

**İŞLETMELERDE KÜÇÜLME VE DIŞ KAYNAK
KULLANIMININ VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ VE TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ
KURUMU'NDAKİ UYGULAMASI**

Elvan ÖZKANDEMİR
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir-2005

338684

**İŞLETMELERDE KÜÇÜLME VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ
VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ
KURUMU'NDAKİ UYGULAMASI**

Elvan ÖZKANDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Figen DALYAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mart 2005

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE KÜÇÜLME VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ VE TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU'NDAKİ UYGULAMASI

Elvan ÖZKANDEMİR

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2005

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Figen DALYAN

Bütün gelişmiş ülkelerin kalkınmasında kaynakların verimli olarak kullanılması önemli bir rol oynamıştır. Bu gerçekten hareketle işletmelerde verimlilik artırıcı yöntem arayışları giderek yoğunlaşmıştır. Son 20-25 yıldır küçülme ve dış kaynak kullanımı verimlilik artırıcı çareler olarak görülmektedir.

Giderek büyüyen, kadroları etkisizleşen ve hantallaşarak yönetilmesi zorlaşan işletmeler küçülme yoluyla asıl uzmanlık alanı olan faaliyetler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yardımcı hizmetler ise dış kaynaklama yoluyla daha ekonomik ve rasyonel bir şekilde karşılanmaktadır.

Yüksek lisans tezi olan bu çalışmada “İşletmelerde küçülme ve dış kaynaklamanın verimlilik üzerindeki etkileri”incelenmektedir. Küçülme, dış kaynaklama ve verimlilik hakkında genel ve teorik bilgiler sunulmuştur. Seçilen işletmedeki küçülme ve dış kaynaklama uygulamaları araştırılmış ve bu uygulama sonucu verimlilikte olumlu gelişmeler saptanmıştır.

ABSTRACT

Using the resources productively played important role in development of all developed countries. Based on the truth, searches for methods increasing the productivity. businesses intensified further. Downsizing and outsourcing have been regarded as the solutions to increase the productivity in last 25 years.

The business entities that has grown, the staff of which became ineffective an that were hard to manage after being clumsy have been focused on their core skills and competitiveness by downsizing. The supplementary services can be economically and rationally covered by means outsourcing.

In these master's degree thesis "The effects of downsizing and outsourcing of business on productivity" is studied. General and theoretical information is given about downsizing and outsourcing. It was established positive results for productivity by researching in selected business.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI VE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ	2
2. VERİMLİLİK TÜRLERİ	3
2.1 Tam Verimlilik	3
2.2 Kısmi Verimlilik	3
2.3 Marjinal Verimlilik	3
2.4 Kısmi Marjinal Verimlilik	4
2.5 İşgören Verimliliği	4
3. İŞLETME VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN İÇ FAKTÖRLER	4
3.1 Katı Faktörler	5
3.1.1 Ürün	5
3.1.2 Teknoloji	5
3.1.3 Malzeme ve Enerji	5
3.2 Esnek Faktörler	6
3.2.1 İnsan	6
3.2.2 İş Metodları	6
3.2.3 Yönetim Biçimleri	7
4. İŞLETME VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN DIŞ FAKTÖRLER	7
4.1 Yapısal Düzenlemeler	8
4.2 Doğal Kaynaklar	9
4.3 Demografik ve Sosyal Değişim	10

İKİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜLME VE DIŞKAYNAKLAMA

1. KÜÇÜLME.....	12
1.1. Küçülmenin Tanımı	13
2. KÜÇÜLMENİN NEDENLERİ	15
3. KÜÇÜLÜRKEN DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR	18
3.1. Gereğinden Erken Başlamak	18
3.2. Küçülme İçin Hazırlanmak	19
3.3. Çalışan ve İş Niteliğinin Uyumu	19
3.4. Büyüklüğün ve Yapının Sürekli Kontrol Edilmesi	20
3.5. Değişikliğe Uyum Sağlama	20
4. KÜÇÜLMEYE KARAR VERME SÜRECİ	20
4.1 Küçülmeyi Planlama	23
4.1.1. Yeniden Uyumlaştırma	23
4.1.2. Yönelme	24
4.2 Küçülmeyi Planlarken Sorulması Gereken Sorular	24
5. KÜÇÜLMENİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	26
5.1. İşgücünü Azaltma	26
5.2. İş Tasarımında Değişim	26
5.3. Sistematik Strateji	27
6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA	28
6.1. Tanımı	28
6.2. Kapsamı.....	30
7. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA AŞAMALARI	33
8. UYGULAMA ALANLARI	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KÜÇÜLME VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME VERİMLİLİĞİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1. KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	41
2. İŞTE KALANLARI YÖNETME MODELİ.....	44
2.1 Planlama Süreci Faaliyetleri	45
2.2. Kalanları Motive Erme Faaliyetleri	46
2.3. Üstlerin Yönetim Tarzı ve Becerileri	46
2.4. İletişim Faaliyetleri	47
2.5. Çalışanların Gelecekle İlgili Beklentilerini Yönlendirme Faaliyeti	48
3. İŞLETMELERİ DIŞ KAYNAK KULLANMAYA YÖNELTEN TEMEL	
NEDENLER	48
3.1.Maliyet ve Kalite Konusundaki Endişeler	48
3.2. Performansta Düşmeler	49
3.3.Yoğun Dış Kaynak Baskısı	50
3.4. Finansal Faktörler	50
3.5. İşletme Kültürü	50
3.6. İç Rahatsızlıkların Ortadan Kaldırılması	51
3.7. Diğer Etmenler	51
4. DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMANIN İŞLETME VERİMLİLİĞİ VE	
YÖNETİM TEKNİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	52
5. DIŞ KAYNAKTAN YARARLANMANIN VERİMLİ OLMASINI ETKİLEYEN	
FAKTÖRLER	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜLME VE DIŞ KAYNAKLAMANIN VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
İLİŞKİN TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	57
2. SINIRLILIKLAR	57
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	57
3.1 Araştırmanın Güvenilirliği	57
3.2 Veri Toplama Yöntemi	57
3.3 Görüşme Sorularının Belirlenmesi	59
4. BULGULAR	60
5. TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU İNCELENMESİ	60
5.1 Taşkömürünün Dünya Ekonomisindeki Yeri	61
5.2 Taşkömürü İşletmeciliğinin Tarihçesi	62
5.3 Rezervler	64
5.4 Kurumun Faaliyet Konuları	64
5.5 TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU DIŞ KAYNAKLAMA FAALİYETLERİ	66
6.1 İhaleye Yaptırılan İşler	67
6.2 Rödavans Uygulamaları	70
7. TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU KÜÇÜLME FAALİYETLERİ	71
7.1 Norm Kadro Çalışmaları	72
7.2 Örgütsel ve Mekansal Konsantrasyon	74
7.3 Gayrimenkul Satışları	77
7.4 Araç ve İş Makineleri Satışı	78
8. TÜRKİYE TAŞ KÖMÜRÜ KURUMUNDA YAPILAN UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	79
GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER	83
EKLER	86
KAYNAKÇA	92

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 1. İstenen Sonuçlarda Küçülmenin Etkisi	17
TABLO 2. İşte Kalanları Yönetme Stratejisi	45
TABLO 3. 2001 Yılı Sonu İtibariyle Havza Rezervleri	64
TABLO 4. Rödavans Karşılığı Çalışan Sahaların 1989-2002 Üretim ve Rödavans Miktarı	71
TABLO 5. Ortalama İşçi Sayıları	72
TABLO 6. TTK 'da Randımanlar	72
TABLO 7. Sanatlar Bazında Norm Kadro-Fiili Durum Karşılaştırılması	73
TABLO 8. 1999-2003 İdari Yapı	75
TABLO 9. 1994-2003 Gayrimenkul Envanteri	77
TABLO 10.1999-2003 Araç ve İş Makineleri Mevcudu	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. Temel Makro Verimlilik Faktörleri	7
ŞEKİL 2. Verimlilik Kültürünün Oluşma Süreci	11
ŞEKİL 3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci	33

GİRİŞ

Bu çalışmanın konusu, **“küçülme ve dış kaynak kullanımının verimlilik üzerindeki etkilerinin araştırılması”** olup dört bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde verimlilik kavramı, tanımı, önemi, türleri ve verimliliği etkileyen faktörler teorik olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde küçülme ve tanımı, nedenleri ile küçülmede dikkat edilecek noktalar, küçülme sürecinin planlanması, küçülmenin uygulaması ve sonuçları ile dışkaynak kullanımının tanımı, kapsamı üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde küçülme ve dış kaynak kullanımının işletme verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiş ve yönetim tekniği açısından değerlendirilmesi, yapılmıştır.

Dördüncü bölümde, işletmelerde küçülme ve dış kaynak kullanımının Türkiye Taşkömürü Kurumu'nda yapılan uygulaması ve verimlilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİK KAVRAMI VE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Çağımızda ekonomik kalkınma çabası az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yoksulluktan kurtulma, gelişmiş olan ülkelerde ise güçlerini koruyarak geleceklerini güvence altına alma amacını taşır. Bu amacı gerçekleştirmedeki çabaların en önemli ve tek anahtarı verimliliktir.

Verimlilik ülke ekonomisinde bir itici olarak toplumun tüm sektörlerinin birbirlerini etkilemesinde rol oynar. Her bir işletmenin başarı düzeyini ölçüp değerlendirmede temel gösterge olan verimlilik, sahip olunan kaynakların daha akılcı kullanımına yönelmeyi sağlar. Diğer bir deyişle, üretim faktörlerini en iyi şekilde değerlendirerek, kıt olan sermaye faktörlerinden daha çok yararlanmayı hedef alır. Buna bağlı olarak, etkili olan diğer üretim faktörlerinin üretim kapasitelerinden de tam olarak yararlanmayı olanaklı kılar. Serbest ekonominin temel şartlarından biri olan işletmenin piyasada tutunabilmesi, ancak rekabet edebilme gücüne sahip olmakla gerçekleştirilebilir. Rekabet gücünden amaç; işletmenin istenen miktar ve kalitede malı veya hizmeti uygun fiyatla istenildiği zaman piyasaya sunabilmesidir.

Günümüzde verimlilik kavramının anlamı üzerinde farklı tanımlamalar yapılmıştır, bu nedenle verimliliğin tam ve kesin tanımı yapmak oldukça zordur. Zorluğun nedeni; üretim kavramının çeşitli anlamlarda anlaşılmasından ve üretim faktörlerinin birbirinden kesin bir sınırla ayrılamamasından ileri gelmektedir. Makro açıdan verimlilik üretim araçlarının ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesi demektir.¹ Mikro açıdan ise, işletmede üretime katılan bir faktör birime düşen üretimin veya elde edilen her bir birime düşen üretim faktör miktarının ölçülmesi ve dönemler itibarıyla bu rakamların birbiriyle karşılaştırılması demektir. İşletme düzeyinde yapılan çalışmalar gözönüne alındığında, öncelikle verimlilik en az olanaklarla, en olumlu

¹ Doğan Üzeyme, *Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkileri*, (İstiklal Matbaası, İzmir Ticaret Borsası Yayınları, 1987), s.20

sonuçlara ulaşmak şeklinde yorumlanabilir. Buna paralel olarak verimlilik kavramı ölçülebilir ve bu nedenle de bir yandan ekonomik faktörleri etkilerken bir yandan da ekonomik faktörlerden etkilenir.

Verimlilikle ilgili tanımlar irdelendiğinde verimliliğin üretim faktörlerinin kullanım şekli, oransal ilişkiler bütünü, planlama ve denetim aracı ve ölçüt olma gibi nitelikleri vardır.

2. VERİMLİLİK TÜRLERİ

2.1. Tam Verimlilik: İşletmede, belirli bir üretim faaliyetinin sonucundan elde edilen çıktının bu çıktıyı üretmek için kullanılan toplam üretim faktörlerine oranı biçiminde tanımlanır.

$$\text{Tam Verimlilik} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Üretimde Kullanılan Toplam Üretim Faktörleri}}$$

Tam verimlilik, üretimde kullanılan kaynakların etkinlik derecesini gösterir.

2.2. Kısmi Verimlilik : İşletmede, belirli bir üretim faaliyetinin sonucunda elde edilen çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranlanması biçiminde tanımlanır. Ortaya konulan ürünün oranlandığı üretim faktörlerine göre “işgücü”, “sermaye”, hammadde gibi kısmi verimlilikten söz etmek olasıdır. ²

$$\text{Kısmi Verimlilik} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Üretimde Kullanılan Herhangi Üretim Faktörü Toplamı}}$$

2.3 Marjinal Verimlilik: İşletmede belli bir üretim faktöründe ortaya çıkan bir birimlik değişiminin (artışın veya azalışın) meydana getirdiği değişme oranıdır. olarak tanımlanabilir.

² Bahattin Taylan, “Verimlilik Kavramı ve Önemi”, İşletmelerde Planlama ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri İzmir, 1991 s.6

$$\text{Marjinal Verimlilik} = \frac{\text{Çıktıda Ortaya Çıkan Değişme}}{\text{Üretimde Kullanılan Toplam üretim Faktörlerinde Değişme}}$$

2.4 Kısmi Marjinal Verimlilik: Üretim faktörlerinden herhangi birisindeki bir birimlik değişimin çıktıda meydana getirmiş olduğu oran ise kısmi marjinal verimliliği belirtir.

$$\text{Kısmi Marjinal Verimlilik} = \frac{\text{Çıktıda Ortaya Çıkan Değişme}}{\text{Üretim Faktörlerinde Değişme}}$$

2.5 İşgören Verimliliği: Yaratılan toplam faydanın , toplam işçilik saatine bölünmesiyle elde edilir.³

$$\text{İşgören Verimliliği} = \frac{\text{Yaratılan Toplam Fayda}}{\text{Toplam İşçilik}}$$

İşletme verimliliğini etkileyen faktörler iki grup halinde incelenebilir . Bunlar iç faktörler ve dış faktörlerdir.

3. İŞLETME VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN İÇ FAKTÖRLER

Kimi iç faktörler diğerlerinden daha kolay değişebileceğinden bunları iki grupta toplamak yararlı olur. Katı faktörler(kolay değiştirilmeyen), esnek faktörler(kolay değiştirilebilen faktörlerdir. Katı faktör ürünleri ,teknolojiyi donanımı, hammaddeleri kapsar. Esnek faktörler olarak da emek gücü, örgütsel sistemler , prosedürler, yönetim biçimleri ve iş metotları sayılabilir.

3.1 Katı Faktörler

3.1.1 Ürün:

Ürün faktör verimliliği ürünün çıktı için gerekli özelliklere uygunluk derecesidir.”Kullanım değeri” müşterinin belli kalitede ürüne ödemeye hazır olduğu miktardır.”Kullanım değeri “daha iyi tasarım ve spesifikasyonlarla artırılabilir.

³ Mehmet Şahin, “İşletme Verimliliğinin Ölçülmesine Kullanılan Kavramlar”,Anadolu üniv.i.i.B.F Cilt 1, Sayı:2,1983, s.70

Dünyadaki pek çok işletme, teknik üstünlüğü pazarlanabilir ürünlere dönüştürebilmek için savaşım içindedir. Araştırma, pazarlama ve satış bölümleri arasındaki duvarların yıkılması, temel bir verimlilik faktörü olmuştur.

İyi bir bakım sisteminin kurulması, fabrika ve teçhizatın optimum süreç koşullarında çalıştırılması, dar boğazları gidererek ve düzeltici önlemler olarak kapasitenin artırılması, boş zamanların azaltılması ve var olan makine ve fabrika kapasitesinin daha etkili kullanılmasıyla verimlilik artırılabilir.

3.1.2 Teknoloji

Teknolojik yenilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Mal ve hizmet miktarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri vb artan otomasyon ve bilgi teknolojisiyle elde edilebilir.⁴

3.1.3 Malzeme ve Enerji

Malzeme ve enerji tüketimini azaltmak için harcanacak en ufak çaba ile dikkate değer sonuçlar alınabilir. Verimliliğin yaşamsal önemdeki kaynakları arasında hammadde ve malzeme sayılabilir. Eğer malzeme doğru seçilmişse kullanılan birim malzeme başına yararlı ürün ve enerji çıktısı alınır. Fire ve ıskartaların kullanımı ve denetimi, ana süreçte daha iyi kullanımı sağlamak için malzemenin kalitesinin ön süreçlerde yükseltilmesi, aşırı stok tutulmasını engellemek için stok yönetiminin iyileştirilmesi ve arz kaynaklarının geliştirilmesi önemlidir

3.2 Esnek Faktörler

3.2.1 İnsan

Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak, bir kuruluşta çalışanların tümünün oynayacağı rol vardır. Her rolün de iki yönü bulunmaktadır. Bunlar uygunluk ve etkililiktir.

3.2.1.1 Uygunluk ve Etkililik :

Uygunluk, insanların kendilerini işlerine verme derecesidir. İnsanlar yalnız yetenekleri bakımından değil, çalışma arzuları bakımından da farklıdırlar. Motivasyonu

⁴ Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi*, (MPM Yayınları, Ankara, 1992), s.14

artırmak ve sürdürmek için yöneticiler, mühendisler ve işçilerin tutumlarında yüksek verimlilik sağlayacak değerler dizisi geliştirilmelidir. Yönetim etkili teşvik sistemleri planlayabilir ve uygulayabilirse, sonuç mutlaka önemli verimlilik artışları biçiminde ortaya çıkar. Verimlilik aynı zamanda işçilerin işbirliği ve katılımları sağlanarak da arttırılabilir. İnsani ilişkiler, uyumsuzlukların en aza indirilmesi ve iletişim prosedürlerindeki karışıklığın giderilmesi yoluyla geliştirilebilir. Emek verimliliği ancak yönetim, işçilerin yaratıcı yeteneklerini sorunların çözümünde kullanmalarını teşvik ederse ve uygun bir sosyal ortamın doğmasını sağlarsa, en iyi biçimde arttırılabilir.⁵

Verimlilik artırma çabalarında insanın oynadığı ikinci faktör etkililiktir. Etkililik insan çabasının çıktısı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Etkililik, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi davranış ve yeteneğin bir fonksiyonudur.

3.2.2 İş Metodları

Özellikle sermayenin kıt, ara teknoloji ve emek yoğun sektörlerin ağırlıkta olduğu gelişmekte olan ekonomilerde, geliştirilmiş iş metotları verimlilik artışı için en uygun alanı oluşturur. Var olan metodların sistematik olarak analizi, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gerekli işlerin daha az çaba zaman ve maliyetle yapılması sağlanarak iş metotları geliştirilebilir.

3.2.3 Yönetim Biçimleri

İşletmenin kontrolündeki tüm kaynakların etkili kullanımından sorumlu olduğu için, kimi ülkelerdeki verimlilik kazançlarının %75'inden yönetimin sorumlu olduğu biçiminde bir görüş vardır.⁶ Kusursuz yönetim biçimi yoktur. Yönetim biçim ve uygulamaları, organizasyonu, çalışan politikasını, iş tasarımı, işlerin planlanmasını ve denetimini, bakım ve satın alma politikalarını, sermaye maliyetlerini ve kaynaklarını, bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini etkiler.

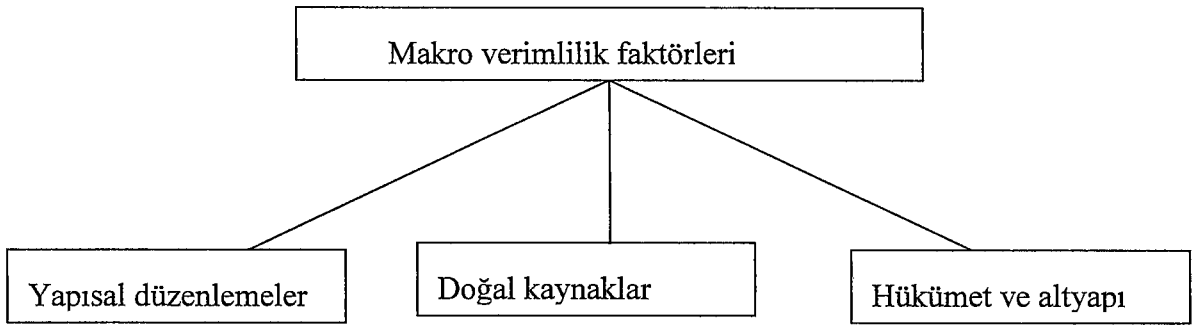
5 Prokopenko, a.g.e, s.15

6 Harold E. Dolegna, "Productivity: Problems, paradigms and progress" in SAM Advanced Management Journal (Society for the Advancement of Management) Autumn 1985, s.40

4. İŞLETME VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN DIŞ FAKTÖRLER

Dış faktörler, hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları; siyasi ekonomik ve sosyal koşulları; iş ortamı, finansman, enerji,su, taşıma ,iletişim ve hammadde sağlama olanaklarını kapsar. Bu faktörler bir işletmenin verimliliğini etkilemekte; ancak işletme bunları denetleyememektedir.

Kısa dönemde bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, toplum yapısının üst kademeleri ve kurumlar tarafından denetim altına alınabilir. Tüketiciler, işçiler, yöneticiler, hükümet farklı baskı grupları ve kurumlarla,örgütsel altyapı arasındaki tüm siyasal, sosyal, ekonomik ve örgütsel bağları unutmadan, verimlilik artırma sürecini hızlandıran ya da engelleyen temel makro verimlilik artırma faktörlerini tartışmak gerekmektedir.



Şekil: 1 Temel Makro Verimlilik Faktörleri

4.1. Yapısal Düzenlemeler

Bir toplumdaki yapısal değişimler, genellikle, işletme yönetiminden bağımsız olarak ulusal verimlilik düzeyini ve işletme verimliliğini etkiler. Yapısal değişimler verimliliği etkilediği gibi verimlilikteki değişimler de yapıyı değiştirir. En önemli yapısal değişimler, ekonomik, sosyal ve demografiktir.⁷

Ekonomik değişimler, istihdamda, tarımdan imalat sektörüne kaymalar, gelişmiş ülkelerde herhangi bir sektördeki verimlilik artışlarını aşan, ekonomi çapında verimlilik artışlarına neden olmuştur. İmalat sektörüne büyük ağırlık verilen ülkelerde bile

⁷ Prokopenko, s.19

istihdam ve tüketim harcamaları hizmet sektörüne kaymıştır ve bugün bu harcamaların yarısından çoğunu hizmet harcamaları oluşturmaktadır.

Araştırma –geliştirme ve teknolojinin yapısal etkisi makro düzeyde verimlilik artışındaki diğer önemli faktördür. Araştırma - geliştirme ve teknolojinin yönetimi ve yeni yöntemler, teknikler, ürünler ve süreçlerin uygulanması verimliliği büyük ölçüde etkilediği gibi yapıyı da değiştirebilir; montaj hatlarının, bilgisayarların ve mikro işlemcilerin, modern iletişim araçlarının kullanımı bunun örnekleri arasındadır. Yabancı sermaye, genellikle yeni teknolojilerin ithalinde önemli bir faktördür.

Ölçek ekonomisi de verimlilik ve endüstriyel yapıyla yakından ilişkilidir. Küçük ve orta boy işletmeler, uzmanlaşma ve uzun dönemli üretim yapıları durumunda rekabet edebilir konuma gelebilirler. Bu sektörde, sermaye verimliliği yüksek ve yaratıcı olabilir. Hatta tersi bir uygulama, yani küçük ölçeklilerden büyük ölçekli sektörlere, mühendislik ve teknoloji transferi etkili olabilir.

Endüstrinin rekabet gücü, hem ekonomiyi hem de tek tek işletmeleri etkiler. Avrupa Yönetim Forumu, endüstriyel rekabet gücünü “girişimcilerin dış ya da iç pazardaki rakiplerine kıyasla, fiyat ve fiyat dışı nitelikleri daha cazip bir paket oluşturan malları tasarlamak, üretmek ve pazarlayabilmek için, bugünkü ve gelecekteki yetenek ve fırsatları olarak tanımlamaktadır.”⁸

Rekabet gücünü etkileyen temel faktörler şunlardır:

- Büyüme hızı, paranın sağlamlığı, sınai üretim ve kişi başına hasıla gibi ölçütlerle ölçülen ekonominin dinamizmi,
- Direkt ve endirekt çalışanlar maliyeti, kişi başına çıktı, çalışanların motivasyonu,devri ve devamsızlığı gibi konuları kapsayan endüstriyel yararlılık,
- Ticari bankacılık sektörünün sağlamlık ve önemi, sermaye piyasası ve bunların sermaye sağlama yeteneği anlamına gelen mali dinamizm,
- Nüfus ve emek gücünün dinamizmi, istihdam, işsizlik, yönetici kalitesi ve motivasyonunu içeren insan kaynakları,

⁸ Robin Pauley, “Sliding Down The Scale of Industrial Efficiency” Financial Times, 10 Dec. 1984 s.6

- Mali politikalar ve diğer düzenlemelerde devletin rolü,
- Kaynaklar ve alt yapı ülkenin enerji ve hammadde kaynakları,
- Dışa yönelme, ticareti etkin olarak denetleme arzusu, malların alınıp satılması, hizmete yönelik yatırımlar ve uluslararası değişimin diğer biçimleri,
- Ulusal araştırma ve geliştirme çabalarına önem veren, yeni fikirlerin, ürünlerin ve üretim süreçlerinin kullanımı konusunda işletme ve hükümetin tutumunda ileriye dönük yenilikçi yaklaşım rekabet gücünü etkilemektedir.

