

DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME DÜZEYİNDE ETKİLERİ ,
BİR UYGULAMA

TOLGA ÜNALIR

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞletme Anabilim Dalı
Danışman:Prof.Dr.Celil KOPARAL

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mart 2007

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜDIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME DÜZEYİNDE ETKİLERİ ,
BİR UYGULAMA

Tolga ÜNALIR
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2007
Danışman:Prof.Dr.Celil KOPARAL

Bu çalışmanın amacı dış kaynak kullanımının işletme düzeyindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Birçok yabancı ve Türk işletmesi dış kaynak uygulamalarını ; maliyetleri düşürmek , temel yeteneklere odaklanmak , esnekliği geliştirmek , küçülmek , riski paylaşmak , yeniden yapılanmak , yatırım harcamalarını azaltmak , kaliteyi yükseltmek amacıyla kullanmaktadır. Yaygın dış kaynak kullanım uygulamalarına rağmen literatürde dış kaynak kullanımının işletme düzeyinde etkilerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Birinci bölümde dış kaynak kullanımının tanımı , kullanım nedenleri , faydaları , sakıncaları incelenmiştir.Dış kaynaklardan yararlanmanın işletme düzeyinde etkilerinin incelenmesi ikinci bölümün konusudur.Üçüncü bölümde olan uygulama bölümünde ise yapı malzemeleri sektöründe seramik sağlık gereçleri üreten lider bir işletme incelenmiştir. Sonuçlar ve öneriler bölümünden de görülebileceği gibi ikinci bölümde incelenen bir çok kriterler literatürdeki uygulamalar ile benzerlik göstermektedir. Fakat teoride ve uygulamada bazı farklar göze çarpmaktadır.Bu çalışmanın sadece yapı malzemeleri sektöründeki firmalarda değil dış kaynak kullanan başka sektörlerdeki firmalar için de yardımcı olacaktır.

ABSTRACTTHE EFFECTS OF THE OUTSOURCING ON ORGANIZATION
AND A RESEARCH

Tolga ÜNALIR

Master of Business Administration

Anadolu University Institute of Social Sciences, March 2006

Supervisor: Prof.Dr. Celil KOPARAL

The purpose of this study is to examine the effects of outsourcing. Many foreign and Turkish companies outsource their applications for lowering costs , focusing on core competence , improving flexibility , downsizing , sharing risks , reengineering , lowering capital expense , upgrading quality level. Though this common outsourcing applications in literature there is no study faced with effects of outsourcing.

The definition , reason , advantages and disadvantages of outsourcing is explained in the first chapter. The effect of outsourcing is mentioned in the second chapter. In the application , the third chapter , a building material leader company that manufacturing health-care based industrial group is examined.As can be seen in the results and suggestions part most criteria that mentioned in the second chapter is similar with literature applications. But also there are some diversities in theory and real world applications.This study will be useful for not only for a building material industry company but also many different sector companies with outsourcing applications.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Tolga ÜNALIR'ın "**Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri, Bir Uygulama**" başlıklı tezi **22 Mart 2007** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP

Üye Doç.Dr.Leman BİLGİN

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

İş yerindeki anlayışından dolayı Sn. Gürcan KARAMANLI'ya , her zaman yanımda olduklarını bildiğim canım aileme teşekkür ediyorum.

Tolga ÜNALIR

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Dış Kaynak Kullanım Kararını Değerlendirme.....	5
Şekil 1.2. Dış Kaynak Kullanımın Sektörlere Göre Dağılımı.....	11
Şekil 2.1. Harcama tasarruf dağılımı.....	21
Şekil 2.2)a-)b Fiyat ve Kalite Performansı Dağılımı.....	39
Şekil 2.3 Rekabet , Fiyat ve Kalite	40
Şekil 2.4. Dış Kaynak Kullanımının Etkileri.....	41
Şekil 2.5 Dış Kaynak Kullanımı için Temel Nedenler.....	42
Tablo 3.1 Görüşülen Yetkililer.....	44
Tablo 3.2 Çalışılan Tedarikçilerin Alanlara Göre Dağılımı.....	45

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI.....	3
2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN GELİŞİMİ.....	6
2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tarihçesi.....	6
2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Ortaya Çıkışı	7
3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN UYGULAMA ALANLARI..	9
4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN FAYDALARI.....	11
4.1. İşletmenin Asıl Faaliyet Konusuna Odaklanmasını Sağlamak.....	11
4.2. İşletmenin Kapasite ve Yeteneklerini Geliştirmek.....	12
4.3. Değişim Mühendisliği Çalışmalarını Hızlandırmak.....	12
4.4. Risk Paylaşımı Sağlamak.....	12
4.5. Maliyetlerin Azalmasını ve Denetimini Sağlamak.....	12
4.6. Asli Amaçlar İçin Kaynak Ayrılmasına Olanak Sağlamak.....	13
5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN SAKINICALARI.....	14
5.1. Esnekliğin Kaybedilmesi:.....	14
5.2. Tedarikçi Firma Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi:.....	15
5.3. Niteliksiz Bir Tedarikçi Firmanın Seçilmesi:.....	15
5.4. İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi.....	15

