

İNŞAAT İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN
YARARLANMA : 'OUTSOURCING' VE TÜRK
İNŞAAT İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ALPER ULUİŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ESKİŞEHİR, 2001

**İNŞAAT İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA –
'OUTSOURCING' VE TÜRK İNŞAAT İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Alper ULUIŞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mayıs, 2001**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İNŞAAT İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA- 'OUTSOURCING' VE TÜRK İNŞAAT İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Alper ULUIŞ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2001

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ

Tezde Türk inşaat sektöründe taşeron-müteahhit ilişkisi hakkında kapsamlı olarak araştırma yapılmıştır. Ülkemizde yönetim tekniği olan outsourcing yani dış kaynaklardan yararlanma uygulaması en iyi inşaat sektöründe bilinmektedir. Dolayısı ile araştırma genellikle bu sektörde yoğunlaşmıştır. Ancak dış kaynaklardan yararlanma konusunda ülkemizde özellikle inşaat sektöründe henüz yeterli çalışma yapılmamıştır.

Günümüz global rekabet dünyasında, işletmeler küçülmeye çalışmakta, en azından kar ve pazar payını korumak ve maliyetlerini düşürmek istemektedir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya başlamasının en basit sebebi iş azalmasına giderek sabit harcamaları düşürmektir. Dolayısı ile bu yöntemin istenen sonucu sağlayıp sağlamadığının anlaşılması önem kazanmaktadır.

Stratejik yönetim kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma stratejik avantaj elde etme yöntemi olarak anlatılmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma dış tedarikçiden değer yaratan faaliyetin satın alınmasıdır. Bu yöntemin giderek yaygın olarak kullanılmasının nedeni, işletmenin asıl ve destekleyici faaliyetlerinin tümünde kaynakların ve olanakların rekabeti arttırıcı yönde kullanılmasını sağlamasıdır.

Araştırmada, müteahhit-taşeron arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile inşaat işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar, bu tekniğin başarılı olmasını sağlayacak faktörlerin bulunması ve bu tekniği uygulayacak işletmelere faydalı olacak bilgilerin verilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada, dış tedarikçi-müteahhit arasındaki ilişki hakkında bilgi alabilmek için tarama yöntemi kullanılmıştır. Müteahhit işletmelere sorular sorulmuş ve SPSS Programı kullanılarak analizler yapılmıştır.

ABSTRACT

OUTSOURCING IN THE CONSTRUCTION COMPANIES AND A SURVEY IN TURKISH CONSTRUCTION COMPANIES

This study is a comprehensive survey about outsourcing and the relationship between outsourcers and contractors in Turkish construction sector. Management technique of outsourcing or using external provider bestly known in construction sector in our country. Unfortunately especially in construction sector in our country any component research has been accomplished yet.

In today's world of global competition, businesses are desperately trying to boost, or at least maintain, profits and market share and reduce spending costs. Businesses start to take advantage of outsourcing simply because they want to cut overheads-shorthand in most cases by cutting jobs. Because it is important to realize if the case came through the aspired result.

In the literature of strategic management outsourcing has become recognised as a means to achieve a range of strategic benefits. Outsourcig is the purchase of a value-creating activity from an external supplier. The major reason outsourcing is being used prominently is that few, if any, firms possess the resources and capabilities required to achieve competitive superiority in all primary and support activities.

In this study, by analysing the relationships between the outsourcers and contractors, it was aimed to contribute the beneficial learnings to the companies which would apply this technique, the procurement of the factors that would assure this technique to be successfull and the adversities possibly come accross through the outsourcing application in the construction companies.

In this study a survey method was used to reach the information about contractors relationship between outsourcers. Through all this research process, questions were asked to the contractors and by SPSS program the analysis were made.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Alper ULUIŞ'in “**İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma 'Outsourcing' ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma**” başlıklı tezi **19 Haziran 2001** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ
Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Üye : Prof.Dr.Uğur DEMİRAY

Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI	3
1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci	5
1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Stratejik Yönetim Açısından Değerlendirilmesi	7
1.2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler	9
1.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetim Tekniğinin Dezavantajları	11
1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniği Uygulama Alanları	13
2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLE İLİŞKİLİ YÖNETİM TEKNİKLERİ	15
2.1. Temel(Öz,Çekirdek) Yetenek (Core Competence)	15
2.2. Kıyaslama (Benchmarking)	17
2.2.1. Kıyaslamanın Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetim Tekniği Açısından Önemi	18
2.3. Değişim Mühendisliği (Reengineering)	19
2.3.1. Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetim Tekniklerinin Karşılaştırılması	21
2.4. Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)	21
2.5. Şebeke Organizasyonları (Network Organizations)	24
2.5.1. Dahili Şebeke Organizasyonu	24
2.5.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu	25
2.5.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu	25
2.6. Tam Zamanında Üretim (Just in Time-JIT)	26
2.7. Şirket Birleşmeleri (Joint Ventures)	27
2.8. Yalın Organizasyonlar (Lean Organizations)	28

İKİNCİ BÖLÜM

İNŞAAT YÖNETİMİ

1.	İNŞAAT VE PROJE YÖNETİMİ	31
1.1.	İNŞAAT PROJELERİNİN ÖZELLİKLERİ	37
1.2.	PROJE YÖNETİCİSİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI	38
2.	İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ...	40
2.1.	İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI	41
2.2.	DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN FONKSİYONLARI	42
2.3.	DIŞ KAYNAK SAĞLAYICISININ SEÇİM KRİTERLERİ	43
2.4.	DIŞ KAYNAK SAĞLAYICILARININ KONTROLÜ	44
2.5.	DIŞ KAYNAK SAĞLAYICILARI İLE YAPILAN SÖZLEŞMELERİN ÖNEMİ	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNETİM TEKNİĞİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1.	ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....	49
1.1.	Araştırmanın Amacı	49
1.2.	Araştırmanın Yöntemi	49
2.	DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANAN İNŞAAT İŞLETMELERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA	
2.1.	Araştırmaya Katılan İnşaat İşletmelerinin Genel Tanıtımı	50
2.2.	İNŞAAT İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ANKET SONUÇLARI	51
2.3.	İNŞAAT İŞLETMELERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	78
3.	SONUÇ VE ÖNERİLER	79
	EKLER	82
	KAYNAKÇA	86

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
ŞEKİL.1 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNETİM TEKNİĞİ SÜRECİ	5
ŞEKİL.2 MATRİKS İLİŞKİLERİN BAŞLANGICI	34
ŞEKİL.3 MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI	36
ŞEKİL.4 KONTOL SÜRECİ AŞAMALARI	44
TABLO.1 DIŞ KAYNAK SAĞLAYICILARI İLE YAPILAN SÖZLEŞMELERİ DİĞERLERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER	46

GİRİŞ

Günümüz globalleşme çağında, herhangi bir mal veya hizmeti diğer ülke veya işletmeden önce dış pazarlara ulaştırabilen, hızla değişen teknolojiyi takip ederek uygulayabilen kuruluşlar başarılı olacak diğerleri ise rekabete yenik düşecek ve ortadan kalkacaklardır. Yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımları işletmelere ve özellikle de yöneticilere değişimin önünü açma ve her konuda avantaj sağlama vaadinde bulunmaktadır.

Yöneticiler bu yönetim tekniklerinden uygun olanı işletmelerinde uygulama yoluna giderek, işgücü ve makinelerin verimliliğini artırarak maliyetleri aşağı çekmek, pazarın hızla ve sürekli olarak değişen taleplerine cevap verebilme yeteneği ile sürekli olarak pazar paylarını artırmak zorundadırlar.¹

İç ve dış koşulların (çevre) değişimi ve baskısı, müşteri talepleri, küreselleşme, kalite, bilgi çağı, rekabet, vb. değişimlerin ve kavramların etkisi organizasyonlarda köklü değişimlere neden olmuştur. Bir anlamda değişim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bunlar:²

- Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden-küçük fabrikalara,
- Dikey entegrasyondan-taşeronla çalışmaya,
- Büyüklük ekonomisinden-esneklik sağlayan küçük yapılara,
- Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan-basit ve yalın organizasyonlara,
- Uluslararası rekabetten-küresel rekabete,
- Hiyerarşiden-ekip ruhu ve personeli güçlendimeye (empowerment)

uzanan değişim ve gelişmelerdir. Tüm bunlar organizasyon yapılarına ve yönetim anlayışlarına yansımış ve yeniden yapılanmaya neden olmuştur. Bu yaklaşımlardan birisi de outsourcing yani dış kaynaklardan yararlanma ya da işletmenin dış kaynakları kullanmasıdır. Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini kullanan işletmeler asıl işlerini bünyelerinde yaparlarken asıl olmayan fonksiyonlarını dışarıdan sağlayarak, dış kaynak sağlayıcısı olan diğer işletmeler ile riski paylaşmış, aynı zamanda da organizasyonun işletme maliyetlerini düşürmüş olurlar. Dolayısı ile işletme ile dış kaynak sağlayıcısı olan işletmeler arasındaki ilişkilerin incelenmesi gerekmektedir.

¹ "Zaman Yönetme Sanatı," **Tekstil İşveren Dergisi**. Sayı No:165, (1992)

² Tamer Koçel. **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1989), s. 261

Özellikle inşaat sektöründe bu yönetim tekniğinin yaygın olarak kullanılmasına rağmen, işletmelere sağladığı yararlar ve etkileri konusunda, Türkiye’de henüz yeterli çalışma yapılmamıştır.

Tezin amacı dış kaynaklardan yararlanma hakkında bilgi vererek, aynı zamanda işletmelerin bu uygulamadan istedikleri sonuçları alıp alamadıklarını irdelemektir. Bu çalışmada, Türkiye’de özellikle inşaat sektöründeki işletmelerin bu teknikten sıkça yararlanması nedeniyle, dış kaynak sağlayıcısı olan taşeron işletmelerin ana işletmeler yani müteahhitler ile aralarındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Daha geniş bir anlatımla, söz konusu araştırmada müteahhitlerin taşeronlar ile çalışma süreleri ve bunu etkileyen faktörler, taşeronluk sözleşmeleri ve önemi, bir projede aynı veya farklı iş kollarında birden fazla taşeron kullanılmasının sonuçları, taşeron kullanılması ile projenin bitiş süresinin, kalitesinin ne şekilde etkilendiği incelenmiştir. Çalışmada, bu uygulamanın daha etkili olabilmesi için kritik noktaların ve inşaat işletmelerine sağladığı yararların ortaya konulması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI

Dış kaynaklardan yararlanma, dış kaynak sağlayıcısı olan diğer işletme veya işletmelerden değer yaratan aktivitelerin satın alınması olarak tanımlanabilir. Organizasyonlar uygun hizmet ve kaynakları diğer bir işletmeden sağlamakta ve bu işletmeyle olan ilişkilerini sözleşmelerle yönetmektedir.³

Dış kaynaklardan yararlanmada, dışarıdan satın alınan değer yaratan aktivitelerin, işletmenin asıl işi olmaması gerekmektedir. İşletme faaliyetlerinin belirli temel yetenekler etrafında toplanması anlayışı günümüz organizasyonlarının yapılanmalarını etkileyen bir gelişmedir. Temel yetenek tanım olarak, bir işletmeyi başka bir işletmeden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenektir. İşletmeye pazarda rekabet etme gücünü verecek olan bu temel yetenektir.

Daha yirmi yıl öncesine kadar, şirketler her şeyi kendileri üretmeye çalışırdı. Personel için gerekli tüm hizmetler şirket bünyesinde halledilmek istenirdi. Üretim şirketleri, 'entegre tesis' olduklarını gururla ilan ederlerdi. Ama dünyada 1980'lerin başında başlayan, şirketlerin uzman oldukları işlere odaklanması şeklinde tanımlanan 'core business' akımı, Türk şirketlerini derinden etkiledi.⁴ Bu da paralelinde, şirketlerin asıl işleri dışındaki hizmetleri başka şirketlerden talep etmelerine yol açtı.

İşlerin başka şirketlerden talep edilmesi önce, sanayide ambalajla başladı. Daha sonra sanayiden hizmet sektörüne sıçradı. Personelin yemek ihtiyacının bu konuda

³ Martin Stacey, "Outsourcing: How Organisations Need To Prepare In Order To Realise The Full Potential Benefits," **Management Accounting**, No:5 Volume: 76, (May 1998), s. 14

⁴ Ahmet Buğdaycı, "Outsourcing Eve de Girecek," **Capital Dergisi**, (Mayıs 1998), s. 186

uzmanlaşmış şirketlere verilmesini temizlik, güvenlik hizmetlerinin başka şirketlerden talep edilmesi izledi.

Dış kaynaklardan yararlanma, Türkiye’de taşeronluk denen anlayışın, sanayileşmiş ülkelerdeki uygulamasına verilen isimdir. Sanayileşmiş ülkeler bu anlamda üretim veya hizmetleri başka şirketlerden talep etmektedirler. Kaynaklarını, dikkatlerini, mesailerini dağıtmamak, başka işletmelerin daha iyi yaptıkları, daha ucuza yaptıkları işi ve hizmeti onlardan satın almak için bu teknikten yararlanmaktadırlar.

Dış kaynaklardan yararlanma , kurumun büyüklüğünden bağımsız olarak tüm şirketlerin rağbet gösterdiği bir yönetim anlayışıdır.⁵ Esnek davranma ihtiyacı, rekabet edebildikleri alanda yoğunlaşma istekleri, kadroları daraltma zorunluluğu gibi nedenler, büyük şirketleri, birtakım hizmetleri başka şirketlerden talep etmeye yöneltmektedir.

Diğer yandan küçük şirketler de taşeronları, riski azaltmanın ve ek maliyet getirmeden büyümenin bir yolu olarak görmektedir. Batıdaki uygulamalarında, dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili yeni bir eğilim de dikkati çekmektedir. Buna göre dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde iki yönlü bir gelişme olduğu söylenebilir. Yani bir şirket, dışarıda bir çok şirkete iş verirken, aynı zamanda başka bir şirketin tedarikçisi durumunda da olabilmektedir.

Stratejik bağlamda dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği 20 yıldır süren araştırmalar ile desteklenmektedir. 1974 yılında Rumelt dikey entegrasyonların istikrarlı sonuçlar vermediğini göstermiştir.⁶ Dış kaynaklardan yararlanma stratejik yönetim tekniği olarak 1990’lı yılların başında telekomünikasyon ve güvenlik hizmetlerinin taşeron işletmelere verilmesi ile tam anlamıyla uygulanmaya başlanmıştır.

Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getiren bir çekirdek kadro ile çalışır duruma gelmekte; başka işletmelerin uzmanlığından yararlanma imkanı bulmaktadırlar.

Dış kaynaklardan yararlanma, tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça, diğer hizmetlerin başka işletmelerden talep edilmesi

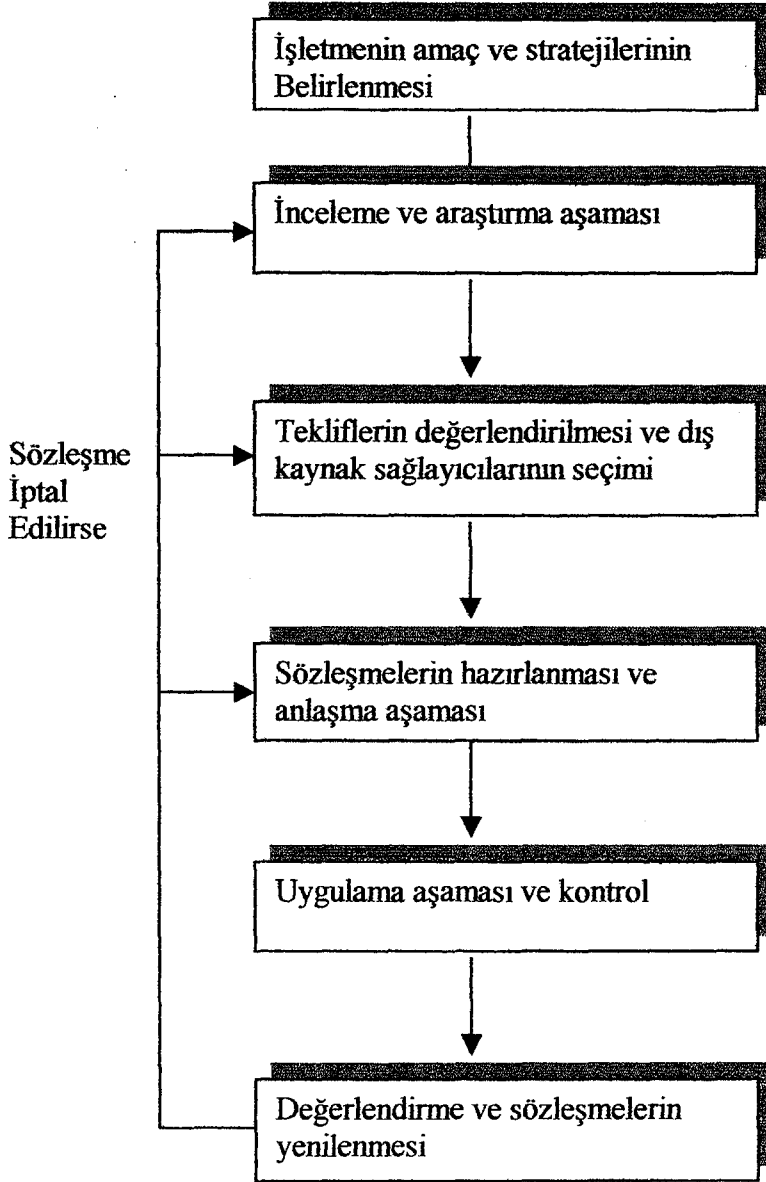
⁵ Tefik Güngör, “Olayların İçinden,” **Dünya Gazetesi**, (30 Nisan 1990)

⁶ James Brian Quinn ve Frederick G. Hilmer, “Strategic Outsourcing,” **Sloan Management Review**. (Summer, 1994), s. 63

ihtiyacı doğmakta, böylelikle ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir.⁷

1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini altı aşamada inceleyebiliriz:*



Şekil.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetim Tekniği Süreci

⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (Altıncı basım, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., 1998), s. 280

* http://www.outsourcing-benchmarking.com/html/com_d.html/ **The When and Why of Benchmarking**, Alan Gonchar, makalesinden faydalanılarak geliştirilmiştir.

- İşletme amaç ve stratejilerinin belirlenmesi: Öncelikle organizasyonun temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçları, işletme misyonu belirlenmelidir. Bu amaçlara ulaşmak için, eldeki mevcut kaynaklar en iyi şekilde kullanılarak uzun dönemli genel işletme planı ve işletmenin geleceğini belirleyen stratejik planlar yapılır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri analiz edilir. Daha sonra işletmenin dış kaynaklardan yararlanma stratejisi belirlenir.

- İnceleme ve araştırma aşaması: Bu aşamada, konusunda oldukça iyi olan veya lider işletmelerle üretim veya hizmetin maliyeti ve kalitesi karşılaştırılarak, dış kaynaklardan yararlanılmasının veya karşılaştırma yapılan işletmelerle, mevcut performans düzeyleri arasındaki farkın kapatılmasının mı daha uygun olacağı kararının verilmesi gerekir. Bu aşamada kıyaslama, dış kaynaklardan yararlanma tekniğinin faydalarının belirlenmesi için ekonomik bir metottür. Kıyaslama sonucunda dış kaynaklardan yararlanılması durumunda maliyet ve kalitede istenilen gelişimin sağlanma olasılığı görüldüğü takdirde, işletmenin hangi süreçlerinin dış kaynak sağlayıcılarına verileceği belirlenir.

- Tekliflerin değerlendirilmesi ve dış kaynak sağlayıcılarının seçimi: Bu aşamada, organizasyonun optimum performans hedefleri, kıyaslama yapılması ile elde edilen bilgiler ışığında belirlenir. Bu hedefleri gerçekleştirme olasılığı yüksek olan dış kaynak sağlayıcıları değerlendirmeye tabi tutulur.

Dış kaynak sağlayıcılarının seçiminde, kalite taahhüdü, şartları, kültürel yapısı, teknik yeterliliği, referansları değerlendirilmelidir. İstenilen performansın sağlanması ilişkilerin etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir.⁸

- Sözleşmelerin hazırlanması ve anlaşma aşaması: Kıyaslama yapılması ile elde edilen bilgiler, maliyet, performans ve kalitenin belirlenmesinde kritik rol oynarlar. Dış kaynak sağlayıcıları ile bu hedefler gözönünde tutularak hazırlanmış sözleşmeler yapılır. Kıyaslama aynı zamanda, dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini biran önce uygulamak isteyen, çok az araştırma ile, teklif almadan, zayıf anlaşmalar yapan işletmeler için yol gösterici bilgiler vermektedir.

- Uygulama aşaması ve kontrol: Bu aşamada dış kaynak sağlayıcısının performansı sürekli olarak değerlendirilir. Dış kaynak sağlayıcısının yaptığı işlerin

⁸ Marcy Lacity, Leslie Willcocks and David Freeny, "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control," *Harvard Business Review*, (May/June 1995), s. 87

denetimini sağlamak amacıyla bir raporlama sistemi kurularak, sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Ürün veya hizmetlerden dolayı olarak veya doğrudan etkilenen müşterilerin görüşleri alınmalıdır. Bu görüşler günümüzde oldukça yaygın olarak kullanılan internet veya anket uygulamaları ile alınabilir. Kıyaslama yapılarak da mevcut sözleşmelerin eksik olan yönleri geliştirilebilir.

- Değerlendirme ve sözleşmelerin yenilenmesi: Dış kaynak sağlayıcıları diğer işletmelerden alınan performans parametrelerine göre değerlendirilir. İstenen sonuçların sağlanmadığı tespit edilirse, gerekli düzenlemeler yapılır. Eğer dış kaynak sağlayıcı ile ilişkiler devam edecekse sözleşme yenilenir. Aksi takdirde inceleme ve araştırma aşamasından itibaren işlemler tekrarlanır. Kıyaslama bu aşamada da oldukça fazla yarar sağlamaktadır. Gartner Group'un yapmış olduğu bir araştırmaya göre, Amerika'da yapılan dış kaynaklardan yararlanma anlaşmalarının, %70' e yakın bir kısmı anlaşmaların yapıldıktan sonraki iki yıl içerisinde yenilendiğini göstermiştir. Genellikle fiyatlardan kaynaklanan memnuniyetsizlik ve hizmet düzeyleri yenilemenin ana sebeplerini teşkil eder.

1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Stratejik Yönetim Tekniği Açısından Değerlendirilmesi

Günümüz işletmelerinin başarılı olmasını sağlayan ve kritik önemi olan unsurlardan birisi de rekabet için stratejik kaynak ilişkilerinin yönetimi ve bu ilişkileri sürdürme yeteneğidir. Bu ilişkilerin etkili bir şekilde yönetilmesi maliyetleri düşürecek, stratejik ortak ile çalışılarak müşteri ilişkileri geliştirilecek, pazarda rekabet gücü elde edilecektir.⁹

Dış kaynaklardan yararlanma sadece problemlerin çözümünde kullanılacak bir araç değildir. Aynı zamanda işletme amaçlarını destekler ve hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur. Yöneticiler genellikle dış kaynaklardan yararlanma veya işletme içi kaynakların kullanılması konusunda tereddüt yaşarlar. Eğer işletme kendi kaynaklarını kullanarak istenen zamanda ve kalitede üretim yapabiliyorsa herhangi bir sorun yaşanmaz. Ancak yine de yapılan üretime ilişkin performans göstergeleri kıyaslama adı verilen yönetim tekniği ile bu iş üzerinde profesyonel olarak çalışan ve asıl işleri bu

⁹ <http://www.outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/strategicsourcing/main.htm/How to Engage in a Strategic Sourcing Relationship>, Les Blumberg

olan taşeron işletmelerin performans göstergeleri ile karşılaştırılmalı ve rekabet koşullarında hangisinin uygun olacağına karar verilmelidir.

Stratejik yönetim açısından dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının sağlayacağı yararları özetlersek:¹⁰

- Öncelikle işletmenin asıl faaliyet konusuna odaklanmasını sağlar. İşletmedeki birtakım faaliyetler taşeron işletmeler tarafından üstlenildiğinden, yöneticiler asıl işlere daha fazla vakit ayırabilirler. Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında etkili bir organizasyon yapısı oluşturulmasına olanak verir. Yöneticiler müşteri ihtiyaçları hakkında daha detaylı araştırmalar yapabilirler. Böylelikle işletme rekabet ortamında en avantajlı yatırımı değerlendirme ve uygulama imkânı elde eder.

- İşletmenin kapasite ve yeteneklerini geliştirir. Dış kaynak sağlayıcıları sürekli değişen teknoloji ve rekabet koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Aynı zamanda sürekli olarak benzer konularda farklı işletmelerle çalıştırdıklarından, yeteneklerini ihtiyaçları karşılayacak düzeyde geliştirmiş konumdadırlar. Böylelikle işletmenin rekabet gücünü arttırırlar. Organizasyonun kısa sürede sahip olamayacağı yeni teknolojilere, araçlara ulaşmasını sağlarlar. İşletmenin yeni teknolojileri takip etme maliyeti ve eğitim maliyetlerini düşürür. İşletmeden dış kaynak sağlayıcısına geçen çalışanlar için kariyer imkanı sağlanır. İşletme çalışanları, dış kaynak sağlayıcılarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanma imkanı elde etmiş olurlar. Dünya standartlarına ulaşmak, teknolojiye ayak uydurmak isteyen, ancak yeterli yatırımları yapamayan küçük işletmeler, dış kaynaklardan yararlanarak, daha büyük organizasyonların imkanlarından faydalanma avantajını yakalarlar.¹¹

- Değişim mühendisliği çalışmalarını hızlandırır. Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet gibi kritik performans göstergelerinin iyileştirilmesi için işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılmasıdır. İşletmenin bu amaçla herhangi bir fonksiyonunu dünya standartlarına getirebilmesi için çok fazla zamana ihtiyacı olabilir. Dış kaynaklardan yararlanma ile bu standardı yakalamış olan işletmeden faydalanılarak değişim mühendisliği süreci kısa sürede tamamlanır.