Verimliliğin yükseltilebilmesi için birinci adım verimliliği yükseltecek faktörleri belirlenmesidir. İşletme genelinde verimliliği arttırmak denildiğinde esas olarak üretim sisteminin verimliliğinin artırılması anlaşılmaktadır. Bu nedenle üretimin gerçekleşmesini sağlayan üretim faktörleri ayrı ayrı ele alınarak ve analiz edilerek ne tür iyileştirmelerin yapılacağı araştırılmalıdır.⁹

4.2. Doğal Kaynaklar

En önemli doğal kaynaklar, insan, arazi, enerji ve hammadde dir Bir ulusun bu kaynakları, üretme, harekete geçirme ve kullanma yeteneği, verimlilik, artışı sağlamada çok önemli olmasına karşın çoğu kez göz ardı edilir. İnsan en değerli doğal kaynaktır. Yeterli arazi, enerji ve maden kaynaklarından yoksun çok sayıda gelişmiş ülke kalkınmak için en önemli kaynağın insan ve onun becerisi, eğitim ve öğretimi, davranış ve motivasyonu ve gelişmesi olduğunu farketmişlerdir. Bu faktörlere yatırım, yönetim ve emek gücünün kalitesini artırır. Kişi başına gayri safi milli hasılası yüksek olan ülkeler, genellikle iyi eğitim görmüş bir nüfusa sahiptir. Sağlığa verilen önem, hastalıkların azalması, yaşam süresinin uzaması genel emek kalitesini yükselmiştir.¹⁰

4.3. Demografik ve Sosyal Değişim

Emek gücündeki yapısal değişimler hem demografik hem de sosyaldır. Savaş sonrası yüksek doğum oranları dünya nüfusunun artmasına neden olmuştur. Aynı

⁹ Aykut Top, "Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler", *Öneri Dergisi*, Sayı.17, Ocak 2002, s.32

¹⁰ Prokopenko, s. 22

zamanda emek gücüne katılan kadın sayısı oldukça artmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde, verimlilik ve ücretler daha düşük gerçekleşme eğiliminde olup, toplam üretim maliyetleri rekabet edilebilir düzeydedir. Verimliliği, iki farklı ve bir ölçüde birbiriyle çelişen baskı etkiler. Bir yandan gelişmiş ülkelerdeki üreticilerin üretim maliyetlerini düşük tutmak için verimliliği artırma çalışmaları gerekirken; öte yandan rekabetin ücretler üzerindeki frenleyici etkisi, onları araç-gereç donanımına yoğun yatırım yapmak yerine, daha çok emek kullanmaya teşvik etmektedir ve bu da verimlilik artışını yavaşlatmaktadır. Demografik değişimler, iş arayanları, çalışanın deneyim ve iş becerisini, mallar ve hizmetlere olan talebi etkiler. Nüfus yoğunluğu bölgelere göre değiştiğinden, nüfustaki coğrafi kaymaların da verimliliği etkileme olasılığı vardır.¹¹

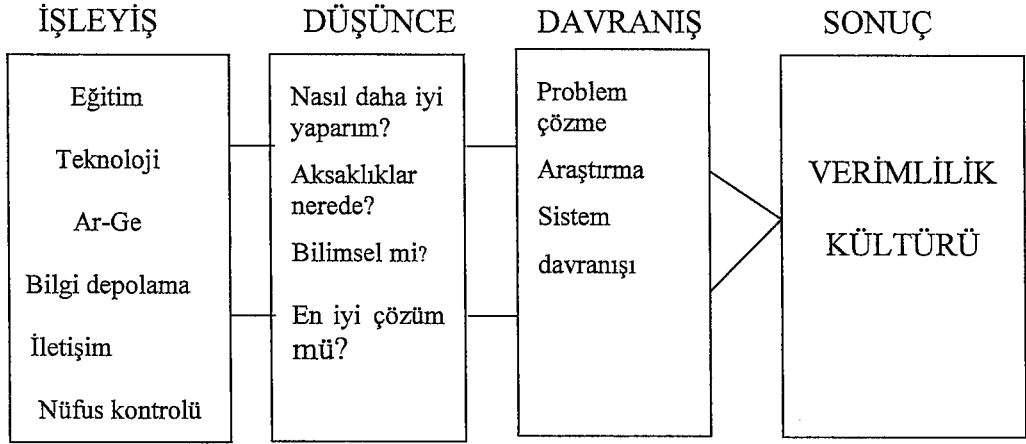
Kültürel değerler ve davranışlar, verimliliği artırabilir veya engelleyebilir. Kimi ülkelerde, geleneksel olarak akıl gücüne, kol gücünden daha çok önem verilir. Verimlilik kültürünü oluşması, bir toplumda yer alan bireylerin, kendilerini saran kültürel çevrenin dayatmaları sonucunda doğru olan işi, doğru biçimde yapmaları anlamına gelmektedir.

Unutulmaması gereken en önemli nokta verimlilik kültürünün bir sonuç olduğudur. Sonuca ulaşabilmek için davranışlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu türden davranışların sergilenmesinin öncesinde ise davranışa yol açacak düşüncelerin hakim olması gerekmektedir. Bu düşünceler ancak toplumdaki çeşitli kurumların işleyişlerinin, bireylerde bu düşüncelere yol açacak biçimde olması sonucu ortaya çıkacaktır.

Verimlilik bir anlamda, kendi yönetsel boyutunu yine kendi organizasyonel ve çevresel kültür yapısı içinde sağlayacaktır. Başarılı bir verimlilik kültürü; rol, güç başarı desteğini de alarak değişimi ve yeniliği sağlayacak yüksek katılımı gerçekleştirebilecek düzeyde hız ve isteklilik oluşturacak yeni bir verimlilik anlayışı yaratacaktır.¹²

¹¹ Nurdoğan Arkış, "Verimlilik Kültürünün Oluşmasını Etkileyen Faktörler" MPM Yayınları, 1992, s.77

¹² Peter Drucker, "Peter Drucker ve Gelecek", Knowhow, Verimlilik, İlişkiler ve Kalite Üzerine Yazılar, TMI,İstanbul,1996,s.44



Şekil 2. Verimlilik Kültürünün Oluşma Süreci

İşletmeler kemikleşmeden, aynı kalıpta kalmadan , değişen koşullara hızla ayak uydurmalı ve yaşamlarını sürdürmelidir. Böylece değişen dünya şartlarına uyum sağlanarak değişen koşulların gerektirdiği yeni verimlilik faaliyetlerini tasarımları gerekmektedir. Kimi işletmeler verimliliği artırmanın yapı değişikliğine gidilerek artırılacağı düşünerek küçülme ve dışkaynaklama yoluna gitmişlerdir. ¹³

¹³ Akın Marşap, "Yönetimde Verimlilik Çağını Yaşamaya Yönelik Yeni Açılımlar ve Uluslararası Bütünleşmenin Önemi" 3.Verimlilik Kongresi 14-16 Mayıs1997,Bildiriler, s.415

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜLME VE DIŞKAYNAK KULLANIMI

İşletmelerde küçülme ve dışkaynaklama çoğu kez birlikte uygulanmaktadır. İşletme asıl uzmanlık alanı dışındaki işler ile ilgili bölümlerini kapatma ile küçülme uygularken bu faaliyetleri dışarıdan kaynak kullanmak yoluyla devam ettirmektedirler.

1. KÜÇÜLME

1970 'li yıllardan itibaren küçülme bir çok işletme için zorunlu ve vazgeçilmez bir gerçek haline almaya başlamıştır. Hem özel hem de kamu sektöründe bir çok işletme daha etkili ve verimli olabilmek amacıyla küçülme stratejisini seçmiştir. Organizasyonların büyümesi veya küçülmesi yönetim ve organizasyon literatüründe önemli yer tutan konulardan biridir. Büyüme organizasyonunu yapısında çok doğal kabul edilmiştir. Küçülme organizasyonların tehlikelerde ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. Son yıllara kadar büyüme bir organizasyon için sağlık göstergesi, küçülme ise 'hasta' olan organizasyonun iyileşmesi için alınan önlem olarak kabul edilmiştir.¹⁴ Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler ve yönetim konusundaki modern yaklaşımlar 1990' lı yıllarda küçülme kavramına yeni bir anlam kazandırmıştır. Piyasalardaki sürekli değişimin getirdiği dinamizm ve işletmeler arası rekabet ile globalleşme, işletmelere maliyetleri kısma, yeniden yapılanma ve çalışan sayısını azaltma gibi önlemler almaktan ve küçülmekten başka seçenek bırakmamıştır.

İşletmeler zamanla dış çevrenin de etkisiyle büyüklüğünü çeşitli yollara başvurarak arttırmıştır. İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için rekabet ortamında diğer işletmelerle mücadele edip, onlara uyum sağlaması için büyümesi gerekir. Büyümenin de etkisiyle üretim ve satışlarda görülen miktar ve tutar artışları olmalıdır. Ancak bu büyüme ve artışın, işletmenin maliyetlerini en aza indiren optimal büyüklüğü kadar olması gerektiği unutulmamalıdır. Günümüzde toplumların hastalığı haline gelen

¹⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2001) s.349

büyüme hem kendi bünyesinde hem de etkilediği çevrede olumsuz etkilere sahiptir.¹⁵ Çünkü optimal büyüklükten sonra, işletmenin maliyetleri tekrar artmaya başlar, yönetim yapısı yetersiz hale gelir, verimlilik azalmaya başlar ve karar mekanizmaları yavaşlar.

1.1 Küçülmenin Tanımı

Küçülme işletmenin verimliliğini ve performansının arttırmak amacıyla önceden belirlene hedefler doğrultusunda sistematik biçimde işgücünü azaltmasıdır. Bu süreç sonunda işletmenin maliyetleri azalmakta, üretim süreçleri ve işgücü verimliliği etkilenmektedir. Bu faaliyet yalnızca sorunları olan karlılığı ve verimliliği azalmış işletmelerin değil tam aksine büyümekte olan işletmelerin de özellikle yerine getirdikleri bir çalışmadır. Önemli olan bir nokta da küçülmenin sadece belirli bir duruma karşılık tepkici (reactive) ve savunmacı (defensive) bir strateji değil önceden beklenen proaktif bir strateji de olabildiğidir.¹⁶

Küçülme sadece örgüt yapısının değil aynı zamanda işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm veya birimlerin kapatılması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirilmesi demektir. Kozlowski, küçülme örgütsel performansı arttırmak amacıyla işgücünün azaltılması doğrultusunda alınan bir örgüt kararı olarak tanımlamıştır.¹⁷

1993 yılında Huber & Glick küçülmenin tanımını şu şekilde yapmıştır: “Küçülme, yönetimin işlerinin bir bölümünü üzerine almak, organizasyonel etkinliği geliştirme planı yapmak, üretim ve/ veya rekabet edilebilirliği gerçekleştirmek gibi aktiviteler toplamıdır. İşletmenin işgücü boyutunu ve çalışma yöntemini etkileyen stratejiyi temsil etmektedir.”Huber & Glick ‘e göre küçülmenin anahtar özellikleri şunlardır: Küçülme bilinçlidir, genellikle çalışan azaltımını kapsar, organizasyonun etkinliğini geliştirmeye odaklanır, bilerek veya bilmeyerek işletmenin çalışma yöntemini etkiler.¹⁸

¹⁵ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.,2000) s.151-152

¹⁶ S.H Appelbaum, A..Everhard, “Strategic Downsizing:Critical Success Factors”, **Management Decision** 1999 s.536

¹⁷Thornhill A,Saunders “ The Meaning ,Consequences and Implications of the Management of Downsizing” Personal Review, Vol:27,No:4, 1998 s.278

¹⁸ J. Atwood.; E. Coke e; Cooper, “ Downsizing” North Florida University,(Çeviren Candan Çelik: **Human Resources**,Şubat 1998) s.46

Küçülme, bir işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak rekabet gücünü ve pazar payını koruyabilmesi için kullanabileceği bir taktiktir. İşletme evlilikleri, satın almalar, yeniden yapılanma, bürokratik işlevlerin azaltılması ve taşeron işletmelere iş verme (outsourcing) sonucu işletme küçülmesi gerçekleştirilebilir. Küçülme işletme verimsizliğini ve harcamalarını azaltarak işletmenin pazardaki yerini yeniden değerlendirip gelecekte daha başarılı olabilmesi için alınan bir karardır. 1980'lerin başında bir çok organizasyon çeşitlilik gösteren faaliyet alanlarına yayılmıştı. Ancak 1990'larda globalleşme iki yanı keskin bir bıçak gibi rekabetin işletmelerin üzerinde baskısını hissettirmiş ve stratejilerini verimliliği artırmak için risk minimizasyonu üzerine odaklamalarına neden olmuştur.¹⁹

American Management Association (AMA) tarafından son zamanlarda yapılan bir araştırmaya göre 1988'den beri her yıl büyük ölçekli işletmelerin üçte biri oranındaki bölümü küçülmeye gitmektedir.²⁰

Nedenler ne olursa olsun, işletmeler her zaman küçülme sonucunda ulaşmak istedikleri sonuçlara ulaşamamaktadırlar. İşletmeler küçülme kararını verirken istedikleri sonuca ulaşabilmek için herşeyi önceden çok iyi planlamadırlar. Küçülme planında hukuksal faktörler, insan kaynakları, ahlaki sorumluluk, çalışana önceden bildirimler, tazminat ödemeleri, kaç kişinin çıkarılacağı, çıkış tarihleri ve bu süreçte danışmanlık alınacaksa maliyeti ayrıntılı bir şekilde yer almalıdır. Sorulması gereken en önemli soru küçülmenin işe yarayıp yaramayacağıdır. Küçülme işletmelerde temel değişikliklere neden olmaktadır. Bir çok işletme bu değişikliklerin etkileri sonucu oldukça zor deneyimler yaşamıştır.²¹

İncelenen küçülen işletmelerin başarısızlıkları iki önemli nedene bağlanmıştır. Birincisi küçülmenin etkili bir şekilde planlanmamış, yönetilmemiş ve uygulanmamış olması, ikinci ise küçülmenin geride kalan çalışanda dirence ve boş vermişliğe sebep

19 John. A. Byrene, " The Pain of Downsizing" Business Week, May 6,1994 , s.6

20 J.Atwood.; E.Coke ; C.Cooper, " Downsizing" North Florida University,(Çeviren Candan Çelik: Human Resources,subat 1998) s.48

21 J.Acs Zoltan,Daniel A.Gerlowski, Managerial Economics and Organization,(McGraw-Hil,1996) ,s.325

olmasıdır. İşletmeleri temel problemler üzerine eğilmeyip sadece maliyetler üzerine odaklanmaları da başarısızlığın temel nedenlerinden biridir.⁴²

Küçülme bir işletmeye bir çok stratejik üstünlük sağlarken, çalışanları işten çıkarma uzun vadede olumsuzluklarla sonuçlanabilir. İşletme küçülmesi büyüme veya küçülme döneminde olabileceği gibi işten çalışanı çıkarma sadece küçülme döneminde olabilir. Hem küçülme hem işten çıkarmada çalışan sayısını azaltma temel amaç olabilir ancak ele alınış şekilleri farklıdır. Küçülme ileriye yönelik yapılan bir yatırımdır. Ancak çalışanı işten çıkarma aniden çıkan bir soruna karşılık geliştirilmiş ani bir çözümdür.²³

Çalışan maliyetlerini azaltma sadece işten çıkarma ile yapılmayabilir. Bazı işletmeler çalışma saatlerini ve ücretlerini düşürerek bu soruna çözüm bulmuşlardır. Bu nedenle küçülme yalnızca işten çıkarma değildir. İşten çıkarma küçülmenin bir parçası olarak ele alınabilir. Right Associates Danışmanlık Firmasının yaptığı bir araştırma küçülen işletmelerin %70'inin işe yeni çalışan alımını durdurduğunu ortaya koymuştur.

²⁴ Diğer küçülme seçenekleri ise :

- İlgisiz iş alanlarından çekilme
- Görevleri hiyerarşik seviyeleri ve bölümleri yok etme
- Bazı işletme varlıklarını satma
- Fazla mesai çalışmalarını kısıtlama

Çalışanları yeniden eğitime ve örgütlenme olarak sıralanabilir.

2. KÜÇÜLMENİN NEDENLERİ

Uzun ömürlü işletme olabilmenin sırrı büyük olmaktan değil hızlı olmaktan geçmektedir. 50 yıl öncesinin “en büyükler” listesine giren işletmelerden çok önemli bölümü bugün hayatta değildir. Uzmanlar işin sırrının büyüklükte değil, hızlılıkta olduğuna dikkat çekmektedir. İşletmelerin yaşam süresinin uzaması değişime ayak uydurabilmelerine bağlıdır.²⁵

⁴² R.Wayne Mondy, Shane R.Premeaux , Management, Practice and Skills (Oxford University Press1995), s226

²³ D.C.Band; C.M Tustin, “Strategic Downzising” **Management Decision**, 1995, S.36

²⁴ S.H Appelbaum, A.Everard, “ Strategic Downsizing :Critical Success Factors” **Management Decision**, 1999, s. 536

²⁵ N.Aslı Tekinay, “Büyükler Değil, Hızlılar Uzun Yaşıyor” **Capital Dergisi**, Mayıs 2003, s.169

Küçülme kararı alınırken beklenen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- harcamaların kısılması
- daha rahat iletişim
- daha az bürokrasi
- daha fazla girişimcilik
- çabuk karar verebilme
- üretkenliğin artırılması olarak sıralanabilir.

Yapılan araştırmalar ve uygulamaların gözlemlenmesi sonucu işletmelerin hangi nedenlerle küçülmeye karar verdikleri ve ne gibi sonuçlar aldıkları şu şekilde açıklanabilir.

- Ekonomik şartların zorlaştığı günümüzde işletmeler daha fazla borçla boğuşurken maliyetlerini düşürmek amacıyla küçülme yolunu seçmektedir.
- Globalleşme sonucu genişleyen pazarlarda rekabet gücünü koruyabilmek amacıyla işletmeler küçülmeyi en kolay yol olarak seçmektedirler.
- İşletmelerin 1980'lerin başlarında rakiplerinin karşısında güçlerini korumak amacıyla çalışan sayısını azaltarak küçülme yoluna gittikleri görülmüştür. Ancak bu eğilim 90'lara doğru işletmelerin global pazarlarda rekabet güçlerini koruyabilmeleri amacıyla devam etmiştir. İşletmeler daha önceki küçülmeleri doğru planlayıp uygulayamadıkları için bu başarısız küçülmelerin bedelini daha da küçülerek ödemek zorunda kalmışlardır. Yapılan tahminler gelecek yıllarda küçülmenin daha da artarak devam edeceğini öngörmektedir.
- Küçülme başka küçülmeleri getirmektedir.(Kodak 1982'den 1992'ye kadar dört kez küçülmüş, Xerox, IBM 1990 lı yıllarda bir çok küçülme yaşamıştır.)²⁶
- İşletmeler pazar payını kaybedip karlılıkta azalmalar olunca derhal küçülme kararı almaktadır. Aslında bu tamamen en kolay çözüm olan "Pazar liderini takip et" stratejisinden başka bir şey değildir.
- Küçülme ayrıca teknolojik gelişmeler sonucu da meydana gelebilir. Çünkü teknolojik gelişme sonucu makineler üretkenliği artırıp daha az insan

²⁶ J. M. Ivanevich, P.Crosby, S.J.Skinner ,*Manegement Quality and Competitiveness*,1994, s.223

gücüne ihtiyaç duyulmasına neden olduğu için makineler insanların işini yapmaktadırlar.

- Ekonomideki durgunlukta küçülmeye neden olmaktadır.
- İşletme evlilikleri, satın almalar da başka bir sebep olarak sıralanabilir.²⁷

Küçülme performans geliştirme stratejisidir. İşletmelerin küçülmeden beledikleri daha çok maddi kazançlardır.²⁸ Ancak kişisel etkiler ve uygulamanın çok hassas bir süreç olması nedeniyle işletmeler bu beklentilerini karşılayamaz hatta çoğu zaman tam tersine zararlı da çıkabilirler. Bu nedenle küçülme gerçekleştirilirken zararların ve olumsuz sonuçların en aza indirilmesine çalışılmalıdır. Bu nedenle bu süreç dikkatli bir şekilde planlanmalıdır. Yöneticiler, ortaya çıkacak anlaşmazlıklara, moral ve güven azalmasına karşı hazırlıklı olmalıdır. Eğer işletmede kalanlar verimliliği ve üretkenliği artırırlarsa olumlu sonuçlar gözlemlenebilir.²⁹ Küçülme, dünyaca ünlü olan bir çok işletmede uygulanmıştır. Örneğin, Fransa'da; Peugeot işgücünün yaklaşık % 10'unu , Renault % 16'sını azaltmış , Almanya'da Daimler Benz 5100 çalışanı işten çıkarmıştır.³⁰

İstenen sonuçlar	Başaran işletmelerin Yüzdesi
Harcamaların azalması	46
Karın artması	32
Nakit para akışının düzenlenmesi	24
Verimliliği arttırmak	22
Rekabet avantajını yükseltmek	19
Bürokrasiyi azaltmak	17
Karar vermeyi geliştirmek	14
Tüketicilerin tatminini artırmak	14
Satışları arttırmak	13
Pazar payını arttırmak	12
Ürün kalitesini geliştirmek	9
Teknolojiyi yükseltmek	9
Yenilikleri arttırmak	7

Tablo 1.İstenen Sonuçlarda Küçülmenin Etkisi

American Management Association küçülmenin gerisindeki diğer nedenleri bir araştırmayla ortaya çıkardı. Sonuçların gösterdiğine göre kısa dönemli ekonomik gerilemeden sonra işletmelerin % 6 sı iş azaltmaya gitmektedir. Bunun yanında

²⁷ Güler İslamoğlu, "Başarılı Şirket Küçülmeleri" **Öneri Dergisi**, Cilt 5, No.18, 2002, s.97

²⁸ Gregory B.North, Margaret A.Neale, **Organizational Behaviour**, 1998, s.571

²⁹ Richard L.Daft, **Organization Theory and Design**, (Sixth Edition,1998), s.26

³⁰ Stephen P.Robins, David A.Decenzo, **Fundamentals Of Management**,(Second Edition,1998) s.51

ekonomik düşüş yaşandığında %44'ü çalışanı işten çıkarmaktadır. Araştırmada alınan yanıtlara göre ikinci neden işletmelerin %35'i çalışanların daha etkin kullanımı için küçülmeyi kullanıyor. Üçüncü neden işletmelerin %19'u da faaliyetlerini diğer alanlara veya yurtdışına transfer etmek için bu yöntemi seçmektedir.³¹

Yeniden yapılandırma maliyetinin çok fazla olmasından dolayı işletmeler her zaman bu yöntemi tercih etmemekte ve verimli olmayan bölümleri kapatmanın daha uygun olduğunu düşünmüşlerdir dolayısıyla da bu küçülmeyi getirmiştir. Eğer kalite problemse ilk önce kaliteye odaklanılmalıdır.³²

3.KÜÇÜLÜRKEN DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR

Robert Tomasko "Downsizing Reshaping the Corporation for the Future" adlı kitabında işletmelerin büyüklüklerini koruyup yönetebilmeleri için beş önemli noktaya dikkat etmeleri gerektiğini belirtmiştir.

3.1.Gerektiğinden Erken Başlamak

Küçülme faaliyetini planlamak önemlidir. Çoğu zaman işletmeler insanları işten çıkardıktan sonra işletmede yeterli sayıda verimli çalışan kalmadığını farketmektedir. Planlama sürecinde bütün seçeneklerin önceden bilinmesi çok önemlidir. Bunun için iki önemli strateji bulunmaktadır.

İtme –çekme stratejisi (push-pull strategy), çalışanı işten çıkarmaktır. Kimin işten çıkarılacağı kararı genellikle bugüne kadar gösterilen performansa ve bundan sonraki potansiyel katkılara dayanarak alınır. Bu kararda ayrıca cinsiyet, azınlık, amatörlik, özürlü olma hali ve yaş da etkili olabilir.

Çekme stratejisi, bir çok kişiyi bir anda işten çıkarmaya yöneliktir. Burada tüm çalışanların belli bir oranı veya bir bölümün tamamı işten çıkarılabilir. Çekme stratejileri daha yumuşak olup belirli sayıda kişiye istekli emekli olma teklifi yapılabilir.

Ücret azalmaları istem dışı iş değişiklikleri stratejileri, çalışanlar genelde ücret düşüklüğünden hoşlanmamakla birlikte işten çıkmamaktadırlar. Diğer seçenekler ise

³¹ Human Resources, s.48

³² Donald C.Mosley, Paul H.Pietri, Management (Leadership Action), Fifth Edition, S.277

çalışma süresi kısaltılmış haftalar, iş paylaşımları ve kişinin yeni işlerle görevlendirilmesi olabilir.

3.2.Küçülme için Hazırlanmak

İşlerin azaltılmasından sonra en önemli şey işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmedir. Görev takımları kurularak işletme ve çalışanların sistem ve örgüt değişimlerine uyumu kolaylaştırılabilir. Hedefler açık bir biçimde belirtilmelidir. Yöneticiler ve üst yönetim birlikte çalışmalı ve çalışanların tam desteğini almaya çalışmalıdırlar. Çalışanlara doğru bilgiler doğru kaynaklardan ulaştırılmalıdır. Ayrıca üst yönetim her zaman çalışanına yakın olmalı ve onlara her türlü bağımsızlık, esneklik sağlanarak güdülenmelidir.

3.3.Çalışan ve İş Niteliğinin Uyumu

İşletme yeniden yapılandırılırken her departman ayrı ayrı değerlendirilmelidir. İşletmeler büyüdükçe danışmanlık kadroları gereksiz yere şişirilmekte ve fonksiyonel görev yapanlardan daha fazla danışman kadrolar oluşmaktadır. Bu kadroların gerekli olup olmadığı ve hangilerinin fonksiyonel görev yapan kişilere devredilebileceği dikkatlice hesaplanıp ona göre iş azaltmalarına gidilmelidir. Örneğin General Motors yönetim kadrosunda sadece danışmanlık veren kişilerin çokluğundan dolayı sürekli eleştirilmiştir. Çünkü bu kadroların hiç birinin doğrudan araba yapmayla bir ilgisi yoktur. Kuzey Amerika'daki General Motors 100 bin beyaz yakalı fazlalığı ile çalışmaktadır. Bir çoğu en alt kadrolardan en üst seviyeye kadar değişik unvanlar almış yöneticilerdir.³³

Bu sorun sadece otomotiv sektörün de olmayıp bazı sektörlerde durum daha da ciddi boyutlardadır. 1976 yılında ATT'de üretimdeki her 99 çalışan için danışmanlık görevi yapan 100 kişi bulunmaktaydı. Amerika'da Bureau of Labor Statics'in verdiği sonuçlara göre; Amerikan fabrikalarında 1950 ile 1980 yılları arasında işe alım arttıkça üretim de çalışmayan kişilerin sayısı direkt olarak üretimde çalışanlara oranla 5 kat fazla artmıştır.³⁴

³³ Güler İslamoğlu, "Başarılı Şirket Küçülmeleri" **Öneri Dergisi**, Cilt 5, No.18, 2002, s.97

³⁴ S. Didinato, B.H Kleiner, "Successfull Downsizing" , **Work Study**, 1994, s.14-15

3.4.Büyükülüğün ve Yapının Sürekli Kontrol Edilmesi

Küçülme uygulanmaya başladıktan sonra her şey kuralına uygun yapılmalı gereksiz yere yönetim basamaklarının oluşması engellenmelidir. Bu nedenle iletişimin çok açık olması, bilgisayarların bu konuda yardımcı olabilmesi için programlanması gerekmektedir. Ayrıca insan kaynakları iyi planlama yapmalı ve çalışan seçimi yapılırken elemanın iyi yapılarak gerçekten başarılı olabilecek çalışanların seçilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca kurulan performans değerlendirme sistemi ile de işini iyi yapamayanların işte kalamayacakları bir ortam yaratılmalıdır. Çalışanlar sadece dikey terfi sistemi anlayışından uzaklaştırılmalıdır. Ayrıca yatay geçişler konusunda güdülendirilmeli ve herkesin her işi öğrenmesi sağlanmalıdır.

3.5.Değişikliğe Uyum Sağlama

Küçülmenin amacının ne olduğu hiçbir zaman unutulmamalı ve uzun vadeli düşünülmalıdır. Örgüt kültürünü değiştirerek, müşteri taleplerinde meydana gelen azalmalara işletmenin ayak uydurmasını sağlamak diğer bir amaç olmalıdır. Burada anahtar kelime “ayak uydurma”dır ve bu da küçülmeye karar vermeden çok önce başlayan uzun bir karar verme süreci gerektiğini ortaya koymaktadır.

4. KÜÇÜLMEMEYE KARAR VERME SÜRECİ

Küçülmeye karar vermeden önce bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Planlama döneminin ana bölümünü oluşturan ve ilk kararı etkileyecek olan unsurlar şunlardır:

- İşletmenin rekabet gücünün incelenip tanımlanması (işletme stratejisi, örgüt kültürü ve sosyal paydaşlar üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak işletmenin rekabet gücünü koruyabilmesi için en uygun işgücünün belirlenmesi)
- Beceri ihtiyaç listesinin hazırlanması
- İşletmede var olan becerilerle ihtiyaç duyulan becerilerin karşılaştırılması
- İşletmenin insan kaynakları uygulamasının değerlendirilmesi
- Üzerinde durulması gereken kritik insan kaynakları konularının ortaya konması

- Kritik konularla ilgili çeşitli çözümler üretilmesi(eğitim, işe alma, işten çıkarma, performans yönetimi, çalışanlara değişik beceriler kazandırma, çalışanların bölümler arası değişimi veya birkaç işi bir arada yapabilmeleri gibi)
- Çözümlerin olumlu ve olumsuz etkilerinin düşünülmesi(planlama ve uygulama, maliyet ve getireceği kazançlar gibi)³⁵

Küçülme kararı, yönetimin insan kaynaklarını en iyi şekilde (optimal utulization) nasıl kullanılabileceğinin planlanması sonucu oluşmalıdır. Aslında işletme bu amaca ulaşabilmek için neler yapabileceği konusunda tüm seçenekleri ortaya çıkardıktan sonra küçülme kararı vermeyip başka yöntemler seçebilir. Bir işletme rekabet gücünü inceleyip tanımladıktan sonra rekabet gücünü koruyabilmek veya daha fazla güçlendirebilmek için gereken en uygun yapı için gerekli işgücünü de belirleyebilir. Bu yapı da belirlendikten sonra var olan yapıda ne tür değişiklikler yapılması gerektiği de çok açık bir şekilde göz önüne serilecektir. Bu geçişin nasıl olması gerektiği ve ne kadar zaman alabileceğine de işletme stratejisinde yer verilmesi gerekir. Eğer yapılması gereken değişiklikler arasında işe çalışan alımı da gerekliyse, bunun ayrıntılı ve hedeflenebilir ölçüde planlı bir şekilde yapılması gerekir, belirsizlik en alt düzeyde olmalıdır.