5.5. Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi.....	16
5.6. Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma.....	17
6. İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA	
UYGULAMALARINA NEDEN OLAN GENEL FAKTÖRLER	18
6.1.Küreselleşme:.....	18
6.2.Hızlı Teknolojik Değişim	18
6.3.Tedarikçi Üstünlüğü.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME DÜZEYİNDE ETKİLERİ

1.MALİYETLERİ AZALTMA:.....	20
2.TEMEL YETENEKLERE ODAKLANMA.....	22
3.ESNEKLİĞİ GELİŞTİRME.....	24
4.KÜÇÜLME.....	26
5.RİSKİ AZALTMA.....	27
6.SÜREÇ YENİLEME.....	30
7.BAŞARILI İŞLETMELER ARASINA GİRME.....	34
8.KONTROL DIŞI FONKSİYONLAR.....	34
9.KAYNAK TRANSFERİ.....	35
10.KAYNAKLARIN YENİDEN DAĞILIMI.....	35
11.YATIRIM HARCAMALARINI AZALTMA.....	35
12.FİNANSAL KAYNAKLARDAN YARARLANMA.....	36
13.KALİTEYİ ARTTIRMA.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR UYGULAMA

1.İŞLETME HAKKINDA BİLGİ.....	42
2.ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	42
3.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	43
4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	43
4.1.Evren ve Örneklem.....	43
4.2 Araştırma ile İlgili Sınırlamalar.....	43
4.3.Verilerin Toplanması.....	44
4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	44
5. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	44
5.1. İşletmede Dış Kaynak Kullanılmasıyla İlgili Genel Bilgiler.....	44
5.2. İşletme Düzeyinde Etkilerin İncelenmesi.....	46
5.3. Bulguların Yorumlanması.....	53
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
KAYNAKÇA.....	60

GİRİŞ:

1980'li yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan önemli gelişmeler işletmelerin daha önceki yıllarda uyguladıkları yönetim anlayışlarının değişmesine sebep olmuştur. Bu esnada bir çok işletme hantallaşmış , krize girmiş ve yarıştan çekilmiştir. İş yaşamında meydana gelen değişikliklerin sayısı ve hızındaki artış işletmeleri yapısal düzenlemelere gitmeye zorlamışlardır. İşletmeler artık 20-30 yıl öncesinin yönetim anlayışları ile idare edilemez hale gelmiştir. Klasik yönetim anlayışları hantal ve büyük yapılar haline gelen işletmelerin ihtiyaçlarına cevap veremez olmuştur. Herhangi bir mal veya hizmeti diğer ülke veya işletmeden önce dış pazarlara ulaştırabilen , hızla değişen teknolojiyi takip ederek uygulayabilen işletmeler başarılı olacak , diğerleri ise rekabete yenik düşecek ve ortadan kalkacaktır.

Dış kaynak kullanımı ; işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak amacıyla düzgün işlemeyen , başarılı olmayan faaliyetlerini , konusunda uzman ve kendini kanıtlamış firmalara aktarma olarak tanımlanabilir. Rekabet firmaları az ve öz işe zorlamaktadır. Faaliyetlerde ana sektörler öne çıkmakta , firmalar küçülürken elde ettikleri karlar artmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletme faaliyetlerini en iyi bilinen konu ile sınırlamaya , diğerlerini daha kaliteli ve ucuz olarak dışarıdan temin etmeye yönelik bir stratejidir.

Günümüzde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, ülkemizde ve dünyada giderek artan bir oranda uygulanmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları işletmelere önemli faydalar sağlarken , diğer taraftan işletme açısından bir takım sakıncaları da ihtiva etmektedir. Bunlar, esnekliğin kaybedilmesi, tedarikçi firma üzerinde kontrolün sağlanamaması, yeteneksiz bir tedarikçi firma ile anlaşılması, işletmenin yeteneklerini kaybetmesi, personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi gibi nedenlerdir.

Dünyada ve ülkemizde bunca uygulama alanına sahip olan dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının faydaları ve zararları irdelenerek , işletme düzeyindeki

etkilerinin incelenmesi araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Bir işletme dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına karar verirken pek çok yönden, bu süreci değerlendirmelidir.

Birinci bölümde dış kaynak kullanımı tanımları , tarihçesi , gelişimi , uygulama alanları , faydaları ve zararları ortaya konulacak; ikinci bölümde işletme düzeyindeki etkileri incelenecektir. Uygulama bölümünde ise, seramik sağlık gereçleri ve armatür sektöründe olan bir firma ile yapılacak uygulama sonucunda veriler analiz edilerek, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmeyi nasıl etkilediği ortaya konulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI

Literatürde dış kaynak kullanımı ile ilgili olan çeşitli tanımlar şöyledir;

Dış kaynak kullanmak Oxford English Dictionary’de ilk kez 1979 yılında yer almıştır. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ifadesi de 1981 yılında Business Week’te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıştır. Oxford English Dictionary; Dış Kaynak Kullanımı’nı “*Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama*” olarak tanımlamaktadır.