¹⁰ <http://www.outsourcing.com/sorepeat.html/Strategic Outsourcing: Creating a Cohesive, Repeatable Process>. Info Server: Outsourcing

¹¹ Charles E.Davis, Elizabeth B.Davis and Lee Ann Moore, "Outsourcing the Procurement-through-Payables," *Management Accounting*, (July 1998), s. 39

- Risk paylaşımı sağlar. Pazar, rekabet, devlet yaptırımları, finansal koşullar ve teknoloji sürekli ve hızla değişmektedir. Bu değişim ortamında işletmeler yapacakları yatırımlar ile birçok riski de beraberinde üstlenmiş olurlar. Dış kaynaklardan yararlanma ile işletme daha dinamik, esnek ve dolayısı ile değişen koşullara hızla uyum sağlayan bir organizasyon yapısına sahip olur. Dış kaynaklardan yararlanma bir çok işletme ile riskin paylaşılmasını sağlayan bir araçtır.

- Maliyetlerin azaltılmasını ve denetimini sağlar. Dış kaynaklardan yararlanma taşeron işletmenin daha düşük maliyetli yapısından yararlanma imkanı verir. Tüm işleri kendi imkanları ile yapmak isteyen işletmeler daha fazla araştırma-geliştirme, eğitim, istihdam ve pazarlama harcamaları yapmak zorunda kalırlar. Böylelikle bu sürecin tüm giderleri tek bir elden yönetilebilecektir.

- Asli amaçlar için kaynak ayrılmasına olanak verir. Her organizasyonun sınırlı kaynakları bulunmaktadır. Önemli olan bu kaynakların değer yaratan alanlarda kullanılmasına olanak sağlanmasıdır. Dış kaynaklardan yararlanma özellikle çalışanların müşterilere hizmet etmesine olanak veren temel yeteneklere yönlendirilmesini sağlar. Böylelikle çalışanların işletmeye daha fazla değer katan işlerde kullanılması mümkün olacaktır.

İçeriden kaynak sağlanamadığı durumlarda, işletmenin yeni bölgelere genişleme kararı alması söz konusu olduğunda, o bölgede yeniden yatırımlarda bulunmak yerine, dış kaynaklardan yararlanma işletmenin değerlendirmesi gereken önemli bir alternatiftir.

1.2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin başarılı olması ve işletmeye sağlayacağı faydanın istenen en üst düzeyde olmasını sağlayan faktörler şunlardır.¹²

- İşletmenin amaç ve hedeflerinin en iyi şekilde anlaşılması
- Stratejik vizyonun belirlenmesi ve planların yapılması,
- Doğru dış kaynak sağlayıcısının seçilmesi (Kıyaslama yapılmalı)

¹² <http://www.outsourcing.com/sorepeat.htm/Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users>
The Outsourcing Institute Membership, 1998

- Belirlenen amaçlara uygun sözleşmelerin hazırlanması
- Dış kaynak sağlayıcısı ile ilişkilerin etkili yönetimi
- Yönetim desteğinin sağlanması
- Çalışanların sorunlarına daha fazla dikkat ve ilgi gösterilmesi
- Dışarıdan bir denetim uzmanına danışılması

Bu faktörlerin tümünü en iyi şekilde sağlamak çoğu zaman mümkün olmayabilir. Ancak dış kaynak sağlayıcılarının denetimi özellikle sözleşme aşamasından sonra zorlaşacağından, sözleşme maddelerinin hazırlanmasında gerekli özen gösterilmelidir.

Dış kaynak sağlayıcısının işletmeye sağlayacağı yararları artırmak ve sözleşmeye uygun hizmet vermesini sağlamak için organizasyonun çok büyük çaba ve zaman harcaması gerekmektedir. İşletmede ekonomik yaptırımlardan dolayı teknoloji kullanımı kısıtlanıyorsa dış kaynak sağlayıcısı ile zayıf iletişim doğmaktadır. İşletmenin yeni teknolojileri kullanma ihtiyacı nasıl dinamik ise iletişim de dinamik olmalı ve diğer işletme süreçleri gibi yönetilmelidir. Kapsamlı bilgi akışının olmaması, denetim zayıflığına ve dolayısı ile yanlış karar ve pahalı çözümlere yol açabilir.

Dış kaynak kullanımı direkt olarak işletmenin amaçları ile ilişkili olduğundan, dış kaynaklardan yararlanma planını uygulayacak olan yönetici, işletmenin genel stratejisini ve dış kaynak sağlayıcısının buradaki yerini çok iyi anlamalıdır.

İşletmeler genellikle esneklik sağlama açısından kısa süreli sözleşmeler, dış kaynak sağlayıcıları ise tam tersine uzun süreli sözleşmeler yapmak taraftarıdır. Sözleşme süresi ne olursa olsun önemli olan ilişkilerin yönetilemez hale gelmesi durumunda, uygun ayrılık şartlarının oluşturulmasına olanak veren sözleşme maddelerinin yer almasıdır. Sözleşmenin belli bir süre sonunda iptal edilmesi aslında iki tarafın da istemediği bir durum olduğundan, görüşme aşamasında her türlü olasılıklar, süreçler, performans standartları, kalite, sorumluluklar, ilişkiler değerlendirilmeli ve sözleşme maddelerinde detaylı olarak istenen kriterler belirtilmelidir.¹³

Teknolojinin ve pazar koşullarının sürekli olarak değişmesi, işletmelerin ve dış kaynak sağlayıcılarının amaçlarının değişmesine, bu durum da ilişkinin sona ermesine neden olabilir. Dış kaynaklardan yararlanma, iki tarafın da işletmelerine belirli değerler

¹³ [http://www.outsourcing-mgmt.com/html/white paper/Avoid a Multi-Million Dollar Mistake](http://www.outsourcing-mgmt.com/html/white%20paper/Avoid%20a%20Multi-Million%20Dollar%20Mistake), Everest Group Inc, 1999

kazandırmak amacı ile işbirliği yapmalarındadır. İşletme için, bu değerler, sürecin maliyetinin düşürülmesi, dış kaynak sağlayıcısının dünya standartlarındaki tecrübelerine ulaşması ve onun kaynaklarından yararlanması şeklindedir. Dış kaynak sağlayıcısı açısından kazanılacak değer doğal olarak bu sürecin getireceği kâr olacaktır. Burada önemli olan iki tarafın da birbirlerini motive ederek, elde edecekleri değeri artırma çabaları ve sürecin başarılı olmasını sağlamaya çalışmaları olacaktır.¹⁴

Günümüzde işletmeler ilişkilerin çok daha karmaşık olduğunun farkındadırlar. Dış kaynak sağlayıcıları ile uzun süre çalışılacağı için, işletmeler dış kaynak sağlayıcılarının son gelişmeleri ve trendleri takip etmelerini, kapasitelerini sürekli geliştirmelerini istemektedirler. Dış kaynak sağlayıcıları ile ilişkilerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, ortaklık anlayışının geliştirilmesi, etkili bir geçiş döneminin sağlanması ile mümkündür.¹⁵

Dış kaynak sağlayıcıları ile işletme arasındaki ilişkileri, uzun dönemde başarılı olarak yürütmenin yollarından birisi de teşvik veya ödüllendirme sistemidir. Motivasyonu artırıcı önlemler, dış kaynak sağlayıcısının teknoloji ve değişen koşullara uyum sağlamasına olanak vererek etkinliğini artırmasına yardımcı olabilir.¹⁶

1.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetim Tekniğinin Dezavantajları

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin işletmenin stratejik yönetimi açısından birçok fayda sağlamanın yanısıra dezavantajları da vardır. Bunlar:¹⁷

- Etkili ve daha komplike iletişim sistemi kurulmasını gerekli kılar
- İşletmeye kısa zamanda net ve kesin yararlar sağlamaz.
- Yeni bakış açıları, beklentiler ve kimlikler getirir. İşletmenin dış

kaynaklardan yararlanması durumunda üçüncü bir şahıs işletmenin bir kısmını yönetir. Bu işletmenin de kendisine has amaçları ve öncelikleri vardır. Bunların işvereninkilerle

¹⁴ [http://www.outsourcing-journal.com/issues/sep1999/Even Successful Teams Break Up](http://www.outsourcing-journal.com/issues/sep1999/Even%20Successful%20Teams%20Break%20Up), Peter Bendor-Samuel.

¹⁵ Dick Dole and Lee Pinkard, "The Outsourcing Source Book," *Journal of Business Strategy*, (May/June, 1993), s. 55

¹⁶ <http://www.outsourcing-suppliers.com/tz/html/tpi.html>, *The Antidote: Incentives*, Dennis McGuire

¹⁷ <http://www.bantacom/tech/brief/1997/strat.html>/Michael F. Corbett&Associates

uyum sağlanması çok zordur. Yeni bir ortağı kabul etmek işletmeye yeni bakış açıları, istekler ve dolayısı ile yeni problemleri beraberinde getirir.

- İşletme çalışanlarında işletmeye karşı güvensizlik oluşturur.
- Performansların izlenmesini ve değerlendirilmesini güçleştirir.
- İşletmenin pazardaki olası değişimlere uyum sağlama süreci yavaşlar.

Dış kaynak sağlayıcısının kontrolünün kaybedilmesi, ilişkilerin etkili bir şekilde yönetilememesi, dış kaynak sağlayıcısının performansının yetersiz olması gibi durumlarda, değişen teknolojiye uyum sağlanması güçleşir.¹⁸

• Özellikle muhasebe işlerinde dış kaynaklardan yararlanılması durumunda, dış kaynak sağlayıcılarının, alınacak yatırım kararlarında etkili olmaları ve stratejik kararları değiştirmeleri söz konusudur. İşletmenin tüm finansal durumu hakkında bilgi sahibi olduklarından, yöneticilerin alacağı kararları etkileyerek, rakip işletmelerin çıkarları doğrultusunda karar alınmasına neden olabilirler.

• Uzun vadede, sözleşmelerin yetersiz kaldığı durumlarda dış kaynak sağlayıcılarının kontrolleri güçleşmektedir.¹⁹

• İşletmenin dış kaynak sağlayıcısını sadece maliyeti düşürecek bir ortak gibi görmesi, aynı şekilde dış kaynak sağlayıcısının da işletmeyi kendisi için sadece bir referans olarak görmesi, bir anlamda işletmelerin sadece finansal hedeflerine ulaşmayı amaç edinmeleri, bu yönetim tekniğinin başarısını olumsuz yönde etkiler ve istenen sonuçların alınmasını güçleştirir.

• İşletmenin işi kendi bünyesinde gerçekleştirmesi, aynı zamanda olası aksamalara daha kolay müdahale etmesi demektir. Dış kaynak sağlayıcısı ile çalışılması durumunda işlerin süresini etkileyen aksamaların çözümü de doğal olarak daha uzun süre alır.

• Yapılan işlerin belli kâr marjları vardır. İşin bir kısmının başka bir işletmeye yaptırılması durumunda, bu işletme dolaylı da olsa kârın da bir kısmına ortak olacaktır. Bunun yanısıra aynı işi daha düşük maliyetlerle gerçekleştirmeye çalışan dış kaynak sağlayıcısının beklenen kalitede iş yapmasını sağlamak her zaman daha zordur.

¹⁸ <http://www.outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/riskreward/index.htm/ContractingForRiskandReward>, Julian Millstein

¹⁹ Steve Powell, "Inside Outsourcing," *Management Accounting*, No:2, Vol:75, (February 1997), s. 52

Dış kaynak sağlayıcısına ödenecek ücretin çok düşük tutulması, sıkı pazarlık yapılması, karşılığında kalitesiz hizmet veya üretimi de beraberinde getirecektir.²⁰

- İşletmenin işi kendi bünyesinde gerçekleştirmesi, olası aksamalara daha kısa sürede müdahale etmesini sağlar. Dış kaynak sağlayıcıları ile çalışılması işlerin aksamasına neden olabilir. Bu durum özellikle dış kaynaklardan sağlanan faaliyetlerin stoklanabilir ve ya stoklanamaz olması durumunda, uygulamada daha da önem kazanmaktadır.

1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetim Tekniği Uygulama Alanları

Günümüz global rekabet dünyasında işletmeler kârlılık oranını ve pazar payını artırmak, maliyetlerini düşürmek için çalışmalar yapmaktadır. Bu nedenle küçülme(downsizing) yoluna gitmektedirler. İşletmede belli pozisyonlarda çalışanların sayısının azaltılarak, aynı fonksiyonların yeterli performansla dışarıdan kaynak kullanılarak yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. İşlerin bir kısmının bu şekilde yapılması ile işletmede çalışanların yönetim ve eğitim maliyetleri de düşürülür. Dış kaynaklardan yararlanılması durumunda üretimde kalite ve randıman artar, fonksiyonel uzmanlığa giriş sağlanır.²¹

Türkiye’de özellikle inşaat sektöründe görülen ‘taşeron kullanma’ veya imalat konularında ‘fason üretim’ olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer dış kaynaklardan yararlanma örneğidir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda yurdumuzda da önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur.²²

Bir inşaat işletmesinin, öz yeteneği tasarım olan başka bir işletmeden bu tasarım hizmetini alması, yani dış kaynaktan yararlanma uygulaması başlatması, bu inşaat işletmesini tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkanı verecektir. Tasarım işinde uzmanlaşmış olan bu firma, söz konusu inşaat işletmesinin tasarım sorunlarının çözümüne yeni yaklaşımlar getirmek, yeni teknikler

²⁰ <http://www.outsourcing.com/orerug.htm>, **The Pearls and Perils of Outsourcing**, Dan Mendel, 1998

²¹ <http://www.isdesign.net.com/ISdesigNET/Magazine/Sep95/outsourcing.html>. Vrancken, Robert D., **Exploring Outsourcing as a Process**

²² Koçel, 1998, **a.g.e.**, s. 280

uygulamak suretiyle inşaat işletmesinin daha başarılı olmasına yardım edecektir. Benzer bir şekilde bu tasarım işletmesi de, örneğin bilgisayar uygulamalarını başka şirketlerden talep etmiş olabilir. Böylece ortaya bir ilişkiler şebekesi uygulaması çıkmaktadır.

Bu tür örnekleri başta otomotiv, tekstil ve ilaç olmak üzere pek çok endüstri dalında görmek mümkündür.

Türkiye’de bu örneklerin en çok bilineni ‘personel taşıma servisi’ ile ‘yemek temin hizmetleri’dir. Pek çok işletme kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka işletmelerin hizmetinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde pek az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek servisi vermektedir. İşletmelerin çoğu bu hizmeti dışarıdan başka işletmelerden, uzmanlık alanı yemek pişirme ve servis olan işletmelerden almaktadır. Bunlara ek olarak çeşitli mühendislik işlerinin, imalat ve montaj işlerinin, güvenlik işlerinin, esas işleri (uzmanlıkları, temel yetenekleri core competence’ları) bu konular olan işletmelere yaptırılması sayılabilir.²³

Gelişmiş ülkelerdeki örneklerinde üç önemli alanda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bunlar:²⁴

- Haberleşme Teknolojisi : Günümüzde dış kaynaklardan yararlanmanın en çok kullanıldığı ve sürekli büyüyen alanlarından birisidir. Müşteri hizmetleri, bilgisayar ağları gibi hizmetlerde yaygın olarak kullanılmaktadır.

- Dağıtım, nakliye gibi işlerin yoğun olarak yapıldığı işletmelerde de dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Dağıtım konusunda danışmanlık ve eğitim, leasing, taşıma denetimi; nakliye konusunda araç yönetimi ve araç bakımı gibi faaliyetlerde bu yönetim tekniği kullanılmaktadır.

- İşletmelerin idari, finans, pazarlama ve satış, insan kaynakları gibi bölümlerinde de dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İdari konularda özellikle eğitim ve danışmanlık, yazışmalar gibi işlerde; finasta genel muhasebe, satın alma, ticari süreçlerde; pazarlama ve satışta reklam; insan kaynaklarında eleman bulma/yerleştirme, eğitim ve danışmanlık gibi konularda bu yönetim tekniği uygulanmaktadır.

Özellikle insan kaynakları gibi işletmenin temel yetenekleri dışında kalan fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması ile, işletmede yeni bir yapılanma oluşturulur. Aranılan pozisyonlara daha kısa sürede, daha iyi niteliklerdeki adayların

²³ Aynı, s. 281

²⁴ The Outsourcing Institute Membership, a.g.e., 1998

bulunması kolaylaşır. Ancak burada kısa vadeli olarak değil, insan kaynakları yönetiminin uzun vadede yarar sağlayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.²⁵

2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLE İLİŞKİLİ YÖNETİM TEKNİKLERİ

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre şartlarının sürekli değişmesi, bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve örgüt yapılarında da bu değişime uyum sağlanması ve işletmenin yaşamını devam ettirmesi için rekabet gücü elde edilmesi zorunluluğunu doğurmaktadır. Bu nedenlerden dolayı yeni yönetim görüşleri ileri sürülmektedir.

Bu yeni kavram ve uygulamalar birbirleriyle çok yakından ilişkilidir. Hatta bazıları bir diğerinin sonucudur. Örneğin bir 'öz yetenek- core competence' anlayışı peşinden 'dış kaynaklardan yararlanma- outsourcing' uygulamasını bu da 'şebeke organizasyonları-network organizations'ı doğurmuştur.²⁶

Bu bölümde, dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği ile ilişkili olarak:

Temel(Öz,Çekirdek) Yetenek (Core Competence)

Kıyaslama (Benchmarking)

Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)

Şebeke Organizasyonları (Network Organizations)

Tam Zamanında Üretim (Just in Time-JIT)

Şirket Birleşmeleri (Joint Ventures)

Yalın Organizasyonlar (Lean Organisations)

yönetim teknikleri hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. Temel (Öz,Çekirdek) Yetenek (Core Competence)

Günümüz organizasyonlarının yapılanma ve işleyişini etkileyen bir diğer gelişme, işletme faaliyetlerinin belirli 'temel yetenekler' etrafında toplanması anlayışıdır. Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin

²⁵ [http://www.outsourcing-hr.com/html/aon/html/Outsourcing the HR Function or its Components](http://www.outsourcing-hr.com/html/aon/html/Outsourcing%20the%20HR%20Function%20or%20its%20Components), Terry Terhark

²⁶ Koçel., 1998, a.g.e., s. 269

vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.

Günümüz yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler için başka işletmelerden yararlanılmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization), hem organizasyon kademeleri azalabilecek ve hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.²⁷

Temel yetenekler tek bir yetenek değil, yetenekler bütünüdür, örgütün sürekli öğrenmesi ile geliştirilir ve durağan değildir. Temel yetenekler işletmenin gelecekteki stratejilerini belirleyici kaynak ve bilgileri içerdiğinden, organizasyon içinde tutulmalı ve bu faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılmamalıdır.²⁸

Temelde odaklanma ölçek ekonomisini mümkün kıldığı için fiyat ve maliyetler ve nihayet kârlılık unsurlarını olumlu yönde etkiler. Odaklanan alanlarda deneyim ve bilgi birikimi sahibi olunarak bu alanlarda uzmanlaşma sağlanır.²⁹

İşletme kaynakları ve kapasiteleri işletme amaçlarının ve bunlara uygun yapılacak planların esaslarını oluşturur ve stratejilerini belirlemede önemli rol oynar. Değer yaratan stratejilerin amacı, işletmenin rekabet gücünü ve ortalama kârlılık düzeyini artırabilmesi için yeterlilik ve etkinliğini geliştirmektir. Bir anlamda stratejiler işletmenin işini ve bağlantılarını günümüz ekonomisinde önemli yer tutan bilgi ve ilişkiler veya organizasyonun yeterliliği ve müşterileri ile birlikte nasıl oluşturması gerektiğini gösterir. İşletmenin tüm kaynakları ve yeteneklerinin stratejik özellikleri olmayabilir. İşletmenin temel yeteneğinin seçimiyle, sürekli rekabet avantajı sağlayabilecek yönünün belirlenmesi, müşterilerin ve rekabetçi işletmelerin analizini gerektirir. Yetenekler işletmenin farklı ürünler üretmesini sağladığı zaman asıl iş olurlar.³⁰

²⁷ Aynı, s. 278

²⁸ Rasoava Rijamampianina, **Developing Core Competence Through Multicultural Learning** (Universal Publishers, 1999), s. 33

²⁹ Ahmet Buğdaycı, "CoreBusiness Dalgası Geliyor," **Capital Dergisi**, (Ocak 1998), s. 134

³⁰ Michael E Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.**, (Simon&Schuster Co.,1985), s. 85

2.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Tüm köklü işletmeler, yeni ve kendini yenileyebilen işletmelere karşı kendilerini korumak zorundadırlar. Çünkü onların işletme yönetiminde karşı karşıya kaldıkları yeni kurallar vardır, değişimi esneklikle karşılayıp, kendilerini kolayca bu değişime uydurabilmektedirler.³¹

Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini karşılaştırması, buradan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir.³²

Kıyaslama, işletmenin üretim ve kalitesindeki etkinliğini, mükemmeli temsil eden işletme ve organizasyonlarınkiyle sürekli ve sistematik olarak karşılaştırmasını sağlayan bir süreçtir.³³

Kıyaslama yapılması durumunda, performans geliştirici amaçlar belirlenir, değişimin yönetilmesi ve hızlandırılması sağlanır, süreçler geliştirilir, işletmenin rakiplerini tanınmasına olanak sağlanır, dünya standartlarına uygun performans kriterleri oluşturulur.³⁴

Esasında bir işletmenin, kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belli oranlar veya ölçütler içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile, eğer hiçbiri olmazsa, işletmenin önceki yıllar değerleri ile karşılaştırması yeni bir durum değildir. Bu alanda en çok bilinen uygulamalar, karşılaştırmalı bilanço analizleri ve finansal analizlerdir. İşletmenin finansal sonuçlar gibi çeşitli performans göstergelerinin geçmiş dönem değerleri ile, endüstri ortalamaları ile, bütçelenen hedeflerle ve nihayet rakiplerinin değerleri ile karşılaştırılarak sonuç çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması, basiretli (proactive) yönetimin temeli olarak kabul edilmektedir.

Kıyaslama olarak adlandırılan yönetim kavramı da, esasında aynı amacı gütmekte, fakat konuya çeşitli boyutları olan değişik bir çerçeveden bakılmaktadır. Bu

³¹ "Sumru Tümer, Toplam Kalite Yönetiminde İşletme Organizasyon Yapısı (Verimlilik Dergisi, Özel Sayı: Toplam Kalite, 1995, s. 42" Pınar Süral Özer, **Benchmarking** (Ankara: Cem Ofset, 1999), s. 8'deki alıntı.

³² "Rober Camp, Benchmarking (ASQC Milwaukee, Wisconsin, 1989, s. 10" (Koçel, 1998, s. 296'daki alıntı)

³³ Bengt Karlöf and Svante Östblom, **Benchmarking: A Signpost To Excellence in Quality and Productivity** (John Wiley&Sons Inc., England, 1993), s.1

³⁴ Sarah Cook, **Practical Benchmarking** (Clays Ltd.England, 1995), s. 15

boyutlardan birisi, kıyaslama yapılacak işletmenin en azından o endüstri dalındaki en başarılı işletme olmasıdır. Nitekim bir tanıma göre kıyaslama ‘...ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performansını geçmeyi hedef olarak belirlemektir...’³⁵ Bu çerçevede, bir işletme tüm faaliyetlerini, veya belli bir faaliyet grubunu (fonksiyonu), hatta belirli bir faaliyet grubu içindeki belirli işleri, kıyaslama konusu yapabilir.

İkinci boyut, kıyaslanmanın sadece aynı endüstri dalındaki işletmelerle sınırlı kalmaması gerektiğidir. Her işletme, tamamen farklı dalda çalışan başka bir işletmeden çok şey öğrenebilir. Üçüncü boyut ise bu karşılaştırma ve kıyaslama işlemlerinin müşteri tatmini ve kalite artırımı için sistemli bir şekilde yapılması gerektiğidir.³⁶

2.2.1. Kıyaslanmanın Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetim Tekniği Açısından Önemi

Kıyaslama, bir işletmenin dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmayacağı konusunda, nihai karar aşamasında rol oynar. Karar alınmadan önce, süreçler, ürünler ve fonksiyonlar ile ilgili maliyetler, yöntemler karşılaştırılır. Bu bilgiler dış kaynaklardan yararlanılması durumunda gelecekteki performansın ve gelişmenin etkin olarak ölçülmesini sağlar.³⁷

Sürekli bir gelişme yarışında, işletmeler objektif olarak performanslarını ölçmek ve süreçlerin standartlarını oluşturmak için kıyaslama yönetim tekniğinden yararlanmaktadırlar. Kıyaslama, dış kaynak sağlayıcıları ile yapılacak uzun süreli sözleşmelere esneklik getirmektedir. Sözleşme aşamasında iki önemli faktör kıyaslanmanın gerekliliğini göstermektedir. Bunlardan birincisi kıyaslama, dış kaynak sağlayıcısı ile uzun süreli bir ilişkinin temellerinin teşkil edilebilmesi için objektif fiyatlandırma yapılmasına, ikincisi hizmet düzeylerinin ana yapısının oluşturulmasına olanak verir. Ancak burada önemli olan iki tarafın da topladığı bilgileri sözleşme aşamasında doğru olarak birbirlerine aktarması gerekliliğidir. Kıyaslanmanın hangi

³⁵ “Lester Thurow, Kıran Kıran. (Çev.Ayşe Karasu), (AFA Yayınları, İstanbul, 1994, s. 283” (Koçel, 1998, Sayfa 295-296’deki alıntı)

³⁶ Koçel, 1998, a.g.e., s.295-296

³⁷ [http://www.napm.org/News and Resources/ongoingsofoutsourcing.cfm](http://www.napm.org/News_and_Resources/ongoingsofoutsourcing.cfm), Michael Patten, National Association of Purchasing Management, August 1998

işletmelerle ve hangi konuları kapsadığı, hangi koşullarda yapıldığı açıkça belirtilmelidir.³⁸

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

2.3. Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Değişim mühendisliği, irili ufaklı her örgütün, değişen şartlara uyum sağlayamamaları ve bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini kaybetmeleri ile ortaya çıkan sorunlara çözüm getirme iddiası taşır. Örgütler değişme ve gelişmeleri sürekli izlemek ve gerekli uyum önlemlerini almak zorundadırlar. Aksi halde yapıları sağlamlığını, etkinlik ve verimliliğini kaybeder. Değişim mühendisliği öz olarak, daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir yönetim sistemi kurulabilmesini amaçlamaktadır.³⁹

Bir diğer tanıma göre ‘...değişim mühendisliği, müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını artırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır...’⁴⁰

Başka bir tanıma göre de ‘...değişim mühendisliği işletme süreçlerinin maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik, sürekli performans ölçülerinde dramatik gelişmeler sağlayabilmek için yeniden dizayn edilmesi ve düşünülmesidir...’⁴¹

³⁸ http://www.outsourcing-benchmarking.com/html/peter_2.html/Benchmarking: Bane or Benefit?, Bill Deckelman

³⁹ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş* (İkinci basım. İstanbul: İz Yayıncılık San. Ltd. Şti., 1996), s. 173

⁴⁰ “Daniel Petrozzo and John Stepper, *Successful Reengineering* (Van Nostrand Reinhold, N.Y., 1994, s. 18” (Koçel, 1998, s. 290’deki alıntı)

⁴¹ Colin Coulson Thomas, *Business Process Re-engineering: Myth&Reality* (London: Kogan Page Ltd, 1996), s. 41

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve en fazla değer kazandıran asıl işleri üzerinde yoğunlaştırmalarını sağlayarak dahili işlemlerin yönetimini geliştirmelerine olanak verir. Bir çok işletme dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını değişim mühendisliği ile bir arada yürütür. Başlangıçta, işletme süreçleri tanımlanır ve buna göre uygulamalar devam ettirilir. Bu bir anlamda işletmenin temel yeteneklerini yeniden tasarlaması ve diğer işlerinin dış kaynak sağlayıcılarına verilmesidir.⁴²

Değişim mühendisliği işletmenin iş süreçlerini radikal şekilde yeniden tasarlamasını gerektirmektedir. Ancak değişim mühendisliği, süreçlerin yeniden tasarlanmasıyla başlamakla birlikte, burada son bulmaz. İş süreçlerinde yapılan temel değişiklikler, organizasyonun pek çok bölüm ve yönünde etki uyandırır hatta, organizasyonun tüm parçalarını etkiler.