Küçülmenin neden gerekli olduğu yönetim tarafından çok açık şekilde belirlenmelidir. Bu süreç işletmenin stratejik planları, kültürü ve diğer işletme işlevleri (finans, pazarlama) ile uyum içinde yürütülmelidir. İşletmenin uzun ve kısa vadeli hedeflerine göre gerekli işgücünün tespiti yapılmalıdır. İşletmenin iflası gibi bir durum söz konusu olmadığı müddetçe bu süreç sadece kısa vadeli maliyet azaltma planları ile yürütülemez. Ancak iflas durumlarında çok iyi planlanarak işe son vermeye yer verilebilir. İşletmeler hiçbir zaman işten çalışan çıkartarak kendi rekabet güçlerini koruma yoluna gitmemelidir.

Küçülmenin olumlu ve olumsuz etkilerinin düşünülmesi önemli yer tutmaktadır, çünkü küçülmeyi planlayanlar ve uygulayanlar küçülmenin işten çıkarılmayanların morali ve buna bağlı olarak üretkenliği üzerindeki etkisini düşünmezler ise daha ilk

³⁵ D.C.Band, C.M Tustin, **Manegement Decision**,1995 s.38

adımında beklenen olumlu etkiler elde edilmeyebilir. Eğer küçülmede insan kaynaklarındaki yeniden yapılanma sadece çalışanları çıkarmadan ibaret ise ve geride kalanlar küçülme konusunda bilgilendirilmezler ise, hiç bir zaman kendilerini işletmede kalıcı (stayer) olarak görmeyeceklerdir ve gerçek bir geride kalan (survivor) olacaklardır. Geride kalanlar işlerini kaybetmedikleri için rahat bir nefes aldıktan sonra günlerini gidenler için yas tutarak geçirirken, gerçek kalıcılar yeni rollerini kabullenip yeni amaçlara ve yeni görevlerine sıkı sıkıya sarılacaklardır.³⁶

İşletmeler, yeniden yapılanma süreci içinde yöneticileri çok büyük bir stres ortamına itmektelerdir. Küçülme planları yapılırken üst kademe yöneticilerin, fonksiyonel görevde bulunanların ve tüm yönetim kadrolarındakilerin yaşayabilecekleri göz ardı edilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda küçülmeden sonra işletmede kalan kişilerin uyuşukluk, suçluluk, yorgunluk, kızgınlık, boşluk hissi, somurtup oturma, aşırı dikkat veya aşırı çalışma gibi tepkiler verdikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda yaratıcılıklarında azalma, işin anlamsızlaşması ve işi hor görme gibi duygular içinde oldukları da tespit edilmiştir.³⁷

Sonuç olarak işletmeler tam kapasiteyle çalışmayan, üretkenliği, morali ve işe sadakati azalmış kişilerle başbaşa kalmaktadırlar. Eğer küçülmeye karar veren üst yönetim bu gibi sonuçlarla karşılaşabileceklerinin bilincinde olurlarsa planlamayı bu noktaları göz önünde bulundurarak yapabilirler. Geride kalanların karşılaşabilecekleri sorunları aşabilmeleri için gereken programlara önceden hazırlanıp onlara yardımcı olunursa, uzun vadede küçülmenin maliyetinin, yararlarını aşip işletmeyi tam bir kayba götürmesi önlenabilir.

İşletmelerin ayrıca beceri ihtiyaç listeleri hazırlamaları önemli bir noktadır. Çünkü böyle bir planlama yapılmaz ise işletme için çok değerli olan kişiler işten çıkarılabilir ve özellikle de bu kişiler rakip işletmelere geçerler ise işletme için çok önemli bir tehdit oluştururlar. Anahtar noktada olan kişiler veya işlerin yürütülebilmesi için çok önemli bilgi ve becerilere sahip olanlar önceden bilinirse küçülme planlaması

³⁶ Güler İslamoğlu, "Başarılı Şirket Küçülmeleri" *Öneri Dergisi*, Cilt 5, No.18, 2002, s.99

³⁷ Cemal Zehir, Adnan Ceylan, "Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye'deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma" *Öneri Dergisi*, Cilt 5, No.18,s.50

sırasında bunların işletmede kalmaları teşvik edilebilir. Bunların rakip işletmelere geçmelerini önleyebilmek için uygun imkanlar sağlanmalıdır.³⁸

4.1.Küçülmeyi Planlama

Hem işletmeden ayrılanlar hem de işletmede kalanlar arasında tatminsizliği önlemek için küçülmeyi planlarken dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bir işletme küçülmeye karar verince öncelikle bir değerlendirme yapıp iç çevresi ve faaliyetler ile dış çevresi arasındaki uyuma bakmalı, buna göre ne tip bir küçülme yaklaşımının seçileceğine karar vermelidir. Bunun için iki önemli strateji geliştirilmiştir.

4.1.1.Yeniden Uyumlaştırma (reorientation)

Bu stratejiyi seçen bir işletme çoğu zaman sektördeki rekabet gücünü arttırmak için örgütün iç çevresiyle dış çevre arasındaki uyum üzerinde durmaktadır. İşletme ilk olarak varlık nedenini yaptıkları işlerin nasıl yapılacağından daha çok yapılmasının gerekli olup olmadığını sorgulamaktadır. Amaç işletmenin misyonu yeniden tanımlayıp çevreye uyumunu sağlamaktır. İşletme mevcut misyonunu ve yapısını derinlemesine inceledikten sonra daha etkili ve verimli olacak yeni bir yapı oluşturmayı amaçlamalıdır. Sonuçta uyumlaştırma küçülmeye neden olabilir ve bu küçülme çeşitli birimlerin birleştirilmesi, fazlalıkların yok edilmesi gibi sonuçlar doğurabilir. Ancak eldeki beceri ve ihtiyaçların çok iyi belirlenip işten çıkarmalar buna göre yapılmalıdır.

Yeniden uyumlaştırmanın başarılı olabilmesi için şu dört noktaya dikkat edilmesi gerekir:

- İşletme yapısı, işler, görevler ve beceriler sistematik bir şekilde incelenir. Bu işlem için işletmenin bütünü göz önüne alınmalıdır.
- Her seviyeden çalışanın katılımı çok önemlidir. Çünkü yapılacak değişiklikler için her çalışanın fikri alınmalı ve katılanlar bu değişikliklerden kendilerini sorumlu tutabilmelidir.
- İletişim en önemli süreçtir. İşletmenin çok yakında bir değişimden geçeceği herkese açık bir şekilde anlatılmalıdır.

³⁸ Güler İslamoğlu, "Başarılı Şirket Küçülmeleri" **Öneri Dergisi**, Cilt 5, No.18, 2002, s.99

- İşletme dış ilişkilere ayrıca önem vermelidir. Çünkü diğer işletmeler de bu süreçte yardımcı olabilir.³⁹

Yeniden uyumlaştırma işletme yapısını ve yönünü tamamen değiştirmeyi planlarken, diğer strateji olan yönelme (convergence) işletmenin var olan yapısı ve stratejisi işletmeyi daha verimli hale getirmeye çalışmaktadır.

4.1.2. Yönelme (convergence)

Önemli bir değişim yerine sürekli düzelme üzerine durur. Bütün işletme çalışanları görevlerini daha iyi, daha verimli nasıl yapabileceklerini üretkenliği nasıl arttırabileceklerini düşünmeye zorlanır. Bütün çalışanlar küçülmeye katılır böylece küçülme yalnızca yönetimin görevi olmaktan çıkar. Bütün işletme işlerin daha iyi yapılabilmesi için her zaman daha başka yollar olduğu ve bunun bulunabileceği konusunda hemfikir olur. Yenilik her zaman teşvik edilip çalışanların yeni önerilerle gelmesi beklenir. Yeniden uyumda işletme baştan aşağıya yenilenirken, yönlendirme seçilen alanlarda küçük küçük ve adım adım değişiklikler getirir.⁴⁰

4.2 Küçülmeyi Planlarken Sorulması Gereken Sorular

Küçülmede dört odak noktası vardır; Çalışanların sayısını azaltma, maliyetleri düşürme,örgütsel yapıda yenilenme,kültür değişimi.

Küçülme sürecinde işletme, stratejisine, yeniden yapılanma ihtiyacının büyüklüğüne ve eldeki zamana göre bu noktaların bir kısmına veya hepsine birden odaklanabilir. Küçülmenin etkinliği doğru planlamanın yanı sıra geride kalanlarla açık iletişim kurulmasına ve kalanlara yapılan yatırıma bağlıdır. Zamanlama hem doğru hem de kısa vadeli hedeflere ulaşabilmek için gerekli değişikliklere imkan verecek esneklikte olmalıdır. Günümüzde radikal yeniden yapılanmalar ve yenilikçi değişimler için işletmeler hızlı değişiklikler yapıp bir çok işi ortadan kaldırırken hiçbir zaman çalışanın sadakatini sürekli değişim ve gelişimin üstünde tutmamışlardır.

Küçülme için hangi yöntemler kullanılacaktır?

Küçülme sürecini kim yönetip uygulayacaktır?

³⁹ Güler İslamoğlu, "Başarılı Şirket Küçülmeleri" *Öneri Dergisi*, Cilt 5, No.18, 2002, s.100

⁴⁰ S.H Appelbaum, Delage C, N.Labib, Career Development International, 1997, s.280

Küçülmenin planlanmasına insan kaynakları bölümünün ne kadar katılacağı işletmenin büyüklüğüne ve bu bölümün işletmedeki önemine bağlıdır. Bu süreç kesinlikle işletmenin stratejik planlama bölümünden bir kişi tarafından yönetilmelidir. Bu süreç yönetilirken, uygulama fonksiyonel görevdeki (line managers) yöneticiler tarafından yapılabilir.

- Ayrılanların ne tür bir tazminatı ne zaman ödenecektir?
- Ayrılanlar ne şekilde desteklenecektir?
- Kalanların sorunlarını çözmeleri için ne tip programlar uygulanacaktır?
- Planlama sürecine hangi hiyerarşik düzeye kadar olanlar katılacaktır?
- Sosyal paydaşlara (stakeholders) ne zaman ve ne kadar bilgi verilecektir?
- İşten çıkarmalar nasıl belirlenecektir?
- İşten çıkarılanlar ne zaman ayrılacaktır?
- Kalanların yeni yapılanmada yapacakları işler nedir ve nasıl yeniden düzenlenecektir?
- Nasıl bir eğitim programı gerekli olacak ve bunu kim sağlayacaktır?

Küçülme öncesi, uygulama sırasında ve sonrasında çalışanlarla etkili bir iletişim kurulması, küçülmenin onlar üzerindeki olumsuz etkisini azaltacaktır. Çalışanlara küçülmenin neden gerekli olduğu konusunda yapılacak olan açıklama, çalışanlar arasında bunun yönetimin açgözlülüğü veya yetersizliği değil, önünü görebilen bir yönetimin aldığı bir karar olduğu ve bu yapılmaz ise işletmenin daha fazla devam edemeyeceği inancını geliştirecektir.⁴¹

Çalışanların sadakatini kazanmanın tek yolu onları bu sürecin içine katmaktır. Çalışanlar, küçülmenin işletmenin hayatta kalabilmesi için gerekli olduğuna, en azından bir süre için iş güvenliğinden, yöneticilerin adil ve güvenilir olduklarından emin olmalıdırlar. Eğer bu inanç çalışanlarda oluşturulabilirse, onlarda işletmenin bu zor döneminden en kısa zamanda kurtulup gerekli değişiklikleri bir an önce yapıp verimliliği artırmanın yollarını ararlar.

⁴¹ Güler İslamoğlu “Başarılı Şirket Küçülmeleri” *Öneri Dergisi*, Cilt 5, No.18, 2002, s.101

5. KÜÇÜLMENİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Küçülmede etkili olan faktörlerin incelenip karar alınıp planlama yapıldıktan sonra yönetim, uygulama için işletmenin genel stratejisine uygun bir çerçeve oluşturmalı, ne tür bir strateji uygulayacaklarına karar vermelidir. Seçilebilecek üç strateji vardır:

5.1. İşgücünü Azaltma

Küçülürken ilk olarak akla gelen bu strateji çabuk ve kısa vadeli bir çözümdür. Transfer, çalışanı başka bir işe yerleştirme (outplacement), emeklilik ödenekleri, çalışanı yıpratma seçeneklerini içerir. Bu seçenekler, çalışanlara sağladıkları imkanlar bakımından birbirinden farklıdırlar. Bu tip stratejiler, işletmenin her seviyesinde gerekli beceri ve insan kaynakları çalışması yapılmasından sonra gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bu işletmede etkinlik yokluğuna (competency anemia) yol açmaktadır.⁴³

Etkili bir küçülme için kişiler arası ayrıcalık yapmadan işe son verme yerine bilinçli ve dikkatli bir şekilde işten çıkarılacaklara karar vermek gerekir. Bu strateji anında bir küçülme sağlar ve günlük işlerde maliyet azalması oluşturur. Ancak bununun olumsuz etkileri de vardır.

Önceden kimin çıkarılacağına karar vermek, işten çıkarmadan sonra becerilerinin yokluğu hissedilecek ve insan kaynakları açısından ne tür etkileri olacağını öngörmek zor olabilir. Bunun dışında örgütsel etkisizlik, işletmenin işlevlerini yerine getirememesi, çalışanların bağlılıklarının azalması, “ilk önce ben tutumları”, gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle işletmede işten çıkarma yerine işe alımı durdurma, çalışma haftalarını kısaltma, çalışma maliyetlerini azaltma, çalışanlara ödenen prim ve ödenekleri azaltma yoluna gidilebilir.

5.2. İş Tasarımında Değişim

Bu strateji çalışan sayısı yerine yapılan iş miktarını azaltmayı hedeflemektedir. Orta vadeli bir çözüm olarak stratejide işletmedeki işlevler, hiyerarşik yapı ve bölümler incelendikten sonra görevler yeniden tasarlanıp çeşitli birimler birleştirilebilir.

⁴³ S.H Appelbaum, A.Everhard, “Strategic Downsizing: Critical Success Factors” *Management Decision*, 1999, S.542

Organizasyonda küçülme ve daralmayı sağlamak için iş genişletme(Job enlargement) yoluna gidilerek kalanların sorumlulukları arttırılabilir. İşletmeler iş tasarımında değişim yaptıkları zaman yapılarını basitleştirdiklerinden verimlilikte bir artış yaşarlar ancak bu artış orta vadeli değişim, sistematik strateji kadar geniş tabana yayılmamış olduğundan sadece belirli bölgelerde iyileştirmeler getirir.⁴⁴ Küçülmede ulaşılacak istenen hedef ve amaçlar uzun dönemde işletmeye fayda sağlamaktır. Önerilen çözümlerin ve gerçekleştirilecek planların başarı getirmesi bu şekilde mümkün olacaktır.⁴⁵

5.3. Sistematik Strateji

Daha uzun dönemli bir strateji olup bir işletmenin her alanında sadeleşmeyi amaçlar. Bu alanların içinde tedarikçiler, tasarım süreçleri, pazarlama, satış ve üretim metotları (dış kaynaklama) dahil edilir. Gelenekselciliği ortadan kaldırıp değişim kültürünü ön plana çıkarır. Uygulama için uzun bir zamana ihtiyaç vardır.

Sistematik stratejinin uzun dönemli olumlu sonuçlar getirdiği savunulmaktadır. Çünkü işletmeleri sürekli bir iyileştirme çabasına sokmakta ve sadece örgütsel tasarımda bir değişiklikten ibaret olmayıp verimsizlik, fazlalık ve artıkları en aza indirmeyi ve yok etmeyi de hedeflemektedir.

Küçülmeden sonra yapılacak değerlendirmede yönetim şu soruları sormalıdır: “Gerekli olan yapıya kavuştuk mu? Başladığımızdan itibaren gerekli olan yapıda bir değişiklik oldu mu? Eğer olduysa biz bu değişikliğe cevap verebilecek esnekliğe sahip miyiz?” Eğer değilse yönetim hemen uygulamayı inceleyip stratejisini ayarlamaya çalışmalıdır. Küçülme ile işletme gerekli olan kökten değişimi sağlayamadıysa, küçülmenin iyi bir şekilde geliştirilemediği veya çok gerekli olmadığı düşünülebilir.⁴⁶

⁴⁴ Güler İslamoğlu “Başarılı Şirket Küçülmeleri” *Öneri Dergisi*, Cilt 5, No.18, 2002, s.101

⁴⁵ Pamela S.Lewis,Stephen H.Goodman, Patricia M.Fandt, *Management Challenges In The 21st Century*,1995 s.258

⁴⁶ Güler İslamoğlu “Başarılı Şirket Küçülmeleri” *Öneri Dergisi*, Cilt 5, No.18, 2002, s.101

6. DIŞKAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)

6.1. Tanımı

Küçülmede ve doğru büyüklüğe ulaşmada izlenen tek yol işgücünü azaltmak değildir. Küçülme aynı zamanda işletme açısından önemli olan ürün ve servisleri, süreçleri yeniden şekillendirmek ve verimliliği artırmak için dış kaynak kullanımını desteklemektedir.

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 yönetmektedirler.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı; akademisyenlerin “taşeron” ya da “fason iş” kavramlarından yola çıkılarak geliştirdikleri bir yönetim anlayışıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde de başka işletmelerin uzmanlığına başvurması, bir başka deyişle dışarıya iş vermesi olarak tanımlanabilir.⁴⁷

Dış kaynaklardan yararlanmada, dışardan 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 gücünü verecek olan bu temel yetenektir.

Daha yirmi beş yıl öncesine kadar, işletmeler her şeyi kendileri üretmeye çalışırdı. Çalışan için gerekli tüm hizmetler işletme bünyesinde çözümlenmek istenirdi. Üretim işletmeleri, “entegre tesis” olduklarını gururla ilan ederlerdi.

⁴⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul Beta Basım.2001) s.273-274

Dünyada 1980'lerin başında başlayan işletmelerin uzman oldukları işe odaklanması şeklinde tanımlanan "core business" akımı Türk işletmelerini derinden etkiledi.⁴⁸ Bu da paralelinde işletmelerin, asıl işleri dışındaki hizmetleri başka işletmelerden talep etmelerine yol açtı.

İşlerin başka işletmelerden talep edilmesi önce sanayi de ambalajla başladı. Daha sonra sanayiden hizmet sektörüne sıçradı. Çalışanların yemek ihtiyacının karşılanmasının bu konuda uzmanlaşmış işletmelere verilmesini temizlik ve güvenlik hizmetlerinin başka işletmelere yaptırılması izledi.

Dış kaynaklardan faydalanma Türkiye'de taşeronluk denen anlayışın sanayileşmiş ülkelerdeki uygulamasına verilen isimdir. Sanayileşmiş ülkelerdeki işletmeler, bu anlamdaki üretim veya hizmetleri başka işletmelerden 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 işletmelerin tercih ettiği, ilgi gösterdiği bir yönetim anlayışıdır. Esnek davranma ihtiyacı, rekabet edebildikleri alanda yoğunlaşma istekleri, kadroları daraltma zorunluluğu, artan rekabet baskısı, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme, yeniden yapılanma, toplam kalite, esneklik, yalın üretim gibi nedenler, büyük işletmeleri birtakım hizmetleri başka işletmelerden talep etmeye yöneltmektedir.

Diğer yandan küçük işletmeler de bu yöntemi riski azaltmanın ve ek maliyet getirmeden büyümenin bir yolu olarak görmektedir. Batıdaki uygulamalarda dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili yeni bir eğilim de dikkati çekmektedir. Buna göre dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde iki yönlü bir gelişme olduğu söylenebilir. Bir işletme dışarıdaki bir veya bir çok işletme iş verirken aynı zamanda başka bir işletmenin tedarikçisi durumunda olabilmektedir. Stratejik bağlamda bu teknik yirmi beş yıldır süren araştırmalar ile desteklenmektedir. Dikey bütünleşmelerin istikrarlı sonuçlar vermediği bilinmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma stratejik yönetim tekniği olarak

⁴⁸ Ahmet Buğdaycı, "Outsourcing Eve de Girecek", *Capital Dergisi*, (Mayıs 1998), s.186

1990'lı yılların başında telekomünikasyon ve güvenlik hizmetlerinin taşeron işletmelere verilmesiyle tam anlamıyla uygulanmaya başlanmıştır.

Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getiren bir çekirdek kadroyla çalışır duruma gelmektedir. 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 ihtiyacı doğmaktadır. Böylelikle ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir.⁴⁹

6.2. Kapsamı

Artan ölçek, mal çeşitliliği ve faaliyetlerin hizmete yönelik olarak değişmesi sonucunda; işletmeler başarılı olmayan, ek maliyet yaratan faaliyetlerini dış kaynağa aktarmaktadırlar. Bu faaliyetler genel olarak:

- Geçmişteki az eğitim görmüş satın alma grupları yerine çok daha profesyonel, eğitilmiş satın alma ve sözleşme yönetim grubu oluşturmak,
- Satıcıları izlemek ve değerlendirmek, satıcıdan alıcıya taşınma işlemlerini koordine etmek, hizmet işlemleriyle malzeme hareketlerini yönetmek ve bunun için destek ekibi oluşturmak gibi konularda yoğunlaşmaktadır.

Bunların dışında, işletmelerin ürettikleri ürün parçaları ve bunların yönetimi konusunda çok geniş elektronik doküman değiş tokuşu, malzeme gereksinimleri planlaması gibi sistemleri vardır. Ancak günümüzde bilgi yönetimi ve hizmet esasına dayalı faaliyetler için benzer kavramlar yeterli olmamaktadır. Pek çok işletme kendilerine hizmet sağlayan işletmeler ve bu fonksiyonları kontrol eden üst yönetimler ile kendi arasında, doğrudan bilgisayar bağlantıları kurmuşlardır. Bu teknolojinin tesis ve işletme hizmeti çoğunlukla konusunda uzman dış kaynaklara yaptırılmaktadır.⁵⁰

⁴⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım,1998) S.280

⁵⁰ James Brian Quinn, Fredereick G.Hilmer, "Strategic Outsourcing" *Sloan Management Review*, s.54

Üretim faaliyetleri kadar tasarım, finans, reklam, halkla ilişkiler, araştırma-geliştirme, gayrimenkul, çalışan araştırma faaliyetleri gibi konular artık dış kaynağa aktarılmaktadır. Ayrıca işletmeler taşıma işlerinde kendi servis araçlarına sahip olmak yerine bu hizmeti esas işi taşımacılık olan başka işletmeler vermeyi tercih etmektedir. Aynı şekilde pek az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip çalışanına yemek servisi vermektedir. İşletmelerin birçoğu bu hizmeti dışarıdan temin etmektedir. Çeşitli mühendislik işlerinin, üretim ve montaj işlerinin, güvenlik işlerinin, uzmanlıkları bu konular olan işletmelere yaptırılması “dış kaynaklardan yararlanma” örnekleridir.

Ancak, dış kaynaklardan yararlanma sürecini, satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmet satın alan işletme ile tedarikçi arasında ortaklık tabir edilen stratejik bir ilişki söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırır.⁵¹

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerde başta sabit maliyetler olmak üzere, önemli maliyet tasarruflarına imkan vermektedir. Esas faaliyeti belli işleri iyi yapmak olan bu işletmelerin uzmanlıklarından yararlanmayı mümkün kılmaktadır. Ancak daha da önemlisi, bu uygulama ile, işletme yöneticilerinin kendilerini başka işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma imkanı bulmasıdır.⁵²

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlere odaklanmalarınıdır. Asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış işletmelerden yararlanmak yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir.

Dış kaynaklama alanlarında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin başvurdukları bir stratejidir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında işletmeler, faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenek ile sınırlamak ve diğer faaliyetleri o konuda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu tercih etmektedirler

Stratejik alanlarda, dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle pek çok işletme kendi kaynaklarını aşağıda belirtilen şekilde geliştirebilir.

⁵¹ <http://www.girisimciliknetwork.gen.tr./makaleler/diskaynak>

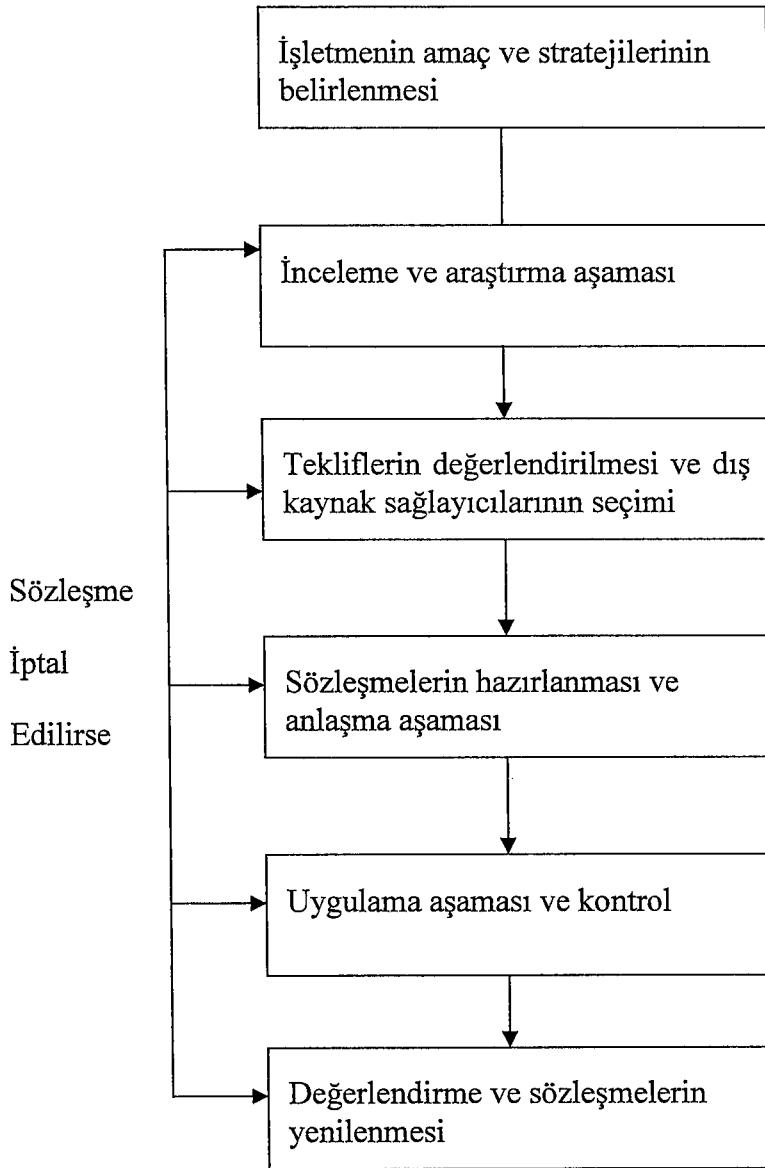
⁵² Koçel, s.273

- İşletme için özelliği olan seçme çekirdek yeteneklerden birkaçını geliştirebilir.
- Yatırım ve yönetim konuları üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırabilir.
- İşletmeler başarılı olmayan, verimli olmayan mal ve hizmet konularındaki faaliyetleri dış kaynağa aktarmak suretiyle gereksiz maliyetleri, büyük sermaye getirisine dönüştürürler.
- İşletmeler düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verme yeteneği kazanabilir
- Hizmet sektörüne bakıldığında; ortaya çıkan yeni alt sektörlerin dış kaynaklardan yararlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı görülmektedir.
- Güvenli taşımacılık hizmeti, güvenlik sistemi kurulması ve iletişimi, bilgi işlem ve yatırım danışmalığı, yemek hizmetleri, (yemek işini bilimsel ve kalori ayarlamasıyla yapan işletmeler), laboratuvar servisi, temizlik işini ucuz kaliteli sunma garantisi veren işletmeler dış kaynak gereksinimini karşılamaktadır.⁵³

⁵³ Yasemin Tezel, "İşletmelerde Dışkaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesin'de Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,(Eskişehir,1998) ,s.8

7. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA AŞAMALARI

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğini altı aşamada incelenebilir:



Şekil 3.Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

İşletme amaç ve stratejilerinin belirlenmesi: Öncelikle organizasyonun temel faaliyet alanlarında açık seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçlar, işletme misyonu olarak belirlenmelidir. Bu amaçlara ulaşmak için, eldeki mevcut kaynaklar en iyi şekilde kullanılarak uzun dönemli genel işletme planı ve işletmenin geleceğini

belirleyen stratejik planlar yapılır.⁵⁴ 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 karşılaştırılır. Dış kaynaklardan yararlanılmasının veya karşılaştırma yapılan işletmelerle, mevcut performans düzeyleri arasındaki farkın kapatılmasından hangisinin daha uygun olacağı kararının verilmesi gerekir. Bu aşamada kıyaslama, dış kaynaklardan yararlanma tekniğinin faydalarının belirlenmesi için ekonomik bir metottur. 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 sağlayıcıların 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.