Dış kaynak kullanımının başka bir tanımı ise; bir parçanın, başka bir satıcıdan satın alınarak organizasyon sisteminin içine sokulmasıdır denmektedir.

Firmaların tekrar eden içsel aktivitelerini ve karar alma haklarını bir başka firmaya belli bir kontrat dahilinde transfer etmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Bazı firmaların dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını tercih etmelerinin en önemli nedeni olarak düşük üretim maliyetleri olduğunu belirtmektedir. ¹Yüksek rekabet koşullarında düşük üretim maliyetleri için ABD gibi gelişmiş ülkeler de dış kaynak sistemi kullanılarak üretim, yeni gelişmiş ülkelere kaydırılmaktadır. Bu sayede bir rekabet avantajı sağlanmaktadır.

¹ M.Kotabe , **Global Sourcing Strategy** (Newyork : Quroum Boks ,1992)

Lacity dış kaynak kullanımı için,

- Global pazarlara yeni bir yöntem sağlamakta olduğunu,
- Ekonomik rejyonalizmi kırmak için iyi bir araç olduğunu,
- Pazar açısından bir denge unsuru oluşturduğunu,
- Teknolojik değişmelere ve gelişmelere uyum sağlamak açısından

uzmanlaşmanın sağlandığını,

- Geleceğe yönelik ekonomik kaygılara karşı bir direnç sağladığını,
- Zamanı kullanmak açısından daha etkin bir uygulama olduğunu,

Dış kaynak kullanımının , fiyat avantajı, yetenek ve performans kaynakları için bir itici güç olduğunu ileri sürmektedir. ²

Dış kaynak kullanımı için daha önce denenmiş bir süreci uygulayarak hangi faaliyetlerin tedarikçi firmalardan yararlanarak gerçekleştirilmesi gerektiğine karar verilmesidir. ³

Dış kaynak kullanımı bir departmanın satılmasından veya üretim ya da hizmetlerin elden çıkarılmasından farklıdır çünkü outsourcing, organizasyon için yapılması ve elde tutulması zorunlu olan faaliyetlerle ilgilidir demektedir. ⁴

“İşin tümü veya bir kısmının yapılması için diğer firmalara ödeme yapılması” sürecidir. ⁵

“Daha önce firma içinde üretilen mal ve hizmetlerin, karşılıklı fayda ve sorumlulukların resmen belirtilen bir sözleşme yardımıyla dışarıdan bir kuruma uzun dönemli olarak devredilmesi şeklinde ifade etmektedirler. ⁶

² M. Lacity ve Rudy Hirschheim , **Information Systems Outsourcing: Myths , Metaphors and Realities** (John Willey , Newyork: 1993)

³ Rodney Platt , “Outsourcing The HR Function” **ACA NEWS** , 1996 , s.6

⁴ L. Loof , **Information Systems Outsourcing Decision Making : a Managerial Approach** (Idea Group Publishing , USA : 1997) , p.31

⁵ Peter Embleton and Philip Wright ,”A Practical Guide to Succesfull Outsourcing” **Empowerment in Organizations** , Vol.6 No:3 , 1998

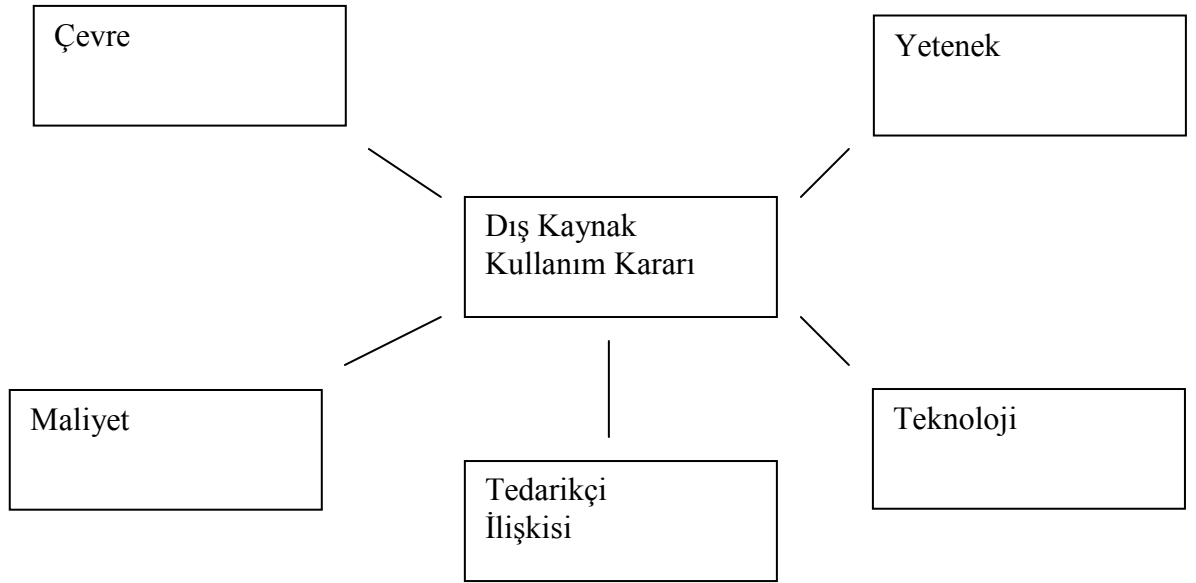
⁶ Ahmad Jumah and D. Wood , “ Outsourcing Implications For Accounting Practies” **Managerial Auditing Journal** , Vol 8 , 1999 , p.5