Bir süreç değişim mühendisliğinden geçirildiğinde, işler dar ve görev odaklı olmaktan çıkıp çok boyutlu hale gelirler. Bir zamanlar kendilerine verilen talimatları yerine getirmekle yetinen insanlar artık kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başlarlar.

Değişim mühendisliği çalışmalarının başlıca özellikleri olarak şunlar belirtilebilir.⁴³

- değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir.
- işi yapanlar karar verici hale gelir.
- işlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi tabii sırasını izler.
- süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen, değişik versiyonları (değişik yapılma usulleri) olabilir.
- yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü en alt seviyeye indirilmiştir.
- katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler en aza indirilmiştir.

Değişim mühendisliği yaklaşımında, işletmenin süreklilik ve başarısının organizasyondaki her bireyin enerjisi ve potansiyelinin süreçlerle bağlantısının kurulmasına bağlı olduğu konusu üzerinde ısrarla durmaktadır. Bu bir anlamda her

⁴² Jim Switser, "Outsourcing," *Management Accounting*, (November, 1997), s. 23

⁴³ "Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Books, 1993, s. 51" (Koçel, 1998, s. 293'deki alıntı)

çalışanın gerçekten işletmeyi anlamasını sağlamak ve bireylere işletmenin amaçları doğrultusunda karar alma ve bu kararları uygulama yetkisi vermektir.⁴⁴

2.3.1. Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetim Tekniklerinin Karşılaştırılması

Genellikle işletmeler dış kaynaklardan yararlanmak ve değişim mühendisliğini uygulamak konusunda ya da her ikisinin birlikte uygulanması durumunda hangisinin ilk önce yapılması gerektiğine karar veremezler. Öncelikle ikisi arasında karar verilirken incelenecek kriterler şunlardır:⁴⁵

Birincisi, işletmenin ihtiyaç ve isteklerini sağlayabilecek dış kaynak sağlayıcıları bulunamazsa, asıl yeteneklerin değiştirilmesi gerekliliği varsa, yöneticiler dış kaynak kullanımı konusunda destek vermiyorlarsa işletme değişim mühendisliğini uygulamalıdır.

Aynı şekilde;

- yüksek kalitede hizmet veren rekabetçi dış kaynak sağlayıcıları pazarda mevcut ise,
- dış kaynak sağlayıcılarının yetenek ve kaynakları işletme süreçlerini hızlandıracak ve rekabet üstünlüğü sağlayacaksa,
- iç kaynaklar başka alanlarda daha etkin kullanılabilirse,
- değişen çevreye uyum süreci dış kaynak sağlayıcısı ile daha az risk taşıyacaksa,

işletmenin dış kaynaklardan yararlanması uygun olur.

İkinci olarak, eğer iki yönetim tekniğinden hangisinin seçilmesinin doğru olacağı konusunda karar verilemiyorsa, bu durumda ikisinin bir arada etkin ve stratejik olarak yürütülmesi gerekir.

2.4. Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)

Genel kapsamıyla “kalite, özellikle tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bunlara uygun tasarımın yapılması, bunların hatasız bir şekilde oluşturulması, satış işlemleri ile ilgili üst ve alt bileşenlerin güvenilir bir şekilde sağlanması,

⁴⁴ Thomas, a.g.e., s. 57

⁴⁵ <http://www.firmbuilder.com/doc/discipline3/article3.asp>, Michael F. Corbett, **Reengineering or Outsourcing**.

performansın açık bir şekilde ortaya konulması, satış ve satış sonrası hizmetin verilmesi, edinilen deneyimlerin tekrar kullanılabilir hale getirilmesi ve dolayısıyla tüketicilerin doygunluk sağlamasıdır” olarak tanımlanabilir.⁴⁶

Toplam kalite, kaliteyi sürekli ve etkin olarak gerçekleştirmek ve geliştirmek üzere tüm organizasyonun harekete geçirilmesidir. Toplam kalite en ekonomik düzeyde tam bir tüketici tatmini sağlayacak ürün ve ya hizmet üretebilmek için, bir organizasyondaki çeşitli grupların tümünün kalite geliştirme, kaliteyi sürdürme ve kaliteyi iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesini sağlayan etkili bir sistemdir. Ayrıca toplam kalite, müşteri memnuniyetinin, çalışanlarının memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir şekilde yönetilmesidir olarak tanımlanmaktadır.⁴⁷

Günümüzde kaliteden beklenen, ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Toplam kalite yönetimi, bir örgütteki değişik grupların müşteri tatminini de göz önünde tutarak; pazarlama, mühendislik, üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek amacıyla; kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını birleştiren etkili bir sistemdir.⁴⁸

Toplam kalite yönetimi; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.⁴⁹

Toplam kalite yönetimi organizasyondaki herkesin –yöneticiler ve diğer çalışanlar- katılımı ile sürekli gelişen faaliyetleri içermektedir. Performans artırıcı bu faaliyetler kalite, maliyet, misyon ve uygunluk gibi fonksiyonel amaçlara yönelmiştir. Toplam kalite yönetimi temel yönetim teknikleri, mevcut gelişme çabaları ve teknik

⁴⁶ “Osman Demirdöğen, Kalite Yönetimi Açısından ISO-9000 ve Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi. (Verimlilik Dergisi, MPM Ya, 1994/4, s. 40” Fatma Hacıoğlu. “Toplam Kalite Yönetiminin Bütünleşik Bir Parçası Olarak Pazarlama İşlevi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1996), s. 16’deki alıntı.

⁴⁷ Erhan Eroğlu, “ Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1996), s. 161.

⁴⁸ “A.V.Feigenbaum, Total Quality Control (New York: President General Systems Co., Inc. Mc Graw-Hill Book Co., 1983” Adnan Sevim, **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama** (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999), s. 13’deki alıntı.

⁴⁹ “İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995, s. 29” (Sevim, 1999, s.13’deki alıntı).

araçları, süreçlerin sürekli gelişimini sağlayan düzenlemeler altında birleştirir. Sonuçta bu faaliyetler yüksek müşteri ve/veya kullanıcı memnuniyeti üzerinde odaklanmaktadır.⁵⁰

Toplam kalite yönetiminde, yönetim odaklı Kaizen'in önceliklerinden biri de, girdi sağlayan firmalarla ilişkilerin geliştirilmesidir. Üst yönetimin çizdiği politikalar doğrultusunda, işletme yönetiminin isteklerini karşılamak üzere, ikmal bölümü elemanları dış tedarikçileri iyileştirme yönünde ilişkilerini sürekli sürdürür. Bu iyileştirme konuları şunları kapsar.⁵¹

- Optimum stok seviyelerini belirleyici daha sağlıklı kriterlerin oluşturulması
- Teslimatı hızlandıracak ek tedarik kaynaklarının geliştirilmesi
- Tedarikçilere bilginin daha iyi verilmesi
- Daha etkili fiziki dağıtım sisteminin kurulması
- Tedarikçilerin iç gereksinimlerinin daha iyi kavranması

Türkiye'de genellikle yardımcı sanayiye eğitim desteği vermek, işletme kapasite göstergelerini sağlamak, kaliteyi gerçekleştirecek işlevleri planlamak ve uygulamak kalite güvence yöneticiliği sorumluluğunda olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, sağlayıcı firmaları rakip olarak görüp ilişkileri en alt düzeyde tutmak yerine, bu firmaları işletmenin bir uzantısı olarak algılayıp, ilişkileri en üst düzeye çıkarılması, karşılıklı güvene dayalı uzun dönemli bir ilişki kurulması ve her konuda devamlı bilgi alışverişinde bulunulmasını önermektedir. Böyle bir ilişkinin her iki taraf için de çok yönlü yararları vardır. Örnek olarak sağlayıcı/alıcı firmanın bilgi birikiminden yararlanmak, sağlayıcı firmadan alınan malların kalite kontrol düzeyinin yükseltilmesini sağlamak verilebilir. Sağlayıcı firmaların seçimini yaparken, birim fiyatı tek kriter olarak almayıp, bunun yanı sıra kalite, zamanında teslim, firmanın genel kalite politikası, bilgi alışverişi konusundaki tutumu gibi konular da gözönünde bulundurulmalıdır.⁵²

Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bunun için işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden

⁵⁰ David L.Goetsch and Stanley Davis, **Implementing Total Quality** (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995), s. 4

⁵¹ Murad Yavuz Gök. "Toplam Kalite Yönetimi Sisteminde Süpermarket işletmelerinin Tedarikçilerle İlişkileri, Migros Türk T.A.Ş. Tedarikçilerle İlişkiler Sisteminin İncelenmesi." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 1997, s. 81

⁵² Erhan Mergen. "Toplam Kalite Yönetimi," **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: XI, S: 1-2, (1993), s. 29-30

düzenlemeleri, birtakım faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutmaları, şebeke organizasyonları geliştirmeleri, tam zamanında üretim (JIT) veya diğer stratejik birliklikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler “Toplam Kalite Yönetimi” kavramı altında özetlenmiştir. Böylece kalite olayı bir istatistik uygulama olmaktan çıkmış hedef ve strateji belirlemeden organizasyon yapısı belirlemeye; çalışanların davranışlarını belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir felsefeye dönüşmüştür.⁵³

2.5. Şebeke Organizasyonları (Network Organizations)

Bu tür organizasyon yapısı bir bakıma dikey ayrışımın bir sonucu, bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.⁵⁴

Genel olarak şebeke organizasyonları üç kısımda incelenmiştir.

2.5.1. Dahili Şebeke Organizasyonu

Bu tip organizasyonda, her biri birer bağımsız işletme olan alt işletme birimleri piyasada başka işletmelere veya bağımsız işletmelere iş yapmaktadırlar. Bu anlamda holding veya şirketler grubu mal/hizmet üretmek amacıyla her biri bağımsız işletmeler kurarak, bu işletmelerin faaliyetlerini organizatör bir işletmeyle sağlar. Böylece hem işletme her fonksiyonu için piyasada en uygun fiyatla mal ve hizmet temin etmiş, hem de karı kendi içinde bırakarak düşük maliyetle üretim yapmış olur.

Bağımsız nitelikte bulunan bu işletme birimleri piyasanın her türlü ihtiyacına cevap vermek için, sipariş alıp mal ve hizmet üretmek için daha verimli, daha kaliteli ve daha çeşitli üretimler yapmak zorunluluğunu hissedeceklerdir. Satılma, üretim, satış, finans hizmetleri, personel hizmetleri, vb. tüm işletme faaliyetleri böylece aynı zamanda birer maliyet ve kâr merkezi olarak çalışacaklardır. Çünkü, rekabetçi piyasada değişen çevre koşullarına daha etkili tepki gösterecek ve müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebileceklerdir. Bu durum dolaylı olarak ana işletmenin daha verimli, kaliteli ve daha

⁵³ Koçel, 1998, a.g.e., s. 273-274

⁵⁴ Aynı, s. 283

çeşitli ürünler üreterek rekabet avantajı yakalamasına ve çevresel değişimlere süratle ayak uydurabilmesine olanak verebilecektir.⁵⁵

2.5.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu

Bu yapının bir öncekinden temel farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Yani bu tür bir organizasyonda, bir şebeke halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır; sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbiri ile alışveriş içindedirler. Böyle bir alışveriş içinde lider konumunda olan bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar.

2.5.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu

Bu yapının diğerlerinden farkı, tüm şebekeler içinde lider işletmenin olmayışıdır. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar.

Bu yapıda, ana işletme pozisyonunda bir işveren firma olmaması nedeniyle, işletmeler kararlı ölçülü şebeke yapılarına nazaran daha serbest hareket edebilme özgürlüğüne sahiptirler. Bu tür örgütlerde aracı organizatör niteliğine sahip bir kuruluş şebekeyi oluşturabilmekte, işletmeler arasında serbest piyasa mekanizmasına göre ilişkiler oluşabilmektedir. Aracı organizatör niteliğindeki kuruluş piyasada istediği işletme ile işbirliğine giderken aynı zamanda bu kuruluşa mal satan bağımsız kuruluşlar da başka aracı organizatör kuruluşların siparişleri için mal ve hizmet üretebilmektedirler.⁵⁶

Şebeke organizasyonlarındaki genel yaklaşımın dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinde olduğu gibi, işletmeleri ana amaçlarına döndürmek olduğu görülmektedir. İşletmelerin temel yeteneklerinde uzmanlaşmalarına ve yoğunlaşmalarına yönelik bu yaklaşım, yöneticilerin günlük işlerden çok amaç ve hedeflere yönelmelerine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda, şebeke organizasyonu

⁵⁵ Erol Eren, **Stratejik Yönetim** (Dördüncü basım, T.C.Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:23, 1998), s. 302

⁵⁶ Aynı, s. 304

yaklaşımında, uzmanlık alanlarına dönüş sağlanması ile birlikte, alt işletmelere daha fazla yetki ve sorumluluk verilerek, karar verme süreci hızlandırılmaya çalışılmaktadır.⁵⁷

2.6. Tam Zamanında Üretim (Just in Time-JIT)

Tam zamanında üretim, bir imalat hattındaki her bir parçanın bu imalat hattını izleyen safha (imalat departmanı) tarafından ihtiyaç duyulan kadar derhal üretildiği bir sistemdir. Tam zamanında üretim hemen hemen stoksuz üretim olmaktadır. İdeal olarak, tam zamanında üretim sistemi sıfır stokla çalışmaktadır.⁵⁸

Başka bir tanıma göre ‘...tam zamanında üretim, yani stoksuz üretim, her şeyi hemen o an gerekecek miktarda üretmek, bir başka deyişle, hiçbir şeyi önceden ve gerekmediği miktarda üretmemek ilkesi üzerine kurulmuştur. Hedef, nihai ürün ve nihai ürün içinde kullanılan tüm parçaların müşteri talebine mümkün olduğunca yakın zamanda üretilmeleridir.’⁵⁹

Bugünün üretim işletmeleri, uzun dönemde ve yeteri kadar kâr amaçlayarak sürekliliklerini sağlayabilmek için ülke içi rekabet ortamının ötesinde, global rekabet ortamına da ayak uydurmak zorundadırlar. Bunun için söz konusu işletmelerin düşük maliyetli ve yüksek kalitede mal ve hizmet üretmeleri gerekmektedir. Bu ise, işletme faaliyetlerinin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine ve yüksek kalitede hammadde ve malzeme satın alınmasına bağlı olmaktadır. İşletme faaliyetlerinin etkin kılınması ve yüksek kalitenin yakalanması, imalat teknolojilerindeki gelişmeleri izleyerek işletmenin imalat yapısının bu değişmelere uygun hale getirilmesini ve otomasyonun yanısıra, kalifiye eleman istihdam edilmesini gerektirir.

Bu şartların doğrultusunda tam zamanında üretim felsefesi ortaya çıkmıştır. Tam zamanında üretim felsefesi, genel olarak gerekli olan en uygun zamanda ve miktarda hammadde satın alınmasını ve gerektiği kadar mamül üretilmesini ifade eder. Bu sistemde, stokların etkin kullanımı ile verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır.

⁵⁷ İ.Tayfun Ulusoy. “Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE,1996, s. 94

⁵⁸ Charles T. Horngren ve George Foster, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (6th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1987), s. 588

⁵⁹ Ayperi Serdaroğlu Okur, *Yalın Üretim, 2000’li Yıllara Doğru Türkiye Sanayii İçin Yapılanma Modeli* (İstanbul: Mart Matbaacılık Ltd.Şti, 1997), s. 36

Tam zamanında üretim sistemi ile geleneksel üretim sistemleri karşılaştırıldığında, yönetim kontrolünde gerekli olan değişimde, üç önemli alana işaret edilmektedir.⁶⁰

Birincisi, tam zamanında üretim sistemi, üretim süreci üzerinde daha fazla yoğunlaşmaktadır. Tam zamanında üretim sistemi kalite standardı ile ilişkili olarak, üretim kalitesi arttıkça, sürekli gelişimi gerektirmektedir.

İkinci olarak, tam zamanında üretim sistemi, kalıcı işgücünü desteklemektedir. Çalışanlar arasında etkili iletişim kurulması ve takım çalışması ile problemlerin çözülmesini amaçlamaktadır.

Geleneksel üretim sisteminde olduğu gibi, dış kaynak sağlayıcılarından faydalanılmaktadır. Ancak ürün kalitesinin yüksek olması ve istenilen zamanda teslimatının yapılmasını sağlamak amacıyla, sayıca fazla olmamak kaydıyla, konusunda sertifikalı işletmelerle çalışılmakta ve sözleşmesiz iş yapılmamaktadır. Dış kaynak sağlayıcıları sıkça üretim tesisine çağrılarak, işletmenin ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olunmaktadır.

2.7. Şirket Birleşmeleri (Joint Ventures)

Şirket birleşmeleri ya da müşterek yatırım ortaklıkları, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmalarıdır. Bu işbirliği; sürekli faaliyette bulunan yeni bir şirket olabileceği gibi, konsorsiyum şeklinde sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir. Burada yatırım ortaklığına giren işletmelerden bazıları uzman beşeri kaynaklara, bazıları mali kaynağa, bazıları da gelişmiş teknolojiye veya kaliteli hammaddeye sahip durumdadır. Böylece birbirini tamamlayan kaynaklara sahip bu işletmelerin oluşturduğu ortaklık, işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten yararlanmalarına ve dolayısıyla büyümelerine hizmet edecektir.⁶¹

Teknoloji transferi amacıyla kurulan müşterek yatırım ortaklıklarında genellikle hammadde, işgücü, fabrika ve arsa geliştirmekte olan ülkelerin işletmeleri tarafından

⁶⁰ B.Douglas Clinton and Ko-Cheng Hsu, "Jit and the Balanced Scorecard: Linking Manufacturing Control to Management Control," *Management Accounting*, (September, 1997), s. 19-20

⁶¹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İkinci basım. İstanbul, 1992), s. 222-223

sağlanmakta, teknoloji, makine ve teçhizat ile uzman, bazen yönetici personel gelişmiş ülkelerin işletmeleri tarafından sağlanmaktadır.⁶²

Müşterek yatırım ortaklıklarına gitmek tüm işletmeler için cazip olmaktadır. Öncelikle yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltmakta, küçük firmalara dev işletmelerle rekabet etme ve onlar arasında yaşama imkanı sağlamakta, ayrıca yeni teknolojileri kolayca elde etme fırsatını vermektedir.⁶³

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinde de, yüksek yatırım gerektiren teknolojiye uyum süreci, dış kaynak sağlayıcılarının kullanılması ile birlikte, kısa sürede, fazla maliyete yol açılmadan gerçekleştirilebilmektedir.

Müşterek yatırım ortaklığı, ortaklığa dahil olan işletmelerin hepsi için mali açılardan kolaylık sağlar. Bu durum yatırım maliyetlerini azaltır. Az sermaye ile büyük bir işin ortaklığına girilmiş olunur. Aynı zamanda pazar potansiyelinin artmasına ve fiili satış miktarlarının çoğalmasına neden olur. Bu durum işletmenin tam kapasitede çalışmasını, parça başına üretim maliyetlerinin düşük olmasını sağlar. Pazarlama kanallarının hızla gelişmesiyle, artan satış hacmi ile birim başına pazarlama masraflarının azaltılmasına olanak verir.⁶⁴

2.8. Yalın Organizasyonlar (Lean Organizations)

Yalın organizasyon daha az girdi ile daha az zamanda daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteli mal ve hizmeti üretmek demektir. Yalın olma kavramında, daima elde bulunanın en etkili biçimde kullanımının ve ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeyin elde bulundurulmaması benimsenmektedir.⁶⁵

En genel anlamı ile yalın organizasyon yaklaşımına bakıldığında, üretim ve yönetim aşamalarında zaman kaybına neden olacak süreç ve bürokrasinin azaltılarak, gerek işgören, gerekse müşteri tatmini açısından zaman kayıplarını minimize etme çabası görülmektedir. Etkin zaman kullanımını benimseyen yöneticilerin her türlü kaynaklarını gerekli olan kişilerle, gerekli olan miktarda ve gerekli olan zamanda

⁶² Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları* (İstanbul: Der Yayınevi, 1997), s. 245

⁶³ J.Kreiken, *Joint Selling Across National Frontiers* (Preceedings VI th International Marketing & Distribution Congress, May 6-9, Barcelona)

⁶⁴ Eren, 1998, a.g.e., s. 245

⁶⁵ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (İkinci.Basım, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.,1998), s. 225

kullanmaya çalışmaları, bu tür yaklaşımları destekleyen ve geliştiren en önemli unsurlardır.⁶⁶

Yalın organizasyon uygulaması, işletmelerde ihtiyaç duyulmayan işlemlerin ve bunların yarattığı maliyetlerin minimuma indirilmesini sağlamaktır. İhtiyaç duyulmayan işlemler ortadan kaldırıldığında, işlemleri oluşturan bileşenler de kendiliğinden ortadan kalkar.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı kazandıran öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki bütün işleri dış kaynak sağlayıcılarına yaptırarak hem kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmakta hem yapısal küçülme elde ederek daha yalın hale gelmekte, aynı zamanda kendilerinin çok iyi bildiği ve yaptığı işler üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

Ana hatlarıyla yalın organizasyonun temel ilkeleri şunlardır.⁶⁷

- İşletmeler sadece temel yetenekleriyle uğraşmalı, uzmanlığı dışında kalan işlerle uğraşmamalıdır.
- Temel yetenekleri dışındaki işler, bu alanda uzmanlaşmış işletmelerden hizmet veya ürün olarak satın alınmalıdır.
- Birimler kendi kendilerini yönetmeli, ara yönetim kademelerine ve dik hiyerarşi piramitlerine izin verilmemelidir.
- İş yapan kişi, o konuda en fazla bilgiye ve yetkinliğe sahip olan kişidir. Bu nedenle esasen tüm yetkiler bilfiil iş yapanlardadır. Yetkinin tabanda oluşması, 'sıfır hiyerarşi' diye de tanımlanabilen yassı örgütlenmeyi sağlamaktadır.
- İşleri yapanlar konularında tam yetkili olduklarından, yöneticilerin de görevleri talimatlar vermekten uzaklaşıp, kişilere önderlik etmeye dönüşür. Yönetici işi yönetmez, kişileri yönlendirir, onların gelişmesini sağlar, uyum içinde ve verimli çalışan bir işletme ortamı yaratılmasını hedefler.
- Yöneticilerin bir diğer görevi de, yeni iş imkanlarını araştırmaktır. Bu nedenle olayları ve gelişmeleri izleyerek, fırsatları değerlendirmeye çalışırlar.
- Birimlerin temel hedefi değer yaratmaktır. Bu değer ölçüsü 'kâr'dır. Başka bir ifade ile, işletme bir çeşit 'kâr merkezleri topluluğu'dur.

⁶⁶ Ulusoy, a.g.e., s. 100

⁶⁷ Yeni Yönetim Teknikleri: Değişimle Başedebilmenin Yolları (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1998)

- Değer yaratma hedefinin yetki ve sorumlulukla bağdaşabilmesi, birimlerin özerk davranabilmesi ile mümkündür. Bununla birlikte, 'iç monopoller'e izin verilmemesi gerekir.