Sözleşmelerin hazırlanması ve anlaşma aşaması: Kıyaslama yapılması ile elde edilen bilgiler, maliyet, performans ve kalitenin belirlenmesinde kritik rol oynarlar. Dış kaynak sağlayıcıları ile hedefler göz önünde 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.⁵⁵

Uygulama aşaması ve kontrol: Bu aşamada dış kaynak sağlayıcısının performansı sürekli olarak değerlendirilir. Dış kaynak sağlayıcısının yaptığı işlerin denetimini sağlamak amacıyla bir raporlama sistemi kurularak, sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Ürün veya hizmetlerden dolayı olarak veya doğrudan etkilenen

⁵⁴ Alper Uluiş, İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Eskişehir 2001) s.5

⁵⁵ Alper Uluiş, İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Eskişehir 2001) s.6.

müşterilerin görüşleri alınmalıdır. Bu görüşler günümüzde oldukça yaygın olarak kullanılan internet veya anket uygulamaları ile alınabilir. Kıyaslama yapılarak da mevcut sözleşmelerin eksik 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 yer almaktadır. Gartner Group'un yapmış olduğu bir araştırmaya göre, Amerika'da yapılan dış kaynaklardan yararlanma araştırmalarının % 70'e yakın bir kısmı anlaşmaların yapıldıktan sonraki iki yıl içerisinde yenilendiğini göstermiştir.

8. UYGULAMA ALANLARI

“Dış kaynak kullanımı” dünyada en hızlı büyüyen pazardır. Bu pazarın küresel pazarlama boyutu 2000 yılında 120 milyar dolar, 2002 yılında 145 milyar dolar civarındadır. Yapılan tahminlere göre ise 2005 yılında dış kaynak kullanımının 240 milyar dolar olması beklenmektedir.

Yapılan araştırmalara göre, işletmelerin en çok dış kaynak hizmetlerinden yararlandıkları alan %55 oran ile insan kaynaklarıdır. Bunu % 35 ile finans ve muhasebe, %28 ile yönetim takip etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi ise %15 ile en az dış kaynak kullanılan bölüm olarak ortaya çıkmıştır. Bu faaliyetler standartlaşmış, rutin ve büyük hacimli olan aynı zamanda olağan işlerden ayrılmamış nitelik taşıyan işler olmalıdır. Böylece işletme, üzerindeki önemli bir iş yükünden kurtulacak ve daha verimli çalışacaktır.

İnsan kaynakları, tamamıyla dış kaynak kullanılan ve hiç kullanılmayan seviyeler arasında bir yere oturmaktadır. Çalışan alımı ve maaş bordroları daha sık olarak dışardan alınan servisle yürütülürken, geçici yönetici ve danışmanlık hizmetleri çoğunlukla işletme içinden sağlanmaktadır.⁵⁶

⁵⁶ Coca Cola İçecek'ten Dış Kaynak Kullanımı Anlaşması” <http://www.btinsan.com/128/53.asp>

Haberleşme teknolojisi, günümüzde dış kaynaklardan yararlanmanın en çok kullanıldığı ve sürekli büyüyen alanlardan 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 bakımı gibi faaliyetlerde bu yönetim tekniğini kullanılmaktadır.

İşletmede, idari konularda özellikle eğitim ve danışmanlık, finansta genel muhasebe, satın alma, ticari süreçlerde; pazarlama ve satışta reklam; insan kaynaklarında eleman bulma ve yerleştirme, eğitim ve danışmanlık gibi konularda bu yönetim tekniği uygulanır.

Örneğin Nike sadece Ar-ge alanına yoğunlaşarak, dikkatli bir şekilde yabancı tedarikçilere odaklanmıştır. Nike aynı zamanda reklam ve pazarlama alanında yaratıcı olan , Nike ürünlerinin satış grafiğini en başlara çeken Weiden and Kennedy ile çalışmıştır.

Apple Computer üretim maliyetleri ve tamamlayıcı ürünlerinin %70'ini dış kaynaklama yoluyla üretmektedir. Tasarım gibi önemli faaliyetlerini Frogdesign, printerlerini Tokyo Elektrik, reklam ve tanıtım faaliyetlerini Regis Mckenna ile anlaşarak tedarik etmiştir.⁵⁷

2003 yılında Coca-Cola ile işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü bilgisayarların işletilmesi konusunda IBM Türk ile dış kaynak kullanımı anlaşması imzaladı. Bu anlaşmayla bilişim teknolojisi sunucu ve depolama alt yapısının işletimini IBM Türk tarafından sağlanacaktır. Coca- Cola İçecek'in tüm kurumsal uygulamalarının yer aldığı sunucu bilgisayarlar, 5 yıl boyunca IBM Türk tarafından çalıştırılacaktır. IBM, bu hizmetini sunarken 160 ülkede faaliyet gösteren 150 bin bilgi teknolojisi (BT) uzmanı ile ihtiyaç duyulduğu her an müşterisi için çözüm üretiyor. Yazılım, donanım ve hizmet gelirlerinde ayrı ayrı dünya lideri ve teknoloji yönlendiricisi olan IBM bünyesindeki değerleri, birleştirerek müşterilerinin kullanımına sunmaktadır.

⁵⁷ Henry Mintzberg, j.Brian Quinn, *The Strategy Process*,1996, S.64

IBM, Türkiye'de telekomdan finansa, üretimden dağıtım sektörüne uzanan geniş bir alanda hizmet sunmaktadır.⁵⁸

Rekabet Ekonomisinin zorlu koşulları, işletme ve kuruluşları karmaşık ve masraflı bilgi işlem ve network operasyonları ile uğraşmak yerine kendi işlerine odaklanmaya zorlamaktadır. Stratejik dış kaynak kullanımı hizmetleri alan işletme ve kuruluşların BT(Bilgi Teknolojisi) varlıkları veya çalışanları, bu hizmetleri veren işletmeye transfer edilebilmektedir. Böylece işletme ve kuruluşlar, karmaşık bilgi işlem ve network operasyonlarını devrederek, bu alandaki riskleri öngörebilen, teknolojik değişimlere hızla ayak uydurabilen, daha düşük maliyet düzeyi ile faaliyetlerini gerçekleştirebilen uzmanlarla çalışma fırsatı bulmaktadır.

Yönetim danışmanlığı ve teknoloji hizmeti yapan Accenture, finans ve muhasebenin dış kaynak kullanımı ile sağlanmasını inceleyen araştırması, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa ve Asya'da çeşitli sektörleri temsil eden 236 işletmenin üst düzey yöneticileri ile internet üzerinden yapılan anketi kapsamaktadır. Bu anket, 44 işletmenin üst düzey yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler ile tamamlandı. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık % 30'u, finans ve muhasebe fonksiyonlarını dış kaynak kullanımı ile sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelerin üçte ikisi de (%65'i), bu uygulamayı başarılı (% 57) ya da çok başarılı (% 8) olarak nitelendirmişlerdir. Maliyetlerden tasarruf ve artan üretim gibi dış kaynak kullanma nedenlerinin yanında, çalışma ayrıca, finans ve muhasebenin dış kaynak kullanımı ile sağlanmasının kurumsallaşma için bir araç olarak kullanıldığını da ortaya koymuştur.

Dışkaynak kullanım hizmeti gelirlerinde, Siemens Business Services 2001 yılında olduğu gibi 2002 yılında da ilk sırada yer almaktadır. Sıralamada yer alan ilk 3 işletmenin gelirleri toplamı, dış kaynak kullanımı gelirlerinin % 53.6'sını oluşturmaktadır. İkinci sırada yer alan Xerox'un gelir payı % 14.4, üçüncü sırada yer alan IBM Türk'ün gelir payı ise % 8.8 olmuştur. Dış kaynak kullanım hizmeti pazarının her geçen yıl daha da büyüyeceği öngörülmüyor. Özel sektörden dış kaynak hizmeti almaya yönelen işletmelerin sayısı giderek artıyor. Kamu sektörünün ise e-devlet

⁵⁸ Coca Cola İçecek'ten Dış Kaynak Kullanımı Anlaşması" <http://www.btinsan.com/128/53.asp>

uygulamaları ve bilişim yatırımları çerçevesinde 2004 yılında bazı faaliyetlerini dışardan alacağı hizmetlerle yürütmesi öngörülmüyor.⁵⁹

Ülkemizde dış kaynak kullanımına ait bilinen örnekler tekstil sektöründeki fason üretim metodu ve inşaat sektöründeki taşeron firma kullanımı olmaktadır. Klasik uygulamalarla birlikte gıda, ulaşım, beyaz eşya, büro yönetimi, otomotiv vb. sektörlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır.

Otomotiv sektöründe Renault, beyaz eşya sektöründe Arçelik, gıda sektöründe Ülker dış kaynaklardan başarı ile yararlanarak rekabet üstünlüklerini pekiştirmeyi başaran işletmeler olarak dikkati çekmektedirler. İletişim sektöründe ise Nokia 2002 Nisan'ından itibaren geçerli olmak ve üç yıl geçerli olmak üzere 300 milyon dolar değerinde bir bilgi işlem alt yapısını HP'den sağlayacaktır. 2002 yılı sıralamasına bakıldığında onikinci sırada yer alan Universal Kart finans sektörüne, Oyak Teknoloji, Oyak Grubu'na, T-Systems Zorlu Holding işletmelerine, Hobim ise Çukurova Holding işletmelerine dış kaynak kullanım hizmeti vermektedir.⁶⁰

Denizaşırı Dış Kaynak Kullanımı:

Denizaşırı dış kaynak kullanımını, iş süreçlerinde veya bilgi teknolojisi hizmetlerinde deniz aşırı ülkelerden dış kaynak sağlamakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ücretlerin düşük olduğu ülkelere yatırım yaparak işletmelerin bazı fonksiyonlarının transfer edilmesi anlamına da gelmektedir.

Dünyada denizaşırı kaynak kullanımı bilgi teknolojisi hizmetlerinde yoğunlaşırken, yönetime başvuran sektörler arasında yer alan finansal hizmetler sektöründe de bu trendin arttığı görülüyor. Faaliyet maliyetleri azaltan etkisi sebebiyle, deniz aşırı dış kaynak kullanımı son dönemde bir çok finans kuruluşu için stratejik bir seçim halini almaktadır.

Hindistan düşük maliyetleri, ileri teknoloji uzmanlığı sebebiyle dış kaynak kullanımı bakımından pek çok işletmeye cazip gelmekte olup, yaklaşık olarak bunların yarısı tarafından tercih edilmektedir. Hindistan'ı, İrlanda, Güney Afrika, Çin, Malezya

⁵⁹ Araştırma: Finans ve Muhasebe Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı <http://btinsan.com/510/35asp>

⁶⁰ Cem Cüneyt Aslantaş, Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.58, 2001

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜLME VE DIŞKAYNAK KULLANIMININ İŞLETME VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İşletmelerde küçülme ve dış kaynak kullanımı genellikle aynı anda uygulanmaktadır. Küçülme ile işletmenin asıl faaliyet konusu dışına çıkartılan bir mal veya hizmet üretimi dış kaynaklama ile sağlanmaktadır. Bu bakımdan küçülme ve dış kaynaklamanın verimlilik üzerindeki etkileri genellikle birbirinin içine girmekte olup kesin çizgilerle ayrılmaları mümkün olmamaktadır.

50 yıl öncesinin en büyük işletmelerinin bugün hayatta olmadığı bilinmektedir. Asıl önemli olanın büyüklük değil hızlılık olduğu ve işletmenin yaşam süresinin değişime ayak uydurabilmekle bağlantılı olduğu bilinmektedir. İşletmeler küçülme sonucu daha fazla borçla boğuşmaktan kurtulup maliyetlerini düşürme olanağına kavuşmakta ve buna bağlı olarak globalleşme sonucu genişleyen pazarlarda rekabet gücünü koruyabilmektedir. Teknoloji ilerledikçe insanların işini makineler üstlenmekte bu da küçülmeyi zorunlu hale getirmektedir.

Küçülme yoluyla işletmeler iş tasarımlarına değişim yaptıklarında yapılarını basitleştirdiklerinden verimlilikte artış sağlamaktadırlar. Bu değişim ne kadar geniş tabana yayılırsa verimlilikte o derece artmaktadır. Küçülme sırasında uygulanan sistematik strateji uzun dönemde işletmeleri sürekli iyileştirme çabasına yönelttiğinden verimlilik üzerinde olumlu sonuçlar doğurur. Küçülme sadece örgütsel anlamda bir değişiklikten ibaret olmayıp verimsizlikleri, fazlalık ve artıkları en aza indirgediğinden hatta yok ettiğinden verimliliği olumlu yönde etkiler.

Küçülen işletmelerde harcamaların kısıldığı, daha rahat iletişim sağlandığı, daha az bürokrasi, daha fazla girişimcilik, çabuk karar verebilme yeteneği ve üretkenliğin artırılması yönünde büyük gelişmeler sağlanmaktadır. Küçülme sonucu karar verme süreci hızlandırıldığından işletme rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verir. Yönetim basamakları azaltıldığında haberleşmedeki bozulmalar azalır, kişisel sorumluluklar daha kolay izlenebilir, daha çok sonuca odaklı faaliyetler artar. Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanma ortamı sağlandığından sinerji artar ve bütün bunların sonucunda işletmede verimlilik olumlu yönde etkilenir.

1. KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Küçülme sırasında çalışanların işten çıkarılmalarının hem çıkanlar hem de kalanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden yukarıda kısaca değinilmiş olmasına karşın konunun önemi göz önüne alınarak daha ayrıntılı incelenmesi gerekmektedir. Küçülme sırasında yaşanan istem dışı iş kaybı, çalışanların kendileri ve aileleri üzerinde pek çok psikolojik, sosyal ve finansal etkiler oluşturmaktadır.⁶²

İşten çıkarılan bireyler üzerindeki iş kaybının etkilerini belirleyen faktörlere, karakter sağlamlığı veya zayıflığı, işin anlamı, önceki tecrübeler ve kişilik tarzları eklenebilir. İş kaybı sonrası bireyin yüz yüze geldiği sorunlar iş kaybının uzun dönemli etkilerini belirlemektedir. Yapılan araştırmalar, işten çıkarılma sonrasında verilen yönetim desteğinin çalışanların stres düzeyini azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çalışanlara önceden bildirme, işten çıkarma tazminatı verme ve yeniden yetiştirme programları sunma, stres düzeyini düşüren etkenlerdir. Bunlar işten çıkarılmanın şokunu yumuşatmaktadır. Çalışanlar örgütsel küçülmeyi, işletmelerinin de yaşayacağını tahmin edip, ona göre gerekli tedbirleri aldıklarında bu sürecin olumsuz etkilerinden daha kolay kurtulabilmektedirler. Bu süreci yaşayanlar endişe ve stresi yaşamaktan kaçamazlar. Organizasyonlar, önceleri çalışanları sadece yasal mevzuata uygun şartları dikkate alarak işten çıkarmaktaydı. Gelenen süreçte çalışanları işten çıkarmanın hem işletme hem de çalışanlar üzerindeki etkilerinin çok büyük olması, işten çıkarılan ve çıkarılacak olanları ilgilendiren programlar uygulanmasını zorunlu kılmıştır.

Küçülme sonrası işletmede kalanların tepkilerine “kalanlar sendromu” adı verilmektedir. İnsan faktörünü gözönüne almayan işletmelerin amaçlarına ulaşması mümkün değildir. Küçülme sonrası işten çıkarılanlar sıkıntı verici psikolojik durumlarla karşı karşıya kalırken işverenler ve işletmede kalan çalışanlar da aynı duygusal baskılarla karşı karşıyadır. Bu sebeple kalanların içinde buldukları psikolojik durum başarılı olmalarının engellemektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, küçülme sonrası işte kalanların katılım, güven, sadakat ve motivasyon eksikliği yaşayan bir örgüt kültürüne sahip olduklarını belirtmektedirler.

⁶² S.H Appelbaum, N.Labib, The Impact of Downsizing” *Journal of Manegement Development* , Vol:13, No.7, (MCB University Press) 1994 ,s.69

Brockner, işte kalanların olumsuz tutum ve davranışlarının azaltılması ve ya düşük olması için “yumuşatma değişkenleri” setini ortaya çıkarmıştır. Bu set, işten çıkarılmalara karşı işte kalanların tepkilerinin derecesini olumlu etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- İşte kalanlar ile ayrılanlar yakın çalıştılar mı?
- İşte kalanlar daha önce işten çıkarılma yaşamışlar mı?
- İşte kalan ve ayrılanların ortak tutum ve değerleri var mı ?
- İşte kalanların işe devam edip etmeyecekleri belirsiz mi ?
- Çalışanların çalıştığı işe benzer iş bulma imkanı var mı?
- Beklenmeyen işten çıkarmalara sert tepkiler oluyor mu ?
- İşletmenin işten çıkarma politikasının ölçütleri adil kabul ediliyor mu?

Eğer bu faktörlerden ilk altısına “hayır”, yedinciye evet cevabı veriliyorsa çalışanların bu örgütsel küçülmeye tepkileri daha yumuşak olur. İşletmelerde yaşanan örgütsel küçülme biçimi işte kalanların örgütsel yükümlülüklerinin içeriğini geniş ölçüde etkilemektedir. Bu sebeple yukarıdaki değişkenlerin durumu, işte kalanların çalıştıkları işletmeye karşı yükümlülük derecesini ve odağını değiştirebilir.⁶³

İdeal örgütsel küçülme stratejisini yapılandırmada işletmede kalan çalışanlarla stratejiyi uygulamaya koymadan önce, uygulama sırasında ve sonrasında ilişkilerin nasıl olması gerektiğini içeren görüşler şunlardır:

- Örgütsel küçülmeye geniş ve karmaşık yaklaşmak yerine arzulanan sonuçlara ulaşmayı sağlayacak değişikliklerle başlamak daha iyidir.
- Örgütsel küçülmenin gelişiminde eğitim, çapraz eğitim ve tekrar eğitim sağlamak kişilerin küçülmeye adapte olmalarını sağlar.
- Örgütsel küçülme sırasında neyin değişmesi gerektiği ve bu değişimin nasıl gerçekleştirileceği tüm çalışanlara bildirilmelidir.

⁶³ Cemal Zehir, Adnan Ceylan, “Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri, Öneri Dergisi, Cilt 5, No 18, 2002, s.51

- Örgütsel küçülme hedeflerini üst yönetimin sorumluluğu olarak düşünmek yerine tüm çalışanlar sorumlu tutulmalıdır.
- Liderler korumacı ve telaşlı bir perspektif yerine pozitif enerji yayıcı ve kişisel girişimleri destekleyen bir tutumla işgücünü motive etmelidir.
- Yönetim, işletmenin dışında iş bulma fırsatı olan yüksek yetenekli çalışanlarla bir toplantı yaparak, onlara ihtiyaçları olduğunu ve işletmede kalırlarsa geleceklerinin güvence altında olacağını söylemelidir.⁶⁴ İşten çıkarma sürecinde işgücünü azaltma, mümkün olduğunca adil bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için yapılması gerekenler şunlardır:⁶⁵

Yönetimdeki güveni geliştirmek

- Üst yönetimi daha görünür yapmak,
- Örgütsel küçülmenin sebeplerini açıklamak,
- Kimlerin işten çıkarılacağına karar vermede kullanılan kriterleri açıklamak,

Morali geliştirmek

- Sorularının cevaplanması için çalışanlara fırsatlar sağlamak,
- Organizasyonun gelecek misyonuna mümkün olan en uygun iletişimi sağlamak,
- Kalanların, işten çıkarılanların nasıl destekleneceğini görmelerini sağlamak,

Verimliliği geliştirmek

- Şefleri, kalanları nasıl eğitip motive edecekleri konusunda eğitmek,
- Kalanlara artan işlerinin saptanmasında yardım etmek,

Stres düzeyini geliştirmek ve kalanları değişiklik ve stresin nasıl yönetileceği konusunda eğitmek

⁶⁴ K.Cameron, "Strategies for Successful Organizational Downsizing" Human Resource Management, N.2,1994, s.285

⁶⁵ S.H Appelbaum,C.DelaGe, N.Labib,"The Survivor Sendrom: Aftermath of Downsizing",Career Development International,Vol:2, N.6,1997, s.285

İşte kalanları destekleme planı, örgütsel küçülme planının çok önemli bir unsuru olup birlikte geliştirilip uygulanmalıdır. Bu plan çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini korumak için yöneticilerin yetiştirilip eğitilmeleri ile ilgilidir. Yeni kurumsal hedeflerin başarılabilmesi için mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerin üzerine yenilerinin inşa edilmesini sağlayan performans değerlendirme ve uygulamaları ile bağlantılı olan bir geliştirme planı yapılmalıdır.⁶⁶ Örgütsel küçülme stratejileri, yöneticileri en üzücü ve stresli testlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu stresin üst düzey yöneticiler ve yönetici pozisyonundaki diğer çalışanlar üzerinde uyuşukluk, ilgisizlik, boşluk hissi, düşük iş memnuniyeti, yaratıcılıkta azalma, amaçların değerinin sorgulanması, suçluluk duygusu, yorgunluk, küskünlük, somurtkanlık gibi negatif etkiler yaptığı görülmektedir. Sonuçta yöneticilerin optimum kapasite ile çalışmalarını negatif yönde etkilenmektedir.

2. İŞTE KALANLARI YÖNETME MODELİ

İşte kalanları yönetmek için örgütsel küçülme stratejisi uygulamış işletmelerin 150'den fazla insan kaynakları yöneticisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, işte kalanları yönetmek için göz önünde bulundurulması gereken 5 önemli safha keşfedilmiştir⁶⁷

⁶⁶ L.Smith, "Burned-out Bosses", Fortune, 15 July, 1994, s.113

⁶⁷ D.Rice, C. Dreilinger, C, "After the Downzising" *Training and Development*, 1991, s.42

<p>Planlama süreci faaliyetleri</p> <p>Bilgilerin sistematik planlanması</p> <p>Faaliyetin mantıklı bir şekilde yapılması</p> <p>Verilen kararların adil olması</p> <p>Tüm çalışanları kapsayan bir proses oluşturmak</p> <p>İşten çıkarmaların bitişinden herkesi haberdar etmek</p> <p>Üst yönetimin sorumluluğu</p> <p>Değişikliklerin doğru olduğuna inanmak ve inandırmak</p> <p>İşletmenin gelecekte başarılı olmasına çalışmak</p> <p>Çalışanların iş güvenliğini sağlamak</p> <p>Çalışanların işletmedeki geleceğini sağlamak</p> <p>İletişim</p> <p>Açık, dürüst ve çift yönlü iletişimi sağlamak</p> <p>Sürekli, açık ve çelişkisiz mesajlar vermek</p> <p>Vizyon verirken gerçekçi olmak</p> <p>Değişiklikleri devamlı takip etmek</p> <p>İşte kalan her bir kişi nasıl etkilenir? sorusunu yanıtlamak</p> <p>Üstlerin yönetim stilleri ve becerileri</p> <p>Açık ve dürüst olmak</p> <p>Görülebilir ve ulaşılabilir olmak</p> <p>Kalanları desteklemek, ayrılanlara iyi davranmak</p> <p>Gelecek ile ilgili beklentiler</p> <p>İşletme belirli amaçlara sahip</p> <p>Gelecekle ilgili ümitli</p> <p>Geçmiş tecrübelerden faydalanılması</p> <p>“Kalanlar geleceğin bir parçasıdır.” inancının verilmesi</p>
--

Tablo 2. İşte Kalanları Yönetme Stratejisinin İçeriği

2.1. Planlama Süreci Faaliyetleri:

Çalışanlar planlama prosesinin içeriğindeki değişikliklerin tam ve kusursuz düşünülmüş olduğuna inandırılmalıdır. Plan ve çizelgeler en kısa zamanda çalışanlara açıklanmalı ve bu açıklamada kararların neden alındığı ve bu prosesten kimlerin etkilendiği belirtilmelidir. Küçülme yapılırken işte kalanların morallerini korumak için insan kaynakları uygulamaları planlanmalıdır.

2.2. Kalanları Motive Etme Faaliyetleri

Yönetim sonraki planlama döneminde iş kaybının beklenmediğini ve işten çıkarma döneminin bittiğini çalışanlara bildirirse kendilerini daha güvende hissedeceklerdir. Örgütsel küçülme sırasında mekanik yer değiştirmeler işte kalanların bir kısmında örgütsel katılım ve çalışma motivasyonunun düşmesine yol açmaktadır. Özellikle orta kademe yöneticileri için iç motivasyon çabuk değişir. Otonomileri azaldıkça motivasyonları da azalır.⁶⁸ Bu durumda sadece ücret azalması değil sorumluluklarda da azalma olur. Yetenek analizleri işletmenin destekleyip geliştiremeyeceği kimselerle düşük pozisyonda rahatsız olacak kimseleri tanımlamalıdır. Eğer iş yükü, karşılığı olmadan artıyorsa çalışanların memnuniyetsizliğinin artması da doğaldır. İşten çıkarılma biçimi kalanları iki şekilde motive edebilir. Rasgele çıkarma halinde, kalanlar sıra kendilerine gelmesin diye üretimi artırır. Fakat çıkarılış başarı-başarısızlık dikkate alınarak yapılmışsa çalışanlar işin kalitesini arttırmaya çalışırlar. Eğer çalışanlar örgütsel küçülme hakkında iyimser düşünüyorlarsa yönetime destek olurlar. Aksi takdirde direnç gösterir hatta sabote bile edebilirler.⁶⁹

Üst yönetim değişikliklerin uygun olduğunu ve özellikle dış faktörlerden kaynaklandığına kalanları ikna etmelidir. Ayrıca işletmenin gelecekte başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yaptıkları görüşü işte kalanlar üzerine oluşturulmalıdır. Üst yöneticiler yapacakları her açıklama ve davranışın incelendiğinin farkında olmalıdır. İşletmenin geleceği ile ilgili mesajlarında iç faktörlere uygun hareket etmelidir. Bu süreçte çalışanların tereddütlerini gidermek ve olası sorularını yanıtlamak için sık sık iş alanlarında bulunmaları gerekir.