“Daha önce organizasyon içinde sağlanan bir mal veya hizmetin satın alınması” olarak ifade edilebilir.⁷

Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayacak asıl faaliyetleri dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırarak hem kaynak tasarrufu yapmak, hem de kendilerini daha iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmalarını ve böylece değişen koşullara hemen yanıt verebilecek esnekliğe kavuşmuş olurlar görüşünü savunmaktadırlar.⁸

Dış kaynak kullanımı , organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak iş yapma seviyelerini yükseltmek, maliyetleri düşürmek, verimliliği ve etkinliği arttırarak, işi gerçekleştirmek ve sonuç olarak az emekle çok iş yapabilmektir.⁹

Dış kaynak kullanımı için bir işletmenin organizasyon içinde yürüttükleri işleri , temel yeteneklerini de göz önünde bulundurarak , belirli anlaşmalar kapsamında dış kaynaklı başka bir işletmeye devretmesi olarak düşünülebilir.



Şekil 1.1 Dış Kaynak Kullanım Kararını Değerlendirme (Jennings , 1997 , 87)

⁷ Asena Altın Gülova , “ İşletme Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Dış Kaynak Kullanım Süreci” , 9.Ulusal Kalite Kongresi , İstanbul , 2000

⁸ Bülent Tokat ve Derya Şerbetçi , **İşletmecilik Bilgisi** , (Avcı Ofset , İstanbul : 2001)

⁹ Dan Mendel , “The Perils and the Perils of Outsourcing” <http://www.800support.com/reference> , 2003 , p.1.

Şekil 1.1 deki dış kaynak kullanım kararı alınmasında göz önünde bulundurulması gereken kriterler görülmektedir. Her kriter çok iyi bir şekilde incelenmemiştir.

2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN GELİŞİMİ

2.1.Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tarihçesi

Dış kaynak kullanımı fikri ilk defa Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" kitabında ortaya çıkmıştır. Ancak bu kitabın 1776'da yayınlanmasında sonra özellikle Kuzey Amerika'da 1980'lerde tekrar gündeme gelmiştir.

1990'lı yıllarda işletmelerde yaşanan darboğazlar, pek çok yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıkmasına, daha önce ileri sürülmüş olan fikirlerin tekrar gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu yeni gelişmeler, işletmelerin yapılarını, yönetim süreçlerini ve başta çalışanlar olmak üzere işletme faaliyetleri ile ilgili çıkar grupları konularında yerleşmiş bulunan pek çok uygulamayı anlam itibariyle ve uygulama şekli itibariyle değiştirmiştir. İşletmelerin katılık eğiliminden kurtularak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler haline gelmesi amaçlanmaktadır.

Outsourcing trendi, 1992 yılında NAFTA'nın (North American Free Trade Agreement) imzalanmasıyla ivme kazanmıştır. WTO'nun (The World Trade Organization) 1995'te kurulmasından sonra global bir outsourcing sistemi oturmuş ve hız kazanmıştır. Böyle bir sistemin var olması veya tekrar gündeme gelerek kullanılmasının en önemli nedeni 1990'lü yıllarda özellikle ABD ekonomisinde meydana gelen küçülme ve yavaşlamadır. Bu yavaşlama diğer ülkeleri de etkilemiştir. 2000'li yılların başlarında ekonomide yaşanan darboğazlar nedeniyle dış kaynak kullanımı göze çarpan bir şekilde artış göstermiştir.

İlk dış kaynak kullanımı uygulamaları, Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretiminde kullanılmıştır. Maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisiyle beraber iş gücü tasarrufu sağlanması ve diğer işleri yapabilecek personel yaratması gibi

nedenlerle, geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetleri bir dış kaynağa aktararak kullanma yoluna gidilmiştir. Bu uygulama gelişerek günümüze kadar gelmiş, bazı firmalar sadece dış kaynak üzerine kurulu bir yönetim şekli geliştirmişlerdir. Özellikle bilgi teknolojisi sektöründe bir yönetim aracı olarak dış kaynak kullanımı önemli bir yere sahiptir.