Yalın organizasyon işletmelerin elindeki kaynakları en etkili bir biçimde kullanmasını sağlar. Kaliteyi, verimliliği artırır, maliyetleri düşürür. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olmasını sağlar. Yalın organizasyon, üretim faktörlerinin hepsini en verimli ve etkili bir şekilde değerlendirmekle beraber, insan faktörü üzerinde odaklaşır. Bu nedenle yalın organizasyon başlı başına bir hayat tarzıdır ve yönetim felsefesidir. İnsan yaşantısında, hayata bakışında ve tüm değer sistemlerinde yeni bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır.⁶⁸

⁶⁸ Ertürk, a.g.e., s. 246

İKİNCİ BÖLÜM

İNŞAAT YÖNETİMİ

1. İNŞAAT VE PROJE YÖNETİMİ

İnşaat, belirli mühendislik uygulamaları gerektiren ve belirli bir tüketici gereksinimini ya da kullanıcı talebini karşılamak amacıyla üstlenilen ve bina ya da yol, köprü, baraj, liman gibi yapıları konu alan sözleşme veya iş programlarıdır. İnşaat bir bakıma arsa-arazi üzerinde malzeme, emek, sermaye ve teknoloji kullanımı ile inşa edilmiş ve düzenlenmiş varlıklar olarak da tanımlanabilir.⁶⁹

Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta emek olmak üzere sermayeyi, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanılması söz konusudur.⁷⁰

Genel olarak işletme yönetiminde ve özel olarak Türkiye'deki gelişmelere bakıldığında, son yıllarda 'proje yönetimi'(project management) adı altında, kendisine has özellikleri olan yeni bir çalışma tekniği gelişmektedir. Bu yeni teknik, 'proje' adı altında toplanan işleri esas almakta, ve işletme yönetimi, mühendislik, finansman, beşeri ilişkiler, psikoloji, diplomasi gibi çeşitli disiplinlerden yararlanmaktadır.⁷¹

İnşaat işletmeleri, sözleşmeleri çerçevesinde maliyet esasına göre aldıkları işleri, öngörülen maliyet sınırları içerisinde gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu husus özellikle enflasyon ortamında büyük güçlük ve risk konusu olmaktadır. Ayrıca inşaat üretiminde üretim yeri, mülkiyet, risk, teklif fiyatlarının oluşumu, rekabet, işçi-işletme ilişkileri,

⁶⁹ İsmet S. Barutçugil, **İnşaat Yönetimi** (İstanbul: Anka Ofset A.Ş., 1996), s. 1

⁷⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul, Küre Ajans, 1991), s. 3

⁷¹ Koçel, 1998, a.g.e., s. 223

yevmiye, mesleki eğitim, v.b. özellikler dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda inşaat projeleri karakter olarak tektir ve standardizasyonu yapılamaz.

İnşaat üretiminde üretim gezici, ürün sabittir. Bu durum aşağıdaki sonuçları doğurmaktadır:⁷²

a) İnşaat tipi ve inşaat yeri koşulları (toprak, iklim, ulaşım, işçi, enerji olanakları) her projede değişik olduğundan, üretim metotları da değişir. Bu nedenle inşaat projelerinde; üretim teknolojisi ve süreci seçiminde optimizasyon gerekir, otomasyon olanağı ise çok sınırlı kalmaktadır.

b) Üretim ve maliyet tahmininde daima risk unsuru vardır.

c) Maliyet hesabında yardımcı işler (geçici inşaat, yerleşme, v.b.) bölümü vardır.

d) Genellikle açıkta üretim yapılır, üretim faktörleri sürekli olarak dış etkilere maruzdur.

İnşaat yönetiminde farklı örgüt biçimlerine, uzmanlaşmış bilgi sistemlerine, proje planlama ve kontrol tekniklerine ve inşaatların özellikleri nedeniyle ortaya çıkacak insan sorunlarını çözebilecek yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. İnşaat işletmelerinde karşımıza çıkan proje yönetimi tekniğinin uygulanması, inşaat-taahhüt işletmelerinin yukarıda sayılan karmaşık faaliyetlerini plânlı, düzenli ve kontrollü olarak yerine getirmelerini ve etkinliği sağlamaktadır.

Kavram olarak proje yönetimi, varolan çevre koşulları içinde, projenin yaşam döngüsü boyunca, projeye ayrılan kaynakların belirlenen amaçlara varabilmek için en iyi biçimde (optimum) kullanılmasıdır.⁷³

Proje türü işlerin yürütülmesi, kendine has özellikleri olan bir organizasyon yapısını da beraberinde getirmiştir. Böyle bir gelişme, proje adı altında toplanan işlerin tamamlanabilmesi için, değişik kişi, bilgi, kaynak ve gruplara değişik zamanlarda ihtiyaç hissedilmesinin sonucudur. Proje organizasyonu, bu farklı, tekdüze olmayan ve sık sık değişen ve farklı disiplin mensuplarını bir araya getiren bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁷² Doğan Sorguç, *Yapı İşletmesi Ders Notu* (İstanbul: İTÜ İnşaat Fakültesi Matbaası, 1989), s. 19

⁷³ M.Tamer Özsu, *Proje Planlama ve Denetim Teknikleri* (Ankara: Türkiye Bilişim Derneği Yayınları, 1986), s. 3

Proje yönetimi ile ilgili uygulamalara bakıldığında, proje organizasyonu adı altında üç ayrı organizasyon yapısının ele alındığı görülmektedir. Bunlar:

- Klasik fonksiyonel organizasyon yapısı
- Saf (Pure) proje organizasyonu, ve
- Matriks (proje) organizasyon yapısıdır.

Klasik fonksiyonel organizasyon yapısının aynı zamanda bir proje organizasyonu olarak kullanılmasına daha küçük nitelikteki projelerde rastlanmaktadır. Başka bir deyişle, küçük projeler, klasik fonksiyonel organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilmektedir.

Klasik fonksiyonel yapı, organizasyon yapısının temel icrai fonksiyonlar üzerine kurulduğu yapıdır. Bu yapının proje türü işlerde işleyişinde fazla bir fark yoktur. Yapı içindeki fonksiyonel birimler, projenin kendi bölümleri ile ilgili faaliyetleri yerine getirmektedir. Fonksiyonel birimlerin içindeki personel, proje ile ilgili faaliyetler konusunda, kendi fonksiyonel yöneticisine karşı sorumludur. Proje ile ilgili nihai koordinasyonu, fonksiyonel birimlerin bağlı olduğu üst kademe yöneticisi yerine getirir.

Saf proje organizasyonu olarak adlandırılan yapının en önemli özelliği, proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve birimlerin bir 'proje yöneticisi'nin emir komutasına verilmiş olmasıdır.

Bu yapıda göze çarpan husus, proje adı altında toplanan tüm işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunun ve bu sorumluluğu yerine getirebilmek için gerekli tüm kaynakların bir 'proje yöneticisi'ne (project manager) verilmiş olmasıdır. Bu kaynaklar ve söz konusu projede çalışacak elemanlar, organizasyonun ilgili diğer birimlerinden buraya alınmışlardır. Ancak, proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan bu yapı 'geçici' niteliktedir. Proje ile ilgili işler tamamlandığında proje yöneticisine bağlı tüm elemanlar organizasyondaki ilgili birimlere dönecekler ve proje organizasyonu ortadan kalkacaktır.

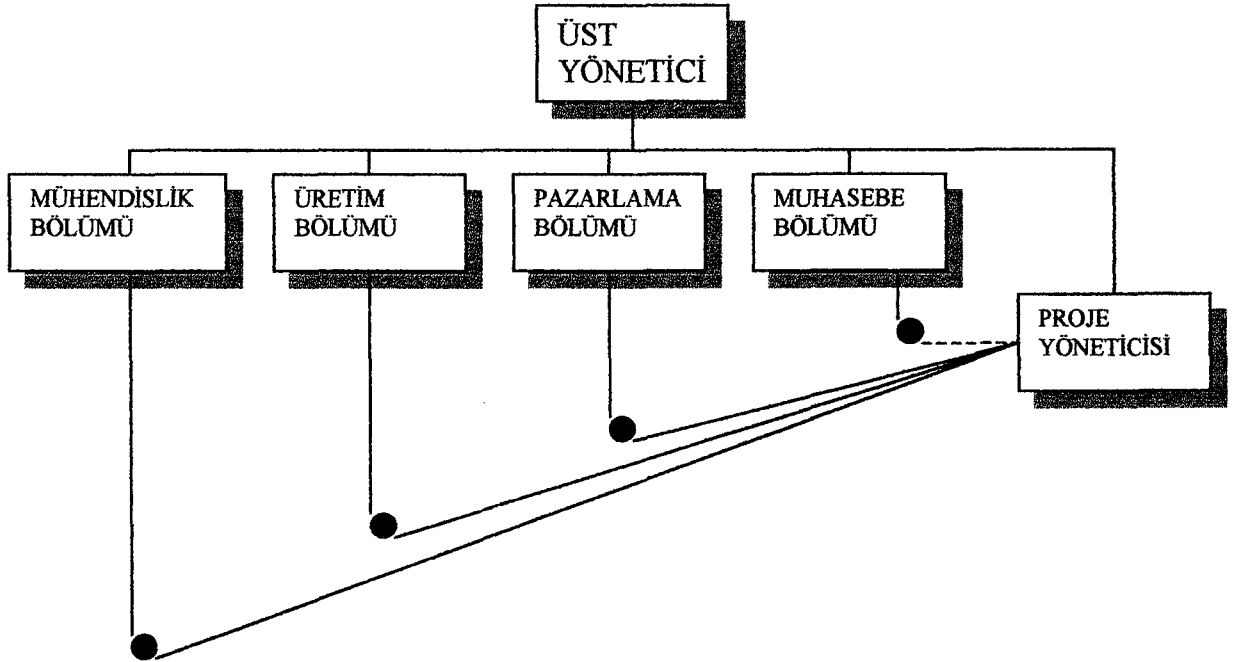
Matriks organizasyon yapısı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır: Dikey ve yatay ilişkiler. Diğer organizasyon yapılarında dikey ilişkiler, (emir komuta ilişkileri) esastır, yatay ilişkiler istisnadır ve uygulaması özel şekilde tarif edilmiştir. Örneğin fonksiyonel yetki uygulaması gibi. Buna karşılık, matriks yapıda, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir.

Matriks yapıların proje türü işlere uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgisine ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Ancak bu birlikte çalışma bir düzen içinde ve geçici nitelikte olacaktır. Yani hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler), hem de bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekecektir.

Bir proje organizasyonu olarak matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır.

Matriks yapıda projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen 'Proje Yöneticisi', fonksiyonel bir yapı içindeki uzmanlık birimleri (departmanları) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani bu birimlerin, uzmanı oldukları konularda, projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Proje yöneticisinin bu ilişkileri şekilde gösterilmiştir:



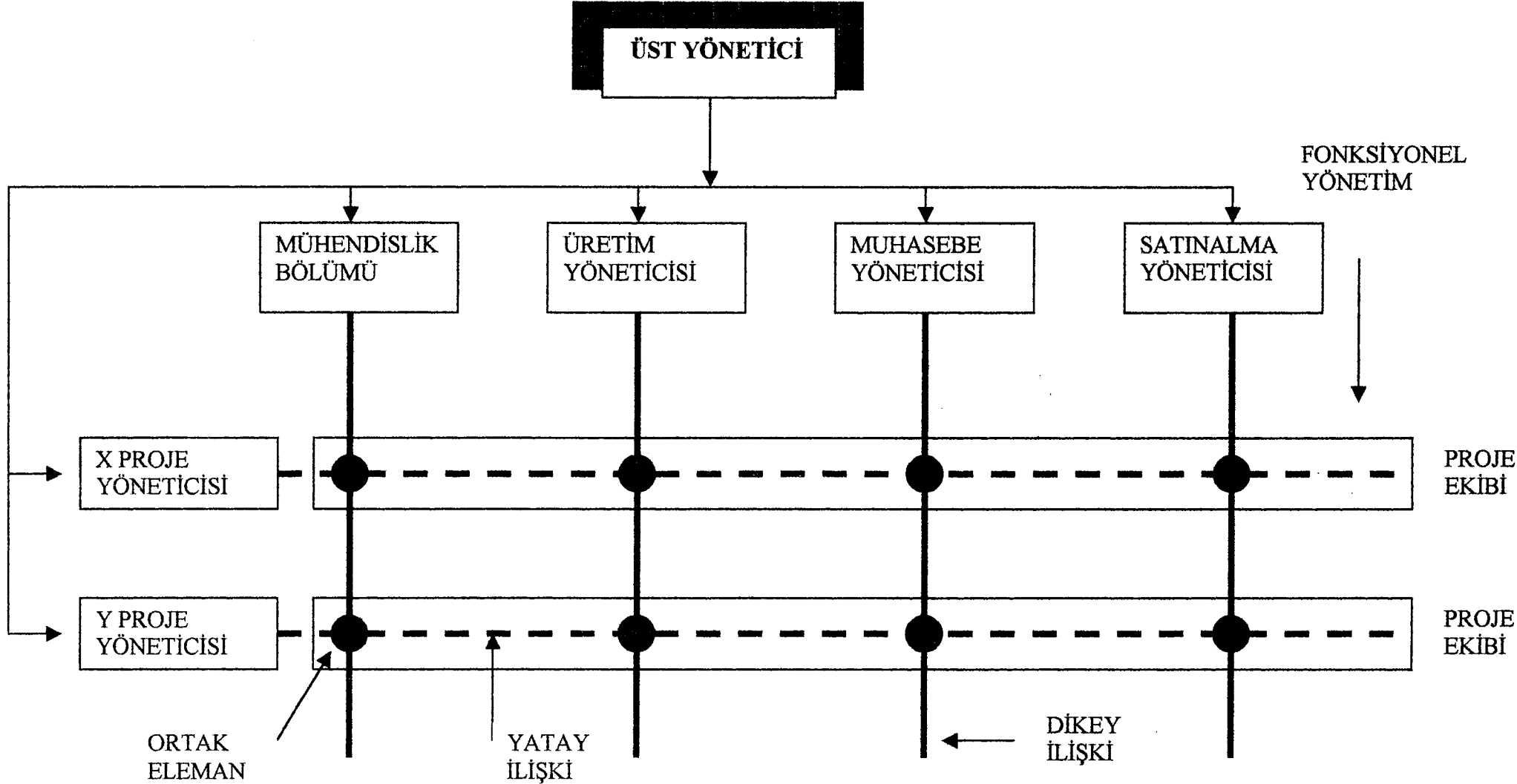
Şekil.2 Matriks İlişkilerin Başlangıcı

Bu şemada da görüleceği üzere, proje yöneticisi, sorumlu olduğu işlerin gerçekleştirilmesi için, ilgili uzmanlık bölümlerinin yardımını sağlamak zorundadır. Başka bir açıdan bakıldığında, fonksiyonel bölümler (uzmanlık bölümleri) işletmenin o konularda uzmanlarının bir araya getirildiği, ve burada biriken bilginin çeşitli projelere uygulanacağı birer kaynak durumundadırlar. Örneğin, mühendislik bölümü mensupları, sahip oldukları uzmanlık bilgilerini, çeşitli proje yöneticilerinin sorumluluğu altında bulunan farklı projelere aktaracaklardır.

Dolayısıyla, uzmanlık bölümleri içinde çalışan personel bir yandan uzmanlıkları nedeniyle ilgili bölümün yöneticisine (dikey ilişki); bir yandan da bu uzmanlıklarını belirli bir projede uyguladıkları için bu projenin yöneticisine (yatay ilişki) karşı sorumlu olacaklardır.⁷⁴

Alışılmış şekli ile Matriks organizasyon yapısını aşağıdaki şekilde gösterebiliriz:

⁷⁴ Koçel, 1998, a.g.e., s. 224-229



Şekil.3 Matriks Organizasyon Yapısı
Koçel, a.g.e., s.229

1.1. İnşaat Projelerinin Özellikleri

Çeşitli inşaat projelerinin incelenmesi, bazı temel özelliklerin hemen hepsinde ortak olduğunu ve yönetimde başarı sağlayabilmek için tüm bunların dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.⁷⁵

a) İnşaatlar karmaşık çabalardır. İnşaat projeleri belirli bazı sonuçları belirli bir zamanda öngörülen bütçe içerisinde elde etmeyi amaçlar. Bir inşaatın başlatılması, mevcut organizasyonda yapısal değişiklikleri ya da yeni organizasyonların oluşturulmasını gerektirir.

b) İnşaat, belirli bir sonuç yaratma sürecidir. Bir inşaat projesi; ticari ya da sınai tesisler, konutlar, yol, köprü, liman, baraj, santral gibi alt yapı tesisleri, eğitim, sağlık ve sosyal hizmet yapıları ve benzeri ürünleri yaratmak için gerekli bütün bir süreç olarak görülebilir.

c) Her inşaat projesinin bir yaşam devresi vardır. Bir inşaat açıkça belirlenmiş başlangıç ve bitiş tarihleri arasında bir zaman ölçeği ile bağlantısı kurulabilecek bir yaşam dönemine sahip bulunmaktadır. İnşaat ilerledikçe çeşitli belirgin aşamalardan geçer. Yaşam dönemi fikrin ortaya konulmasından inşaatın nihai tamamlanmasına kadar geçen tüm aşamaları kapsar.

d) Yaşam döneminin her aşamasında inşaat projesinin özellikleri değişir. Bir inşaat projesinin birbirini izleyen her aşamasında yeni ve farklı bir ürün yaratılır. Bir aşamanın ürünü bir sonraki aşamanın ana girdisini oluşturur.

e) İnşaat ilerledikçe, maliyet ve bitiş zamanına ilişkin belirsizlik azalır. Başlangıçta belirsizlik oldukça fazladır. Belirsizlik, birbirini izleyen her aşamada biraz daha azalmakta ve ancak inşaat sonuçlandığında ortadan kalkmaktadır. Bir inşaat projesinin tamamlanacağı zamana ve toplam maliyetine ilişkin bir belirsizlik, sonuçları erken ve doğru bir şekilde öngörebilecek etkin proje planlama ve kontrol sistemlerine ve yöntemlerine olan gereksinimi doğuran temel özelliktir.

f) Bir inşaat projesini hızlandırmanın maliyeti sonuca yaklaştıkça giderek artar. Bir inşaat faaliyetinde kaybedilen zamanın kazanılması her aşama geçtikçe giderek daha pahalıya mal olmaktadır. Bu özellik, bütün aşamalarda birlikte düşünülmesi gereken bir kontrol sisteminin önemini vurgulamaktadır.

⁷⁵ "Russel D. Archibald, Managing High Technology Programs and Projects (New York: John Wiley and Sons Inc., 1976" (Barutçugil, sayfa 7-9'daki alıntı)

1.2. Proje Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

Matriks bir ilişkiler topluluğu içinde kişilerin oynayacağı roller açık bir şekilde belirtilmiştir. Bunları şöyle ele alabiliriz:

Proje yöneticisi, proje adı altında toplanan işlerin, belirlenen zaman, kalite ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirilmesinden üst yönetime karşı sorumludur. Dolayısı ile şu konulardaki kararlar doğrudan proje yöneticisine aittir:

- Hangi işler yapılmalı?
- Bu işler ne zaman yapılmalı?
- Bu işler neden yapılmalı?
- Bu işler için ne kadar para harcanmalı?
- Bu işler hangi kalitede yapılmalı?
- Projenin genel gidiş hızı ne olmalı?
- Projedeki işler kime (işletme içinde mi, dışında mı) yaptırılmalı?

Fonksiyonel birimlerinin temel görevi ise, projedeki işlerin kendi alanlarına giren kısmına ait sorunlara çözüm bulmaktır. Örneğin muhasebe bölümü, projenin muhasebe uygulamasına çözüm getirmek ve yönlendirmek durumundadır. Bunu proje yöneticisi yapamaz, çünkü muhasebe uzmanı değildir. Dolayısıyla, fonksiyonel bölümler, projenin kendi alanları ile ilgili sorunlarına çözüm bulmaktan üst yöneticiye karşı sorumludurlar. Şu konulardaki kararlar, doğrudan fonksiyonel bölüm yöneticilerine aittir:

- İşler nasıl gerçekleştirilecek?
- Hangi yöntem ve usuller kullanılacak?
- Bu işleri kim yapacak?
- Bu işler nerede yapılacak?
- Fonksiyonel uzmanlık ne ölçüde proje uygulamasına aktarılacak?

Görüldüğü üzere rolleri açıkça belirtilmiş bulunan bu iki grup aralarında herhangi bir hiyerarşik bağ olmadan, bir projenin gerçekleşmesi için işbirliği yapmak ve projeyi zamanında tamamlamak zorundadırlar. Projedeki herhangi bir gecikme veya zarardan ilgili tüm yöneticiler birlikte sorumludurlar.⁷⁶

Genel olarak proje yöneticisinin sorumluluğu altında olan ve yetkili olduğu konular şöyle sıralanabilir:

⁷⁶ Koçel, 1998, a.g.e., s. 229-230

- projenin genel tanımı içinde amaçlarına ulaşmasını sağlamak,
 - projenin organizasyonunu kurmak ve etkili biçimde yürütülmesini sağlamak,
 - proje süresince aşağıda verilen konularla ilgilenip etkili biçimde yürütülmesini sağlamak,

- * bütçe
- * kaynaklar
- * alımlar
- * personel
- * taşeronlar
- * kontratlar.

Bir organizasyon içinde proje yöneticisinin konumu çok büyük değişiklikler gösterebilir. Proje yöneticisinin konumu, onun yetki ve sorumluluklarını da doğrudan etkilemekte, böylece projenin yönetim biçimini de belirlemektedir.⁷⁷

Sonuç olarak proje yöneticisinin başlıca görev ve sorumlulukları ana hatlarıyla şu şekilde belirtilebilir:⁷⁸

- Belirli bir nihai ürün veya sonucu, mevcut örgütsel kaynaklarla ve önceden belirlenen teknik, maliyet ve süre koşullarına uygun olarak elde etmek.
- Bir müşteri ile sözleşme durumunda inşaat projesinin kâr amaçlarını gerçekleştirmek.
- Teknik, maliyet ve zaman amaçlarının herhangi birinin veya tümünün gerçekleşmesi tehlikeye düştüğünde üst yönetimi uyarmak ve alınabilecek önlemler konusunda öneri hazırlamak.
- İnşaat projesi amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli kararları almak veya alınmasını sağlamak.
- Eğer proje amaçlarının gerçekleştirilmesi olanağı kalmazsa ve sözleşme hükümleri uygunsuzsa inşaatın durdurulmasını veya alternatif bir çözümü önermek.
- Müşterilerle, üst yönetimle ve fonksiyonel bölüm yöneticileri ile inşaat konusunda ilk temas noktası görevini üstlenmek.

⁷⁷ Yavuz Gitmez, Proje Yönetiminde Yönetim Fonksiyonları ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, 1998), s. 20

⁷⁸ Barutçugil, a.g.e., s. 18-19

- Üstlenilen işlerin ve yapılan sözleşmelerin çeşitli bölümlere veya alt örgütlere düşen iş paketlerinin öngörülen teknik özelliklerine uygun olarak, zaman ve maliyet sınırları içinde yerine getirilmesi için pazarlık etmek.

2. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

İnşaat sektöründe dış kaynaklardan yararlanma taşeronluk olarak adlandırılmıştır. Sub-contractor, alt müteahhit veya taşeron, tanım olarak inşaatta herhangi bir işi yapmak için müteahhit ile sözleşme yapmış olan işletmedir.⁷⁹

Aslında taşeron, sub-contractor yani alt müteahhit olarak bilinse de dış kaynaklardan yararlanma ve alt müteahhit kavramlarının tanımları arasında temelde ayrılıklar bulunmaktadır. Stratejik dış kaynaklardan yararlanma bir yönetim fonksiyonunun ve bileşenlerinin veya süreçlerinden birinin, daha etkili ve başarılı olacağı beklenen, işletmenin ortağı gibi çalışarak stratejik fayda sağlayacak başka bir işletmeye yaptırılmasıdır. Alt-müteahhitlik ise maliyeti düşürmek amacı ile özel bir işin başka bir işletmeye yaptırılmasıdır. Bunu bir örnekle açıklarsak:

Evinizin bahçesinin civardaki en güzel bahçelerden biri olmasını istiyorsunuz ve siz dışarıdan bir işletmeye bu bahçenin her türlü bakımı; çimlerin kesilmesi, zararlı otların temizlenmesi, sulama ve gübreleme işini veriyorsanız dış kaynak sağlayıcılarından yararlanmış olursunuz. Bu bahçeyi istediğiniz özelliklere sokmak ve bakımını yapmak tamamen bu işletmenin sorumluluğunda olur. Ama sadece çimlerin kesilmesi işini başka bir işletmeye yaptırırsanız, alt-müteahhit ile çalışmış olursunuz. İş yaptırdığımız işletmenin almış olduğu sorumluluk ikisi arasındaki farktır.⁸⁰

Aynı şekilde alt müteahhitlik ile sadece işgücü de dışarıdan alınabilir. Bu durumda siz aletler, makineler, ekipman ve diğer gerekli malzemeyi temin ederek yalnızca işgücünü kullanırsınız.

Alt-müteahhitlik yönetim tekniğinde müteahhit işin sahibidir. Müteahhit işi yapacak olan işletmeye istenilen kaliteyi, kullanılacak malzemeleri, ne kadar sürede bu işin bitirilmesi gerektiğini, işletmenin kaç adam çalıştırması gerektiği gibi konuları belirtir. Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinde ise taşeron işletme tüm iş

⁷⁹ General Conditions Of The Contract For Construction, The American Institute Of Architects (Eleventh Edition, N.W. A/A. Washington, 1967), s. 316

⁸⁰ Michael R. Blumberg & Donald F. Blumberg, *Strategic Decisions for Optimum Outsourcing* (The Outsourcing Institute, 1997), s.12

süreçlerinin sahibidir ve işi yapmaya başlamadan önce işin nasıl yapılacağını sormaz, sonuçların ne olması gerektiğini sorar. Bu durumda müteahhit sadece işin kalitesi ve işin bitirilmesi gereken süreyi bildirir. Bu işin optimum koşullarda ve maliyetlerde bitirilmesi tamamen dış kaynak sağlayıcısının sorumluluğunda olur.

Günümüz inşaat sektöründe taşeronlar, yani dış kaynak sağlayıcıları önemli bir yer tutmaktadır. İnşaat sektöründeki uygulamalarda, teknolojinin, inşaat metotlarının, kullanılan malzemelerin ve üretim tekniklerinin sürekli olarak değişmesi taşeronlarla çalışılmasını gerekli kılmaktadır. Farklı taşeronlar değişken derecelerde denetim gerektirirler. Yapıtılan işin özelliğine ve kapsamına göre yapılacak denetim de değişmektedir.