2.3. Üstlerin Yönetim Stilleri ve Becerileri

Hat yöneticileri, astlarının değişimlere olan tepkilerini büyük oranda etkileyebileceğinden eğitim yönetimi yeteneklerini çok iyi kullanmalıdırlar. Olaylar hakkında açık ve dürüst iletişim, kişilerin görüşlerini eleştiri yapmadan dinleme, tartışma yeteneği ve baş danışman rolü yapmak bu yeteneklerin en önemlilerindendir.

⁶⁸ J.Lewin, W.J Johnston "The Effect of Organizational Restructuring on Industrial Buying Behavior" Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.11 N.6, 1996s.103

⁶⁹ S.P Robbins "Layoff- Survivor Sickness" Journal of Management Education, 1999, s.34

Hat yöneticileri, kendi takımlarına liderlik yaparak onları işletme amaçlarına yönelik olarak motive etmelidirler. Değişimin korku verici olarak değil, pozitif algılanmasını sağlamalıdır. Açık ve adil davranarak güven sağlamak, takımları değişimlere yöneltmek, yeni işlerde yardım ve tavsiye verebilme gibi pratik yetenekler bunlara eklenebilir.⁷⁰

Değişim yönetiminin becerileri yönetici eğitim programları yoluyla hat yöneticilerine kazandırılabilir. Küçülme stratejisinin uygulamasında uygulama yapacak hat yöneticilerine bu süreç boyunca işletme dışında danışmanlarla veya insan kaynakları departmanından danışmanlık hizmeti verilmesi gerekir. İşte kalanlar, çıkarılanlara karşı yapılan muameleye çok dikkat etmektedirler. Çalışanların motivasyonu, çıkarılacaklara karşı yapılan tutumdan etkilenmektedirler.⁷¹

2.4. İletişim Faaliyetleri

Küçülme prosesinin her aşamasında ulaşılan sonuçlar hakkında çalışanlar, sürekli ve dürüstçe bilgilendirilmelidir. Bu şekilde dedikodu ve belirsizliklerin önüne geçilmiş olur. İnsan kaynakları, çalışanların endişelerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir iletişim planı gerçekleştirmeli; bu plan dialog toplantıları, yayınlar ve bilgilendirme toplantılarını içermelidir.

Etkili iletişim planı tepkisel değil proaktif , önceden hazırlanmış bir plan olmalıdır. İyi tasarlanmış bir iletişim planı, değişime yönelik engelleri kırabilir ve çalışanların değişimi kabullenmelerini sağlar. Yönetimden gelen etkisiz iletişim orta kademe yöneticilerinin desteklerini çekmesini hatta işe başlama heveslerini kırma şekline sonuçlanabilir. Right Associates'in araştırmasında işletmelerin %65'i yeniden yapılandırma dan sonra, ilk negatif faktör olarak iletişim kanallarındaki kopukluklar bulunduğu ortaya koymuştur.⁷²

Çalışanlar dinlenildiklerini, fikirlerinin ve tekliflerinin dikkate alındığını hissetmelidirler. En kısa zamanda işten çıkarılmayacaklarına dair bilgilendirilmeleri

⁷⁰ S.M Armstrong , Coping with Transaction a Study Of Layoff Survivors” Journal of Organizational Be, VoL:15,1994, s.596

⁷¹ Cemal Zehir, Adnan Ceylan, “Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” **Öneri Dergisi**, Cilt 5, No.18,s.52

⁷² J.Atwood E. Coke e; Cooper, “ Downsizing” North Florida University,(Çeviren Candan Çelik: **Human Resources**,subat 1998) s.56

oldukça önemlidir. Mesajlarda yapılan değişikliklerin pozitif yönleri yanında kötü haberlerinde açık bir şekilde iletilmesi çok önemlidir. Çalışanlar haber almama veya yalan haber alma yerine, dürüst ama negatif haberleri tercih etmektedirler. “Çift yönlü “iletişim şüphesiz verimli ve etkili olup aynı zamanda insanları değişiklikleri benimsemeye ve onlar içinde yer almaya teşvik eder.

2.5.Çalışanların Gelecekle İlgili Beklentilerini Yönlendirme Faaliyetleri

Çalışanların işletmenin gelecek yönünü algılamaları ve ortak faydalar için ikna olmaları çok önemlidir. Buna ek olarak kalanlara gelecekte mümkün olan değişiklikler, yeni organizasyon yapısı, standartlar, performans beklentileri ve gelişme fırsatlarını içeren bilgiler verilmelidir. İşte kalanların işletme hedefleri ile kişisel rollerinin nasıl bağdaştığını, gelecekteki başarı için nasıl katkıda buluna bileceklerini görmeleri gerekir.⁷³

Küçülme sonrası işte kalanlar daha sık ve uzun süre çalışmaktadır; bunun etkilerini azaltmak için işte kalanlara destekleme planına ek tedbirler yerleştirilmelidir.⁷⁴ İşletmeler bu stratejinin tüm çalışanlar üzerindeki etkilerini en aza indirmek için işte kalanları stratejik yönetme ve yönlendirme programı hazırlayarak örgütsel küçülme planına yerleştirmelidir.

3. İŞLETMELERİ DIŞ KAYNAK KULLANMAYA YÖNELTEN TEMEL NEDENLER

Dış kaynaklama organizasyonun maliyet yapısında büyük değişimler yaratmaktadır. Başarılı küçülmenin önemli bileşeni olan dış kaynaklama ABD’de ve tüm dünyada önemli rekabet stratejisi haline gelmiştir. Aşırı duyarlı olan dünya ekonomisinde bir çeşit ortaklık olarak da düşünülebilir.⁷⁵

3.1. Maliyet ve Kalite Konusundaki Endişeler

“Mevcut hizmetleri kabul edilebilir kalite standardından daha ucuza elde edebilir miyiz? Ya da gerekli yeni sistemi hızlı bir biçimde geliştirebilir miyiz?” sorularının

⁷³ D.Rice, , C. Dreilinger, C, “After the Downzising” **Training and Development**,1991, s.43

⁷⁴ Cemal Zehir, Adnan Ceylan, “Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” **Öneri Dergisi**, Cilt 5, No.18,s.53

⁷⁵ Louise E.Bone, David L.Kurtz, **Contemporary Business**,(Sekizinci Basım,1996) s.235

cevabı olumsuz ise işletme dış kaynak kullanma kararı alacaktır. Dış kaynak, müşterisi için para tasarrufu sağlayacak ve istenen kalitede hizmet verebilecektir. Dış kaynağın bu konuda yaratacağı katma değerler şöyle sıralanabilir:

- Yan ödemelerin genel giderler üzerindeki maliyeti konusunda sıkı kontrol gerektirmektedir. Dış kaynaklardan yararlananların bu hizmeti kendi bünyesinde üretenlere göre daha düşük bir genel gider yapısına sahip oldukları gözlenmektedir.
- Düşük maliyetli çalışanların daha yaygın biçimde kullanımı sağlanacaktır.⁷⁶
- Donanımın kapasitesine daha iyi bir yönetim yaklaşımı ile dış kaynak pek çok işletmenin aynı operasyon merkezi dahilinde birleştirilmesini sağlar. Böylece satılacak ya da atıl durumda kalacak olan donanımdan yararlanılmış olur.
- Gerek sözleşmeler gerekse gerçekçi kontroller aracılığı ile yazılım lisansları üzerinde daha iyi bir kontrol sağlanabilir.
- 1993'te İngiliz petrol işletmelerinden biri, petrol ve gaz konusundaki faaliyetlerinin bilgi teknolojisine aktarılmasını bir dış kaynak işletmesine vermiştir. Bu karar maliyetleri düşürmek, daha esnek bir yapı ile daha kaliteli hizmet için bilgi teknolojisine ve bu hizmeti sağlayacak dış kaynağın uzmanlığına ihtiyaç duyulması sebebiyle alınmıştır.

3.2. Performansta Düşmeler

Hizmet standartlarının istenen düzeyde yerine getirilememesi durumunda işletme yönetimi başka çözümler üretmek durumunda kalabilir. Dış kaynaklardan yararlanmak için güdüleyici diğer etmen rekabet gücünü sürdürebilmek amacıyla, geri kalmış teknoloji yapısını hızla yenilemek ihtiyacıdır. Bu durumda yapıda bir atılım yapmak zorunlu olduğundan dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir.⁷⁷

⁷⁶ Paul Srtassman, "Outsourcing: A Game for Losers" Computers World,1995,s.75

⁷⁷ Yasemin Tezel, "İşletmelerde Dışkaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesin'de Bir Araştırma(Yüksek Lisans Tezi,Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1998)s.11

3.3.Yoğun Dış Kaynak Baskısı

Piyasadaki dış kaynaklar hemen hemen her sektörde varlıklarını hissettirmekte ve işletmeler üzerine yoğun baskı oluşturmaktadırlar. Konuya bilgi teknolojisi sektöründen bakıldığında, Kodak bilgi işlem merkezini ve iletişim sistemini IBM'e, DEC'e ve Businessland'e devretme kararı almıştır. Bu kararın amacı onların müşteri tabanına ulaşma, düşüş gösteren donanım satışlarının destekleme ve aynı zamanda yeni katma-değer hizmetleri arıyor olmaları vardır.

3.4. Finansal Faktörler

Bazı finansal konular dış kaynak kullanmayı cazip hale getirebilir. Bunlardan bir tanesi işletmenin maddi olmayan varlıklarını likiditeye dönüştürme fırsatıdır. Böylece işletme bilançosunu güçlendirmiş ve gelecekte ortaya çıkabilecek sermaye yatırımı gibi zorunluluklardan kaçınmış olur.

Dış kaynaklardan yararlanma, aynen finansal kiralama gibi iki unsurun karşılaştırılmasını gerekli kılar. Finansal kiralama da; satın alma veya kiralama kararının verilmesi temel belirleyici olur. Dış kaynaktan yararlanmada ise işletmenin üretimi kendisinin yapması veya başka işletmelere yaptırma seçimi temel belirleyici faktördür.

Dış kaynaklanma kararı verilirken; dış kaynak kullanmak suretiyle elde edilecek maliyet tasarrufu ile işletmenin kendi bünyesinde mal veya hizmet üretmesi halinde katlanmak zorunda kalacağı ek maliyetin karşılaştırılması gerekecektir. Bu konunun finansal boyutunun önemini net olarak ortaya koyacaktır. İşletme kendi bünyesinde bir mal veya hizmet üretme kararı aldığı anda, bu faaliyetler için yatırım harcamaları yapmak zorunlu olabilecektir. Bu kararın yanlış olması halinde ise, hatadan geri dönüş maliyeti çok yüksek olabilir. Halbuki dış kaynaktan yaralanan bir işletme seçiminde hatalı olsa bile, bu hatasını daha iyi bir dış kaynak seçmek suretiyle kolayca giderebilecektir.⁷⁸

3.5. İşletme Kültürü

Bir işletme, aynı konuda faaliyet gösteren birkaç tane merkeze sahip olunması halinde; artan maliyetleri aşağı çekmek için bu merkezleri birleştirmek isteyebilir.

⁷⁸ Tezel, a.g.e.,s.13

Ancak bu konuda zorlayıcı olmak gerekebilir ve birleştirilen birimler arasında çatışma yaşanması olasıdır. Yönetim, böyle bir durumda etkin çatışma yönetimi kavramından hareketle, çatışmayı pozitif şekilde kullanıp işletme yararına sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır. Her çabaya rağmen hiçbir şekilde sonuç alınmadığı hallerde, dış kaynaktan yararlanma, içinden çıkılması güç olan bu durumun üstesinden gelmek için bir dayanak noktası oluşturacaktır.⁷⁹

İşletmelerin, ani değişimlere uyum sağlayabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini artırmaları örgütlerin küçülerek yalın yapılar haline gelmelerine yol açacaktır. Buna bağlı olarak işletmeler daha çabuk karar alabilen, değişimlere anlık reaksiyonlar verebilen, müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek birimler haline gelebileceklerdir. Bölümlerden herhangi biri için değişim gerektiğinde; yeni birim karar almada zorlanıyor ve organizasyondaki çatışma sebebiyle etkili olamıyor ise mevcut teknolojinin gerisinde kalacaktır. Oysa bir dış kaynak sağlayıcı işletme işi gereği başarılı olmak için en yeni teknolojiyi takip etmek zorundadır.⁸⁰

3.6. İç Rahatsızlıkların Ortadan Kaldırılması

Mevcut dış kaynak yöntemi ve çalışanı ne kadar becerikli ve yeniliklere uyabilme özelliğine sahip olursa olsun, dış kaynak çalışanı ile müşteri arasında genellikle bir gerilim vardır. Bu durum, işletme çalışanının kullandığı farklı dil ile, dış kaynak sağlayıcı ve kullanıcıların mesleki eğitimde izledikleri yolların farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Tahmini dış kaynak maliyetlerinin cazip oluşu, öncelikli ihtiyaçlara gereği gibi cevap verilemediğinin ve teknik yetersizliğin algılanması gibi nedenlerle, konusunda deneyimli, işletme dışı bir kaynak ihtiyacı özellikle zorlayıcı olmaktadır.

3.7. Diğer Etmenler

Özel durumlarda dış kaynağa yönelmek için pek çok güdüleyici nedene rastlanabilir. Dış kaynak kullanımı yapısı gereği, ekonomik durgunluk veya büyüme durumlarına bağlı olarak, daha esnek stratejiler uygulanmasına olanak sağlıyor. Bu da

⁷⁹ Tezel, a.g.e.,s.14

⁸⁰ Onur Olgun "Dış Kaynaklardan Yararlanma" onurolgun@yahoo.com.

beraberinde işletmelerin değişen pazar ekonomilerine daha çabuk tepki vermelerine olanak sağlayan esnekliği getirmektedir.⁸¹

Düşük teknoloji sahibi olan bazı işletmeler yüksek teknolojide eğitim almış çalışanı istihdam etmede ve bunları kadrolarında tutma konusunda problem yaşamaktadır. Dış kaynaktan yararlanma, işletmelere yetenekli olmadıkları veya yönetmeyi istemedikleri karmaşık konularda beceri kazanma yolunu açmaktadır. Yöneticiler, bu süreç içinde dış kaynağa açılmanın kendilerine ihtiyaç duydukları özel bilgiyi sağladığını, işletmenin yönetimi ile ilgili riskleri önemli ölçüde azalttığını artık kesinlikle anlamış durumdadırlar. Organizasyonlar; kendi iç olanaklarıyla elde etmenin zor olduğu beceri ve iş kapasitesini gerektiren konularda dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar.

4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN İŞLETME VERİMLİLİĞİ VE YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Günümüz işletmelerinin başarılı olmasını sağlayan ve kritik önem, 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 çalışarak müşteri ilişkileri geliştirilecek, pazarda rekabet gücü elde edilecektir.

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 kullanımı 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 olan taşeron işletmelerin performans göstergeleri ile karşılaştırılmalı ve rekabet koşullarında hangisinin uygun olacağına karar verilmelidir.⁸²

⁸¹ Ateş Gönen, "Global Rekabette Fark Yaratan Strateji: Dış Kaynak Kullanımı" <http://www.ekonomist.com.tr/servisler/onlineyazarlar/00491>

⁸² Uluiş,a.g.e, s.7

Stratejik yönetim açısından dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının sağlayacağı yararlar özetlenirse:

- Öncelikle işletmenin asıl faaliyet konusuna odaklanmasını sağlar. İşletmedeki bir takım faaliyetler devredildiğinden 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 ayrıntılı araştırmalar yapabilirler. Böylelikle rekabet ortamında en avantajlı yatırımı değerlendirme ve uygulama imkanı elde eder.
- İşletme kapasite ve yeteneklerini geliştirir. Dış kaynak sağlayıcıları sürekli değişen teknoloji ve rekabet koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Aynı zamanda sürekli olarak benzer konularda farklı işletmelerle çalıştıklarından, yeteneklerini, ihtiyaçları karşılayacak düzeyde geliştirmiş durumdadır. Böylelikle işletmenin rekabet gücünü artırır. Organizasyonun kısa sürede sahip olmayacağı yeni teknolojilere, araçlara ulaşmasını sağlarlar. İşletmenin yeni teknolojileri takip etme maliyetini ve eğitim maliyetini 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 de büyük organizasyonların imkanlarından faydalanma avantajı yakalarlar.⁸³
- Dış kaynak kullanımı değişim mühendisliği çalışmalarını hızlandırır. Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet gibi kritik performans göstergelerinin iyileştirilmesi için işletme süreçlerinin yeniden yapılandırılmasıdır. İşletmenin bu amaçla herhangi bir fonksiyonu 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.

⁸³ Charles E.Davis,Elizabeth Davis,lee Ann More, "Outsourcing The Procurument-through Payebles"Management Accounting,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 birçok işletme ile riskin paylaşılmasını sağlayan bir araçtır.
- Maliyetlerin azaltılması ve denetimini sağlar. Tüm işleri kendi yapmak isteyen işletmeler daha fazla araştırma – geliştirme, eğitim, istihdam ve pazarlama harcamaları yapmak zorunda kalırlar. Böylelikle bu sürecin tüm giderleri tek bir elden yönetilebilecektir⁸⁴
- Artan Yaratıcılık: Alanında uzmanlaşmış hizmet veren kurumların yeteneklerinin bir araya getirilmesi ile işletmeler yaratıcılık konusunda hem zamanlama hem de etkisi açısından avantajlar elde etmektedirler. Stratejik dış kaynaklama ve yeni elektronik iletişim, modelleme ve izleme tekniklerini kullanarak işletmeler yaratıcılık döngülerini ve maliyetlerini %60-90 oranında düşürürken bir yandan da yatırımlarını ve risklerini aynı oranlarda azaltmaktadırlar.
- Örneğin çok uluslu bir işletme yeni bir ülkede faaliyet göstermeyi kararlaştırdığında uzman kadrolarını uzun süreler bu ülkelere göndermektedir. Bu nedenle işletme tüm süreçlerin yeniden kurmak ve tüm sistemin işler hale getirilmesini sağlamak zorunda kalmaktadır. Tüm bu yüksek maliyetli çalışanların çalışan, seyahat, konaklama vb giderleri çok büyük bir yük getirmektedir. Ayrıca daha sonra işletme olgunluğa eriştiğinde bu çalışanları yeniden eski görevlerine geri döndürmek zorunda kalınmaktadır. Oysa Pricewaterhouse Coopers tüm bu süreçlerin kurulması ve işler hale getirilmesi konusunda bölgesel destek verebilmekte kaynaklara bölgesel olarak hızla ulaşabilmekte deneyimi ve uzmanlığı ile bu hizmetleri vermede hız ve etkinlik sağlamaktadır.

⁸⁴ Uluış, a.g.e,s.8

- Önemli olan bu kaynakların değer yaratan alanlarda kullanılmasına olanak sağlanmasıdır. Dış kaynaklardan yararlanma özellikle çalışanların müşterilerine hizmet etmesine olanak veren temel yeteneklere yönlendirilmesini sağlar. Böylelikle çalışanların işletmeye daha fazla değer katan işlerde kullanılması mümkün olacaktır.
- İçeriden kaynak sağlanmadığı 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.⁸⁵

5. DIŞKAYNAKLAMANIN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖR LER

Dış kaynaktan yararlanma yönetim tekniğinin başarı getirmesi ve işletmeye sağlayacağı faydanın en üst düzeyde olmasını sağlayan bazı faktörler şunlardır:

- İşletmelerin güvenilirliğinin, kullanılacak metodolojilerin yeterliliğinin ve projede çalışacak insan gücünün yetkinliğinin araştırılması gerekir.
- Danışman işletmenin, işletmeyi ve sektörü anlayabildiğinden emin olunmalıdır.
- İşletme iyi tanınmalı, 10 dakikalık bir görüşmeden sonra karara varılmaması gerekir.
- Benzer iş alanlarında veya diğer alanlarda işletmenin referansları fikir verebilir.
- Konusundaki uzmanlıklarının değerlendirilmesi gerekir.
- Belirlenen amaçlara uygun sözleşmelerin hazırlanması gerekmektedir.
- Dış kaynak sağlayıcısı ile ilişkilerin etkili yönetilmesi gerekir.
- Yönetim desteği sağlanmalıdır.
- Dışarıdan bir denetim uzmanına danışılması gerekmektedir. 84

⁸⁵ "Stratejik Outsourcing: Bilgi Birikimi Kabiliyetlerinin Arttırılması" Sloan Management Review Summer'dan çevrilmiştir. <http://www.ecozumevi.com/Stratejik-Outsourcing.htm>.

Bu faktörlere dikkat edildiği takdirde işletmeler beklentilerini karşılayabilecektir. Bu yöntemin işletmenin stratejik yönetim açısından pek çok fayda sağlamasına karşın bazı dezavantajları da vardır.

Daha etkin bir iletişim sistemi gerektirmesi yanında kısa vadede net ve kesin yararlar sağlamayabilir. Yeni kimlikler, beklentiler ve bakış açıları getirmesi yanında işletmenin bir kısmı üçüncü bir şahıs yönetimine girer. Dış kaynaklama yapılan işletmelerle uyum sağlamak ve amaçların örtüşmesi her zaman mümkün olmadığından yeni istek ve problemler doğabilir. İşletmenin pazardaki olası değişime uyum sağlama süreci yavaşlayabilir. Kaynak sağlayıcısının kontrolünün kaybedilmesi, ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilememesi, dış kaynak sağlayıcısının performansının yetersiz olması gibi durumlarda değişen teknolojiye uyum sağlaması güçleşir.⁸⁵

Muhasebede dış kaynaktan yararlanılması halinde işletmenin alacağı yatırım kararlarında dış kaynak sağlayıcının da etkili olması ve kararları değiştirmesi söz konusu olabilir. Örneğin işletmenin bütçeleri, finansal kaynakları ve gelir beklentileri ve bunların nasıl kullanılacağı hakkında bilgi vermektedir.⁸⁶ Bu durum, yöneticileri etkileyerek rakip işletmelerin çıkarları doğrultusunda karar alınmasına neden olabilirler. İşletmenin olası aksamalarda tedbir alması daha kolay ve daha çabuk önlem alması mümkün olurken dış kaynak sağlayıcısıyla çalışırken önlem almak doğal olarak daha uzun zaman alabilir.

Yapılan işlerin belirli ve sınırlı bir kar marjı vardır. Bu karın dolaylı olarak başka bir işletmeye bırakılması söz konusudur. Bu arada işi daha düşük maliyetlerle yapmaya çalışan dış kaynak sağlayıcısının istenen kaliteyi sağlaması daha zordur. Sıkı pazarlıklar karşılığında kalitesiz hizmet ve üretimi de beraberinde getirebilir. Özellikle dış kaynaklamadan sağlanan faaliyetin stoklanamaz durumda olması halinde çok kısa sürede önlem almak gerekeceğinden ve bu önlemin hemen alınamaması olası aksamalara neden olabilmektedir.

⁸⁵ Uluış, a.g.e,s.12

⁸⁶ Robert W.Ingram, "Financial Accounting" 1994,s.666

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜLME VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ VERİMLİLİK ÜZERİNDE ETKİSİNE İLİŞKİN TÜRKİYE TAŞ KÖMÜRÜ KURUMU İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma Türkiye Taş kömürü Kurumu'nda(TTK) uygulanan küçülme, dış kaynaklama ve mekansal konsantrasyonunun verimlilik üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. SINIRLILIKLAR

Aynı konuda bilgilere birden fazla kaynakla ulaşıp birbirleriyle çelişenleri test etme olanağı bulunduğundan doğru bilgilere ulaşılabilmektedir. Bu konuda, arşivlere geçmiş olası hatalar dışında, bir sınırlılık söz konusu değildir. Ancak TTK, Türkiye'de faaliyeti konusunda tek işletme olduğundan burada ulaşılan bulguların ve varılan sonuçların aynı alanda faaliyet gösteren diğer bir işletmeyle karşılaştırma imkanı bulunmamıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sayıları 10' un üzerinde olan daire başkanı ve müdür gibi üst düzey yöneticileri ve onların yönlendirmesiyle yaklaşık 20 kadar ilgili kişiyle yapılan mülakat sonuçları sağlanan niceliksel ve niteliksel veriler özetlenip sınıflandırılmıştır. Daha sonra bunların irdelenmesi ve yorumlamaları yapılmıştır.

3.1 Araştırmanın Güvenilirliği

Yapılan araştırma nitelikten çok niceliklerle ilgili bulunduğundan dolayısıyla sayısal büyüklüklerle ifade edildiğinden ve doğruluklarının her zaman testi mümkün olduğundan araştırma yeterince güvenilir olmuştur.

3.2. Veri toplama yöntemi

Bu araştırmanın verileri görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşme; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin

bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntemdir Bu yöntemin seçilmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:⁸⁷

- Görüşme araştırmacılara büyük ölçüde esneklik sağlamaktadır. Bu yöntemde derinlemesine yanıtlar için ek sorular sorulabilir, yanlış anlama durumunda soru tekrar edilebilir ya da soru değişik bir biçimde sorulabilir.
- Araştırmacı duruma hakim olduğu ve veri toplama sürecinde bizzat bulunduğu için, bir anketle karşılaştırıldığında görüşmede, yanıt oranı yüksek olacaktır.
- Görüşmede ses tonu, mimikler ve soruları cevaplamada gösterilen istek, söylenenlerin değerlendirilmesinde önemli ipuçları niteliğindedir.
- Görüşmede sorular önceden belirlenmiş bireye doğrudan sorulduğundan anketlerdeki gibi başkalarına doldurtma riski en aza inmektedir. Dolayısıyla görüşme yöntemi ile elde edilen verilerin geçerliliğinin yüksek olacağı açıktır.

Literatürde genellikle üç tür görüşme türünden söz edilmektedir.⁸⁸ Yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme. Yapılandırılmış görüşme daha çok önceden yapılan ve ne tür soruların ne şekilde sorulup, hangi verilerin toplanacağını ayrıntılı biçimde saptayan, görüşme planının aynen uygulandığı bir görüşmedir. Görüşmeciye bırakılan hareket özgürlüğü en düşük düzeyde tutulur. Cevapların denetimi ve sayılaştırılması kolaydır, ancak görüşme tekniğinden beklenen anlam çıkarma ve içtenliği sağlama olanakları sınırlıdır. Yapılanmamış görüşme ise, görüşmeciye büyük hareket ve yargı serbestisi veren, esnek, kişisel görüş ve yargıların kökenlerine inmeyi sağlayan bir görüşme şeklidir. Sorulacak sorular önceden, ana çizgilerle hazırlanmış olsa da, görüşmedeki gelişmelere göre, yeni sorular düşünmek ve sormak gerekebilir. Toplanan verilerin değerlendirilmesi oldukça güçtür.

Araştırmanın verileri, görüşme çeşitlerinden üçüncüsü olan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış

⁸⁷ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (Seçkin Yayıncılık, 2000), s.92.