2.1.Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Ortaya Çıkışı

İç ve dış koşulların değişimi ve baskısı, müşteri talepleri, küreselleşme, kalite, bilgi çağı, rekabet vb. değişimlerin etkisi organizasyonlarda köklü değişimlere neden olmuştur. Bir anlamda değişim ihtiyacı meydana gelmiştir.

- Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara,
- Dikey entegrasyondan tedarikçi firmalarla çalışmaya,
- Büyüklük ekonomisinden esneklik sağlayan küçük yapılara,
- Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan basık ve yalın organizasyonlara,
- Bürokratik kişilikten girişimciliğe,
- Pazar payını arttırmaktan yeni pazarlar aramaya,
- Toplu pazarlamalardan niş pazarlamaya,
- Kantiteden kaliteye

Tüm bunlar organizasyon yapılarına ve yönetim anlayışlarına yansımış ve yeniden yapılanmaya neden olmuştur. Bu yaklaşımlardan birisi de dış kaynaklardan yararlanmadır.

1990'lı yıllar işletmelerde yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok yeni ve değişik güçlerin ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Bu yeni görüşler, işletmelerin yapılanmalarını, yönetim süreçlerini ve başta işletme çalışanları olmak üzere işletme faaliyetleri ile ilgili çıkar grupları konularında yerleşmiş bulunan pek çok uygulamayı ya anlam veya uygulama şekli itibariyle değiştirmiştir. O kadar ki, artık klasik hale gelmiş ifadesiyle günümüzde, değişimin kendisi değişmeyen faktör haline gelmiştir. Günümüzde işletmelerin değişen koşullara hemen cevap

verebilecek esnekliğe kavuşmaları gerekmektedir. İşletmelerin katılık eğiliminden kurtularak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler haline gelebilmelerini sağlayan gelişmelerden biri de dış kaynaklardan yararlanmadır.¹⁰

İlk dış kaynak yararlanma uygulamaları günümüzden yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları; maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerden dolayı, geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış şirketlerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu yaygın günümüze kadar o kadar yaygınlaşmıştır ki, kuruluş amacı yalnızca dış kaynaklardan yararlanma işlevini yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkmıştır. Çeşitli kuruluşların bilgi işlem gereksinmelerini karşılayan donanım ve yazılım şirketleri bu konuda en çarpıcı örnekleri oluşturmaktadır. Bu yolla örneğin bankalar kredi kartı işlemlerini dış şirketlere daha ucuz bir maliyetle yaptırmakta ya da yönetim bilişim sistem kuruluşunu ve işleyişini yine dış şirketlere vererek, kendini asıl işleri olan bankacılık faaliyetleri üzerinde daha yoğun bir konsantrasyon sağlayabilmektedirler.¹¹

Yirmi yıl öncesine kadar şirketler her şeyi kendileri üretmeye çalışmaktaydı. Personel için gerekli tüm hizmetler şirketi bünyesinde halledilmek istenirdi. Üretim şirketleri “ entegre tesis” olduklarını gururla ilan ederlerdi. Ancak dünyada 1980’lerin başında başlayan, şirketlerin uzman oldukları işlere odaklanması şeklinde tanımlanan “core business” akımı, Türk şirketlerini de derinden etkilemiştir.¹²

Türkiye’de dış kaynak kullanımı şeklindeki yönetim uygulamalarının en eski ve yaygın örneği taşeronluktur. Ayrıca, fason üretim uygulamaları da bir başka dış kaynaktan yararlanma örneği oluşturmaktadır. Bunlardan başka artık günümüzde çok az işletme personel taşıma ve yemek pişirme hizmetini kendileri yapmaktadır.¹³

¹⁰ Tamer Koçel ,” İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı” , **Türkiye Metal Sanayicileri Yayını** , 1996 , s.26.

¹¹ İbrahim Pınar , “İmalat Dışı Sektörlerde Malzeme Yönetimi Süreçlerinin Outsourcing Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması” , **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi** : Yönetim , 8.Sayı ,1997 , s.36.

¹² Ahmet Buğdaycı , “Core Business Dalgası Geliyor” **Capital Dergisi** , 1998 , s.186.

¹³ Mümin Ertürk , **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** , (Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş. , İkinci Basım , İstanbul : 1995) , s.266.