Müteahhit işletme ile taşeronlar arasındaki ilişki yapılan sözleşmeler ile başlar ve iş bitiminde yapılan ödeme ile sona erer. Taşeronun yapacağı işler, işin sahibi, müteahhit, mimar ve mühendisler, diğer taşeronlar ve malzemelerin temini ile birlikte bir bütün olarak koordine edilir.

2.1. İnşaat Sektöründe Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları

Kendi konusunda belirli bir tecrübeye sahip olan ve sözleşmeyi üstlenebilecek, mali açıdan yeterliliğe sahip taşeronlar ile yapılan sözleşmelerde, genellikle aşağıdaki iş gruplarında anlaşmaya varılır. Bu iş grupları, halk sağlığı ve güvenliği ile doğrudan ilişkili olduğundan, özellikle taşeronların tecrübelerine dikkat edilmesi gerekmektedir.

- Hafriyat ve arazinin kotlama işleri
- Kalıp işçiliği
- Beton işleri
- Elektrik, su ve kalorifer tesisatlarının yapımı
- Nakliye
- Yahtım, izolasyon işleri
- Boya ve dekorasyon işleri
- Sıva, tesviye, fayans, granit, mermer işleri
- Asma tavan, duvar işleri
- Yapısal çelik montaj işleri
- Klima, havalandırma işleri

- Asansör, yürüyen merdiven montaj işleri
- Her türlü doğrama işleri (ahşap, çelik, alüminyum konstrüksiyon işleri)
- Taş döşeme işleri
- Yıkım işleri
- Onarım, güçlendirme işleri
- Peyzaj, çevre düzenleme işleri
- Prefabrikasyon üretim, montaj işleri
- Çatı kaplama işleri

Bu işlerin yanısıra, inşaatta çalışanların yemekleri, servis işleri de taşeron işletmeler tarafından yapılmaktadır. Ancak, yerleşim birimlerine uzak olan inşaatlarda çalışanlar burada uzun süre kaldıklarından, bu tür ihtiyaçları genellikle işletme içi kaynaklardan sağlanmaktadır.

2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Fonksiyonları

İnşaat yönetiminde, dış kaynaklardan yararlanıldığı takdirde, bu yönetim tekniğinin inşaat sektöründeki kompleks yapı ve değişkenlikten doğan belirsizliğe cevap verebilmesi gerekmektedir. Rekabet, yapılacak işin sahibinin istediği özellikler, sahada yapılan üretim, çevresel faktörler yüksek oranda belirsizlik doğurur ve bu da işletmelerin planlarını gerçekleştirmelerini engeller.⁸¹

İnşaat işletmelerinde işin yapıldığı yer ve dolayısı ile işgücü sabit değildir. Müteahhitlerin bu duruma uyum sağlamak için organizasyonlarında öncelikle asıl organizasyonlarını ve gerektiğinde yerel organizasyonlarını oluşturmaları gerekir. Taşeronlar işte bu lokal yani yerel organizasyonlarını meydana getirirler. Taşeronlar inşaat endüstrisinin bazı alanlarında uzmanlaşmış elemanlara sahiptirler. Bu nedenle o alanlara giren işleri daha kaliteli ve ekonomik olarak yaparlar. İnşaat işletmelerinin bu tür özel işler için kadrolarında uzman işçiler bulundurmaları mümkün olsa bile, bu kişileri sürekli olarak çalıştıracak iş alanları yaratmaları kolay değildir. Böylelikle taşeronlar geçici işgücü ihtiyacını karşılayarak müteahhidin istihdam fazlalığını ortadan kaldırırlar.

⁸¹ J.D. Thompson, **Organization in Action** (New York: Mc Graw Hill, 1967)

İnşaatın bazı bölümlerinin yapılması özel makine ve teçhizatın kullanılmasını gerektirir. Bu araçlara sahip taşeronlara iş yaptırmak, onları satın almaktan daha ekonomik olabilmektedir.⁸²

2.3. Dış Kaynak Sağlayıcılarının Seçim Kriterleri

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin işletmeye sağlayacağı yarar, bu uygulamada birlikte çalışılacak olan taşeron işletmenin başarısı ile doğru orantılı olarak artacaktır. Bu açıdan taşeron işletmenin seçimi önemli bir konudur. Dış kaynak sağlayıcıları işletme ile aynı kâr amacını gütmeyiz. Farklı politikaları, organizasyon yapıları ve kültürleri vardır. Dolayısı ile işletme, amaçlarını belirledikten sonra, stratejik planlarını yapmalı ve bu planlara uygun dış kaynak sağlayıcısını seçmelidir.⁸³

Yöneticiler, işletmenin kendi kaynakları ile faaliyetlerin yeniden yapılandırılmasını sağlayamıyorsa, temel yetenekler geliştirilirken süreçler yapılandırılmıyorsa, dış kaynak sağlayıcılarının kullanılması uygun olur. Dış kaynak sağlayıcılarının seçiminde değerlendirilecek faktörler şunlardır.⁸⁴

- Dış kaynak sağlayıcısı bu sektörde kaç yıldır çalışmaktadır?
- Sağladığı hizmetin konusu neleri kapsamaktadır?
- İşletmenin istediği yeteneklere ve uygulama tecrübelerine sahip midir?
- Diğer dış kaynak sağlayıcılarına göre maliyeti ne olacak?
- Dış kaynak sağlayıcının kültürü ile uyum sağlanabilecek mi?
- Dış kaynak sağlayıcısı mali açıdan dengeli bir yapıya sahip mi?

Sonuç olarak dış kaynak sağlayıcıları uzun dönemde stratejik ortak olarak düşünülmelidir. İşletmenin amaçlarını benimsemeleri ve etkili bir iletişim sistemi ile işletme amaçları doğrultusunda çalışmaları sağlanmalıdır.

İnşaat işletmeleri açısından da, dış kaynak sağlayıcılarının seçiminde bu faktörlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle dış kaynak sağlayıcılarının referansları ve tecrübeleri inşaat işletmeleri açısından, alternatif işletmelerin değerlendirilmesinde oldukça önemli olmaktadır.

⁸² Yılmaz Benligiray, **İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Muhasebe Sistemi** (Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No: 241/161, Eskişehir, 1981), s. 111

⁸³ http://www.outsourcing.com/How_and_Why/Norris_Overton,The_Outsourcing_Institute's_Annual_Survey_of_Outsourcing_End_Users,The_Outsourcing_Membership,1998/surveyresults/main.html

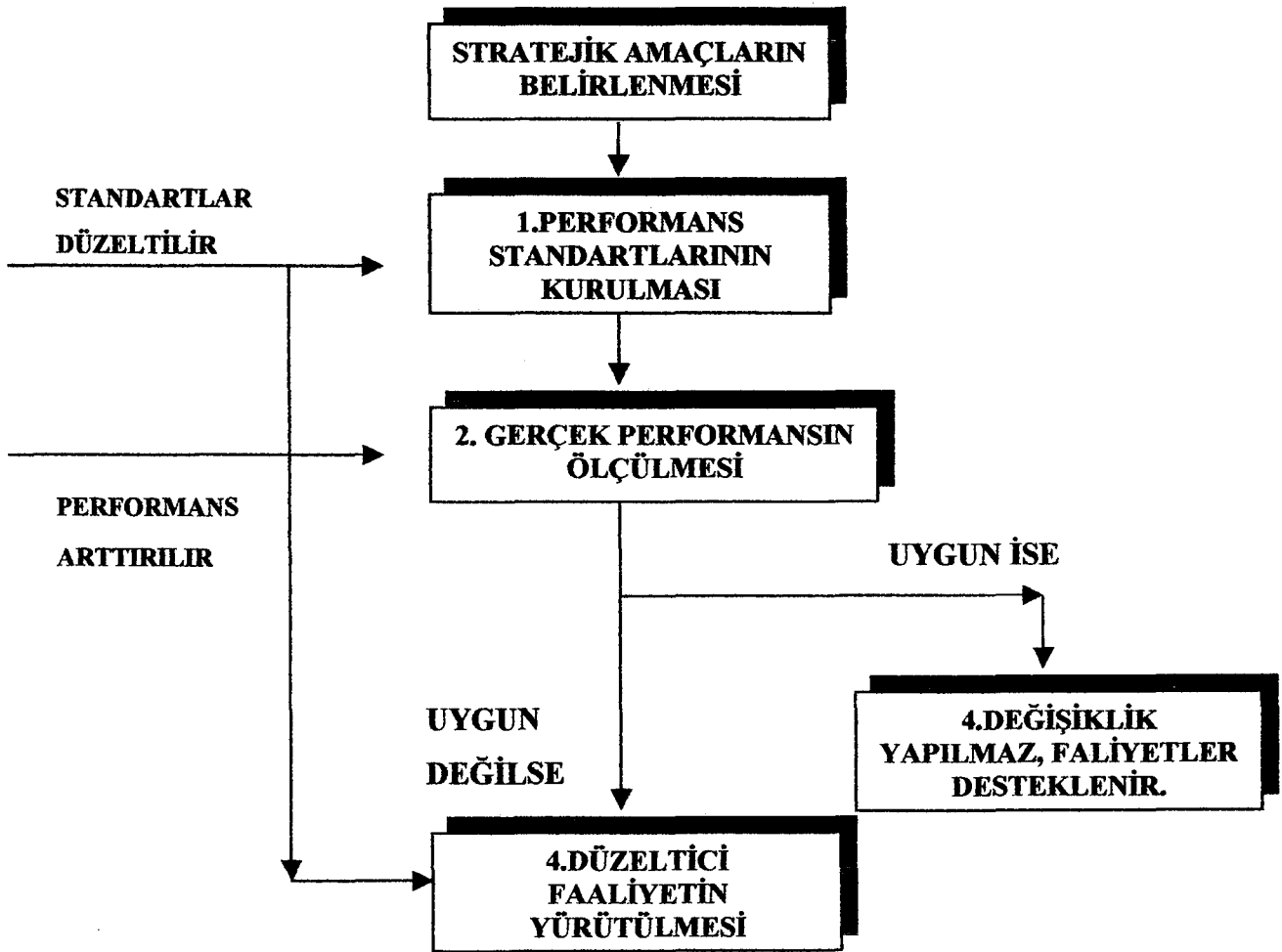
⁸⁴ Switzer, a.g.e., s. 24

2.4. Dış Kaynak Sağlayıcılarının Kontrolü

Birkaç organizasyondan meydana gelen yapıda, ilişkilerin yönetiminde kontrol faktörü önemlidir. İşletme planlanan programların ve işçilik kalitesinin istenen düzeyde uygulanıp uygulanmadığını etkili bir kontrol sistemi kurarak denetler. Kontrol mekanizması, dış kaynak sağlayıcısının plan ve programlar dahilinde çalışmasını sağlar.

Kontrol, yönetim fonksiyonlarından bir tanesidir. İnşaat yönetiminde de maliyetlerin, işin zaman içindeki akışının ve teknik başarı düzeyinin belirlenen ilkelere ve sınırlamalara göre kontrol edilmesi gerekmektedir.⁸⁵

Geleneksel teoride denetim aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.⁸⁶



Şekil.4 Kontrol Süreci Aşamaları

Ertürk sayfa 174'deki alıntı

⁸⁵ "D.J.Cleland and W.R.King, Systems Analysis and Project Management (Second Edition, N.Y: McGraw Hill, 1975" (Barutçugil sayfa 71'deki alıntı.)

⁸⁶ "David Schwartz, Introduction to Management: Principles, Practices and Process (New York, 1980" (Ertürk sayfa 174'deki alıntı)

- Standartlar ve amaçların belirlenmesi: Standartlar bir çok farklı konuda tespit edilebilirler. Bütçe ve maliyetler gibi finansman konularında olabileceği gibi zamanla da ilgili olabilirler; belli bir işi gerçekleştirmek için gerekli zaman miktarını da gösterebilirler. Üretimde olduğu gibi kalite konusuyla da yakından ilgili olabilirler ki, burada kalite kontrol elemanları kullanılmakta, kalite toleransı geliştirilmektedir.

- Performansın ölçülmesi: Standartların belirlenmesinden sonra neyin, ne kadar yapıldığını ölçmek mümkündür. Performansı ölçmede standartlara ilişkin stratejik ölçüler belirlenmelidir.

- Analiz ve Karşılaştırma: Gerçekleşen performans ölçülür ölçülmez, önceden belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırma yapılır. Fakat bu karşılaştırma ne kadar zamanda ve ne sıklıkla yapılmalıdır? Kontrol sistemi olan işletmelerde önleyici kontrol sistemi nedeniyle kontrol problemleri yoktur. Kontrolsüz işletmelerin bölümleri bağımsız hareket eder ve boşluk ortaya çıkar. Bu yüzden yöneticiler işletmenin herhangi bir bölümüyle ilgili kontrollerin alt ve üst limitleri arasındaki dengeyi iyi belirlemelidir ve uygun zaman ve sıklıkta kontrol yapmalıdır.

- Düzeltici Tavrı Alma: Kontrol faaliyetinin en önemli aşaması düzeltici yönde karar alınmasıdır. Düzeltici faaliyet çok dikkatli yapılmalı ve problemleri azaltmalıdır ve bunun sonucunda istenilen performans elde edilmelidir. Düzeltici tavrı gerçekleşen ve istenilen performans sapmalarının değerlendirilmesini içerir.

Dış kaynak sağlayıcıları ile işletme arasındaki ilişkilerin yönetimi ve kontrolü de oldukça zordur. Bu ilişkilerin uzun vadede geliştirilmesi ve kontrolü için özellikle sözleşme aşamasında, değerlendirme ve servis kalitesi ile sorumluluklar üzerinde görüşülmeli ve anlaşma sağlanmalıdır.

2.5. Dış Kaynak Sağlayıcıları İle Yapılan Sözleşmelerin Önemi

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin başarısız olmasına neden olan faktörler arasında, gerçekçi olmayan beklentiler, dış kaynak sağlayıcısının stratejik ortak (partner) gibi çalışmaması ve sözleşme yapıldıktan sonra ilişkilerin yönetilememesi sayılabilir. Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği, güçlü, stratejik bir yönetim aracı olduğuna göre, sözleşmelerin daha detaylı olması gerekir.⁸⁷

⁸⁷ "Divorce Your Outsourcer," *Computer World*, (August, 1996)

Dış kaynak sağlayıcıları ile yapılacak sözleşmelerin diğer sözleşmelerden ayıran birtakım özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁸⁸

Başlıca anahtar terimler, bildiriler	Sözleşme Maddeleri	Sözleşme Programı
Müşteri ihtiyaçları	Servis düzeyinin detaylı olarak açıklanması	Detaylı servis düzey anlaşmaları
Kültürel ve ticari ihtiyaçlar	Raporlama, toplantılar, kalite, değişim kontrolü ve gelişim prosedürü	Sözleşme Yönetimi prosedürleri
Haberleşme teknolojisi ihtiyaçları	Servis şartları, gizlilik, garantiler ve ihlaller	Servis yönetimi ve yazılı beyanlar
İnsan Kaynakları ihtiyaçları	Personel kadrosu	Çalışanların transferi
Finansal koşullar	Ödeme şekli ve cezalar	Detaylı fiyatlandırma ve kontrol
Yasal koşullar	Giriş, çıkış ve diğer gerekli yasal koşullar	Geçiş planı ve çıkış planı

Tablo.1 Dış Kaynak Sağlayıcıları ile Yapılan Sözleşmeleri Diğerlerinden Ayıran Özellikler

Stacey, a.g.e., s.16

Yapılan araştırmalar esnek sözleşmelerin dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin başarısını etkilediğini göstermiştir. Günümüz şartları sürekli gelişme ve esnekliği gerektirmektedir. Sözleşmenin stratejik olarak hazırlanmasında göz önüne alınması gerekli faktörler şunlardır:⁸⁹

- Sözleşme maddelerinde, ileride karşılaşılabilecek her sorun, fikir yer almalıdır. Performans standartları, işletmeler arasındaki ilişkiler, sorumluluklar, kalite standartları net bir şekilde açıklanmalıdır.
- Yararlanılacak servis hizmeti detaylı olarak açıklanmalıdır.

⁸⁸ Stacey, a.g.e., s.16

⁸⁹ Carol Saunders, Mary Gebelt and Qing Hu, "Achieving Success in Information Systems Outsourcing," *California Management Review*, No:2 Vol 39, (Winter 1997)

- Her organizasyon birbirinden farklıdır ve dolayısı ile her biri ile farklı sözleşmeler yapmak gerekir. Her organizasyonun yapısına uygun sözleşme maddeleri eklemek veya çıkarmak gerekir.
- Karar alınırken doğru sentezler yapılmalıdır. Esnek veya esnek olmayan sözleşme maddelerinin yer alıp almayacağına, dış kaynak sağlayıcısı hakkında toplanan bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda karar verilmelidir.
- Dış kaynaklardan yararlanılan süreçlerde, dış kaynak sağlayıcısına elde edilecek kârdan pay verilecek şekilde sözleşmeler yapılması, performansı artırıcı unsurlardan birisidir.
- Sözleşmelerin hazırlanmasında daha önce dış kaynaklardan yararlanmış olan işletmelerden veya bu konunun uzmanlarından fikir alınması faydalı olacaktır.
- Sözleşmenin iptal edilmesi durumunda iki tarafında sahip olacağı haklar ve sorumlulukları belirtilmelidir.

Uzun vadeli anlaşmalarda, işletme kendi stratejilerine uygun anlaşma modelini oluşturmalıdır. Bu sürecin aşamalarını planlama, sözleşme ve sözleşme sonrası yönetim olarak değerlendirmek mümkündür. Planlama aşaması, dış kaynak sağlayıcısının seçim aşamasıdır. Değerlendirme yapılırken maliyet ve sağlayıcının kapasitesi ile birlikte kültürü de göz önüne alınmalıdır. İşletmenin kültürü aynı zamanda uygulamadaki felsefesini belirtir. Sözleşmeler riskin paylaşılmasını sağlarlar. Sözleşmenin kabul edilmesinden sonra, ilişkilerin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.⁹⁰

Sözleşmeler hazırlanırken, esneklik sağlayan ve ilişkilerin geliştirilmesine olanak veren, iki tarafa da yarar sağlayacak maddelerin detaylı olarak düşünülmesi gerekmektedir. Genellikle iki taraf da sözleşmelerin uzun vadeli olmasını ister. Ancak, işletme amaçları, teknoloji ve ekonomik şartlar bu süre içinde değişecektir. Dolayısı ile sözleşme maddeleri de bu değişikliklere uyum sağlayacak yapıda olmalıdır. Sözleşmeler hazırlanırken izlenecek yöntem aşağıda açıklanmıştır:⁹¹

a) Sözleşme hazırlanırken işletmenin amaçları göz önüne alınmalıdır. Bu fonksiyonun niçin dış kaynaklardan sağlandığı ve işletmenin bu süreçten etkileenecek diğer fonksiyonları değerlendirilmelidir.

⁹⁰ William B.Bierce, "Flexibility in Service Contracts: How to Build It and Keep It," **Outsourcing Journal**, (March 1999)

⁹¹ http://www.outsourcing.mgmt.com/whitepaper/Crafting_a_Better_Outsourcing_Contract, Peter Bendor & Samuel President, Everest Group Inc.

b) İşletmenin amaçları ile dış kaynak sağlayıcısının kapasitesi karşılaştırılmalıdır.

c) Karşılaştırma yapılarak mevcut işletme kapasitesi ve dış kaynak sağlayıcısı kullanıldığı takdirde ortaya çıkacak maliyetler değerlendirilmeli, işletme amaçları tekrar tanımlanmalıdır.

d) Dış kaynak sağlayıcısının kontrolü için performans ve maliyet hedefleri oluşturulmalıdır. Performans hedeflerinin kontrolü için oluşturulacak performans ölçülerinin kolay anlaşılır olması ve çalışanlar tarafından hazırlanabilir nitelikte olması gerekir. Ödül ve cezalar performansı etkilemekte ve kalitenin yükseltilmesine olanak vermektedir.⁹²

e) İşletme sürecin kontrolünü, harcamaları, kârlılığı ve performansı artırmak ister. Aynı şekilde dış kaynak sağlayıcısı, büyümeyi, ekstra kar oranı elde etmeyi, sözleşmenin uzatılmasını ve yenilenmesini ister. Bu ilişkiden iki taraf da karlı çıkmayı arzulamaktadır. Dolayısı ile sözleşme maddeleri iki tarafın da koşullarını net olarak belirtmelidir.

f) Dış kaynak sağlayıcısının performansı düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Bu aşamada kıyaslama yapılması yeni işletme amaçlarının geliştirilmesine olanak verecektir.

g) Elde edilecek performans ve işletmeler arası karşılaştırma sonuçlarına göre sözleşme içeriğinin genişletilmesine veya daraltılmasına karar verilmelidir.

Genellikle dış kaynak sağlayıcıları ile yapılan anlaşmalarda, iki taraf da ilişkinin ne şekilde yürüyeceğini ve işlerin ne aşamaya gelebileceğini değerlendirerek, ticari yapılarını bu temel üzerinde şekillendirirler. Ancak uzun vadeli ilişkilerde bu yapı kaçınılmaz olarak bozulacaktır. Teknoloji, pazar koşulları ve işletme amaçları değiştiğinde, ilişkileri belirleyen kabuller de etkilenecektir. Bu nedenle dış kaynak sağlayıcıları ile yapılan sözleşmelerin süresi on yılı geçmemektedir.

⁹² <http://www.outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/managingrelationship/index.htm> / **Managing the Outsourcing Relationship: A Shared Vision Produces Greater Rewards**, Simon Tarsh, London

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNETİM TEKNİĞİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın nitelikleri başlığı altında, araştırmanın amacı ve yöntemi anlatılmıştır. Araştırma verilerini elde etmek için yapılan anket çalışmasına katılan, dış kaynaklardan yararlanan inşaat işletmeleri hakkında genel bilgi verilmiş, bu verilerin analizleri neticesinde çıkan sonuçlar ve değerlendirmeler sunulmuştur.

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

Tez kapsamında yapılan araştırmanın amacı ve yöntemi aşağıda yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği ile ilgili olarak yapılan araştırmada amaç, Türk inşaat sektöründeki taşeron-müteahhit arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu incelemede taraflar arasındaki karar ve eğilimlerin neler olduğunu ortaya koymak, ana işletmenin dış kaynak sağlayıcılarından yararlanma nedenlerini açığa çıkarmak ve yapılan çalışmaların dış kaynaklardan yararlanma ilkelerine uygun olarak yapılıp yapılmadığını belirlemek hedeflenmiştir.

Araştırmanın ayrıntılı amaçlarını hipotezlerle ifade etmek yerinde olacaktır.

H₁ : Dış kaynaklardan yararlanmada sözleşmelerde şirket politikalarının yer alması, üretimin kalitesini etkiler.

H₂ : Dış kaynaklardan yararlanmada taraflar arasında yapılan sözleşmelerde şirket politikalarının yer alması, üretimi artırır.

H₃ : Birden fazla taşeron işletme ile çalışmak, taşeronların denetimini zorlaştırır.

1.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma uygulama çalışmasında seçilen araştırma yöntemi tarama, veri toplama tekniği ankettir.

Hazırlanan anket formları seçilen inşaat işletmelerine posta ile gönderilmiştir. Formlara cevap vermeyen bazı işletmelere de bizzat gidilerek ilgililerin anket sorularına cevap vermeleri sağlanmıştır.

Anket formu kısa sürede doldurulabilecek üç sayfadan ibarettir. İşletme yöneticilerinin zamanlarını almamak açısından her sorunun kolayca anlaşılabilir nitelikte olmasına özen gösterilmiştir. Dış kaynaklardan yararlanan inşaat işletmelerinin bu konudaki görüş, düşünce ve tecrübelerinden yararlanabilmek amacı ile 18 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan birinci kısımda inşaat işletmelerinin taşeronlarla çalışma nedenleri, seçim kriterleri ve taşeron işletmelerle çalışma süreleri gibi sorular yer almakta ve işletmelerin taşeron kullanma konusunda genel amaçları hakkında düşüncelerini tanımak amacı gütmektedir. İkinci kısım ise, taşeron kullanılmasının işletmeye istenen faydayı sağlayıp sağlamadığı ve istenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı konusunda bilgi alınmasını hedeflemektedir.

Anket formları Aralık 2000 ve Şubat 2001 tarihleri arasında değerlendirilmiştir. Anket sonuçları SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANAN İNŞAAT İŞLETMELERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmaya Katılan İnşaat İşletmelerinin Genel Tanıtımı

Türk inşaat sektöründe, inşaat uygulamaları gerçekleştiren ve taşeron kullanan İstanbul, Yalova, Mersin, Bolu, Ankara, Bartın, Tekirdağ, Çorlu, Bursa, İzmit ve Eskişehir illerinden toplam 82 inşaat işletmesi verilerin toplanabilmesi amacı ile anket çalışmasına katılmıştır. Türkiye genelinde tarama yapmak için mümkün olduğunca çok sayıda ilde anket uygulanmasına çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan inşaat işletmeleri, proje üretimi ile birlikte inşaat uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. İşletmelerin tamamı faaliyet sürelerince bir

veya daha fazla taşeron işletme ile çalışmıştır. Seçilen işletmelerde çalışan sayısı en az 50 kişidir.

2.2. İnşaat İşletmelerinde Uygulanan Anket Sonuçları

Anket sonuçları değerlendirilirken, öncelikle frekans serileri değerlendirilmiştir.

Bu serilerin histogramları çizilmiştir. Sonuçlar şu şekildedir:

1-) Üretim faaliyetleri dışında aşağıdaki hizmetlerde taşeron kullanıyor musunuz?

- Finans
 Servis
 Haberleşme Teknolojisi
 İnsan Kaynakları
 Varsa
 Diğer.....

Sorusuna verilen cevaplar:

Finansda taşeron kullanıyor mu?

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	63	76.8	76.8	76.8
	evet	19	23.2	23.2	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Serviste taşeron kullanıyor mu?

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	51	62.2	62.2	62.2
	evet	31	37.8	37.8	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Haberleşme teknolojisinde taşeron kullanıyor mu?

