalite artışı sağlama					
Hizmet seviyesinde artış sağlama					
Kendi temel yeteneklerimize odaklanma					
İçerideki uzmanlık yada becerilerimizin eksikliği					
Yetersiz sermaye sebebiyle					
Rekabet avantajı sağlamak nedeniyle					
Teknolojik eksiklikler sebebiyle					
Esneklik sağlama nedeniyle					

## 3- DKY uygulamasının yönetimi aşamasında aşağıdakilerden hangisi üzerinde en çok durdunuz?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
DKY yapılan hizmetlerin teslim zamanı					
Tedarikçinin performansının değerlendirilmesi konusu					
Tedarikçi ile ilişkilerin durumu ve düzeni					
Bilgilerin güvenli bir şekilde saklanması konusu					
İçerideki işçilerin moral durumları ve verimlilikleri					
Verimli bir iletişim planının uygulanması					

## 4- DKY uygulamasının işletmenize sağladığı faydalar nelerdir?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Maliyet azalması					
Hizmet seviyesinde artış					
Temel yeteneklere odaklanma					
Rekabet avantajı sağlama					
Teknoloji ve diğer ekipmanlara kolay ulaşım					
Daha geniş pazar erişimleri					
Esneklik artışı					

## 5- DKY uygulamasında hangi konularda sorunlarla karşılaştınız?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
DKY uygulaması sürecini yönetme konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği yaşadık					
DKY esnasında etkili bir iletişim planının eksikliğini yaşadık					
DKY ile ilgili konulardan hangisinin riskli olduğunun bilinmemesiyle ilgili sıkıntılar yaşadık					
DKY uygulaması metodlarını bilmediğimiz için sorun yaşadık					
DKY ile ilgili bir dış uzmandan yardım almadığımız için sorun yaşadık					
Sözleşmede yer alması gereken konular hakkında yetersiz kaldık					
Problemlerin nasıl çözümleneceğinin açıklığa kavuşturulması konusunda eksiklik yaşadık					
Performans değerlendirme ve denetim konularında sıkıntılar yaşadık					
Bilgi güvenliğinin sağlanması konusunda hayal kırıklığı yaşadık					
Hizmet veya işlerin zamanında teslim edilmesi konusunda sıkıntı yaşadık					
Kurulan iletişim ağının yetersiz olduğunu gördük					
Tedarikçilerin uygulamaları konusunda bilgi vermeleri yetersiz kaldı					
Tedarikçi ile aramızdaki kültürel farklılığı fark edemedik					
Tedarikçinin kendi uzmanlık konularına fazla müdahale ettik					
DKY uyguladığımız alanlarda kontrol gücümüzü kaybettik					

## 6- DKY uygulamasındaki deneyimlerinize dayanarak hangi konulara daha fazla dikkat ederdingiz?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Tedarikçi seçimi sürecini daha çok genişletirdim					
Dışarıdan bir uzman yardımı alırdım					
DKY sürecini yönetmede sahip olduğum donanımları geliştirdim					
Tedarikçinin rapor verme sistemlerini geliştirdim					
Zamanında teslim konusunda daha sert yaptırımların kararlaştırılmasına dikkat ederdim					
Denetim konusunda daha hassasiyetle dururdum					
Çok düzenli yürüyen bir iletişim ağı oluştururdum					

**EK 2****SAYIN YÖNETİCİ;**

Tedarik etme konusunda sözleşme imzaladığınız işletme ile ilgili olarak aşağıdaki soruları cevaplayabilir misiniz?

1-Hizmet satış sözleşmesi imzaladığınız işletmeyi, sözleşme aşamasından önce araştırdınız mı?

2- Araştırma yaptıysanız hangi konular üzerinde daha çok durdunuz?

3- Sözleşmede yer alması gereken konuları nasıl belirlediniz? Bu konuda sonradan yaşadığınız problemler oldu mu?

4- Ev sahibi şirketteki çalışmalarınız esnasında en çok yaşanan problemler nelerdir?

5- Hizmet verdiğiniz şirketle iletişim konusunda sıkıntılarınız oluyor mu? (iletişim kopukluğu yada bilgi paylaşımı eksikliği)

6- Hizmet verdiğiniz işler üzerinde, karşı tarafın kontrol ve denetim konusundaki tavrı nedir?

7-Kendi işinizi yapma sürecinde ev sahibi işletme tarafından müdahale ile karşılaşılıyor musunuz? Eğer karşılaşıyorsanız bu sunduğunuz hizmeti nasıl etkiliyor?

8-Hizmeti istenen kalitede ve zamanında sunduğunuzu düşünüyor musunuz? Eğer sunamıyorsanız sebepleri nelerdir?

9- Ödemeleriniz sözleşmeye uygun olarak ve zamanında yapılıyor mu?

10- Çalışmalarınız neticesinde karlılık oranınız hedeflediğiniz ölçüde gerçekleşiyor mu?

11-Daha verimli hizmet sunabilmek ve yaşanan sorunlara çözüm bulabilmek için hangi konular üzerinde durur ve neleri tavsiye edersiniz?