Dış kaynaklardan yararlanmanın son yıllarda Türkiye’de de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, globalleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur.¹⁴ Türkiye’de yeni yeni uygulanmaya başlayan dış kaynaklardan yararlanma, eskiden temizlik ve taşıma ve yemek hizmetlerinin taşeronlaşması şeklinde karşımıza çıkmaktaydı. Maliyetleri aşağıya çekmek ve rekabet kaygısı, kurumların dışarıya iş verme faaliyetlerine yenilerinin eklenmesini sağlamaktadır. Bugün; muhasebe ve finansman işlemlerinden haberleşmeye, insan kaynaklarından bilgi işlem faaliyetlerine kadar değişik alanlarda dış kaynaklardan yararlanmayla karşılaşılmaktadır.¹⁵

3.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN UYGULAMA ALANLARI

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda Türkiye’de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları “temel yetenekler” ile sınırlamak diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel(öz) yeteneğe sahip işletmeler bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır.¹⁶

Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanmanın en çok bilineni “personel taşıma servisi” ile “yemek temin hizmetleri”dir. Pek çok işletme kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka işletmelerin hizmetlerinden faydalanmaktadır. Aynı şekilde pek az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip kendi personeline yemek servisi vermektedir. İşletmelerin çoğu bu hizmeti dışardan başka işletmelerden, uzmanlık alanı yemek pişirme ve servis olan işletmelerden almaktadır. bunlara ek olarak çeşitli mühendislik işlerinin, imalat ve montaj işlerinin, güvenlik

¹⁴ Tamer Koçel , **İşletme Yöneticiliği** (Beta Basım Yayın Dağıtım , 8. Baskı , 2001) , p.315

¹⁵ Korhan Karacaoğlu , “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları” , Niğde Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , 2001 ,s.9.

¹⁶ Koçel 2001, a.g.e., s.15.

işlerinin, esas işleri bu konular olan işletmelere yaptırılması sayılmaktadır.¹⁷Dış kaynaklardan yararlanma, özellikle bankalarda elektronik data sistemi kurma tercih edilmektedir.

Son yıllarda, birçok endüstride çeşitli faaliyetler aktif bir biçimde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gidilmektedir. İşletmelerin günümüzde yaygın olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gittikleri faaliyetler arasında;

- Bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri, telekomünikasyon,
- İnsan kaynakları,
- Hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım, satış ve pazarlama,
- Halkla ilişkiler,
- Pansiyon (yatılı okul) yönetimi,
- Doküman işleme,
- Muhasebe, vergi hizmetleri, iç denetim,
- Tesis yönetimi,
- Güvenlik hizmetleri,
- Yönetim hizmetleri(İnşaat, otel vb.),
- Hastane hizmetleri,
- Kütüphane hizmetleri,
- Tarımsal hizmetler,
- Müşteri hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri,
- Taşıma hizmetleri ve benzeri hizmetler yer almaktadır.¹⁸

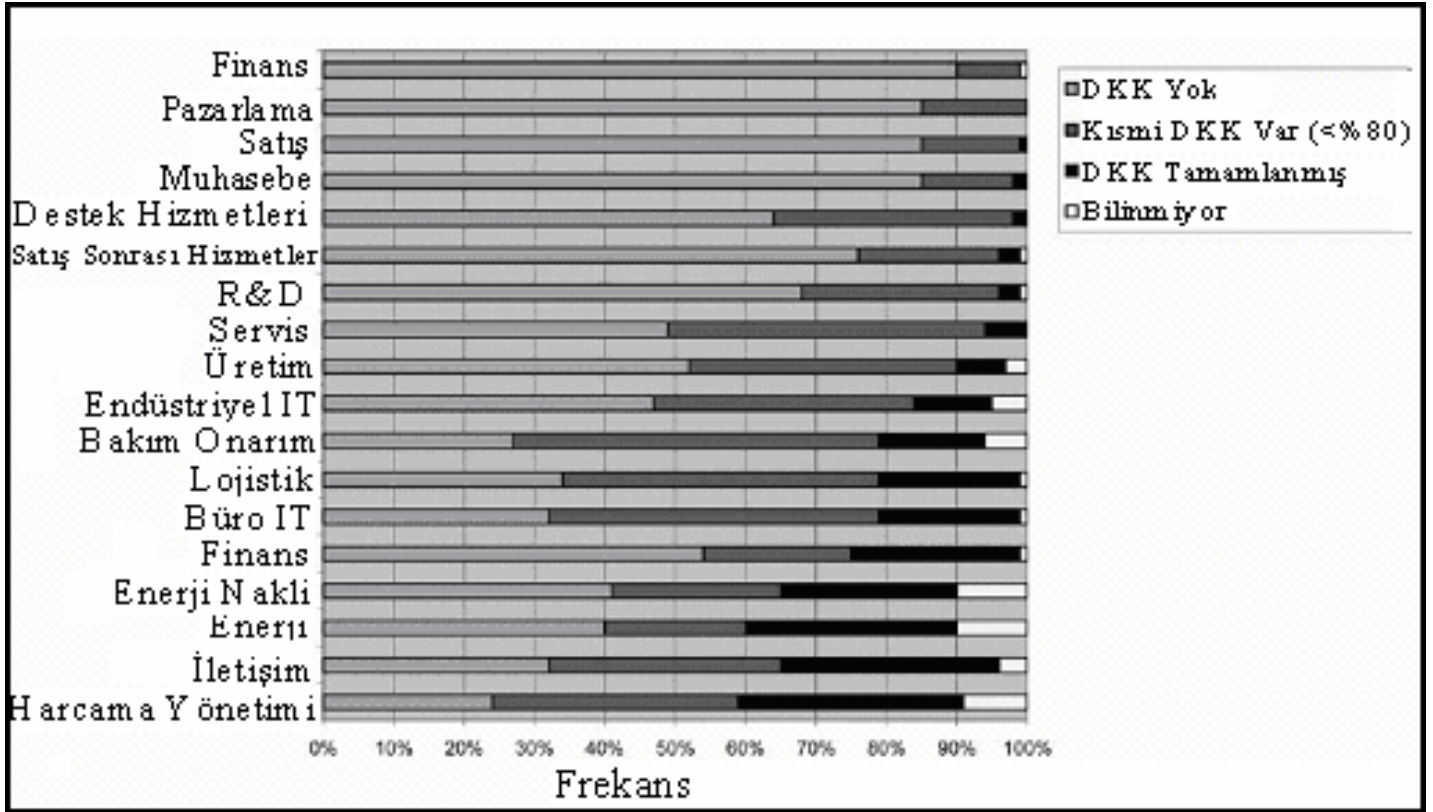
İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri “core competence” veya temel/öz yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır.¹⁹