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	74	90.2	90.2	90.2
	evet	8	9.8	9.8	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

İnsan kaynaklarında taşeron kullanıyor mu?

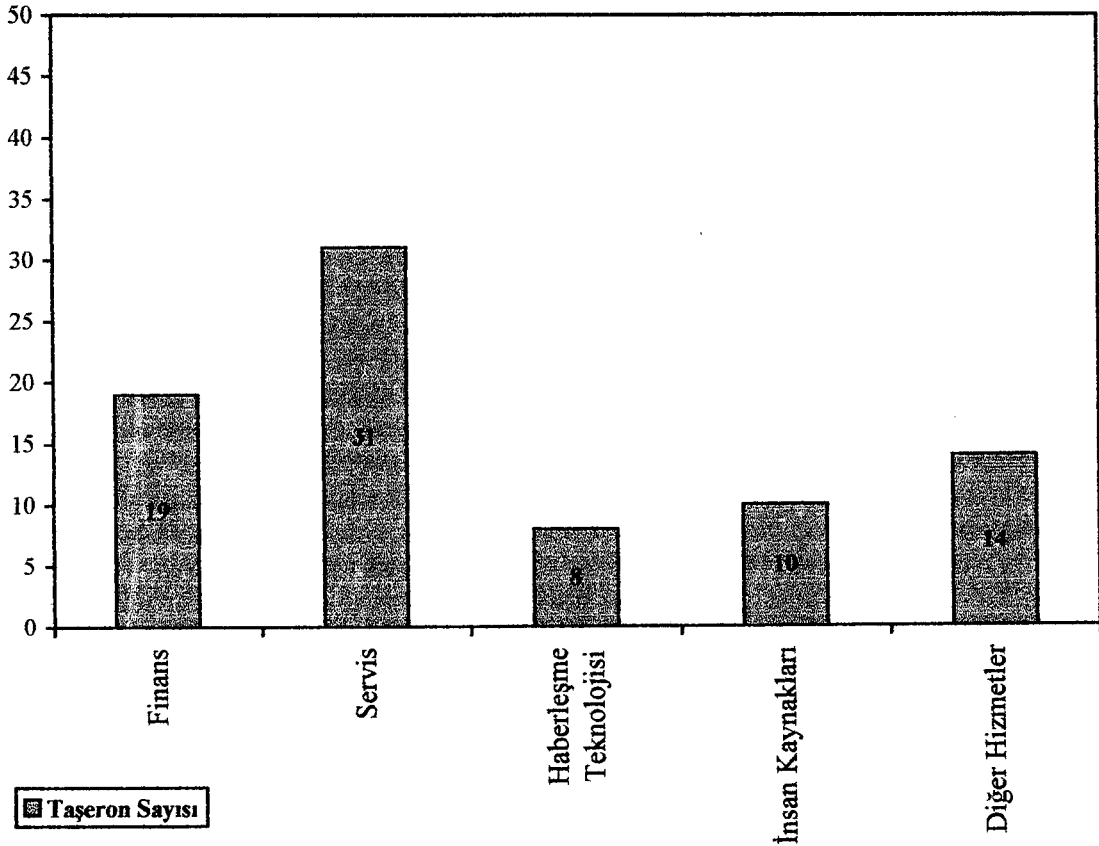
		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	72	87.8	87.8	87.8
	evet	10	12.2	12.2	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Diğer hizmetlerde taşeron kullanıyor mu?

	Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli hayır	68	82.9	82.9	82.9
evet	14	17.1	17.1	100.0
Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam	82	100.0		

Frekansların değerlendirilmesi neticesinde, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Üretim Dışında Taşeron İşletme İle Çalışılan Hizmetler	Taşeron Sayısı
Finans	19
Servis	31
Haberleşme Teknolojisi	8
İnsan Kaynakları	10
Diğer hizmetler	14



İşletmelerin %93'ü birden fazla taşeron işletme ile çalışmaktadır. %7'lik kısmı ise birden fazla işini bir tek taşeron işletmeye yaptırmaktadır.

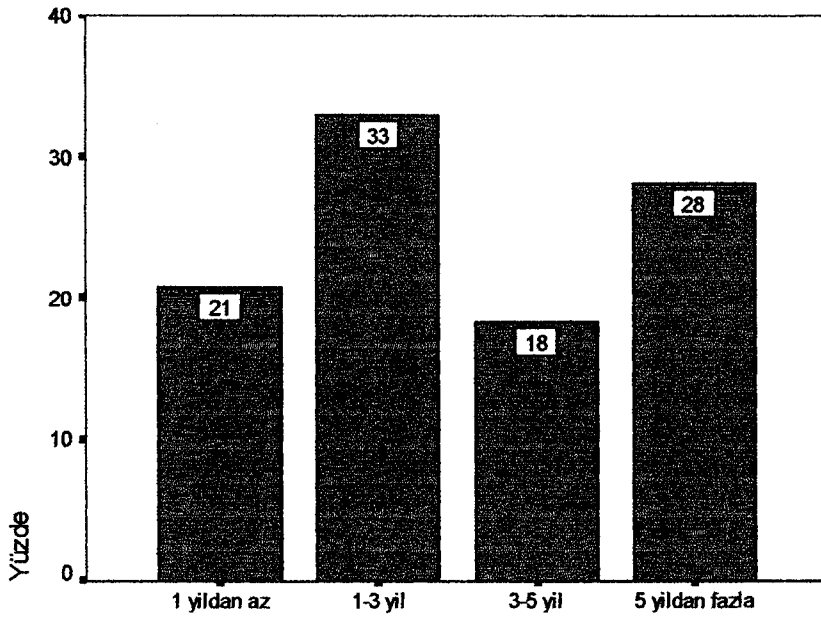
3-) Taşeron şirketlerle çalışma süreniz ortalama kaç yıl?

■ 1 yıldan az ■ 1~3 yıl ■ 3~5 yıl ■ 5 yıldan fazla

Sorusuna verilen cevaplar:

Taşeron şirketlerle kaç yıldır çalışıyor?

	Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1 yıldan az	17	20.7	20.7	20.7
1-3 yıl	27	32.9	32.9	53.7
3-5 yıl	15	18.3	18.3	72.0
5 yıldan fazla	23	28.0	28.0	100.0
Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam	82	100.0		



Taşeron şirketlerle kaç yıldır çalışıyor?

Taşeron İşletme ile Çalışma Süresi	Taşeron Sayısı (Yüzde)
1 yıldan az	21
1-3 yıl arası	33
3-5 yıl arası	18
5 yıldan fazla	28

Ankete katılan işletmelerin vermiş olduğu cevaplar değerlendirildiğinde, taşeron işletmelerle çalışma sürelerine verilen cevapların dağılımı birbirine yakın olduğundan, belirgin sınırlamalar yapmak zordur. Çalışma süreleri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir.

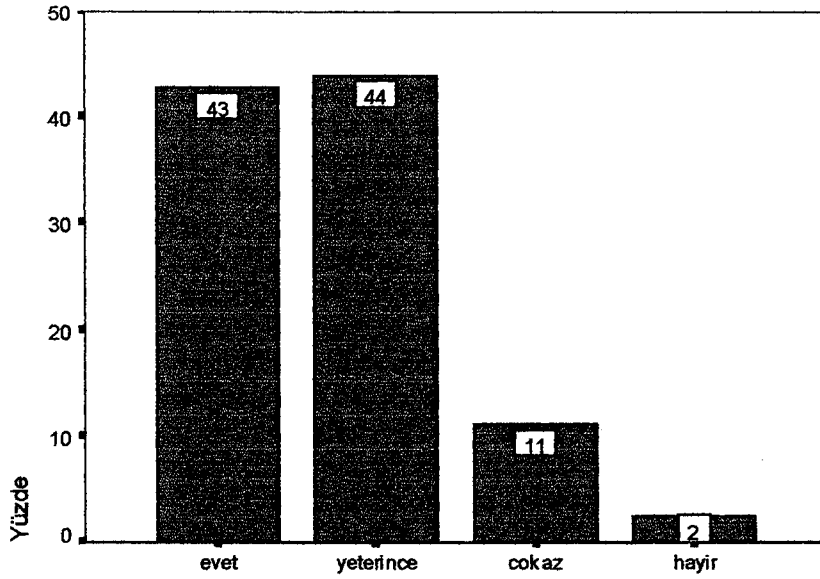
4-) Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması yapmadan önce taşeron şirketler hakkında kapsamlı araştırmalar yapıyor musunuz?

- Evet Yeterince Çok az Hayır

Sorusuna verilen cevaplar:

Taşeron şirketler hakkında önceden araştırma yapıyor mu?

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	evet	35	42.7	42.7	42.7
	yeterince	36	43.9	43.9	86.6
	cok az	9	11.0	11.0	97.6
	hayir	2	2.4	2.4	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		



Taseron şirketler hakkında önceden araştırma yapıyor mu?

İşletmelerin %43'ü evet cevabını, %44'ü yeterince cevabını işaretlemiştir. Bu durumda ankete katılan işletmelerin çalışacakları taşeron işletmeler hakkında araştırma yaptıkları gözlenmektedir.

5-) Taşeron firmayı bulmak için herhangi bir aracı kuruma başvurduunuz mu?

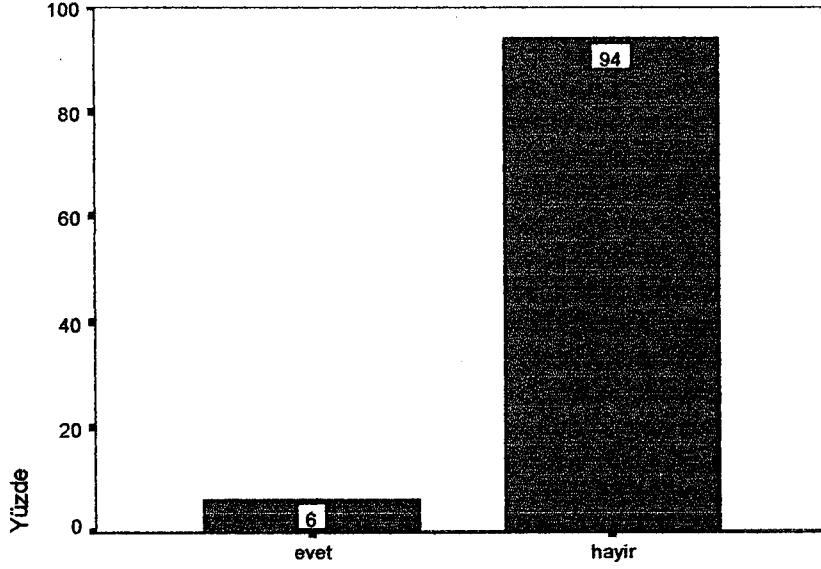
Evet

Hayır

Sorusuna verilen cevaplar:

Taseron firmayı bulmak için herhangi bir aracı kuruma başvurdu mu?

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	evet	5	6.1	6.1	6.1
	hayir	77	93.9	93.9	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		



Taseron firmayı bulmak için herhangi bir aracı kuruma başvurdu mu?

İşletmelerin %6'sı evet, %94'ü hayır cevabını işaretlemiştir. Sonuç olarak araştırmaya göre, genellikle işletmelerin birlikte çalışacakları taşeron işletmeleri kendilerinin seçtikleri gözlenmektedir.

6-) Taşeron şirketlerin seçiminde aşağıdaki kriterlerden hangilerini değerlendirdiniz?

- Taşeron firmanın sektördeki deneyimini
- Referanslarını
- Şirketin büyüklüğünü
- Şirket politikalarına uygunluğunu
- Diğer koşullar.....

Sorusuna verilen cevaplar:

Taseron firmanın sektördeki deneyimini değerlendirir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	26	31.7	31.7	31.7
	evet	56	68.3	68.3	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Referanslarını değerlendirir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayır	22	26.8	26.8	26.8
	evet	60	73.2	73.2	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Sirketin büyüklüğünü değerlendirir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayır	67	81.7	81.7	81.7
	evet	15	18.3	18.3	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Sirket politikalarının uygunluğunu değerlendirir

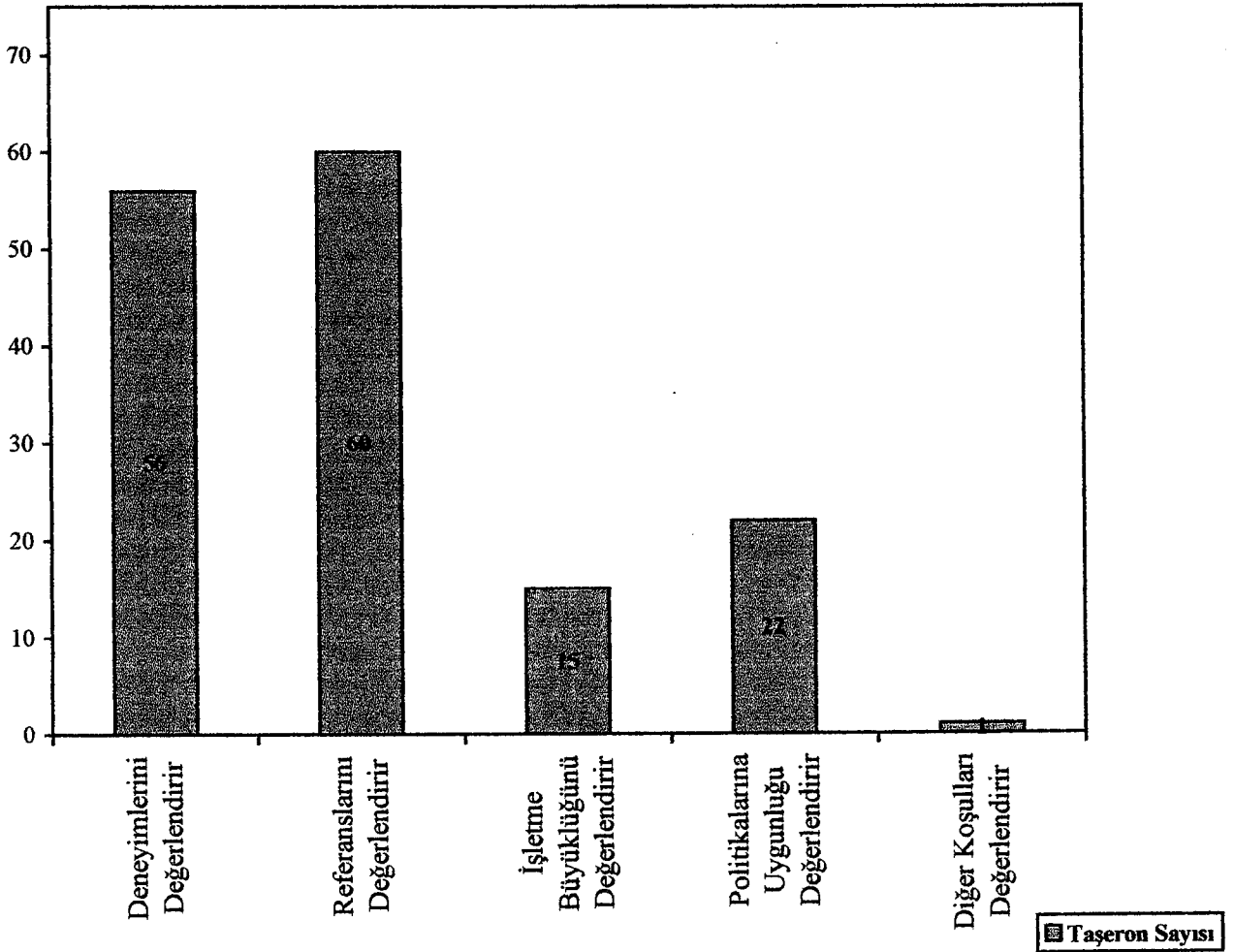
		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayır	60	73.2	73.2	73.2
	evet	22	26.8	26.8	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Taşeron seçiminde diğer koşulları değerlendirir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayır	81	98.8	98.8	98.8
	evet	1	1.2	1.2	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Frekansların değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Taşeron İşletmelerin Seçiminde Değerlendirilen Kriterler	Taşeron Sayısı
Deneyimlerini değerlendirir	56
Referanslarını değerlendirir	60
İşletmenin büyüklüğünü değerlendirir	15
İşletme politikalarına uygunluğunu değerlendirir	22
Diğer koşulları değerlendirir	1



Araştırmaya katılan işletmeler açısından taşeron işletmelerin seçiminde referansların ve taşeron işletmenin deneyiminin ön planda olduğu görülmektedir.

7-) Taşeron firmanın denetiminde zorluk çekiyor musunuz?

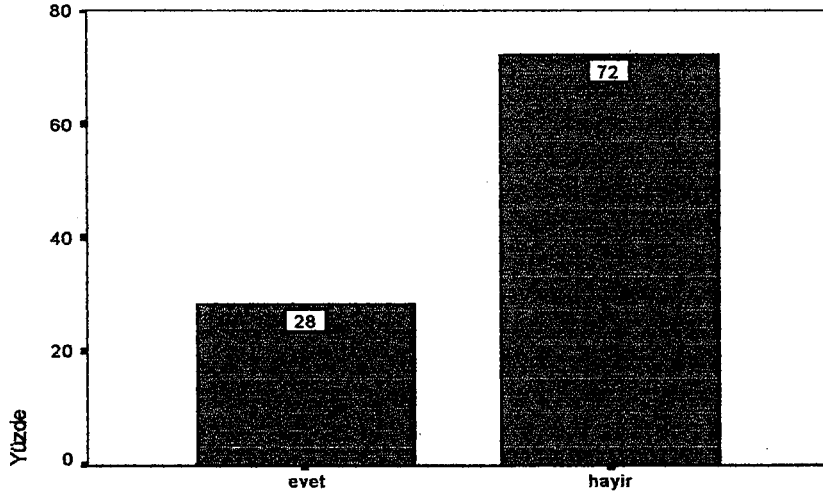
Evet

Hayır

Sorusuna verilen cevaplar:

Taşeron firmanın denetiminde zorluk çekiyor mu?

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	evet	23	28.0	28.0	28.0
	hayır	59	72.0	72.0	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		



Taseron firmanin denetiminde zorluk cekiyor mu?

İşletmelerin %28'i taseron işletmenin denetiminde zorluk çekmekte, %72'si de taseronların denetiminde zorluk çekmemektedir.

8-) 7.soruya cevabınız evet ise hangi konularda zorluklarla karşılaşıyorsunuz?

■ Kalite kontrolü ■ Taseron çalışanlarının denetimi ■ İş güvenliği

■ İşin süresinde

Bitişi.....

Sorusuna verilen cevaplar:

Kalite kontrolünde zorlukla karsilasiyor

	Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli hayir	63	76.8	76.8	76.8
evet	19	23.2	23.2	100.0
Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam	82	100.0		

Taseron çalışanlarının denetiminde zorlukla karsilasiyor

	Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli hayir	77	93.9	93.9	93.9
evet	5	6.1	6.1	100.0
Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam	82	100.0		

İş güvenliğinde zorlukla karsilasiyor

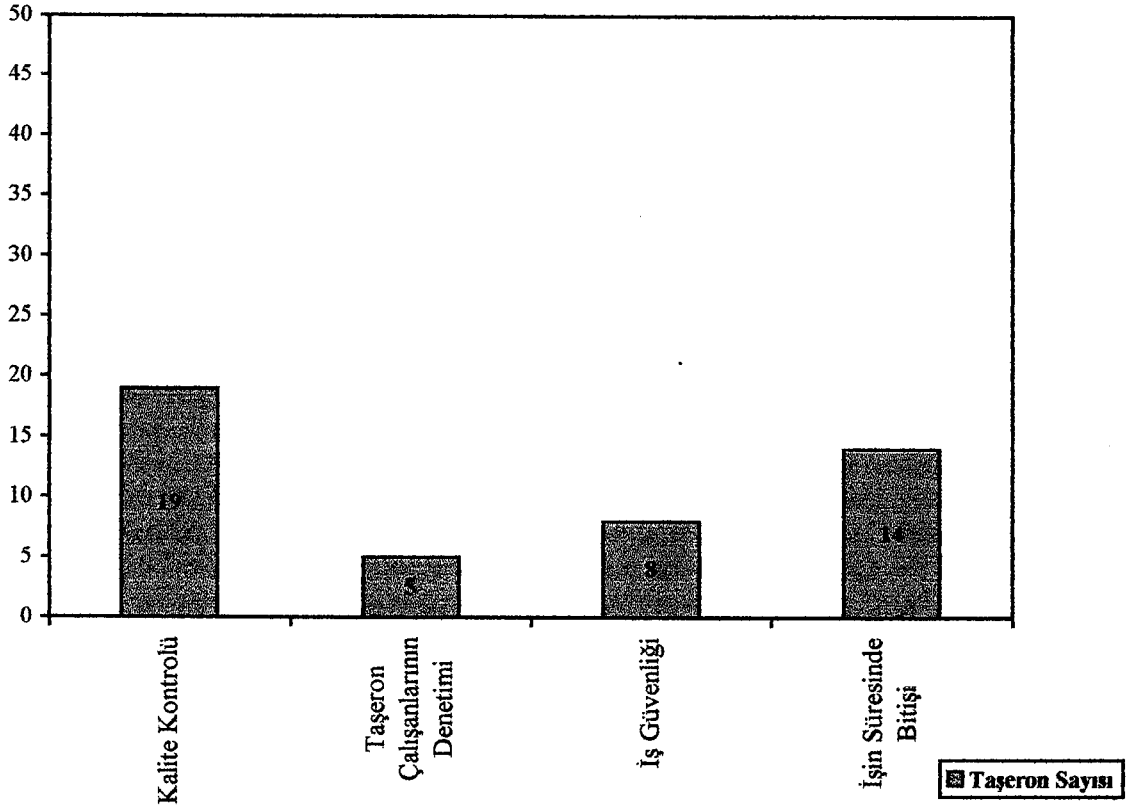
	Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli hayir	74	90.2	90.2	90.2
evet	8	9.8	9.8	100.0
Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam	82	100.0		

İşin süresinde bitişinde zorlukla karsilasiyor

	Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli hayir	68	82.9	82.9	82.9
evet	14	17.1	17.1	100.0
Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam	82	100.0		

Frekansların değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Taşeron İşletmenin Denetiminde Karşılaşılan Zorluklar	Taşeron Sayısı
Kalite kontrolü	19
Taşeron işletmenin çalışanlarının denetimi	5
İş güvenliği	8
İşin süresinde bitişi	14



Ankete katılan işletmelerin daha çok kalite kontrolü ve işin süresinde bitirilmesinde zorlukla karşılaştıkları görülmektedir.

9-) Şirketinizde outsourcing uygulamasının asıl nedeni nedir?

- Küçülme 'Downsizing'
- Kâr artışı
- üretimi arttırmak
- Teknoloji transferi
- Kaliteyi arttırmak
- Tam zamanında üretim
- Yeniden yapılanma (Reengineering)
- Şirketin asıl yaptığı işe daha fazla zaman ayırma ihtiyacı
- Diğer nedenler

Sorusuna verilen cevaplar:

Outsourcing uygulamasinin asil nedeni küçülmedir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	63	76.8	76.8	76.8
	evet	19	23.2	23.2	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Outsourcing uygulamasinin asil nedeni kar artisidir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	64	78.0	78.0	78.0
	evet	18	22.0	22.0	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Outsourcing uygulamasinin asil nedeni üretimi arttırmaktır

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	48	58.5	58.5	58.5
	evet	34	41.5	41.5	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Outsourcing uygulamasinin asil nedeni teknoloji transferidir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	73	89.0	89.0	89.0
	evet	9	11.0	11.0	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Outsourcing uygulamasinin asil nedeni kaliteyi arttırmaktır

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	65	79.3	79.3	79.3
	evet	17	20.7	20.7	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Outsourcing uygulamasinin asil nedeni tam zamaninda üretimdir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	39	47.6	47.6	47.6
	evet	43	52.4	52.4	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Outsourcing uygulamasinin asil nedeni yeniden yapılanmadir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	75	91.5	91.5	91.5
	evet	7	8.5	8.5	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

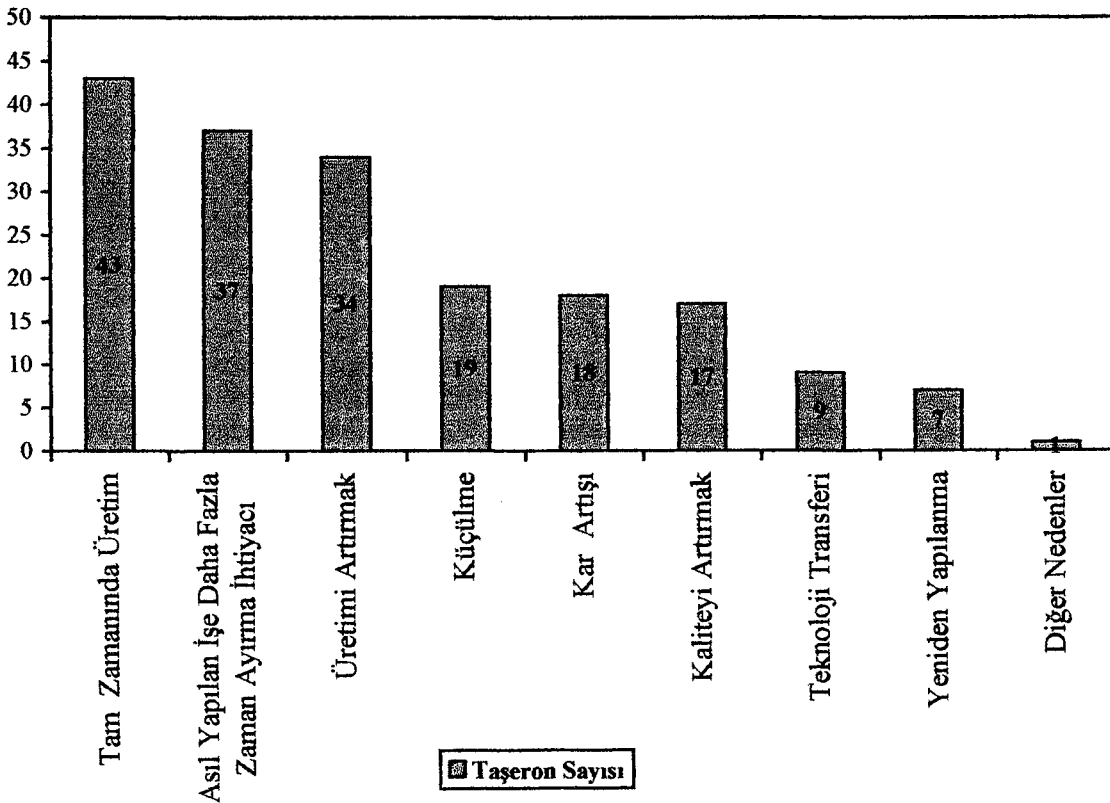
Outsourcing uygulamasinin asil nedeni asil islere daha çok zaman ayirma istegidir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	45	54.9	54.9	54.9
	evet	37	45.1	45.1	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Outsourcing uygulamasinin asil nedeni diger nedenlerdir

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hayir	81	98.8	98.8	98.8
	evet	1	1.2	1.2	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		

Outsourcing Uygulamasını Yapılmasının Asıl Nedeni	Taşeron Sayısı
Tam zamanında üretim	43
Asıl yapılan işe daha fazla zaman ayırma ihtiyacı	37
Üretimi arttırmak	34
Küçülme	19
Kâr artışı	18
Kaliteyi arttırmak	17
Teknoloji transferi	9
Yeniden yapılanma	7
Diğer nedenler	1



İşletmelerin outsourcing uygulaması yapmalarının asıl nedeni birkaç maddede değerlendirilmeye çalışılmıştır. İşletmeler bu soruyu birden fazla maddeyi işaretleyerek cevaplandırmışlardır. Ankete katılan işletmeler genellikle tam zamanında üretim, asıl

yapılan işe daha fazla zaman ayırma ihtiyacı ve üretimi arttırmak amacıyla taşeron işletmeler ile çalışmayı tercih etmektedirler.