⁸⁸ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (Basım Yeri: Ankara,1991),s.168.

görüşmeler ile yapılandırılmamış görüşmeler arasında yer alan görüşme türüdür. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler için, tüm görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanmaktadır. Kendileriyle görüşülen kişilerin hepsine sorular aynı sırayla sorulur; ancak görüşülen kişinin görüşme sırasında soruları istediği genişlikte yanıtlanmasına izin verilir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeci soruları sorarken kendisiyle görüşme yapılan kişiye, gereklikçe sorularla ilgili ek açıklamalar yapabilir. Bu şekilde hem objektiflik hem de derinlik sağlanmış olur.

3.3. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Konular genel olarak irdelendikten sonra hazırlanan soruların içerik geçerliliğini saptamak için işletmedeki uzmanlarca incelenerek son şeklini almıştır. Uzmanlar, soruları madde madde inceleyip bunların ele alınan konuyu ne derece kapsadığını, soruların açık ve anlaşılabilirliğini, gerekli bilgilere ulaşma olanağını göz önüne alıp kontrol etmeleri istenmiştir.

Görüşmelerde şu sorular yöneltilmiştir:

1. Küçülme ve dış kaynaklama nedenini verimliliği arttırmak mıdır?
2. Örneğin: Emek yoğun bir işletme olan TTK'da asıl üretimde çalışanlardan çok yardımcı unsurlarda kadro fazlalığı var mıydı?
3. Çalışanlar küçülme ve dış kaynaklamayı benimsediler mi?
4. Küçülmeden önce işletme organizasyon yapısında, politikasında, süreçlerinde ve çalışanlarında belirgin değişimler oldu mu?
5. Küçülme ve dış kaynaklamada uygulama ekibi nasıl seçildi? Bu ekip herhangi bir eğitim gördü mü?
6. İşletmenin daha önceden de bazı hizmetleri dış kaynaklama ile sağlıyordu. Bu konudaki deneyimlerinden ne ölçüde fayda sağlandı?
7. Hangi hizmetlerin dışarıdan sağlanacağı nasıl belirlendi ? Küçülme aşaması ne şekilde gerçekleştirildi ve küçülme nasıl planlandı?
8. Küçülme ve dış kaynaklamanın işletmeye sağladığı somut yararlar nelerdir ?
9. Çalışanlar açısından yaşanan uyumsuzlukların boyutu nedir?

10. Küçülme süreci tamamlanarak istenilen hedefe ulaşıldı mı? Bu süreç halen devam ediyor mu?

4. BULGULAR

Kurumda yapılan araştırma sonucunda büyük oranda küçülme hareketlerine girildiği, büyük çapta dış kaynaklama yapıldığı, çok dağınık olan çalışma sahasında mekansal konsantrasyona gidildiği ve bunların sonucu olarak önemli oranda verimlilik artışı elde edildiği saptanmış olup aşağıda bu konular daha detaylı olarak ele alınarak incelenmiştir.

5. TÜRKİYE TAŞ KÖMÜRÜ KURUMU'NUN İNCELENMESİ

Zonguldak Kömür Havzası 6885 km kare alanda yüksek kalitede taşkömürü üretimi yapan kamu iktisadi devlet kuruluşudur. Kurumda yıllık ortalama 2,5 milyon ton satılabilir taşkömürü üretimi yapılmakta ve bunun için yılda ortalama 6000 metre taşda galeri ve 10.000 metre taban yolu sürülmektedir. Yeraltında açık olarak yaklaşık 350 km uzunluğunda bir galeri şebekesi bulunmaktadır. Yüzlerce yıldan beri enerji kaynağı olarak kullanılan fosil kaynaklı bir yakıt olan kömürün Roma İmparatorluğu döneminde uluslar arası ticaretinin yapıldığı bilinmektedir. Kömür 19. yy'da sanayi devrimini ateşlemiş 20.yy 'da elektrik çağını başlatmış ve 1960'lı yıllara kadar birincil enerji kaynağı olarak önemini korumuş, 1960'ların sonunda yerini petrole bırakmıştır. Ancak kömürün elektrik üretimindeki önemi anlaşılınca dünya enerji gündemindeki yerini almıştır. Kömür rezervleri dünyanın hemen her yerinde yayılmış olup, 50'den fazla ülkede üretilmektedir. 1988 yılı üretim seviyesi ile dünyadaki kömür rezervlerinin 200 yılı aşkın bir sürede tüketileceği tahmin edilmektedir. Bu süre petrol için 40 yıl, doğalgaz için 60 yıl olarak tahmin edilmektedir. Dünyada taşkömürü üretimi son 1976'dan 2000 yılına kadar %47 artarak 3,639. milyar tona yükselmiştir. En büyük üreticiler Çin (1.17 milyar ton), ABD(899 milyon ton), Hindistan (310 milyon ton) ,Avustralya (238 milyon ton), Güney Afrika (225 milyon ton) olarak sıralanmaktadır.⁸⁹

Dünya petrol ve buna bağlı olarak doğal gaz pazarının aksine taşkömürü pazarı daha rekabetçi bir yapı göstermektedir. Kömür lehine olan bu avantajın daha uzun

⁸⁹ Enerji Dünyası, Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Bülteni, Şubat 2002 Sayı 40

yıllar devam edeceği bilinmektedir. Dünya çapında ithalata yönelik taşkömürü üreticisi, büyük firmaların pazardan pay kapma yarışı, verimliliği artırıcı tam mekanize işletmelerin doğmasını neden olmuş, fiyatlarda önemli düşüşler yaşanmıştır. Bu durum özellikle yerel ihtiyaçları karşılamak amacıyla, zor şartlarda kısmi mekanizasyon veya klasik yöntemlerle üretim yapan ufak çaplı firma ve kuruluşların rekabet dışı kalmalarına, kapanmalarına veya üretimlerini devlet sübvansiyonları ile sürdürmelerine neden olmuştur. Dünya taş kömürü madenciliğinde sürekli verim artışını sağlayacak yeni teknolojilerin uygulanması sonucunda önemli verim artışları sağlanmış ve maliyetler içerisinde en önemli pay olan işçilikler büyük ölçüde azalmıştır.

Kömür üreticileri, kendi üretim faaliyetlerinden çekilerek dekapaj, (kazı işleri) delme- patlatma, makine-ekipman bakımları ve bunun gibi işlerin müteahhitler aracılığıyla yaptırma yoluna gitmektedirler. Bu şekilde sendikaların işletmeler üzerindeki etkisi azaltılmaktadır.⁹⁰

5.1 Taşkömürünün Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Taşkömürünün başlıca kullanım alanları metalürji ve enerji sektörleridir. Ülkemizde sadece Zonguldak'ta bulunan taşkömürü koklaşabilme özelliği nedeniyle demir-çelik sanayimizin birincil enerji kaynağıdır. 1980'li yılların ortalarına kadar demir-çelik sektörünün ihtiyacının tamamı TTK tarafından karşılanırken, bugün sanayii sektörlerinin ithalata yönelmesi sebebiyle koklaşabilir kömürün neredeyse tamamı termik santrallere yakıt olarak verilmektedir. Türkiye'de 1,4 milyar ton rezerv bulunmasına rağmen her yıl yaklaşık 15 milyon ton taşkömürü ithal edilmektedir. Sonuç olarak rezerv ve üretimlerin 2020 yılına kadar yavaş yavaş artırılması ülke açısından hayati önem taşımaktadır. Bu takdirde enerji üretiminde demir çelik sektöründe kömür gereken yerde olacak ve dışa bağımlılık büyük ölçüde azalacaktır. Kömür diğer fosil yakıtlara göre daha ucuz aranmakta, kömürle çalışan termik santrallerdeki enerji maliyeti, petrol ve doğal gazlı santrallerinden daha düşük olmaktadır.

⁹⁰ Enerji İstatistikleri ,Türkiye 8.Enerji Kongresi,8-12 Mayıs 2002

5.2. Taşkömürü İşletmeciliğinin Tarihçesi

18.yy'ın sonlarında sanayi dallarının ihtiyacını karşılamak amacıyla yurtiçinde bulunmayan taşkömürünün ithali yoluna gidilmiştir. Özellikle donanma, devrin teknolojik gelişmesine uyum sağlamaya çalışırken; tophane, darphane ve tersanede taşkömürünün talebi artmış, hazinenin ödemelerde çektiği zorluklar yanında ithalin gerektirdiği mali külfetler hızla yükselmiş ve karşılanamaz hale gelmiştir. Bu durum karşısında ihtiyacın yurtiçinde yapılacak araştırmalar sonucu bulanacak kömür kaynakları ile giderilebileceği düşünülerek faaliyete geçirilmiştir.

Türkiye Taşkömürü İşletmesi, bugünkü konumuna pek çok safhadan geçtikten sonra ulaşmıştır.

Hazine-i Hassa İdaresi (1848-1854)

Geçici İngiliz İdaresi (1854-1855)

Emanet İdare ve İngiliz kömür Kumpanyası Devri (1855-1865)

Bahriye idaresi (1865-1883)

Kumpanyalar Devri (1884-1908)

Meşrutiyet Devri (1908-1914)

1.Dünya Savaşı Devri Devresi (1914-1920)

Himayeci Dönem(1920-1925): Milli mücadele zaferle sonuçlandıktan sonra sosyal ve iktisadi kalkınmamızın ön planları tespit edilerek:

- Kömür üretiminin rasyonelleşmesi,
- Yüksek maden ve sanayi mektebinin Zonguldak'ta açılışı,
- 121 sayılı 15maddelik kanun ile Havza-i Fahmiye Amele kanununun kabulü,
- Kömürün nakli ve ormanların korunması,
- Kömür yan maddeleri sanayii
- Kömür ihracı gibi

Kömür havzasının ekonomik, sosyal ve teknik problemleri ele alınmış ve esasları belirlenmiştir.

Vasıtalı Müdahaleci Dönem(1925-1936): Bu dönemde kurulan Havza İktisat Müdürlüğü ile ocakların kontrolü yanında devletin havzaya doğrudan doğruya işletmeci olarak girmesi sonucunda yasal düzenlemelerle;

- 1926 yılında Türk Kömür Madenleri TAŞ'nin kuruluşu
- 1926 yılında Kozlu Kömür İşleri TAŞ'nin kuruluşu
- 1926 yılında Kireçlik Kömür Madenleri TAŞ'nin kuruluşu
- 1926 yılında İş Bankasınca kurulan Maden Kömürleri İşleri TAŞ'nin Üzülmaz'de faaliyete başlaması
- 1927 yılında Kilimli Maden İşleri TAŞ'in kurulması
- 1927 yılında Amasra Kömür İstimar Mıntıkası TAŞ'nin kurulması
- Maden Kanunu'nun çıkarılması gibi belli başlı değişiklikler yapılmıştır.

İşletmecilik Dönemi(1939-1983): 31.03.1937 tarih ve 3146 sayılı kanunla hükümetle Ereğli şirketi arasında akdedilen satın alma sözleşmesi onaylanmış ve buna bağlı olarak maden ocaklarının imtiyazları ile bunların işletilmesine bağlı menkul ve gayrimenkuller devlete devir edilmiştir.

22.05.1957 tarihinde kabul edilen 6974 sayılı kanunla hem üretim faaliyetleri ile uğraşan müesseseler Etibank'tan ayrılıp tüzel kişiliğe ve iktisadi bağımsızlığa sahip Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu bünyesinde toplanmıştır.

TTK'nın (Türkiye Taşkömürü'nün Kurumu) Kuruluşu(1983-....): Bakanlar kurulu 17.6.1982 tarih ve 2680 sayılı kanunun verdiği yetkiye dayanarak, 11.04.1983 tarih ve 60sayılı KHK ile İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Kamu İktisadi Kuruluşlarının yeniden düzenlemesi kararlaştırılmıştır. Bu düzenlemeyle TKİ bünyesinde faaliyet gösteren Ereğli Kömür işletmeleri Müessesesi yerine, Kozlu, Karadon, Armutçuk, üzülmaz ve Amasra işletmelerinden oluşan Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürlüğünün kurulması öngörülmüştür. Kurumun ana statüsü 11.12..1984 tarih ve 18602 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır. Ayrıca 12.03.2001 tarihinde Yüksek Planlama Kurulu kararıyla onaylanan değişiklikle havza sınırları içinde taşkömürün yanı sıra diğer madenleri de üretme ve ürettirme hakkı da TTK'ya verilmiştir.

Yapılan çalışmalar sonucu 14.04..2000 tarih ve 2000/525 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile sınırlar küçültülerek 3000 km karesi denizde, 3885 km karesi karada olmak üzere toplam 6885 km kare olarak yeniden düzenlenmiştir.

5.3. Rezervler

2001 yılı başı itibariyle 1.354.034.264 ton olarak belirlene havza rezervleri 2001 yılı sonunda üretilen kömür miktarları düşülmek suretiyle revize edilmiştir.

Müesseseler	Hazır Rezerv	Görünür Rezerv	Muhtemel Rezerv	Mümkün Rezerv	TOPLAM
Armutçuk	1.617.651	12.017.088	15.859.636	7.883.164	37.377.539
Kozlu	7.538.086	73.543.522	40.539.000	47.975.000	169.595.608
üzülmez	3.099.229	140.143.300	94.342.000	74.020.000	311.304.529
Karadon	3.828.100	141.677.806	159.162.000	117.034.000	421.701.906
Amasra	444.875	173.210.533	115.052.000	121.535.000	410.242.408
TOPLAM	16.527.941	540.592.249	424.954.636	368.447.164	1.350.521.990

Tablo 3. 2001 Yılı İtibariyle Havza Rezervleri

5.4. Türkiye Taşkömürü Kurumu Faaliyet Konuları

Türkiye Taş Kömürü Kurumu'nun kurulmasındaki amaç genel sanayi ve enerji politikasına uygun olarak taş kömürü ile havzadaki diğer maden rezervlerini en iyi şekilde değerlendirmek ve yurt ekonomisine azami katkıda bulunmak olup faaliyet konuları şöyle sıralanmıştır:

- 1) Her türlü arama, etüt, plan, proje ve programlar yapmak; bunları takip etmek; uygulama stratejilerini tespit etmek ve gerçekleşmesini sağlamak,
- 2) Taşkömürü ile taşkömürü havzasındaki diğer madenlerin üretiminin gerçekleştirilmesi için gerekli her türlü yer altı ve yerüstü sosyal ve sanayi tesislerini kurmak, işletmek veya işlettirmek,

- 3) Taşkömüründen kok, briket gibi diğer cins kömürler, taşkömürü havzasındaki diğer madenlerden elde edilebilir tüm türevleri üretmek, üretirmek, tüm yardımcı maddeleri yapmak, üretmek ve üretirmek,
- 4) 11 Haziran 1937 tarihli ve 3241 sayılı Ereğli Şirketinden alınan liman (Zonguldak), demiryolu ve madenlerle Kozlu ve Kilimli demir yollarının işletilmesi ve havzadaki deniz işlerinin tekel altına alınması, çeşitli şekillerle kuruma intikal eden taşkömürü madenlerini sanayi tesislerini, liman ve demiryollarını işletmek ve ya işletirmek,
- 5) Taşkömürünün ve taşkömürü havzasındaki elde edilebilecek diğer madenler ile bunların türevlerinin ithalat ve ihracatını yapmak,
- 6) Faaliyet konusuna giren hususlarda gerekli sanayi tesislerini kurmak, kurdurmak, işletmek, işletirmek ve ürünlerini değerlendirmek,
- 7) İşletme çalışmalarında çıkan ürün ve artıkları değerlendirmek,
- 8) Faaliyet konuları için gerekli etüt, arama ve araştırma yapmak veya yaptırmak
- 9) Faaliyet konusu ile ilgili kara ve deniz dahil her türlü nakliye, yükleme ve boşaltma işleri yapmak veya yaptırmak,
- 10) Amaçla ilgili ithalat ve ihracat dahil her türlü ticari faaliyette bulunmak, ayni ve fikri hakları almak ve satmak,
- 11) Taşkömürü ile taşkömürü havzasındaki diğer madenler işletmek veya işletirmek ve bağlı ortaklıklar arasında koordinasyonu sağlamak,
- 12) Müesseseler ve bağlı ortaklıkların bütçeleri ile fiyat, tarife ve yatırımlarının genel ekonomik politikalarla, madencilik sanayii ve enerji politikasına uyumunu sağlamak,
- 13) Amaç ve faaliyetlerini yürütmek için gerektiğinde istimlak işlerini yapmak,
- 14) Bu hizmetlerin görülmesi ve geliştirilmesi için kaynak sağlamak ve artırmak,

- 15) Gerektiğinde yurtiçi veya yurtdışında ortaklıklar kurmak veya tasfiye etmek, kurulmuş ve kurulacak ortaklıklara iştirak etmek veya ayrılmak,
- 16) Müesseseler faaliyet konuları ile ilgili olarak gayri menkul almak , satmak, kiralamak, kiraya vermek, lehte ve aleyhte rehin, ipotek, intifa(işletme) hakları, irtifak (geçiş) hakları tesis etmek,
- 17) İstihdamı geliştirme çalışmaları kapsamında düzenlenen beceri kazandırma programlarının uygulamasını sağlamak,
- 18) Kurulmuş ve kurulacak olan küçük ve orta büyüklükteki özel kuruluşlara idari ve teknik alanlarda rehberlik yapmak.

6. TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU DIŞKAYNAKLAMA FAALİYETLERİ

Taşkömürünün ne pahasına olursa olsun üretilmesi isteği, buna karşılık ülkede ulaşım altyapısının olmadığı sanayi ve hizmet sektörünün yeterince gelişmediği dönemlerde tüm gereksinimini karşılayacak biçimde örgütle, çalışmalarına bazı ayrıcalıklar tanınan kurum aynı örgüt yapısı altında kömür madenciliğine entegre olarak kok fabrikası, liman, tersane, maden makineleri fabrikası, oksijen-asetilen üretim tesisi, geçici depolama vb işletmeciliği, personel ve malzeme taşımacılığı gibi lojistik hizmet işletmeciliği, lojman, okul, hastane, itfaiye, işçi yurdu, sinema, lokal, plaj ve kantin gibi sosyal hizmet işletmeciliği ile Ereğli'den Azdavay'a kadar uzanan benzeri görülemeyecek büyüklükte dev bir işletme oluşturdu. Süreç içinde bazı faaliyetler tasfiye edilmiş kurum birçok hizmeti dışarıdan sağlar duruma gelmiş olmakla beraber, kömür madenciliği ile birlikte liman, maden makineleri fabrikası, oksijen asetilen üretim tesisi, geçici depolama işletmeciliğini halen sürdürmektedir. Etkin ve verimli olarak sürdürülemeyen faaliyetler tasfiye edilmekte, mümkün olduğu kadar çok mal ve hizmetin dışarıdan teminine çalışılmaktadır.

Kurumda başlı başına küçülmelerin yanında bazı hizmetlerin devamı gerektiğinden bu hizmetleri yapan birimler tasfiye edilip bu hizmetler dış kaynaklamayla yerine getirilmektedir.

6. 1. İhale İle Yaptırılan İşler

Armutçuk-Ereğli Kömür Nakli: Armutçuk'ta üretilen kömürlerin büyük bir kısmı Ereğli limanından sevk edilmektedir. Kurumdaki kamyonlar eskimiş olup bu çapta bir iş için artık yeterli olamaması sebebiyle 15 km olan bu güzergahta taşıma işi ihale edilmek suretiyle üçüncü bir şahısa verilmiştir. 03.06.2002 tarihinde Kahramanmaraş Asya Nak.Tic.Ltd.Şti'ne ihale edilmiş, 18.06.2002'de işe başlanmıştır. İşin süresi 1 yıl olup, üçer aylık dönemlerle 1 yıl daha uzatılabileceği öngörülmüştür ve işin miktarı 600ton/gün (%40 tolereanslıdır), işin tahmini tutarı 300 milyar TL'dir.

Kozlu Müessesesi Kömür ve Taş Nakli: Daha önce devlet demiryollarından kiralanan vagonlarla Kozlu'dan Zonguldak'a kömür ve taş nakli yapılırken gerek lokomotifin kira bedelinin yüksek (yıllık 2 trilyon) olması gerekse mevcut demiryolu hattı ile güzergahta bulunan köprü ve tünelin ekonomik ömrünü doldurmuş olması çok büyük bakım ve onarım masrafını gerektirdiğinden ve kurumda mevcut eleman ve ekipmanlarla bu işlerin yapılması mümkün olmadığından bu işin kamyonla yaptırılması daha uygun görülmüştür. 19.08.2002 tarihinde Alagözler Tic.Sanayi ve A.Ş'ne 1 yıl müddetle (üçer aylık dönemlerle 1yıl daha uzatılabilir),742.920.000.000 TL bedelle ihale edilmiştir ve işin miktarı 2000 ton/gün kömür, 800ton/gün taş olup %50 toleranslıdır.

Zonguldak Lavvuvarı Atık Nakli: Zonguldak lavvuvarı –Balkaya arası şist bantları ekonomik ömürlerini doldurmuş olup, devre dışı bırakıldığından lavvuvar atıklarının kamyonla nakli yoluna gidilmiştir. 21.10.2002 tarihinde Ayan Nak.Tic.inş.Şti'ne 119.927.040.000 TL bedelle ihale edilmiştir. İş miktarı 1600 ton/gündür (%40 tolerans) ve süresi 1 yıl olup üçer aylık dönemlerle 1 yıl uzatılabilir.

Üzülmez-Balkaya Taş Nakli: Demiryolu hattının bakım onarım masraflarının yüksek olması bu konuda kalifiye eleman ve ekipmanın artık yeterli olmaması, demiryolu lokomotif kirasının fazlalığı, yarıca yolun kent içinden geçmesi nedeniyle, trafiğin karmaşık hale gelmesi, karayolu taşımacılığını gerektirmiştir. Kurumun elinde taşıma işini yapacak sayı ve kapasitede kamyon bulunmaması ve yarıca daha ekonomik olması nedeniyle dışarıdan hizmet satın alma suretiyle bu faaliyet yürütülmektedir.31.10.2001 tarihinde YÜ-KO Tic.Yat.İnş.Taah.san.ve Tic.A.Ş'ye 122.434.500.000 TL bedelle ihale edilmiş olup 30.11.2001'de işe başlanmıştır ve işin

miktarı 500 ton/gündür(%50 toleranslı) ve süresi 1 yıl olup, üçer aylık dönemlerle 1 yıl uzatılabilir.

Amasra Silo- Stok Sahası Kömür Nakli: Kurum elindeki nakil araçlarının gerek eskiliği gerekse personel, bakım ve onarım ve işletme masraflarının yüksekliği sebebiyle Amasra'daki silodan stok sahasına nakil işi 24.12.2001 tarihinde, Ayan Nak..Tic.inş.Şti'ne 30.243.600 TL bedelle ihale edilmiş 24.01.2002'de işe başlanmıştır. İşin miktarı 400ton/gün, toleransı %50 ve süresi 1 yıl olup üçer aylık dönemlerle 1yıl daha uzatılabilir.

Cemaltepe Mevkii Katı Atıkları Yayma İş: Kurum iş makineleri ekonomik ömrünü doldurduğundan işin ihale yoluyla yapılması yoluyla yapılması kurum menfaatine uygun görülmüştür. 27.08.2001 tarihinde Dekra inş.Ltd.Şti'ne,, 71.145.000.000 TL bedelle ihale edilmiş 01.11.2001'de işe başlanmıştır. İşin miktarı 1700 ton/gün, toleransı %40 ve süresi 1 yıl olup üçer aylık dönemlerle 1 yıl daha uzatılabilir.

Kozlu- Yazıhane İşçi Nakil İş: Ekonomik ömrünü bitirmiş kurum araçları satıldığından bakım, işletme ve personel masraflarının yüksek olması sebebiyle yeni araç alınmayıp personel nakli işi piyasaya yaptırılması uygun görülmüştür. 24.12.2001 tarihinde Mustafa Gören firmasına, 17.670.000.000 TL bedelle ihale edilmiş 15.01.2002'de başlanmıştır. İşin süresi 1 yıl olup üçer aylık dönemlerle 1 yıl daha uzatılabilir, iş 84 kişilik ve 70 kişilik iki grubun işyerine götürülmesidir.

Araç Kiralama İş: Kurum üst kademe personelinin görevin gerektirdiği yerlere ulaştırmak için kurumda yeterli araç ve personel kalmadığından ve işin piyasadan daha ucuza temini mümkün olduğundan 3 adet binek araç ile 1 adet pikap kiralama işi 12.06.2002 tarihinde Doruk Tic.Şti'ne 27.840.000.000 bedelle ihale edilmiş, binek araçlar 24.06.2002, pikap da 09.07.2002'de işe başlamıştır ve süresi 1 yıl olup ikişer aylık dönemlerle 4 ay uzatılabilir.

Lastik Tekerlekli Kepçe Kiralama işi: Kurumun iş makinelerinin bakım-onarım masraflarının artmış olması nedeniyle satılmaları, mevcutlarının yetersizliği nedeniyle, manevra kabiliyeti yüksek, çok fonksiyonlu iş makinesinin hizmetine ihtiyaç duyulmuştur. Bu sebeple 04.03.202 tarihinde Dinçer Sönmez firmasına 41.400.000.000

TL bedelle ihale edilmiştir. 15.03.2002'de işe başlanmıştır ve işin süresi 1 yıl olup üçer aylık dönemlerle 1 yıl daha uzatılabilir. İşin miktarı 150 saat/ay dır.

Malzeme Nakil işi: Kurumun çeşitli yerlere yılda yaklaşık 10 000 ton malzemeyi nakli söz konusu olup bu iş 22.07.2002 tarihinde 234.900 TL/ton km fiyatla Güvenel Tic.Şti'ne ihale edilmiş, 09.09.2002' de işe başlanmıştır.

Amasra –ÇATEŞ Kömür Nakil işi: Amasra'dan Çatalağzı Elektrik Santral'ine kömür nakil işi 450.251.210.000 TL bedelle Ayan Nak.Tic.İnş.Şti'ne 24.12.2001 tarihinde ihale edilmiş 21.01.2002'de işe başlanmıştır. İş günde 300 ton kömürün nakil işi olup toleransı %50'dir ve süresi 1 yıl olup ikişer aylık sürelerle 4 ay daha uzatılabilir.

Karadon Müessesesi Araç Kiralama İş: Kurum personelini işe getirip götürme işi için gerekli minibüs 36.000.000.000 TL bedelle Astürk Madencilik firmasına 11.09.2002 tarihinde ihale edilmiş, 14.10.2002' de işe başlanmıştır ve işin müddeti 1 yıl olup üçer aylık sürelerle 1 yıl daha uzatılabilir. İş miktarı aylık 1500 km'dir

Balkaya Mevkii Şist Yayma işi: Balkaya mevkiinde şistlerin yayılma işi 18.06.2001 tarihinde 83.675.200.000 TL bedelle Ayan Nak. Tic.İnş.Şti'ne ihale edilmiş 03.07.2001'de işe başlanmıştır. İş müddeti 1 yıl olup üçer aylık dönemlerle 1 yıl daha uzatılabilir. İş miktarı 1600 ton/gün toleransı %40'dır.

Armutçuk-Zonguldak Lavvuvarı Kömür Nakli İş: Armutçuk'tan çıkan kömürün Zonguldak lavvuvarına nakil işi 158.900.000.000 TL bedelle 14.03.2001 tarihinde Ayan Nakliyat firmasına ihale edilmiş, 03.05.2001 'de işe başlanmıştır. İş 400ton/gün olup tolerans %25'dir.

Kozlu Müessesesi Tüvenan Kömür ve Taş Nakli İş: Kozlu Müessesesine ait tüvenan kömür ve taş nakli işi 19.08.2002 tarihinde 762.600.000.000 TL bedelle Alagözler Tic. Sanayi A.Ş'ye ihale edilmiş, 08.10.2002'de işe başlanmıştır. İş süresi 1 yıl olup üçer aylık dönemlerle 1 yıl daha uzatılabilir. İş miktarı 2000ton/gün kömür ve 800 ton/gün taştır. Toleransı %50'dir.