¹⁷ Koçel 2001 a.g.e., s.316.

¹⁸ Halis Gökdere , “Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanırken Tedarikçi Nasıl Seçilir?” , Kalder Forum , Nisan-Haziran 2001 , s.24.

¹⁹ Koçel 2001 a.g.e., s.315.

Şekil 1.2. de Avrupadaki üretim sektöründe çalışan 180 tane firma üstünde yapılmış araştırmanın sonuçları görülmektedir. 18 tane iş kolu incelenmiştir.Şekilden de görüldüğü üzere işletmelerin temel yeteneklere daha yakın olan iş kollarındaki dış kaynak kullanımı daha az olmaktadır.



Şekil 1.2. Dış Kaynak Kullanımının Sektörlere Göre Dağılımı (Quelin , 2003, 653)

4.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN FAYDALARI

4.1.İşletmenin Asıl Faaliyet Konusuna Odaklanmasını Sağlamak

Dış kaynaklardan yararlanmak, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmalarına imkan vermektedir. İşletmeler faaliyetlerini en iyi bildikleri konu ile sınırlamaya, diğer işletmeler faaliyetlerini dışardan satın almaya yönelmektedir.

4.2. İşletmenin Kapasite ve Yeteneklerini Geliştirmek

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 konumdadırlar. Böylelikle işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadırlar.

4.3.Değişim Mühendisliği Çalışmalarını Hızlandırmak

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

4.4. Risk Paylaşımı Sağlamak

Pazar, rekabet, devlet yatırımları, finansal koşullar ve teknoloji sürekli ve hızla değişmektedir. Bu değişim ortamında işletmeler yapacakları yatırımlar ile birçok riski de beraberinde üstlenmiş olmaktadır. Bu, işletmelerin riski azaltarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümesini sağlayacaktır.

4.5.Maliyetlerin Azalmasını ve Denetimini Sağlamak

Dış kaynaklardan yararlanmak, tedarikçi firmanın daha düşük maliyetli yapısından yararlanma imkanı vermektedir. Tüm işleri kendi imkanları ile yapmak isteyen işletmeler daha fazla araştırma- geliştirme, eğitim, istihdam ve pazarlama harcamaları yapmak zorunda kalmaktadırlar. Böylelikle bu sürecin tüm giderleri tedarikçi firmaya aktarılmaktadır.

4.6.Asli Amaçlar İçin Kaynak Ayrılmasına Olanak Sağlamak

Her organizasyonun sınırlı kaynakları bulunmaktadır. önemli olan bu kaynakların değer yaratan alanlarda kullanılmasına olanak sağlanmasıdır. Dış kaynaklardan yararlanmak özellikle çalışanların müşterilere hizmet etmesine olanak sağlayan temel yeteneklere yönelmesini sağlamaktadır. Böylelikle çalışanların işletmeye değer katan işlerde kullanılması mümkün olacaktır.

Ayrıca yukarıdaki avantajlara ek olarak dış kaynaklardan yararlanma konusunda Emleton ve Wright²⁰ ve Aydın²¹ şunları ifade etmektedirler;

- Firmaların finansal göstergelerinde iyileşme sağlamaktadır,
- Tedarikçi firmanın uzmanlığından yararlanılmaktadır,
- Yöneticilere denetim alanlarını daha etkin boyutlara indirme olanağı sunmaktadır,
- Müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin kalitesinde iyileştirme ve daha esnek çözümler üretebilme imkanı sağlamaktadır,
- Zaman ve kaynakların etkin kullanımı sağlamaktadır,
- Verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır,
- Hizmetlerin kalitesini artırma ve ileri teknolojilerden yararlanma imkanı sağlamaktadır,
- Yönetimi zor veya kontrol dışı olan fonksiyonların yönetimini sağlamaktadır.