10-) Taşeron firma ile yaptığımız sözleşmelerde şirket politikalarına uyulmasına ilişkin maddeler yer alıyor mu?

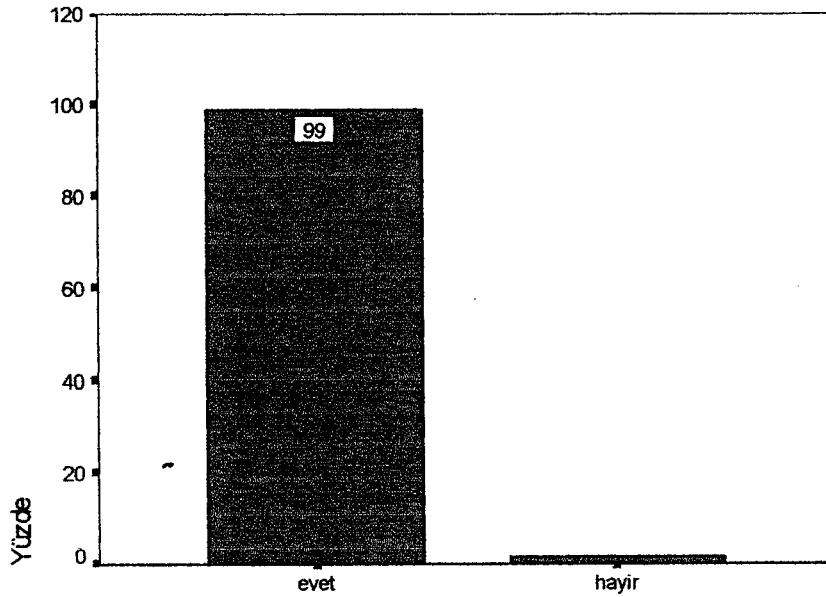
■ Evet

■ Hayır

Sorusuna verilen cevaplar:

Taşeron ile yaptığı sözleşmede şirket politikası ile ilgili maddeler yer alıyor mu?

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	evet	81	98.8	98.8	98.8
	yeterince	1	1.2	1.2	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		



Taşeron ile yaptığı sözleşmede şirket politikası ile ilgili maddeler yer

İşletmelerin %99'u taşeron işletmeler ile yaptığı sözleşmelerde şirket politikası ile ilgili maddelere yer vermekte ve taşeron işletmenin de bu koşullara uymasını istemektedir. Bundan sonraki sorular şirketinizin outsourcing (Taşeron kullanımı) uygulaması

sonuçlarının değerlendirmesini içermektedir. Buna ilişkin puanlamalar aşağıda açıklamıştır.

Bekleneni en iyi şekilde sağladı ise 4 Bekleneni yeterli düzeyde sağladı ise 3

Bekleneni yetersiz düzeyde sağladı ise 2 Bekleneni sağlayamadı ise 1

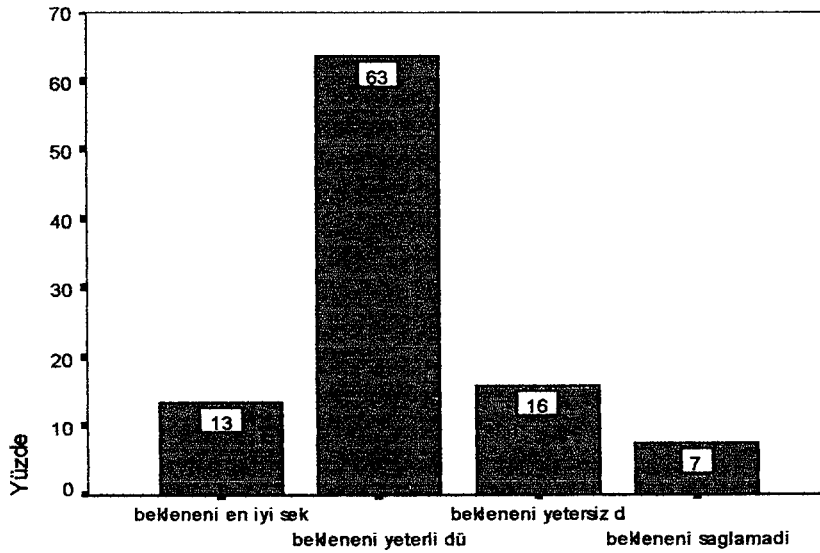
Puanlar: 4 3 2 1

11-) Üretimde artış sağladı mı?

Sorusuna verilen cevaplar:

Üretimde artis sagladi mi?

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	bekleneni en iyi şekilde sağladı	11	13.4	13.4	13.4
	bekleneni yeterli düzeyde sağladı	52	63.4	63.4	76.8
	bekleneni yetersiz düzeyde sağladı	13	15.9	15.9	92.7
	bekleneni sağlamadı	6	7.3	7.3	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		



Üretimde artis sagladi mi?

İşletmelerin %13'ü bekleneni en iyi şekilde sağladı, %63'ü bekleneni yeterli düzeyde sağladı şeklinde cevap vermişlerdir. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından taşeronla çalışmanın üretimi arttırdığı söylenebilir.

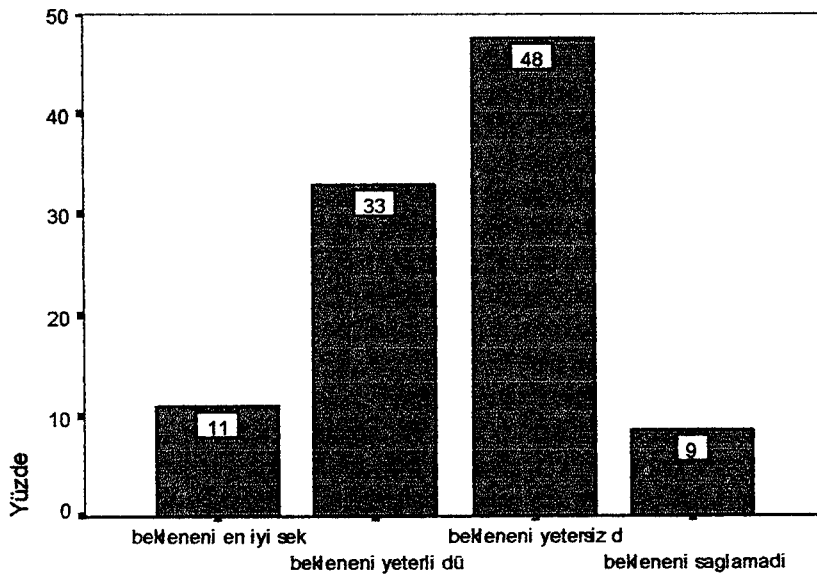
Puanlar: 4 3 2 1

12-) Kalitede istenilen değişiklik oldu mu?

Sorusuna verilen cevaplar:

Kalitede istenen değişiklik oldu mu?

	Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli bekleneni en iyi şekilde sağladı	9	11.0	11.0	11.0
bekleneni yeterli düzeyde sağladı	27	32.9	32.9	43.9
bekleneni yetersiz düzeyde sağladı	39	47.6	47.6	91.5
bekleneni sağlamadı	7	8.5	8.5	100.0
Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam	82	100.0		



Kalitede istenen değişiklik oldu mu?

İşletmelerin %48'i bekleneni yetersiz düzeyde sağladı, %9'u bekleneni sağlamadı şeklinde cevaplar vermişlerdir. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından, taşeronla çalışmanın kalitede istenen değişikliği sağladığı, fakat bunun yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

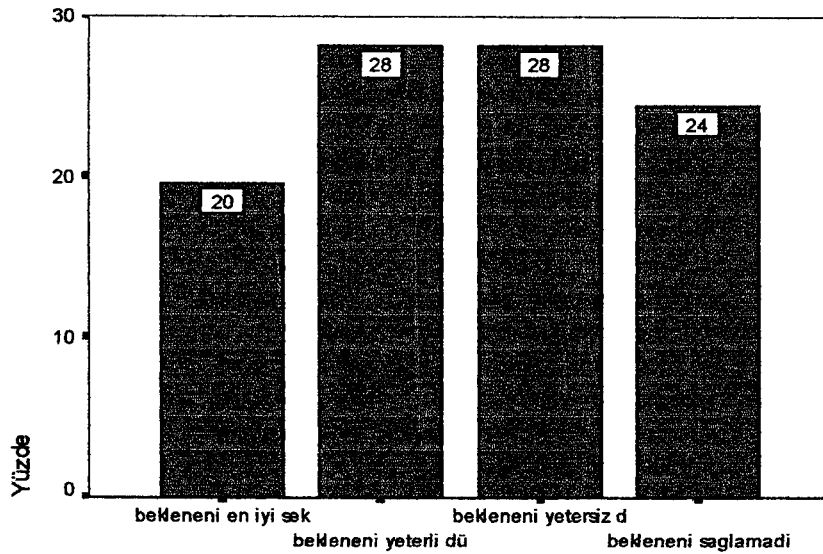
Puanlar: 4 3 2 1

13-) Vergi ödemelerinde düşüş sağladı mı?

Sorusuna cevap olarak:

Vergi ödemelerinde düşüş sağlandı mı?

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	bekleneni en iyi şekilde sağladı	16	19.5	19.5	19.5
	bekleneni yeterli düzeyde sağladı	23	28.0	28.0	47.6
	bekleneni yetersiz düzeyde sağladı	23	28.0	28.0	75.6
	bekleneni sağlamadı	20	24.4	24.4	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		



Vergi ödemelerinde düşüş sağlandı mı?

İşletmelerin %20'si beklene en iyi şekilde sağladı, %28'si beklene yeterli düzeyde sağladı, %28'si beklene yetersiz düzeyde sağladı şeklinde cevaplar vermişlerdir. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından, taşeronla çalışmanın vergi ödemelerinde düşüş sağladığı söylenebilir.

Puanlar: 4 3 2 1

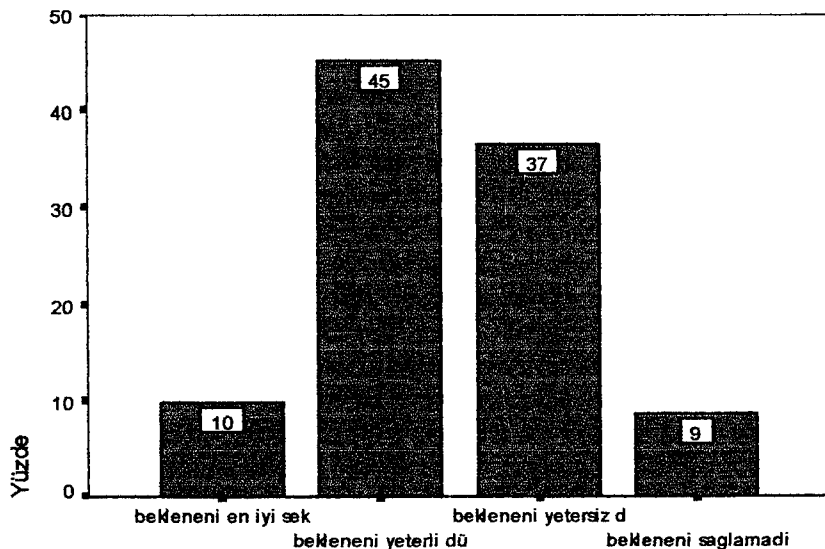
14-) Kâr açısından artış sağladı mı?

■ ■ ■ ■

Sorusuna cevap olarak:

Kar açısından artis saglandi mi

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	bekleneni en iyi şekilde sagladi	8	9.8	9.8	9.8
	bekleneni yeterli düzeyde sagladi	37	45.1	45.1	54.9
	bekleneni yetersiz düzeyde sagladi	30	36.6	36.6	91.5
	bekleneni saglamadi	7	8.5	8.5	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		



Kar acisindan artis saglandi mi

İşletmelerin %10'u beklene en iyi şekilde sağladı, %45'i beklene yeterli düzeyde sağladı, %37'si beklene yetersiz düzeyde sağladı şeklinde cevaplar vermişlerdir. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından, taşeronla çalışmanın kâr artışı sağladığı söylenebilir.

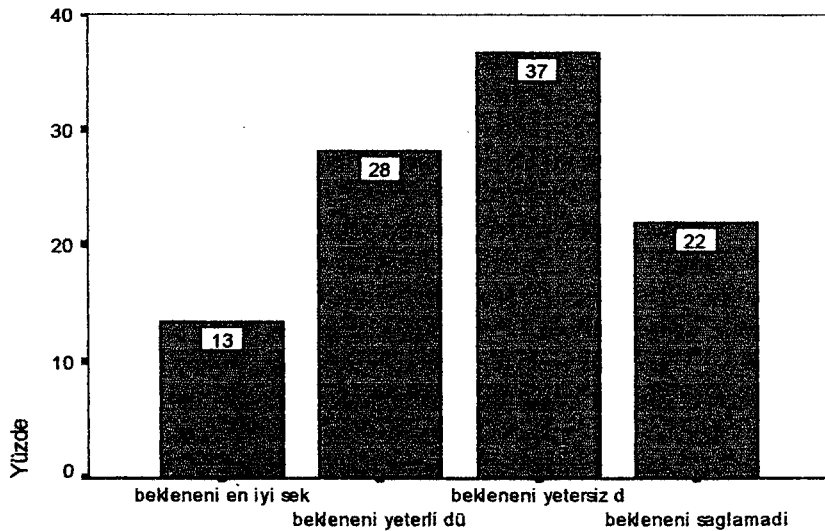
Puanlar: 4 3 2 1

15-) Pazar payında artış kaydettiniz mi?

Sorusuna verilen cevaplar:

Pazar payında artış var mı

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	beklene en iyi şekilde sağladı	11	13.4	13.4	13.4
	beklene yeterli düzeyde sağladı	23	28.0	28.0	41.5
	beklene yetersiz düzeyde sağladı	30	36.6	36.6	78.0
	beklene sağlamadı	18	22.0	22.0	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		



Pazar payında artış var mı

İşletmelerin %13'ü bekleneni en iyi şekilde sağladı, %28'i bekleneni yeterli düzeyde sağladı, %37'si bekleneni yetersiz düzeyde sağladı şeklinde cevaplar vermişlerdir. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından, taşeronla çalışmanın pazar payında artış sağladığı, fakat bunun yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

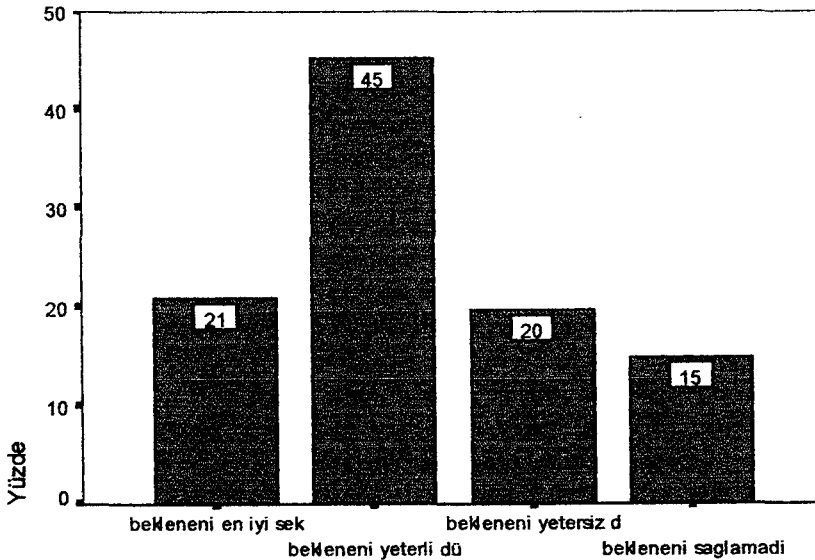
Puanlar: 4 3 2 1

16-) İnsan kaynakları sağlamak açısından kolaylık sağladı mı?

Sorusuna verilen cevaplar:

İnsan kaynakları sağlamada kolaylık sağladı mı?

	Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli bekleneni en iyi şekilde sağladı	17	20.7	20.7	20.7
bekleneni yeterli düzeyde sağladı	37	45.1	45.1	65.9
bekleneni yetersiz düzeyde sağladı	16	19.5	19.5	85.4
bekleneni sağlamadı	12	14.6	14.6	100.0
Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam	82	100.0		



İnsan kaynakları sağlamada kolaylık sağladı mı

İşletmelerin %21'i beklene en iyi şekilde sağladı, %45'i beklene yeterli düzeyde sağladı cevabını vermiştir. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından, taşeronla çalışmanın insan kaynakları sağlamada kolaylık sağladığı söylenebilir.

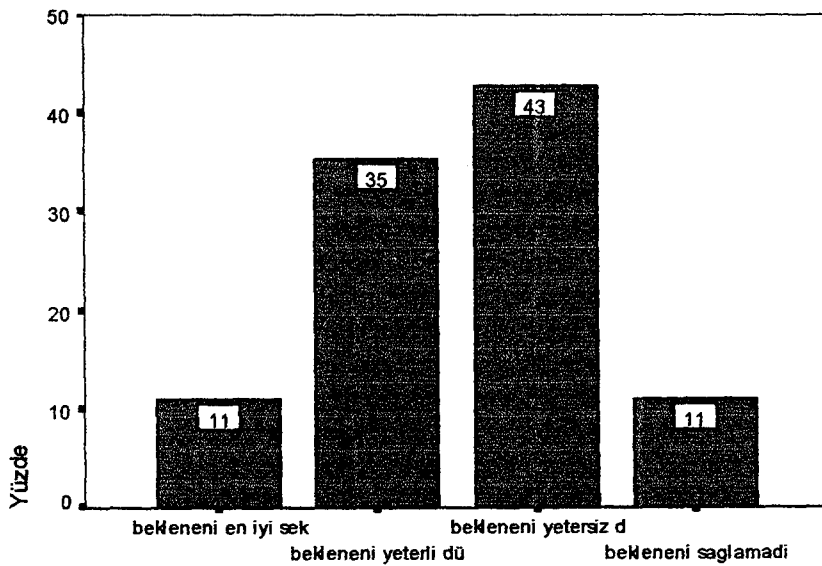
Puanlar: 4 3 2 1

17-) Müşteri memnuniyetinde artış oldu mu? □ □ □ □

Sorusuna verilen cevaplar:

Müşteri memnuniyetinde artış oldu mu

		Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	beklene en iyi şekilde sağladı	9	11.0	11.0	11.0
	beklene yeterli düzeyde sağladı	29	35.4	35.4	46.3
	beklene yetersiz düzeyde sağladı	35	42.7	42.7	89.0
	beklene sağlamadı	9	11.0	11.0	100.0
	Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam		82	100.0		



Müşteri memnuniyetinde artış oldu mu

İşletmelerin %11'i beklene en iyi şekilde sağladı, %35'i beklene yeterli düzeyde sağladı, %43'ü beklene yetersiz düzeyde sağladı şeklinde cevaplamıştır. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından, taşeronla çalışmanın müşteri memnuniyetinde artış sağladığı, ancak bunun yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

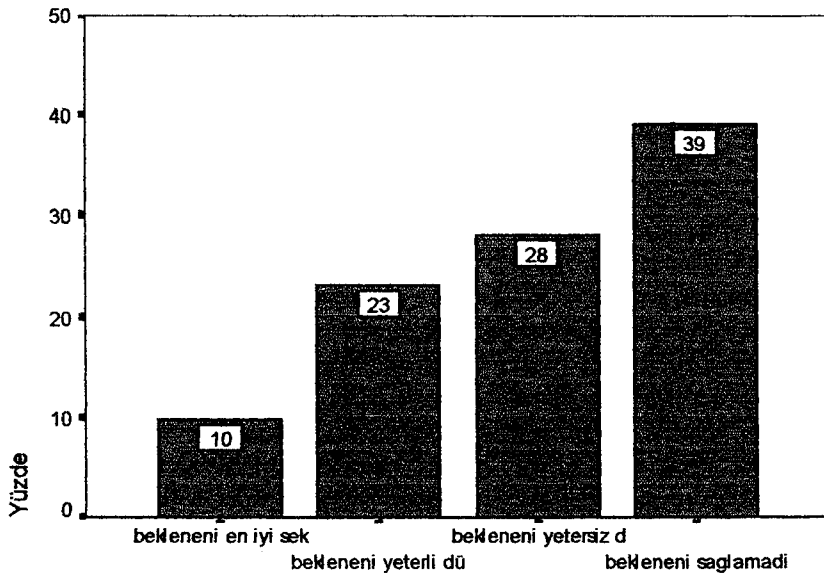
Puanlar: 4 3 2 1

18-) AR-GE çalışmalarınızı destekleyici etkisi oldu mu?

Sorusuna cevap olarak:

Ar-Ge çalışmalarına destekleyici etkisi oldu mu

	Frekanslar	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli beklene en iyi şekilde sağladı	8	9.8	9.8	9.8
beklene yeterli düzeyde sağladı	19	23.2	23.2	32.9
beklene yetersiz düzeyde sağladı	23	28.0	28.0	61.0
beklene sağlamadı	32	39.0	39.0	100.0
Toplam	82	100.0	100.0	
Toplam	82	100.0		



Ar-Ge çalışmalarına destekleyici etkisi oldu mu?

İşletmelerin %28'i bekleneni yetersiz düzeyde sağladı, %39'u bekleneni sağlamadı şeklinde cevaplar vermişlerdir. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından, taşeronla çalışmanın Ar-Ge çalışmalarını destekleyici etkisinin olmadığı söylenebilir.

Anket sorularının frekanslarının değerlendirilmesinden sonra, hipotezlerin doğruluğu korelasyon yöntemi ile irdelenecektir.

H₁ : Dış kaynaklardan yararlanmada taraflar arasında yapılan sözleşmelerde şirket politikalarının yer alması, üretimin kalitesini etkiler şeklindedir.

Olay Sonuç Özeti

	Olaylar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
taseron ile yaptığı sözleşmede şirket politikası ile ilgili maddeler yer alıyor mu? * kalitede istenen değişiklik oldu mu?	82	100.0%	0	.0%	82	100.0%

Taseron ile yaptığı sözleşmede şirket politikası ile ilgili maddeler yer alıyor mu? * kalitede istenen değişiklik oldu mu? Korelasyonu

		Kalitede istenen değişiklik oldu mu?				Toplam
		bekleneni en iyi şekilde sağladı	bekleneni yeterli düzeyde sağladı	bekleneni yetersiz düzeyde sağladı	bekleneni sağlamadı	
Taseron ile yaptığı sözleşmede şirket politikası ile ilgili maddeler yer alıyor mu?	evet	8 9.9%	27 33.3%	39 48.1%	7 8.6%	81 100.0%
	hayır	1 100.0%				1 100.0%
Toplam		9 11.1%	27 32.9%	39 47.6%	7 8.5%	82 100.0%

Tablodan görüleceği üzere, taşeronlarla yaptığı sözleşmelerde şirket politikası ile ilgili maddeler yer veren işletmelerin %33,3 ve %48,1'lik bölümü, üretimin kalitesinin etkilendiğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından, birinci hipotezin sağlandığı ve H₁ : Dış kaynaklardan yararlanmada sözleşmelerde şirket politikalarının yer almasının, üretimin kalitesini etkilediği söylenebilir.

H₂ : Dış kaynaklardan yararlanmada taraflar arasında yapılan sözleşmelerde şirket politikalarının yer alması, üretimi artırır şeklindedir.

Olay Sonuç Özeti

	Olaylar					
	Gecerli		Kayıp		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
taseron ile yaptığı sözleşmede şirket politikası ile ilgili maddeler yer alıyor mu? * üretimde artış sağladı mı?	82	100.0%	0	.0%	82	100.0%

Taseron ile yaptığı sözleşmede şirket politikası ile ilgili maddeler yer alıyor mu? * üretimde artış sağladı mı? Korelasyonu

		Üretimde artış sağladı mı?				Toplam
		bekleneni en iyi şekilde sağladı	bekleneni yeterli düzeyde sağladı	bekleneni yetersiz düzeyde sağladı	bekleneni sağlamadı	
taseron ile yaptığı sözleşmede şirket politikası ile ilgili maddeler yer alıyor mu?	evet	11 13.6% 100.0%	51 63.0% 98.1%	13 16.0% 100.0%	6 7.4% 100.0%	81 100.0% 98.8%
	hayır		1 100.0% 1.9%			1 100.0% 1.2%
Toplam		11 13.4% 100.0%	52 63.4% 100.0%	13 15.9% 100.0%	6 7.3% 100.0%	82 100.0% 100.0%

Tablodan görüleceği üzere, taşeronlarla yaptığı sözleşmelerde şirket politikası ile ilgili maddelere yer veren işletmelerin %13,6'sı en iyi şekilde, %63'ü yeterli düzeyde, %16'sı yetersiz düzeyde üretimde artış sağlandığı şeklinde cevap vermişlerdir. Sonuç olarak ankete katılan işletmeler açısından, H₂ : Dış kaynaklardan yararlanmada taraflar arasında yapılan sözleşmelerde şirket politikası ile ilgili maddelere yer veren işletmelerin, üretim artışı sağladığı söylenebilir.