Dalgıçlık Hizmeti: Kurum önceleri dalgıç çalıştırırken, emekli, olan dalgıçların yerine dalgıç almadığından, 08.04.2002'de 6.445.000.000 bedelle dalgıçlık işini Kuzey Marine Şti'e ihale etmiş, işin süresi 25 gün olarak gerçekleşmiştir.

6.2. Rödövens Uygulaması

Tanımı: “Rodövens” kelimesi Latince “reditus”(gelir-irad) kelimesinden günümüz Fransızcasına geçmiş olup Türk Hukuk Lügatının 471. sayfasında “redevance”ın Türkçe karşılığı aidat olarak açıklanmıştır. Diğer taraftan, günümüz literatüründe rödövens, maden ruhsat sahalarının hakları kendisinde kalmak koşuluyla hak sahibi tarafından sözleşme ile özel veya tüzel bir kişiye belirli bir süre için tahsis edilmesi durumunda, maden ocağının işletilmesini üstlenen özel veya tüzel kişinin esas ruhsat sahibine ürettiği her bir ton maden için ödemeyi üstlendiği meblağ olarak tarif edilmektedir.

Uygulamanın Başlangıcı: Kurumun imtiyaz sahası içinde bulunan ve kurum tarafından işletilmesi ekonomik olmayan taşkömürü rezervlerini ülke ekonomisine kazandırmak için rödövens uygulamasına başlanmıştır. Bu şekilde kurum tarafından işletilmesi ekonomik olmayan dağınık ve küçük boyutlu madenlerin değerlendirilmesi, bu tür sahalarda yaygın olan kaçak kömür madenciliğinin sonlandırılması, yörede ikamet edenlere iş imkanı sağlamak ve gelir elde etmek amaçlanmıştır. Rödövens uygulaması Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının onayı ile başlanmıştır.

Rödövensçi ile yapılan sözleşmede belirli bir sahanın rödövens payı ödemesi karşılığında ve sözleşme hükümlerine uymak suretiyle devlet hakkı ve madencilik fon iştiraki dahil tüm masraf ve sorumluluğu işletmeciye yüklenir.

İşletme Hakkı Devredilen Sahalar: 1989 yılından bu yana ihale usulüyle rödövens karşılığı maden işletmeciliği yöntemi uygulanmaktadır. Kurum imtiyaz sahasında 20 adet rödövensli saha vardır. Bir firmanın 3 sahada, 3 firmanın iki sahada diğerlerinin de birer sahada çalışmaları vardır.Yüksek denetleme kurulunun 2001 yılı raporunda rödövens sahaları ile ilgili sözleşmelerin Danıştay kararı doğrultusunda feshi önerilmiş, Yönetim Kurulunun 22.12.2002 tarih ve 344 sayılı kararı gereğince firmalarla mutabakat sağlanması halinde karşılıklı, aksi takdirde 2001 tarihli sözleşmelerin taahütname, diğer sözleşmelerin de sözleşme hükümleri çerçevesinde feshedilmesi, hukuki zemin oluşturulması durumunda dahi uygulamanın bu günkü haliyle devamının mümkün olmayacağı, hukuki alt yapının oluşmasını takiben yeni şartnamelerle düzenleme önerilmiştir.Bu kararlar kapsamında 14 sahanın sözleşmesi feshedilmiştir. Bunların dışındaki sahalarla ilgili anlaşma arayışları sürdürülmektedir.

Tüm sözleşmelerin feshinden sonra Maden Kanunu kapsamına girilmesi ve yasada öngörülen düzenlemelerin yapılmasının ardından yeni koşullara göre oluşturulacak sözleşme çerçevesinde ihale imkanı oluşabilecektir.

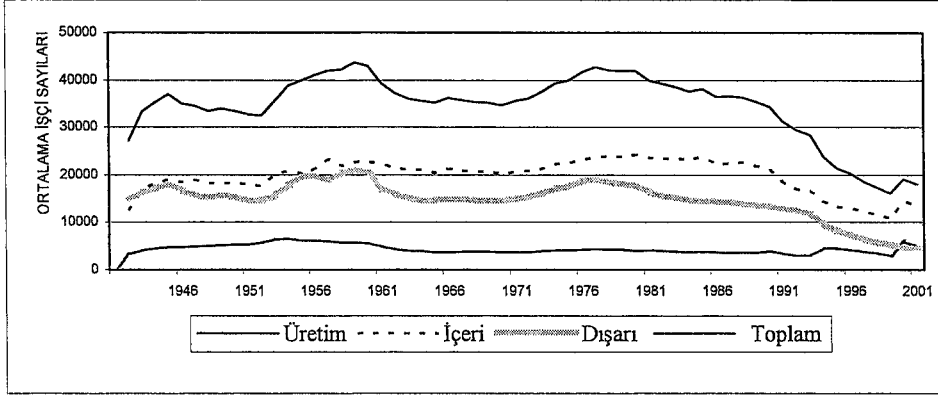
YIL	Fiili üretim			Fiili üretim karşılığı alınan Rödövens bedeli 1000 TL			Yıllık rödevans Bedeli TL	Yıllık Rödövens Bedeli \$
	Kömür	şiferton	Boksit	kömür	şiferton	Boksit		
1989	50.988			330.837			422.690.400	197.704
1990	113.056	7.062		900.630.			1.022.069.000	388.029
1991	84.129	3.621		691.487	56.496		1.540.579.000	361.214
1992	97.172	1.347		1.019.817	43.614		1.778.893.000	254.452
1993	35.255	572		763.044	24.246		4.118.990.000	367.242
1994	83.855	3.579		3.840.401	15.559		13.964.409.550	461.435
1995	132.167			15.359.166	209.665		28.187.285.800	605.410
1996	250.200			86.044.826			118.543.431.900	1.417.373
1997	397.829			159.558.008			251.596.547.400	1.611.198
1998	207.969			188.165.209			327.630.880.100	1.227.763
1999	141.196			203.827.341			403.215.268.576	945.141
2000	135.019			472.756.218		1.107.479	816.102.334.100	1.305.808
2001	137.097		174	708.194.599		267.193.400	1.248.655.032.500	1.004.056
2002	74.647		62138	493.539.067			3.532.529.915.300	2.515.897
TOP.	1.940.489	16.181	62312	2.334.990.652	349.581	268.300.879		12.662.721

Tablo 4. Rödövens Karşılığı Çalışan Sahaların 1989-2002 Üretim ve Rödövens Miktarı

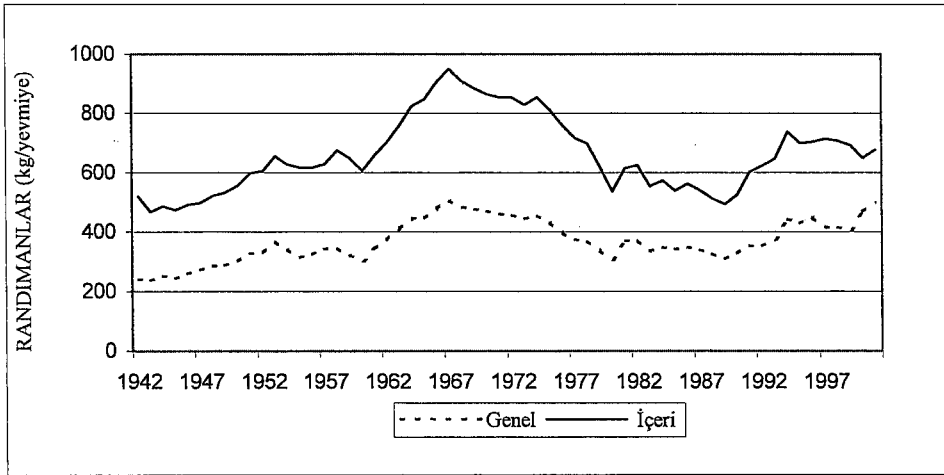
7. TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU KÜÇÜLME FAALİYETLERİ

Kurum 42.784 personelle 1976 yılında en kalabalık sayıya ulaşmış bundan sonra giderek çalışan sayısı azaltılarak 2002 yılında 15.761 kişiye düşmüştür. Bu rakamın 11.761'i yeraltında, 4000' i de yerüstündedir. Fiilen üretime katılan işçi sayısı da

4597'dir ve üretime katılan işçi sayısı 1992 yılında %9.8'e kadar düşmüşken, 2002 yılında %29'e kadar ulamış buna paralel olarak genel işçilik randımanı 1992'de 352 kg/yev iken 2002'de 548 kg/yev ulaşmıştır.



Tablo 5. Ortalama İşçi Sayıları (1940-2001)



Tablo 6 TTK'da Randımanlar (1942-2001).

7.1. Norm Kadro Çalışmaları

Norm kadronun amacı, gereksiz istihdamın önlenmesi buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır. Özellikle emek yoğun bir işletme olan kurumda norm kadro uygulaması, verimlilik yönünden ayrı bir önem taşımaktadır. Bu uygulama sonucu kurumun öznelikten ve siyasi baskılardan korunması kolaylaşır.

Kurumda belirlenen norm kadroya göre ihtiyaç fazlası işçi sayısının azaltılması anlamında bir hayli yol alınarak üretimle ilgili olmayan birimlerdeki işçi sayısını belirli bir süreç içinde eritebilmek için emekliliğini hak etmiş olanların iş akitleri fesh

edilmektedir. Bakanlar kurulunun kararı gereği işçi-memur tüm personeli kapsayacak şekilde görev tanımlarının yeniden yapılması ve gerekli personel sayısının belirlenmesi amacıyla yeniden ele alınan norm kadro çalışması İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden bir grup öğretim üyesinin denetiminde yürütülmektedir. Bu çalışma Eylül 2003'de sona ermiştir.

	İş (Sanat) Adı	Norm Kadro	Fiili Durum	Fark
YER ALTI	Pano-ayak üretim	5.435	5.417	-18
	Hazırlık işçiliği	1.500	1.225	-275
	Nakliyat işçiliği	1.290	1.217	-73
	Mekanizasyon	580	646	+66
	Elektrikçilik	255	287	+32
	Diğer işçilikler	3.440	3.600	+160
	Toplam	12.500	12.392	-108
YERÜSTÜ	Lavvuar	44	50	+6
	Lavvuar işçiliği	190	270	+80
	Nakliyatçılık	60	175	+115
	Kuyu Vinççiliği	74	60	-14
	Harici	157	329	+172
	İş Yeri Hizmet	76	705	+629
	Meydan ve Çevre	73	185	+113
	Sosyal Bakım	26	176	+150
	Nezaretçilik	20	60	+40
	Cihaz Bakım	104	207	+103
	Motor Tamirciliği	25	91	+66
	Büro işçiliği	0	166	+166
	Diğer işçilikler	1012	1.334	+322
TOPLAM	2.000	3.930	+1.930	

Tablo 7. Sanatlar Bazında Norm Kadro-Fiili Durum Karşılaştırması

Tabloda belirtildiği gibi asıl üretimin yapıldığı yeraltında işçi açığı(108 kişi) varken, üretimle direk ilgili olmayan yerüstünde işçi fazlalığı (1930 kişi) vardır. Norm kadroya ulaşıldığında diğer etkenler sabit kalsa bile verimliliğin artacağı matematiksel bir gerçektir.

7.2. Örgütsel ve Mekansal Konsantrasyon

Kurum Zonguldak havzasında 1848 yılında başlayan ve zaman içinde yerli yabancı çok sayıda kuruluşun yürüttüğü taşkömürü madenciliğinin halen kurumsal anlamdaki tek mirasçısıdır. Havzadaki madenler 1940 yılında devletleştirilip tek çatı altında toplandığında yalnızca imtiyaz hakkını değil o döneme kadarki bütün yer altı ve yerüstü tesisleriyle işgücü ve örgüt yapılarını devralmış zaman içinde ihtiyaçlarına göre değişen yapılanmasını bu mirasın üstüne bina etmiştir. Bu süreçte, yerüstündeki idari, sosyal, sanayi tesisleri ile yeraltı çalışma alanları bütünsellikten uzak çok fazla sayıda ve birbirinden uzak tesis edilmiş, ocak planlamasında fayda- maliyet kriteri yerine, kömürün ne pahasına olursa olsun üretilmesi düşüncesi belirleyici olmuştur. Bugünkü kriterlere göre rasyonel olmayan, karmaşık ve dağınık bir haldeydi.

Kurumun daha kolay denetlenebilmesi, daha kolay koordine edilebilmesi ve sonuçta performansının artırılabilmesi için örgüt yapısı günün ihtiyaçlarına göre yeniden biçimlendirilmekte, yeraltında ve yerüstündeki çalışma alanları bir araya getirilmektedir. Örgütsel yapıda yeraltı ve yerüstü işyerlerinde konsantrasyonun sağlanmasında hayli yol alınmıştır. Yapılan çalışmaların ve alınan sonuçların bazıları şunlardır:

- Örgütsel ve mekansal konsantrasyon, faaliyet konularının ve işgücünün azalmasına bağımlı olarak biçimlenecektir. Örneğin 1999 yılında 38 binada ve bugünlerde 33 binada çalışan genel müdürlük birimleri uzun vadede daha da azalacaktır.
- Örgüt yapısı gözden geçirilmiş, koordinasyon ve denetimde etkinliği arttırmak amacıyla bazı birimler taşra örgütünden genel müdürlük bünyesine alınmış, bazı birimler kapatılmış, küçülmeye bağlı olarak bazı birimlerin bağlı olduğu yerler değiştirilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda genel müdür yardımcısı, daire başkanı, işletme müdürü, şube müdürü, başmühendis ve

servis Őefi gibi değişik kademelerdeki yönetici sayısı 237 iken %14 azalarak 203'e düşmüştür.

YILLAR	1999	2000	2001	2002	2003
Gen.Müdür Yrd.	5	3	3	3	3
Daire Başkanlığı	12	9	8	8	8
İşletme Müdürlüğü	11	15	16	12	12
Şube Müdürlüğü	79	76	62	71	70

Tablo 8. 1999-2003 İdari Yapı

- Kuruma ait taşınmazlardan kurum kontrolü dışına çıkanlar, kullanılmayanlar, kullanılması düşünölmeyenler satış yada kiralama yoluyla değerlendirilmiş, kullanılan binaların bakım-onarımı yapılmıştır. Bunlardan kurumun tarihinde anlamı bulunanlara özel önem verilmiştir.
- Zonguldak şehir merkezinde bulunan 6580 m karelik bir alanda bulunan merkez ambarları boşaltılmış olup satış ihalesine çıkartılmıştır.
- Kurumun kullanıldığı mekanların bakım ve onarımını yapıldı hurda ve ölü stok malzemeler elden çıkarılarak aktif iş yerleri daraltılmıştır. Uzun yıllardır birikmiş olan hurda, hareket görmeyen malzemeler, kablo, boru, direk ve bu gibi malzemeler değerlendirilmiştir.
- ÇATES (Çatalağzı Elektrik Santrali) ürünü elde etmeye yönelik eleme tesisleriyle birlikte iki adet kırıcının, mevcut tumba (otomatik boşaltma aygıtı) alt yapısıyla uyum sağlanması sonucu + 40 tumbası devreden çıkarılmıştır.
- Baca ağzındaki işletme müdürlüğü binası boşaltılmış ve müdürlük müessese binası yanındaki işçi yurduna taşınmıştır ve bina tamamen terk edilmiştir.
- Amasra'daki işçi sosyal tesislerinde 3 adet yurt binasından biri müessese müdürlüğü olarak kullanılmaktayken boş olan diğerine işletme müdürlüğü

ile birlikte savunma birimi taşınmıştır. Merkezi ısıtma sisteminin kazan dairesi çok uzakta olduğundan ısı kaybına neden olmaktadır. Kazan dairesinin boş olan yurt binasına alınması ile ısı kaybı azalmış ve kömür tasarrufu sağlanmıştır.

- İşçi yurtları ve işçi yemekhaneleri 2001 ve 2002 yıllarına ilişkin toplu iş sözleşmesiyle kapatılmıştır.
- TTK'ya ait olan Zonguldak limanının işlettilmesi için iki kez ihaleye çıkmış ancak uygun teklif alınmadığından kiraya verilememiştir.
- Geçici depolama tesis işletmeciliği limanın işlettilmesi kapsamında yer almış, ihaleye uygun teklif alınmamıştır.
- Oksijen asetilen tesislerinin tasfiyesine ilişkin çalışmalar sürdürölmektedir.
- Hızır işletmeciliği: Bazı müesseselerde tasfiye edilmiş olup diğerlerinde de tasfiye çalışmaları sürdürölmektedir.
- Üretim birimlerinin sadeleştirilerek asli görevlerine daha fazla zaman ayırabilmeleri amacıyla yürütölen çalışmalar kapsamında;
- Ulaştırma işletme müdürlüğü, genel müdürlüğe bağlanarak kaldırılmıştır.
- Alev Sızdırmazlık Test istasyonu, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Daire Başkanlığına bağlanmıştır.
- Merkez Laboratuvarı, İşletmeler Daire Başkanlığına bağlanmıştır. Merkez Lavvuvar Müdürlüğü, Genel Müdürlüğe bağlanmıştır.
- Eski Muhasebe Daire Başkanlığı binası ile Telefon Santral binası TED Zonguldak Kolejine; Eski Kömür Satış Şube Müdürlüğü Binası, Spastik Çocuklar Derneğine kiraya verilmiştir.
- Diğer taraftan 2002 yılında boşaltılma çalışmalarına başlanan Baştarla mevkiindeki toplam alanları 3864 m kare olan Oksijen Fabrikası binası, Asetilen Fabrikası binası, bunların idari binaları, Vagon Tamir Atölyesi, Dizel Lokomotif Atölyesi, Eski Etüt Atölyesi, Alev Sızdırmazlık ve Yüksek Gerilim Şube Müdürlüğü Binası, katra(hızır) binası, kazan dairesi boşaltılarak, Maden Makineleri Fabrikası ile Eski Ulaştırma İşletme

Müdürlüğü binaları da hizmet görmek üzere nakilleri yapılmıştır. Bu binaların üzerinde buldukları arazi Hazineye ait olduğundan, Zonguldak Defterdarlığı ile kurum arasında yapılması planlanan trampa gerçekleşinceye kadar defterdarlık tarafından kiraya verilecektir.

- Öğlen yemeği hizmetleri, giderleri azaltacağı için mevzuata uygun olarak memurlar derneği aracılığıyla verilmesine başlanmıştır.

7.3. Gayrimenkul Satışları

1994 yılında lojman satışlarına başlanmış olup aynı yıl 4 adet, 1995 yılında 67 adet lojman satışı gerçekleştirilmiştir. 1996-1997-1998-1999-2000 yıllarında toplu yerleşim yerlerindeki lojman satışlarına ara verilmiş, toplu yerleşim yerleri uzağındaki 6 adet lojman, 20 adet sosyal bina ve 6 adet idari binanın satışı gerçekleştirilmiştir. 2000 yılı sonuna kadar yapılan bu satışlardan 2002 yılı fiyatları ile KDV hariç 4.978.843.000.000 TL gelir elde edilmiştir. 2001 yılında yapılan satışlarda 52 adet lojman ile 5 adet boş arsa satılmış bu satışlardan 2002 fiyatları ile KDV hariç 1.683.000.000.000 TL gelir elde edilmiştir.

2002 yılında ise 88 adet lojman, 10 adet idari bina 3 adet boş arsa satılmış olup bu satışlardan 6.438.488.000.247 TL gelir elde edilmiştir. Çalışmaların başladığı 1994 yılından 2002 yılı sonuna kadar 143 adet arsa, 16 adet idari bina, 23 adet sosyal bina ve 217 adet lojman satışı gerçekleştirilmiş olup bu satışlardan KDV hariç toplam 11.964.989.425.000 TL gelir elde edilmiştir.

YILLAR	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Lojman	2667	2600	2600	2600	2600	2590	2434	2370	2287	2202
İdari	64	58	52	49	43	38	37	35	35	33
Arazi	660	660	660	660	660	660	65	609	569	505

Tablo 9. 1994-2003 Gayrimenkul Envanteri

Personel Daire Başkanlığı- Hukuk Müşavirliği binası ile hukuk icra servisi binası; Amele Birliği Biriktirme ve Yardımlaşma Başkanlığına ,

Eski Teftiş Kurulu binası ile ek binası Genel Maden İşçileri Sendikasına ihale ile Eski İdari Resmi İşler Şube Müdürlüğü Binası, Anadolu Üniversitesi Rektörlüğüne satılmıştır.

7.4. Araç ve İş makineleri Satışları

Kurumun, küçülme ve konsantrasyon çalışmalarına paralel olarak öteden beri çok geniş olan ve birçoğu ekonomik ömrünü doldurmuş bulunan iş makineleri ve taşıt araçları satılmıştır. 2003 yılı itibariyle kurumda kullanılan araç ve tesisatın sevk ve idaresinden sorumlu 19 iş makinesi operatörü ile 72 şoför görev yapmaktadır.

YILLAR	1999	2000	2001	2002	2003
Binek oto	107	58	36	30	29
Diğer araçlar	110	114	71	54	51
İş makineleri	2	46	38	17	11

Tablo 10. 1999-2003 Araç ve İş makineleri Mevcudu

8. TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU'NDA YAPILAN UYGULAMANIN DEĞERLENDİRMESİ

Çoğu kamu iktisadi teşebbüsleri gibi, Türkiye Taş Kömürü Kurumu'na yöre işsizliğine bir çözüm çaresi gibi bakılmış, modern teknolojiler yerine geleneksel emek yoğun teknolojilerde ısrar edilmiştir. Bu tutumun doğal sonucu olarak kurum günden güne hantallaşmış ve verimlilik giderek azalmıştır. Ek.1'de görüleceği gibi üretime yardımcı unsurların sayısı zaman zaman asıl üretim yapanların üzerine çıkmıştır. Zamanla kurum uğradığı zararlar nedeniyle ülke ekonomisinin kamburu haline gelmiştir.

1980'lerde dünyada başlayan küresellik rüzgarlarının ülkemizi de etkilemesi kaçınılmazdı. Dünyadaki örneklerine ayak uyduramayan hiçbir kurumun ayakta kalması mümkün değildir. Kurum zararları kabul edilebilir sınırları aşınca kapatılması dahi ülke gündemini aylarca işgal etti. Ancak bunun için daha önce hazırlık yapılmamış, madencilğe alternatif bir iş sahası oluşturulmadığından ve konunun bir de sosyal boyutu bulunduğundan kapatma yerine kurumun ıslahı yönünde ciddi çalışmalara başlanmıştır. Burada "küçülme ve dış kaynaklama" bu çalışmaların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Kurum işçilerinin sendikalı olması sebebiyle ücretlerinin yüksek oluşu, TTK büyüklüğünün optimal olmayışı ve bu yüzden yeterli kontrol ve koordinasyonun sağlanamaması gibi sebeplerle verimlilik azaldığından küçülme kaçınılmaz olmuştur. Sağlıklı bir küçülme yapılabilmesi için norm kadro çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda genel randıman 548 kg/yevmiye, yeraltı randımanı da 742 kg/yevmiye'ye ulaşmıştır. (Tablo7) Halen norm kadroya ulaşma çalışmaları devam etmekte olup emekli olan yerüstü elemanlarının yerine yenileri alınmamakta hatta emekliliğin teşvik edilmesi koşuluyla yerüstü kadrosundaki 1930 kişilik fazlalık eritmeye çalışılmaktadır.

İşletme bir kamu kuruluşu olduğundan doğrudan işten çıkarma yerine emeklilik özendirilmiş, özellikle asıl üretimde çalışanların dışında emekli olanların yerine yeni çalışan alınmamıştır. Bu nedenle işletmede kalanlara küçülmeye uyum sağlama programı uygulanmasına gerek kalmamıştır.

Norm kadroya ulaşıldığında diğer üretim etmenlerinin sabit kalması halinde:

$$\text{Genel randıman} = \frac{12.500 \times 16.322}{14.500 \times 12.392} \times 548 = 622 \text{ kg/yevmiye olacaktır.}$$

Kurumun asıl işinin kömür üretimi olmasına rağmen bunun yanında pek çok üretim araç ve gereçleriyle yardımcı hizmetleri de bizzat üretmekteydi. Kurum adeta bir entegre tesis haline gelmişti. Zamanla söz konusu bu mal ve hizmetlerin maliyetleri oldukça artmıştır. Nesnel bir fikir oluşturabilmek için kurumun uzun yıllar ürettiği makine yedeklerinin kuruma maliyetleri ile piyasadan tedarik etmesi halindeki maliyetler (EK4) verilmiştir. Kurum maliyetleri piyasa fiyatlarının üç dört kat üzerindedir. Maliyetlerin bu derece artışı kurumu dış kaynaklamaya yöneltmiştir.

Nakliyeler, galeri sürme, kömür yıkama(EK5) ve bant ile yapılan şist taşımacılığı(EK6) içinde dış kaynaklamanın daha ekonomik olduğu açıkça görülmektedir.

TTK'da yılda ortalama 6000 m galeri sürülmektedir. Galerilerin yarısının yatay, diğer yarısının da meyilli olduğu varsayılırsa yıllık tasarruf :

$$6000 \times 1/2 \times [(4.008.500.000 + 5.149.500.000) - (1.280.500.000 + 1.330.000.000)] \\ = 19.642.500.000.000 \text{ TL olarak hesaplanmaktadır.}$$

2002 yılı satılabilir kömür üretimi 2.244.385 ton olmuştur. 2002 yılı \$ kuru 1.450.000 TL olarak varsayıldığında kömür yıkanmasının dış kaynaklama ile yaptırılması halinde yıllık tasarruf:

$$2.244.385 \times (17.000.000 - 2,5\$ \times 1.450.000) = 30.018.649.375.000 \text{ TL olarak hesaplanmaktadır.}$$

Şistin dış kaynaklama ile taşınması halinde sağlanan tasarruf işletme tarafından hesaplatılmıştır. Ek 6'da görüldüğü gibi yıllık tasarruf :

$$472.662.088.400 - 339.840.000.000 = 132.822.088.400 \text{ TL olarak bulunmuştur.}$$

Yıllık kömür ve diğer malzeme nakli ile çalışanların işyerlerine ulaştırılması ile ilgili kesin bilgiler elde edilemediğinden bu konuda sağlanan tasarruf miktarı hesaplanamamıştır. Ancak işletme tarafından 1.300.000 TL'ye taşınabilen 1 ton taşın aynı uzaklığa dış kaynaklama ile 321.700 TL'ye taşındığı bilinmektedir ve dış kaynak kullanımı yaklaşık %75 tasarruf sağlamıştır. (Ek 5)

İşletme kendi araçlarının kullandığında km maliyeti 4.800.000 TL iken, araçların kiralanması (dış kaynaklama) halinde maliyet 1.100.000 TL olmaktadır. Burada yaklaşık %75 tasarruf sağlanmaktadır.

Çalışanların toplu taşınmasında sürücülerin çift vardiya çalıştırılmasında zorunluluk vardır. Aynı vardiya ile hem gidiş hem de dönüş hizmetinin verilebilmesi olanaksızdır.

Bu sebeple toplu taşımının işletmece yapılması halinde atıl kapasite doğmakta ve buda maliyeti arttırmakta iken dış kaynaklama ile bu sorun kolayca aşılmıştır.

İşletmede günlük işlerin takibi için binek araç ihtiyacı da dış kaynaklama ile çözümlenmiştir. Kiralanan araçların iş olduğu zaman gelip diğer zamanlarda sahiplerince piyasa işlerinde kullanılması işletmeye daha uygun maliyetlerle hizmet sunulmasını sağlamıştır.