H₃ : Birden fazla taşeron işletme ile çalışmak taşeronların denetimini zorlaştırır şeklindedir.

Olay Sonuç Özeti

	Olaylar					
	Geçerli		Kayıp		Toplam	
	N	Yüzde	N	Yüzde	N	Yüzde
infaat faaliyetlerinde kac taseronla calisiyor * taseron firmanin denetiminde zorluk cekiyor mu?	82	100.0%	0	.0%	82	100.0%

infaat faaliyetlerinde kac taseronla calisiyor * taseron firmanin denetiminde zorluk cekiyor mu? Korelasyonu

		taseron firmanin denetiminde zorluk cekiyor mu?		Toplam
		evet	hayir	
infaat faaliyetlerinde kac taseronla calisiyor	birden fazla isi bir taseron yapıyor	2 33.3%	4 66.7%	6 100.0%
	farkli islerimizi farkli firmalar yapıyor	8.7%	6.8%	7.3%
Toplam		21 27.6%	55 72.4%	76 100.0%
		91.3%	93.2%	92.7%
		23 28.0%	59 72.0%	82 100.0%
		100.0%	100.0%	100.0%

Tablodan görüleceği üzere, her iki durumda da taşeron işletmenin denetiminde zorluk çekilmediği gözlenmektedir. Sonuç olarak araştırmaya katılan işletmeler açısından, H₃ : Birden fazla taşeron işletme ile çalışmak taşeronların denetimini zorlaştırır, hipotezi doğrulanmamaktadır.

2.3. İnşaat İşletmelerinde Yapılan Araştırmanın Değerlendirilmesi

Anket sonuçlarına göre, araştırmada öne sürülen hipotezlerden ikisi doğrulanmış, bir hipotez ise reddedilmiştir.

Hipotezlerden H₁: Dış kaynaklardan yararlanmada taraflar arasında yapılan sözleşmelerde şirket politikalarının yer alması üretimin kalitesini etkiler şeklindedir. Bu hipotezin doğruluğu 10 ve 11.sorular arasında korelasyon yapılması neticesinde ispatlanmıştır.

H₂ : Dış kaynaklardan yararlanmada taraflar arasında yapılan sözleşmelerde şirket politikalarının yer alması üretimi arttırmaktadır, şeklindedir. Yine 10 ve 12. sorular arasında korelasyon yapılarak hipotez doğrulanmıştır.

H₃ : Birden fazla taşeron işletme ile çalışmak taşeronların denetimini zorlaştırır, şeklindedir. 2 ve 7. sorular arasında yapılan korelasyon neticesinde, bu hipotezin doğrulanmadığı görülmüştür. Bu durumda, sözleşmelerde etkin denetim maddelerinin yer alması ve işletmenin etkili bir denetim mekanizması oluşturması sonucunda, taşeron işletmelerin denetiminde sorun yaşanmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan inşaat işletmelerinin büyük bir bölümünün üretim faaliyetleri dışında da dış kaynaklardan yararlandığı görülmektedir. Dış kaynak sağlayıcısı olan işletmelerle çalışma süreleri değişkendir. İşletmeler genellikle dış kaynak sağlayıcıları hakkında önceden araştırma yapmaktadırlar. Ancak bu araştırmayı kendileri yapmakta, herhangi bir aracı kuruma başvurmamaktadırlar. İşletmelerin tamamına yakını, taşeron işletmeler ile yaptıkları sözleşmelerde şirket politikası ile ilgili maddelere yer vermekte ve bunlara uyulmasını istemektedirler.

Araştırmaya katılan işletmeler taşeron işletmelerin seçiminde, referanslarını ve taşeron işletmenin deneyimini ön planda tutmaktadırlar.

İşletmeler taşeron işletmelerin denetiminde genellikle zorluk çekmemektedirler. Taşeron işletmelerin denetiminde zorlukla karşılaşılan konular ise kalite kontrolü ve işin bitiriliş süresi olmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak sağlayıcılarından yararlanmalarının asıl nedeni, genel olarak, tam zamanında üretim ve asıl yaptığı işe daha fazla zaman ayırma ihtiyacıdır. Bu sonuçlar aynı zamanda dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin tanımları ve amaçlarını doğrulamaktadır.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dış kaynaklardan yararlanma tanım olarak; ana işletmenin dış kaynak sağlayıcısı olan diğer işletme veya işletmelerden değer yaratan aktiviteleri satın almasıdır. İşletme faaliyetlerinin belirli temel yetenekler etrafında toplanması, asıl yapılan işe daha fazla zaman ayırma ihtiyacı, günümüz organizasyonlarının yapılanmalarını etkileyen bir gelişmedir.

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin temel felsefesi, aynı işin daha düşük maliyetle, daha kısa sürede, istenilen kalitede dış kaynak sağlayıcılarına yaptırılmasını ve dış kaynak sağlayıcısı olan işletmelerle olan ilişkilerin detaylı sözleşmeler ve etkili bir denetim mekanizması ile sürekli performansının izlenerek yönetilmesini öngörmektedir. Üretim artışı ve kalitede istenilen değişikliğin sağlanması, dış kaynak sağlayıcılarının şirket politikalarına uymasına; bu da sözleşmelerde uygun maddelerin yer almasına bağlı olmaktadır.

Herhangi bir işletmenin amacı, işletmenin gelişmesi için yeterli kâr sağlamak ve artan tüketici talebini karşılayacak mal ve hizmet sunmak olabilir. Maliyet ve hız unsurları, işletmeleri hızlı bir değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Aynı zamanda işletmeler pazarlarını geliştirmek, yeni tasarımlar geliştirmek, verimliliklerini artırmak suretiyle rekabet gücünü yükseltmek zorundadırlar. Bunun temel yollarından birisi de müşterilerin beklentilerinin sağlıklı olarak belirlenip karşılanmasıdır. Dış kaynaklardan yararlanma, işletme çalışanlarının, asıl yapılan iş üzerinde yoğunlaşmaları ve müşteri ihtiyaçlarını daha yakından takip etmelerini sağlayarak, rakip işletmeler karşısında işletmenin uzun vadede üstün duruma gelmesini, istenilen amaçlara ulaşmasını sağlar.

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği, diğer yönetim teknikleri ile birlikte ele alındığında daha başarılı olabilmektedir. Özellikle kıyaslama yapılması işletmenin hem dış kaynak sağlayıcılarından yararlanma kararı alma aşamasında hem de dış kaynaklardan yararlanma sürecinde etkili olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği süreci altı aşamada incelenebilir. Birinci aşamada, işletmelerin amaç ve stratejilerinin belirlenir, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri analiz edilir ve dış kaynaklardan yararlanma stratejileri oluşturulur. İkinci aşama inceleme ve araştırma aşamasıdır. Dış kaynaklardan yararlanılması durumunda maliyet ve kalite gibi unsurlarda olası değişiklikler, konusunda en iyi olan işletmelerle kıyaslama yapılarak değerlendirilir. Üçüncü aşamada işletmenin performans hedefleri

doğrultusunda, dış kaynak sağlayıcılarının referansları, kültürel yapısı, teknik yeterliliği değerlendirilerek seçim yapılır. Dördüncü aşama sözleşme aşamasıdır. Detaylı sözleşmeler hazırlanarak taraflar arasında anlaşma yapılır. Beşinci aşama uygulama ve kontrol aşamasıdır. Bu aşamada dış kaynak sağlayıcısının performansı, etkili bir raporlama ve sürekli bilgi akışı sağlanarak kontrol edilir. Altıncı ve son aşama değerlendirme ve sözleşmelerin yenilenmesi aşamasıdır. Beşinci aşamada elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda dış kaynak sağlayıcısı ile çalışmaya devam edilecekse sözleşme yenilenir. İşletme dış kaynak sağlayıcısının performansını yeterli bulmadığı takdirde sözleşme iptal edilir ve dış kaynaklardan yararlanma süreci ikinci veya üçüncü aşamadan itibaren tekrarlanır.

Diğer ülkelerde olduğu gibi dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniği, Türkiye’de son yıllarda inşaat sektörü ile birlikte, diğer tüm üretim ve hizmet sektöründeki işletmelerin yararlandığı bir yönetim tekniği haline gelmiştir.

İnşaat işletmeleri, küçük işletmeler ve projeler dışında, proje yönetiminde genellikle matriks organizasyon yapısını oluşturmaktadırlar. Bir projenin farklı dallara mensup kişilerin bilgisine ihtiyaç duyması nedeniyle oluşturulan bu yapıda, proje yöneticisi, projenin istenen maliyet ve sürede tamamlanabilmesi için gerekli kaynakları optimum şekilde kullanmalıdır. Oluşturulan bu yapı gereği, dış kaynak sağlayıcıları ile çalışılıp çalışılmayacağı kararı, dış kaynak sağlayıcılarının seçimi ve denetimi, proje yöneticisinin sorumluluğunda olmaktadır.

Proje yöneticisi, dış kaynak sağlayıcılarının seçimini yaparken, özellikle işletmelerin deneyim ve referanslarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu işi daha önce de yapmış olan bir işletme ile çalışmak, işin bitiriliş süresini kısaltacağı gibi, aynı zamanda denetim açısından da kolaylık sağlayacaktır.

Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırma, özellikle inşaat işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin yararlarını ve bu tekniğin daha etkili olabilmesi için uygulamada dikkat edilmesi gerekli konuları ortaya çıkarmıştır.

Anketin değerlendirilmesi sonucunda, denetim zorluğu açısından, kalite kontrolü ve işin istenilen sürede bitirilemeyişinin en önemli sebeplerinden birisi de sözleşme maddelerinin detaylı olmayışından kaynaklanabilir. Dolayısı ile, dış kaynak sağlayıcılarının seçiminde proje yöneticisinin, seçim kriterlerine verdiği önem kadar,

ileride dış kaynak sağlayıcıları ile yapılacak sözleşmelerin hazırlanmasında da gerekli dikkati göstermesi gerekmektedir.

Eğer birden fazla dış kaynak sağlayıcısı ile çalışılması gerekiyorsa, bu durumda etkili kontrol ve koordinasyon mekanizması kurularak; hataların en aza indirilmesi ve işletmeler ve çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek sorunların kısa sürede çözülmesi sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, araştırma, dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini uygulayacak olan işletmelere, bu yönetim tekniğinin uygulama alanları hakkında, işletmenin hangi süreçlerinin dış kaynak sağlayıcılarına verilmesi gerektiği konusunda, uygulamada yaşayabileceği sorunlar hakkında, dış kaynak sağlayıcılarının performanslarını arttırmak ve denetimlerini sağlamak amacıyla yapılması gerekenler konusunda, sözleşmelerin hazırlanması ve içeriği hakkında, dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin başarılı olması için yapılması gerekenler hakkında faydalanabileceği bilgileri vermektedir.

EKLER

EK.1

**İNŞAAT ŞİRKETLERİNDE OUTSOURCING (TAŞERON
KULLANIMI) UYGULAMASI HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMA İLE
İLGİLİ ANKET SORULARI**

Araştırmanın Amacı: Araştırma inşaat şirketlerinde taşeron kullanımını (outsourcing), taşeron-müteahhit ilişkilerini, karşılaşılan sorunları ve şirketlerin genelde bu uygulamadan memnun olup olmadıklarını incelemektedir.

Anketi cevaplayan firma ve kişi ile ilgili bilgiler:

Şirketin adı:

Şirketin faaliyet alanı:

Anketi cevaplayan kişinin adı:

Şirket içindeki pozisyonu:

Tel:

1-) Üretim faaliyetleri dışında aşağıdaki hizmetlerde taşeron kullanıyor musunuz?

Finans Servis Haberleşme Teknolojisi İnsan Kaynakları Varsa

Diğer.....

2-) İnşaat faaliyetlerinde veya üretimde bir tek taşeronla mı yoksa birden fazla taşeron firma ile mi çalışıyorsunuz?

Birden fazla işimizi bir taşeron firma yapıyor Farklı işlerimizi farklı firmalar yapıyor

3-) Taşeron şirketlerle çalışma süreniz ortalama kaç yıl?

1 yıldan az 1~3 yıl 3~5 yıl 5 yıldan fazla

4-) Outsourcing uygulaması yapmadan önce taşeron şirketler hakkında kapsamlı araştırmalar yapıyor musunuz?

Evet Yeterince Çok az Hayır

5-) Taşeron firmayı bulmak için herhangi bir aracı kuruma başvurduğunuz mu?

Evet

Hayır

6-) Taşeron şirketlerin seçiminde aşağıdaki kriterlerden hangilerini değerlendirdiniz?

Taşeron firmanın sektördeki deneyimini

Referanslarını

Şirketin büyüklüğünü

Şirket politikalarına uygunluğunu

Diğer koşullar.....

7-) Taşeron firmanın denetiminde zorluk çekiyor musunuz?

Evet

Hayır

8-) 7.soruya cevabınız evet ise hangi konularda zorluklarla karşılaşıyorsunuz?

Kalite kontrolü

Taşeron çalışanlarının denetimi

İş güvenliği

İşin süresinde Bitişi.....

9-) Şirketinizde outsourcing uygulamasının asıl nedeni nedir?

Küçülme 'Downsizing'

Kâr artışı

üretimi arttırmak

Teknoloji transferi

Kaliteyi arttırmak

Tam zamanında üretim

Yeniden yapılanma

(Reengineering)

Şirketin asıl yaptığı işe daha fazla zaman ayırma ihtiyacı

Diğer nedenler

10-) Taşeron firma ile yaptığınız sözleşmelerde şirket politikalarına uyulmasına ilişkin maddeler yer alıyor mu?

Evet

Hayır

Bundan sonraki sorular şirketinizin outsourcing (Taşeron kullanımı) uygulaması sonuçlarının değerlendirmesini içermektedir. Buna ilişkin puanlamalar aşağıda açıklanmıştır.

Bekleneni en iyi şekilde sağladı ise 4 Bekleneni yeterli düzeyde sağladı ise 3
Bekleneni yetersiz düzeyde sağladı ise 2 Bekleneni sağlayamadı ise 1

	Puanlar:	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
11-) Üretimde artış sağladı mı?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-) Kalitede istenilen değişiklik oldu mu?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-) Vergi ödemelerinde düşüş sağladı mı?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14-) Kâr açısından artış sağladı mı?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15-) Pazar payında artış kaydettiniz mi?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16-) İnsan kaynakları sağlamak açısından kolaylık sağladı mı?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17-) Müşteri memnuniyetinde artış oldu mu?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18-) AR-GE çalışmalarınızı destekleyici etkisi oldu mu?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anket sorularımızı cevaplandığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

KAYNAKÇA

- “Archibald, Russel D. *Managing High Technology Programs and Projects*. New York: John Willey and Sons Inc., 1976” (Barutçugil, s. 7-9’deki alıntı)
- Barutçugil, İsmet S. **İnşaat Yönetimi**. İstanbul: Anka Ofset A.Ş., 1996, ss. vii+141
- Benligiray, Yılmaz. **İnşaat Taahhüt İşletmelerinde Muhasebe Sistemi**. Eskişehir İktisadi ve İlimler Akademisi, Yayın No: 241/161, Eskişehir, 1981, ss. viii+260
- Bierce, William B. “Flexibility in Service Contracts: How to Build It and Keep It”, **Outsourcing Journal**. March, 1999
- Blumberg, Michael R. and Donald F. Blumberg. **Strategic Decisions for Optimum Outsourcing**. The Outsourcing Institute, 1997
- Buğdaycı, Ahmet. “Core Business Dalgası Geliyor”, **Capital Dergisi**, Ocak 1998
- _____. “Outsourcing Eve de Girecek”, **Capital Dergisi**, Mayıs 1998
- “Camp, Rober. Benchmarking. Wisconsin, ASQC Milwaukee., 1989” (Koçel, 1998, s. 296’deki alıntı)
- “Cleland, D. J. and W.R.King. *Systems Analysis and Project Management*. Second Edition. N.Y.: McGraw Hill, 1975” (Barutçugil, s. 71’deki alıntı)
- Clinton, B. Douglas and Ko-Cheng Hsu, “Jit and the Balanced Scorecard: Linking Manufacturing Control to Management Control”, **Management Accounting**, September, 1997, s.19-20
- Cook, Sarah. **Practical Benchmarking**. England: Clays Ltd., 1995, ss. 187
- Davis, Charles E., Elizabeth B.Davis and Lee Ann Moore, “Outsourcing the Procurement-through-Payables”, **Management Accounting**, July 1998
- “Demirdöğen, Osman. Kalite Yönetimi Açısından ISO-9000 ve Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi. (Verimlilik Dergisi, MPM Ya, 1994/4, s.40” Fatma Hacıoğlu. “Toplam Kalite Yönetiminin Bütünleşik Bir Parçası Olarak Pazarlama İşlevi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1996, s.16’deki alıntı.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İkinci Basım. İstanbul, 1992, ss. xv+415

- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. İkinci Basım. İstanbul: İz Yayıncılık San. Ltd. Şti., 1996, ss. xiv+416
- “Divorce Your Outsourcer”, **Computer World**. August, 1996
- Dole, Dick and Lee Pinkard, “The Outsourcing Source Book”, **Journal of Business Strategy**, May/June, 1993
- “Efil, İsmail. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995, s. 29” (Sevim, 1999, s.13’deki alıntı).
- Eren, Erol. **Yönetim ve organizasyon**. İstanbul: Küre Ajans., 1991, ss. xv+482
- _____. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**. İstanbul: Der Yayınevi., 1997, ss. xvi+536
- _____. **Stratejik Yönetim**. Dördüncü Basım. Eskişehir: T.C.Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:23, 1998, ss. xvii+380
- Eroğlu, Erhan “ Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 1996
- Ertürk, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İkinci Basım. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., 1998, ss.xvi+276
- “Feigenbaum, A.V. Total Quality Control. New York: President General Systems Co., Inc. Mc Graw- Hill Book Co., 1983” Adnan Sevim, **Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999, s.13’deki alıntı.
- General Conditions Of The Contract For Construction, Eleventh Edition. The American Institute Of Architects. Washington: N.W.A/A, 1967
- Gitmez, Yavuz. “Proje Yönetiminde Yönetim Fonksiyonları ve Bir Uygulama.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, 1998
- Goetsch, David L. and Stanley Davis, **Implementing Total Quality**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995, ss. ix+285.
- Gök, Murad Yavuz. “Toplam Kalite Yönetimi Sisteminde Süpermarket işletmelerinin Tedarikçilerle İlişkileri, Migros Türk T.A.Ş. Tedarikçilerle İlişkiler Sisteminin İncelenmesi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 1997
- Güngör, Tefvik. “Olayların İçinden”, **Dünya Gazetesi**. 30 Nisan 1990

- “Hammer, Michael and James Champy. Reengineering the Corporation. New York: Harper Books., 1993” (Koçel, 1998., s. 293’deki alıntı)
- Horngren, Charles T. and George Foster, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**. 6th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1987, ss. xxii+963
- Karlöf, Bengt and Svante Östblom, **Benchmarking: A Signpost To Excellence in Quality and Productivity**. England: John Wiley&Sons Inc., 1993, ss.x+197
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İstanbul Fakültesi Yayını, 1989
- _____. **İşletme Yöneticiliği**. Altıncı basım, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1998, ss.xv+514
- Kreiken, J. **Joint Selling Across National Frontiers**. Preceedings VI th. International Marketing & Distribution Congress. Barcelona, May 6-9
- Lacity, Marcy, Leslie Willcocks and David Freeny, “IT Outsourcing: Maximize Flexibility and and Control, **Harvard Business Review**, May/June, 1995
- Mergen, Erhan. “Toplam Kalite Yönetimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: XI, S: 1-2, 1993
- Okur, Ayperi Serdaroğlu. **Yahn Üretim, 2000’li Yıllara Doğru Türkiye Sanayii İçin Yapılanma Modeli**. İstanbul: Mart Matbaacılık Ltd.Şti, 1997, ss. iii+235
- Özsu, M.Tamer **Proje Planlama ve Denetim Teknikleri**. Ankara: Türkiye Bilişim Derneği Yayınları, 1986
- “Petrozzo, Daniel and John Stepper. Successful Reengineering”NewYork: VanNostrand Reinhold, 1994” (Koçel , 198, s. 290’deki alıntı)
- E. Porter, Michael. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.**, (Simon&Schuster Co.,1985)
- Powell, Steve. “Inside Outsourcing”, **Management Accounting**. Cilt No:2, Vol:75, February, 1997
- Quinn, James Brian ve Frederick G. Hilmer. “Strategic Outsourcing”, **Sloan Management Review**. Summer, 1994
- Rijamampianina, Rasoava. **Developing Core Competence Through Multicultural Learning.**, Universal Publishers, 1999, ss. vi+234
- “Schwartz, David. Introduction to Management: Principles, Practices and Process. New York, 1980” (Ertürk, s. 174’deki alıntı)

- Sorgu, Doğan. **Yapı İşletmesi Ders Notu**. İstanbul: İTÜ İnşat Fakültesi Matbaası, 1989, ss. 82
- Sounders, Carol, Mary Gebelt and Qing Hu. "Achieving Success in Information Systems Outsourcing", **California Management Review**. No:2, Vol: 39, Winter, 1997
- Stacey, Martin. "Outsourcing: How Organisations Need To Prepare In Order To Realise The Full Potential Benefits," **Management Accounting**, No:5, Vol:76, May 1998
- Switzer, Jim. "Outsourcing.", **Management Accounting**. November, 1997
- Thomas, Colin Coulson. **Business Process Re-engineering: Myth&Reality**. London: Kogan Page Ltd., 1996, ss. 254
- Thompson, J.D. **Organization in Action**. New York: Mc Graw Hill, 1967, ss. xi+192
- "Thurow, Lester. Kıran Kırana. İngilizceden eviren: Ayşe Karasu. İstanbul: AFA Yayınları., 1994" (Koçel, 1998, s. 295-296'daki alıntı)
- "Tümer, Sumru. Toplam Kalite Yönetiminde İşletme Organizasyon Yapısı. Verimlilik Dergisi, zel Sayı: Toplam Kalite, 1995, s. 42" Pınar Süral zer, **Benchmarking**. Ankara: Cem Ofset, 1999, s. 8'deki alıntı
- Ulusoy, İ.Tayfun, "Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması." Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 1996
- Yeni Yönetim Teknikleri: Değişimle Başedebilenin Yolları.**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1998
- "Zaman Yönetme Sanatı", **Tekstil İşveren Dergisi**, Sayı No:165, 1992
- *
- <http://www.isdesign.net.com/ISdesigNET/Magazine/Sep95/outsourcing.html>. Vrancken, Robert D., **Exploring Outsourcing as a Process**.
- <http://www.outsourcing.com/sorepeat.htm>/Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users The Outsourcing Institute Membership, 1998
- [http://www.outsourcing-hr.com/html/aon/html/Outsourcing the HR Function or its Components](http://www.outsourcing-hr.com/html/aon/html/Outsourcing%20the%20HR%20Function%20or%20its%20Components), Terry Terhark
- <http://www.outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/strategicsourcing/main.htm> /How to Engage in a Strategic Sourcing Relationship, Les Blumberg

<http://www.outsourcing.com/sorepeat.html>/**Strategic Outsourcing: Creating a Cohesive, Repeatable Process**. Info Server:Outsourcing

[http://www.outsourcing-mgmt.com/html/white paper/Avoid a Multi-Million Dollar Mistake](http://www.outsourcing-mgmt.com/html/white%20paper/Avoid%20a%20Multi-Million%20Dollar%20Mistake), Everest Group Inc.,1999

[http://www.outsourcing-journal.com/issues/sep1999/Even Successful Teams Break Up](http://www.outsourcing-journal.com/issues/sep1999/Even%20Successful%20Teams%20Break%20Up), Peter Bendor-Samuel

<http://www.outsourcing-suppliers.com/tz/html/tpi.html>, **The Antidote: Incentives**, Dennis McGuire

<http://www.bantacom/tech/brief/1997/strat.html>/Michael F. Corbett&Associates

<http://www.outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/riskreward/index.htm>/**Contracting For Risk and Reward**, Julian Millstein

<http://www.outsourcing.com/orerug.htm>,**The Pearls and Perils of Outsourcing**, Dan Mendel, 1998

http://www.outsourcing-benchmarking.com/html/com_d.html/ **The When and Why of Benchmarking**, Alan Gonchar.

[http://www.napm.org/News and Resources/ongoingsofoutsourcing.cfm](http://www.napm.org/News%20and%20Resources/ongoingsofoutsourcing.cfm), Michael Patten, National Association of Purchasing Management

http://www.outsourcingbenchmarking.com/html/peter_2.html/**Benchmarking: Bane or Benefit?**, Bill Deckelman

<http://www.firmbuilder.com/doo/discipline3/article3.asp>, Michael F. Corbett, **Reengineering or Outsourcing.**

[http://www.outsourcing.com/How and Why](http://www.outsourcing.com/How%20and%20Why), Norris Overton,**The Outsourcing Institute's Annual Survey of Outsourcing End Users, The Outsourcing Membership,1998/surveyresults/main.html**

[http://www.outsourcing.mgmt.com/whitepaper/Crafting a Better Outsourcing Contract](http://www.outsourcing.mgmt.com/whitepaper/Crafting%20a%20Better%20Outsourcing%20Contract), Peter Bendor &Samuel President, Everest Group Inc.

<http://www.outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/managingrelationship/index.htm> / **Managing the Outsourcing Relationship:A Shared Vision Produces Greater Rewards**, Simon Tarsh, London