İşletme araçlarını satmakla hem bunların bakım, onarım ve çalışanlarının giderlerinden kurtulmuş hem de bunlardan sağladığı kazançla finansman giderlerini kısmen de olsa azaltma olanağı bulmuştur. İşletme sahip olduğu taşınmazları satarak hem mekansal konsantrasyonu sağlamış hem de bunların bakım ve onarım masraflarından kurtulmuştur. Ayrıca elde ettiği 11.964.989.425.000 TL (2002 fiyatlarıyla) gelirle finansman masraflarını azaltma olanağı bulmuştur.

1989 yılından itibaren işletme faaliyet alanı içindeki bazı sahaları rödövars karşılığı olarak özel sektöre kiralamış ve bundan 12.662.721 \$ gelir temin etmiştir. Bu suretle hem ruhsat sahası içindeki kaçak madenciliği hem de ormanların korunması yönünde önemli bir adım atmıştır. Ayrıca işletme elde edilen rödövars geliri ile finansman açığını biraz olsun azaltma olanağı bulmuştur.

İşletme öteden beri zarar etmekteydi bu sebeple büyük çapta finansman açığı oluşmuş ve buna paralel olarak finansman giderleri de artmıştır. Alınan önlemler sonucunda işletme zararı son yıllarda azalma trendine girmiştir.

Örneğin 1999 yılında 391.500.000 \$ olan zarar 2000 yılı için 368.450.000 \$, 2001 yılı için 216.570.000 \$, 2002 yılı için 216.960.000 \$ olarak gerçekleşmiştir.

İşletme her ne kadar anonim ortaklık statüsünde ise de devlet işletmesi olması sebebiyle politik yönlendirmelerden mutlak anlamda uzak kalamamaktadır. Yıllardır kurum ülke ekonomisi üzerinde ağır bir yük halinde iken çalışanlara ülke ortalamasının çok üzerinde bir refah sağlanmıştır. Gerek çalışanların yönetilip yönlendirilmelerindeki politik etkenlerin yoğun oluşu, gerekse üretim fiyatlarının tespitinde serbest piyasa kurallarının tam olarak uygulanmayıp zaman zaman popülizm etkilerinin egemen oluşu işletme için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Ayrıca işletme üretiminin büyük bir kısmı enerji (%68) ve demir çelik (%14) sektöründe kullanılmaktadır.

Ürüne yapılacak zammın bütün sektörlerle yansımalarının kaçınılmaz olması işletme için ayrı bir dezavantajdır. Diğer taraftan işletme enerji piyasasında çok ucuz iş gücü kullanan ülkeler (Rusya, Azerbaycan) ile üstün teknoloji kullanan (Güney Afrika) gibi ülkelerle rekabet etmek durumunda kalmaktadır.

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Büyük oluşları ile övünen pek çok işletmenin küçülme yoluna gitmesi varolan imajlarıyla çelişir gibi görünmekte ise de iyi planmış bir küçülmeyi gerçekleştirebilenler her yönden başarıyı yakalayabilmektedir. Değişik nitelikte pek çok işi birden yapma uğraşı veren işletmeler giderek büyüyerek hantallaşmış, yönetilmeleri zorlaşmış ve uzmanlık alanlarından uzaklaştıkça verimlilikleri azalmıştır.

İşletmeler giderlerini azaltmak için sık sık küçülme yoluna gitmektedirler. Var olan organizasyon yapısından olması gereken organizasyon yapısına küçülerek ulaşırlar. Küçülmeyi zorunlu kılan faktörler olarak iş süreçlerinin düzenlenmesi, rekabetin artması ve bazı alanlarda teknolojinin insan gücünün yerini alması sayılabilir. Küçülme yapılırken optimum büyüklüğe ulaşılması oldukça önemlidir, bunun yakalanamaması halinde kalıcı bir verimlilik sağlanması mümkün değildir. Yapılan araştırmalar, planlamada olası bir hata ve öngörülemeyen faktörlerin küçülmeden beklenen olumlu sonuçlara ulaşılmasını engellediğini göstermektedir.

Küreselleşen dünyada verimliliği azalmış ve rekabet gücünü kaybetmiş işletmelerin ayakta kalması mümkün değildir. Çağımızdaki rekabet ortamında verimsiz işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri pazarlayıp satabilme olanağı kısıtlı olup buna bağlı olarak faaliyetlerinin son bulması kaçınılmazdır.

Güvenlikten, temizliğe; ulaşımdan yemeğe ve haberleşmeden bilgi teknolojisine kadar çeşitli yardımcı hizmetleri kendi içinde gerçekleştirmeye çalışan işletmeler giderek bundan vazgeçerek “dış kaynak kullanımını” tercih etmişlerdir. Yardımcı hizmetlerin her biri kendi alanında uzman işletmeler aracılığıyla hem daha ucuz hem daha kaliteli olarak yerine getirilmektedir.

Dış kaynaklamaya giden işletmeler bir yandan maliyetlerde tasarruf sağlarken diğer taraftan esas uzmanlıklarından yararlanıp kalitelerini yükseltme olanağı bulunmaktadır. Bu uygulama ile işletme yöneticileri kendilerini başka işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma olanağı bulunmaktadır.

Bazı durumlarda işletmeler asıl faaliyet alanları içindeki üretimin bir kısmını da dış kaynak kullanarak gerçekleştirebilmektedirler.

Küçülme ve dış kaynaklama işletmelerin kamu ve özel sektöre ait olmaları durumunda değişik şekillerde uygulanmaktadır. Özel sektörde öncelikle işletmede maliyet ve kara odaklanılırken, kamu sektöründe sosyal boyut ön plana çıkmaktadır. Esasen ülkede işsizlik oranının yüksek olması nedeniyle yeni işsizler yaratılmasından kaçınılması küçülme ve dış kaynaklama hareketlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle özel sektör işletmelerde sağlanan başarı, kamu sektöründeki işletmelere oranla daha yüksektir.

Kamu kurumlarında verimliliğin artırılması ve kaynak israfının önlenmesi için bu kurumların rasyonel hale getirilmesi, kurum çalışanlarının kurumun karlılığından doğrudan etkilendirilmesi gerekir. Bunun için çalışanların kuruma ortak edilmesi için gerekli yasal düzenlemelere gidilmelidir.

İşletmelerin gerçek değerleri bu konuda uzman kuruluşlar tarafından belirlenip, işletmenin belirli bir kısmı çalışanlara satılarak özelleştirilmelidir. Çalışanlara satılan hisselerin bedeli de birikmiş kıdem tazminatlarıyla karşılanmalıdır. Diğer taraftan işletmenin dış dünya ile rekabet edebilmesi için en yeni teknolojilerin uygulanması ve bunun için gerekli yatırım gerçekleştirilmelidir. Bu yatırım kısmen devletçe sübvansede edilirken kısmen de hissedarlardan karşılanmalıdır. Bu şekilde çalışanlar kara ortak olacaklarından motivasyonları artacak ve birbirlerini denetler duruma geleceklerdir. Kurumun özelleştirilmesinden elde edilecek gelirlerle kurumun mali yapısı güçlendirilmiş olacaktır.

Kurum tüm üretim ve hizmet süreçlerini sürekli gözden geçirerek, performansını etkileyen, maliyet, kalite ve hizmetlerin hızı gibi etmenlerde sürekli iyileştirme yapmalıdır. Önemli yatırımlar zamanında yapılmalı, yatırımlara yeterli ödenek ayrılmalı, ödenekler yıl içinde kullanılmalıdır.

Kurumun istihdam yapısı incelendiğinde yaş ortalamasının 45 dolaylarında olduğu görülmektedir. Kurumdaki iyileşmenin hızlanabilmesi için özellikle bilgisayar, maden, elektrik, elektronik, makine mühendisliği disiplinlerinde yeni nitelikli çalışan ihtiyacının biran önce karşılanması gerekmektedir. Kurumda çalışan mühendislerin önemli bir kısmı işçi veya memur olarak çalışırken ileri yaşlarda mühendislik bölümünden mezun olmuştur. Azımsanmayacak bir kısmı da aktif sayılamayacak görevlerdedir. Kurumun performansını en çok etkileyen maden mühendislerinin bu

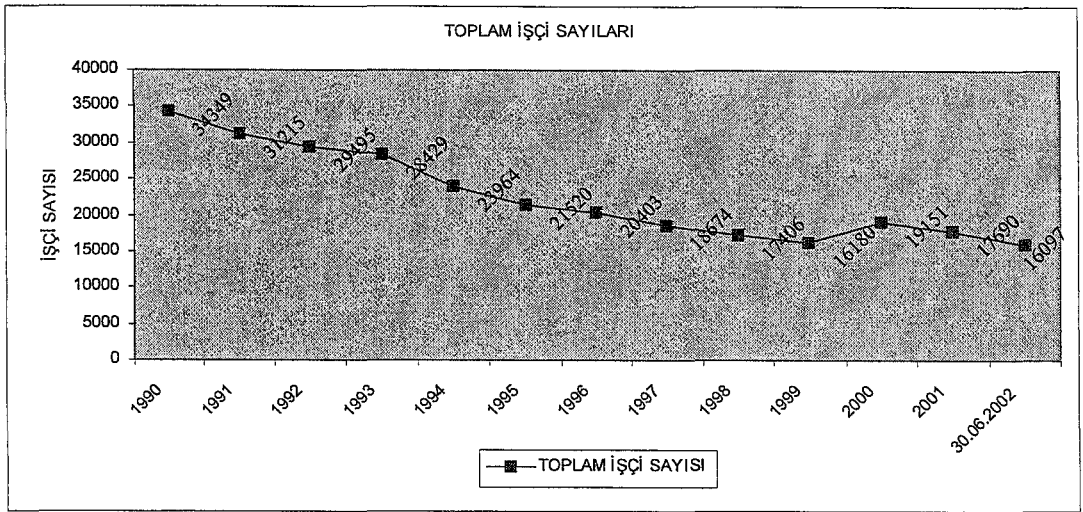
yapısının hızla değiştirilmesi, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri uygulayabilecek daha dinamik unsurlarla takviye edilmesi gerekmektedir.

Taşkömürü daha uzun yıllar ülke ekonomisinde önemli yerini koruyacaktır. TTK lkemizde taş kömürü üreten tek işletmedir. Küreselleşen dünyada hiçbir işletme dış etkenlerden korunma lüksüne sahip değildir. Bu sebeple Türkiye Taş Kömürü İşletmesi de var olabilmesi ve rakipleriyle rekabet edebilmesi için dünyadaki üretim koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Yapılacak iş küçülme sürecini başarılı bir Şekilde uygulayıp norm kadrolara ulaşmak, dış kaynaklamayı yeterince kullanmak ve madencilik de uygulanan en son teknolojiden faydalanmaktır.

EK.1 KURUMUN İSTİHDAM YAPISI

Kurumda yevmiyeli, kadrolu ve sözleşmeli olmak üzere üç ayrı statüde personel istihdam edilmektedir. Kurumda, geçmiş yıllardaki tercihler nedeniyle işgücü fazlalığı olduğu bilinmektedir. Ancak, zaman içinde bu fazlalık hayli azalmıştır. Örneğin 1990 yılında 34 bin dolayında olan toplam kayıtlı işçi sayısı bugünlerde 16.000'in altına inmiştir.

1990 –2002 yılları Toplam İşçi Sayıları.

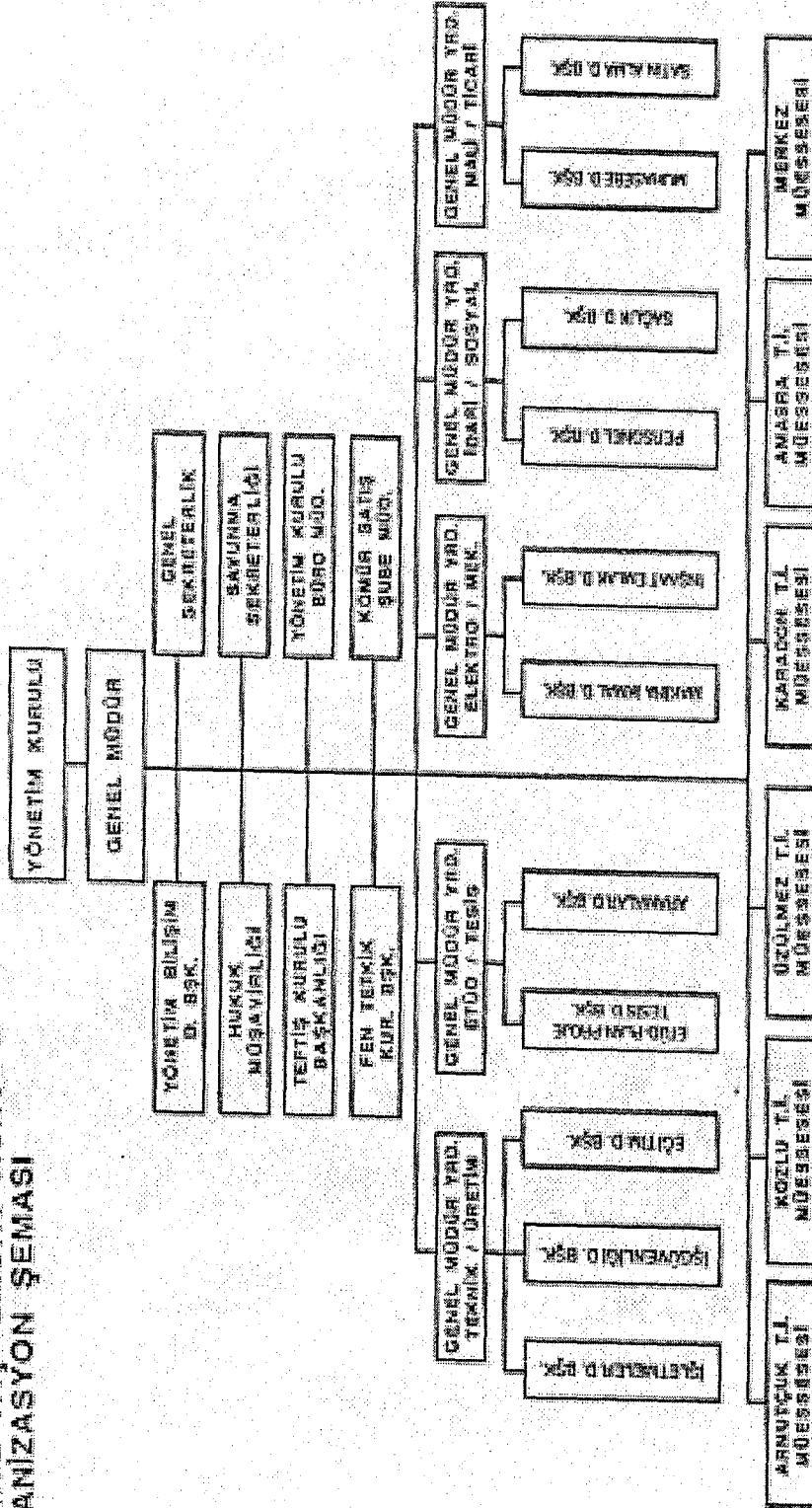


Kurumdan Ayrılan ve Kuruma Alınan İşçi Sayıları (1990-2002 yılları.)

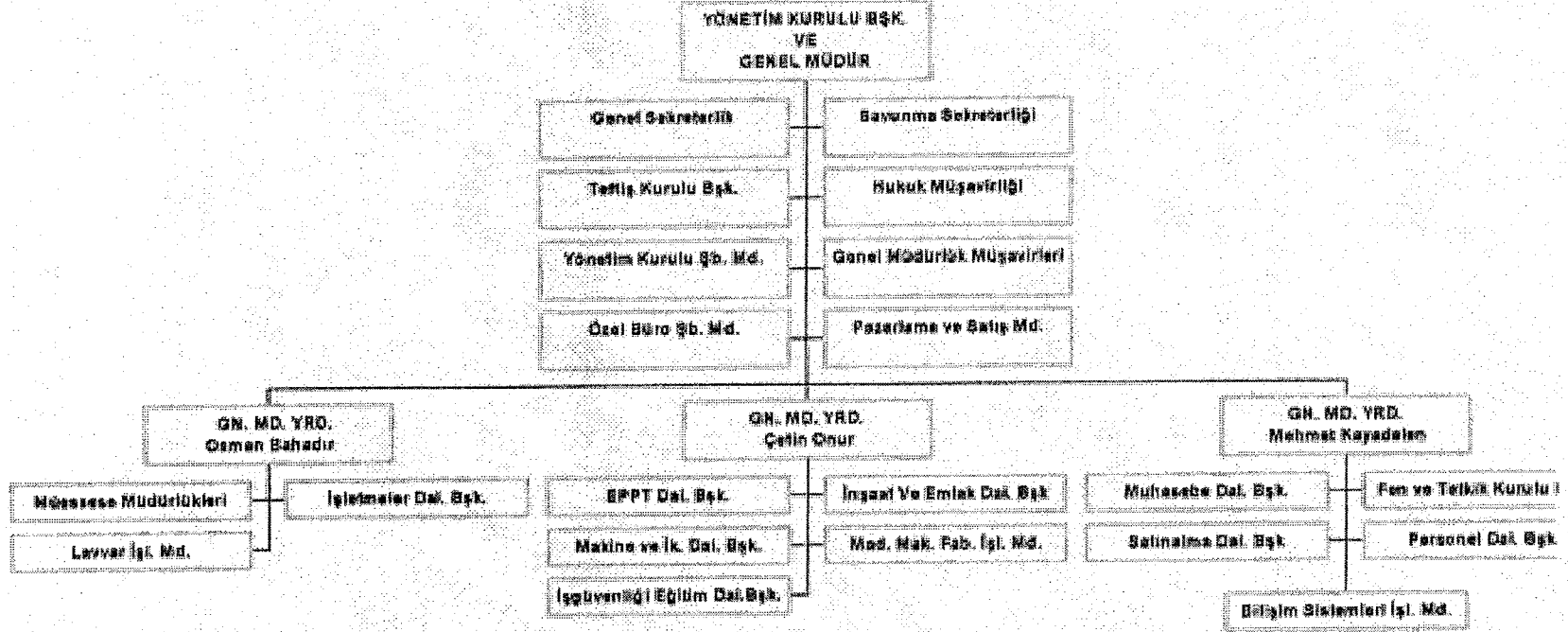
YILLAR	KURUMDAN AYRILAN			KURUMA ALINAN
	YERALTI	YERÜSTÜ	TOPLAM	
1990	2011	604	2615	330
1991	3014	1277	4291	211
1992	1034	328	1362	1298
1993	2582	2476	5058	541
1994	5104	905	6009	170
1995	751	829	1580	127
1996	827	567	1394	40
1997	1358	1118	2476	471
1998	1075	382	1457	52
1999	942	485	1427	377
2000	464	1080	1544	4052
2001	1074	385	1459	17
2002*	1664	621	2285	1
TOPLAM	21.890	11.057	32.947	7.687

Kaynak: Ömer Yenel "Türkiye 13. Kömür Kongresi Bildiriler Kitabı,2001

KÜÇÜLME ÖNCESİ
TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU
ORGANİZASYON ŞEMASI



**KUÇULME SONRASI
TTK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
TEŞKİLAT ŞEMASI**



EK.4

Makine Yedeklerinin 2003 yılı Maliyet Karşılaştırılması

MALZEME LİSTESİ VE KODLARI	ÜRETİM MALİYETİ (TL)	DIŞARIDAN ALIŞ FİYATI (TL)
Redüktör çıkış dişlisi (241F-502-15)	619.350.000	239.000.000
Başlık palet dişlisi (F-489-19)	109.187.500	39 000 000
Sonsuz vida çarkı (F-330-8)	749.750.000	309.000.000
Sonsuz vida üç ağızlı(F-330-10)	332.337.500	97.000.000
Redüktör ara dişlisi (212-F-502)	411.525.000	111.000.000
Redüktör ara dişlisi (248-F-502)	691.750.000	113.000.000
Redüktör kap.bağlama dişlisi (234-F-502-6)	195.300.000	56.300.000
üçüncü kademe çıkış mili piyon dişlisi (212-F-616-8)	141.575.000	21.175.000
üçüncü kademe dişlisi (250-F-616-10)	371.750.000.	64.350.000
Redüksiyon giriş başlık dişlisi (221-F616-14	134.375.000	49.500.000
Diş.kap.motor.mili(221-F-621)	242.900.000	36.000.000

EK.5

Bazı Hizmetlerin 2003 yılı Maliyet Karşılaştırılması

Piyasadan Alınan Hizmetler	Kurum üretim Maliyeti (TL)	Dışarıdan Alış Fiyatı(TL)
Galeri sürme TL/m düz	4.008.500.000	1.280.500.000
Galeri sürme TL/m meyil	5.149.500.000	1.330.000.000
Kömür yıkama TL/ton	17.000.000	3.625.000
Taş nakli TL /ton	1.300.000	321.700
Araç kiralama TL/ km	4.800.000	1.100.000

EK.6**Konu: Şist Nakilinin(Bant ve Karayoluyla Taşınma) Maliyet Karşılaştırılması**

- **Mevcut durumdaki işletme giderleri:**

Enerji Giderleri :

Toplam Kurulu güç: 617 kw

Yüklenme oranı: %70

Çalışma süresi: 14 saat/gün

Saatlik harcama: $617 \times 0.70 = 432$ kw

Günlük harcama: $432 \times 14 = 6048$ kw

Yıllık harcama: $6048 \times 300 = 1.814.400$ kw

Elektrik enerjisi ortalama fiyat(Ocak 2002) =90.900 TL

Elektrik enerjisi vergileri toplamı= %29

Yıllık enerji sarfiyatı = 212.758.358.400 TL

İşçilik Giderleri :

Lavvuvar işçisi= $10 \times 2 = 20$ kişi

Lavvuvar işçisi ortalama yevmiyesi= 25.649.405 TL

Bakım işçisi= 5 kişi

Bakım işçisi ortalama yevmiyesi= 27.338.200 TL

Toplam işçilik gideri= $\{ (20 \times 25.649.405) + (5 \times 27.338.200) \} = 649.679.100$ TL/ gün

Bakım Giderleri:

Bant kaybı (1000 m/yıl)= 40.000.000.000 TL

Muhtelif giderler(makara, yağ vb)=25.000.000.000 TL

TOPLAM YILLIK GİDER

Yıllık Enerji sarfiyatı = 212.758.358.400 TL

Yıllık işçilik gideri = 194.903.730.000 TL

Bant kaybı (1000 m/yıl) = 40.000.000.000 TL

Muhtelif giderler(makara yağ) = 25.000.000.000 TL

Toplam = 472.662.088.400 TL

- **Karayolu ile Taşıma :**

Şist miktarı = 480. 000 ton/yıl

Taşıma ücreti= 600.000 TL/ton + KDV

TOPLAM GİDER = $600.000 \times 480.000 \times 1.18 = 339.840.000.000$ TL

Hüseyin Toraman
Tesis Başmühendisi
14.08.2002

KAYNAKÇA

- APPELBAUM, S.H; “Strategic Downsizing:Critical Success Factors”,A.Everard **Management Decision**, 1999
- ARKIŞ, Nurdoğan “Verimlilik Kültürünün Oluşmasını Etkileyen Faktörler” **Verimlilik Kongresi** (Ankara :MPM Yayınları,1992)
- ASLANTAŞ, Cem Cüneyt Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları,Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001
- ATWOOD,Jane, Ethel Coke,
ChristinaCooper,Kendra L. “Downsizing”North Florida University, (Çeviren: Candan Çelik:Human Resources,Şubat 98)
- BONE E.Louise, **Contemporary Business**,(Sekizinci Basım,1996)
David L.Kurtz
- BUĞDAYCI,Ahmet “Outsourcing Eve de Girecek”, **Capital Dergisi**, (Mayıs 1998)
- BYRENE,A.John, “The Pain of Downsizing” Business Week, May 6,1994
- ÇAKIROĞLU,Mehtap “Mahşerin Dört Atlısı”, Computerworld, 3Şubat 2003

- DAFT, Richard L **Organization Theory and Design**, (Sixth Edition, 1998)
- DİNÇER, Ömer Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000)
- GÖNEN, Ateş, “Global Rekabette Fark Yaratan Strateji: Dış Kaynak Kullanımı”
<http://www.ekonomist.com.tr/servisler/onlineyazarlar/00491>
- INGRAM, Robert W **Financial Accounting**, (USA, McGraw-Hill, 1994)
- İSLAMOĞLU, Güler, “Başarılı Şirket Küçülmeleri”, **Öneri Dergisi**, Cilt 5, No:18(2002)
- KARASAR, Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi, (Basım Yeri: Ankara, 1991)
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001)
- LEWIS S. Pamela
Stephan H. Goodman,
Patricia M. Fandt, Management Challenges In The 21st Century, 1995
- MARŞAP, Akın “Yönetimde Verimlilik Çağını Yaşamaya Yönelik Yeni Açılımlar ve Uluslar arası Bütünleşmenin Önemi” 3. Verimlilik Kongresi, 14-16 Mayıs (Ankara: MPM Yayınları, 1997)

- MINTZBERG, Henry **The Strategy Process**, (USA, McGraw-Hill, 1996)
J. Brian Quinn,
- MOSLEY, Donald C ve **Management (Leadership Action)**, 1996
Paul H. Pietri
- NORTH, Gregory B. ve **Organizational Behaviour**, 1998
Margaret A. Neale
- OLGUN, Onur, “Dış Kaynaklardan Yararlanma”, onurolgun@yahoo.com
- PROKOPENKO, Joseph **Verimlilik Yönetimi**(Ankara: MPM Yayınları, 1992)
- ROBINS P. Stephen ve **Fundamentals Of Management**, (Second Edition, 1998)
David A. Decenzo
- ŞAHİN, Mehmet “İşletme Verimliğinin Ölçülmesinde Kullanılan Kavramlar” **Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2 (1983)
- TAYLAN, Bahattin “Verimlilik Kavramı ve Önemi” **İşletmelerde Planlama ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir, 1991

- TEKINAY N.Aslı “Büyükükler Değil,Hızlılar Uzun Yaşıyor”
Capital Dergisi, Mayıs 2003
- TEZEL,Yasemin, İşletmelerde Dış kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Eskişehir,1998)
- TOP, Aykut “Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler”**Öneri Dergisi**, Sayı.17, Ocak 2002
- ULUIŞ, Alper, İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma,Yüksek Lisans Tezi,Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Eskişehir 2001)
- ÜZEYME, Doğan, **Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkileri** (İstiklal Matbaası: İzmir Ticaret Borsası Yayınları,1987)
- VAROL,Kübra, “Finans Sektörü de Denizaşırı Dışkaynak Kullanımını Tercih Ediyor” **Activeline**, Mayıs 2004
- YENEL,Ömer Türkiye 13. Kömür Kongresi Bildiriler Kitabı,2001
- YILDIRIM, Ali ve Hasan Şimşek **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, (Seçkin Yayıncılık, 2000)

ZOLTAN J.Acs, **Managerial Economics and Organization,**
Daniel A.Gerlowski (USA,McGraw-Hill,1996)

Enerji Dünyası, Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi
Bülteni, Şubat 2002 Sayı 40

Enerji İstatistikleri, Türkiye 8.Enerji Kongresi,
8-12 Mayıs 2002

Araştırma: Finans ve Muhasebe Fonksiyonlarında Dış
Kullanımı

<http://btinsan.com/510/35asp>

“Stratejik Outsourcing(Dış kaynak kullanımı): Bilgi Birikimi
Kabiliyetlerinin Arttırılması”Sloan Management Review
Summer1999’ dan kısaltılarak çevrilmiştir. H

<http://www.e-cozumevi.com/Stratetejik Outsourcing.htm>