Özetle dış kaynaklardan faydalanmanın avantajları;

Organizasyon için faydaları,

- Organizasyonun etkinliği açısından öz yeteneklere odaklanmak
- Değişen koşullara rahat adapte olabilmek
- Ürün ve servis kalitesi artışı, müşteri memnuniyeti.

²⁰ Emleton , a.g.e. , p. 96

²¹ Fulya Aydın , “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin bir Araştırma” , İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı , Yüksek Lisans Tezi , 2001, s. 112.

Gelişme için faydaları,

- İşletme performansının artması
- Risk yönetiminin gelişmesi

Finansal açısından faydası,

- Yatırımların bu alandan başka bir amaçla diğer alanlara kaydırılması

Kar açısından faydaları,

- Pazar payının büyümesi ve daha fazla bir Pazar payına sahip olmak
- Var olan yeteneklerin ticari açıdan değerlendirilmesi ve kullanılması

Maliyet açısından faydaları,

- Üretim maliyetlerinin azalması

5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN SAKINCALARI

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının temelini, görüldüğü üzere, bazı işleri işletme içinde ve kendi kontrolü altında yapmak yerine dışarıda yaptırmaya dayanmaktadır²². Bu kapsamda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar aşağıda maddeler halinde ayrıntılı olarak incelenecektir.

5.1. Esnekliğin Kaybedilmesi

Uzun vadeli sorunların başında dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına giden işletmenin tedarikçi firmaya aşırı bağımlı kalması gelmektedir. Gerçekten partnership anlamında sıkı bir ilişki, sonunda dış kaynaklardan yararlanan işletmeyi tedarikçi firmaya bağımlı hale getirebilmektedir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin

²² Fatih Arsoy, “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İlaç Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları “, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s.85.

aksine, dış kaynaklardan yararlanan firma esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilmektedir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bu uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirebilmektedir.²³

5.2.Tedarikçi Firma Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi

Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışardan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin dışarıdan sağlanan hizmetler üzerindeki kontrolü azalacaktır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletme tedarikçi firmanın faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurmalıdır.²⁴

5.3.Niteliksiz Bir Tedarikçi Firmanın Seçilmesi

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başarısında tedarikçi firmanın seçimi üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken hususlar ise; teknik uzmanlığı, bilgisi ve işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları ve insan kaynakları, finansal güçlüğü, kültürel uyumu sağlayabilmesi olarak sıralanabilmektedir. Tedarikçi firmanın seçimi sürecinde potansiyel firmaların sundukları teklifler değerlendirilirken düşük fiyat veren firmalar üzerinde durmak diğer firmaların sundukları avantajları görmeyi etkileyebilmektedir. Fiyat, toplam maliyetin yalnızca bir unsurudur. Tedarikçi firmanın seçiminde fiyat üzerinde durmak aldatıcı olabilmektedir.²⁵

5.4.İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi

Dış kaynaklardan yararlanma bir anlamda işletmenin içlerini boşaltmalarını ve yeteneklerini kaybetmeleri anlamındadır. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırlarsa, işletme o kadar içi boş hale gelecektir. Eğer belli bir daldaki işletmeler

²³ Erol Eren , Stratejik Yönetim (Anadolu Üniversitesi İşletme Yayınları , Dördüncü Basım , No:23, Eskişehir :1998) , s.226

²⁴ Canan Çetin , “Şebeke Organizasyon” , İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi :Yönetim , Sayı 25 ,1996, s.53.

²⁵ Arslantaş , a.g.e., s.65.

dış kaynaklardan yararlanma sonucu belli işleri, ürünleri “yurt dışındaki işletmelerden alıyorsa” bu eğilim arttıkça o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır.²⁶

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için kritik önem taşıyan yeteneklerini zayıflatmaktadır. İşletme, mal ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandığı bilgi ve yeteneği dış kaynaklardan yararlanarak kaybedebilir ve yeni ürünlerin imal edilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine yaptığı yatırımları kesebilir. Sonuç olarak dış kaynaklardan yararlanarak tedarikçi firma ile partner ilişkisine giren işletme kendi elleri ile rakip yaratmış olacaktır²⁷. Tedarikçi firmanın, işletmenin tüm yetenek ve becerilerini öğrenmesi işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine neden olacaktır.²⁸

5.5. Personel Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi

Dış kaynaklardan yararlanma girişiminde en önemli konulardan biri de personel sorunlarıdır. Personel dış kaynaklardan yararlanma girişiminden doğrudan etkilenmektedir²⁹. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı, verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaştırmayı arttırması dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır³⁰. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi belirlenirken personelin ihtiyacına karşılık verebilecek bir sistem geliştirilmelidir. Personel ile uygun iletişim kurmadan, ihtiyaçlarını anlamadan tedarikçi firma ile ilişkiye girmek işletmenin bilinmeyene sürüklenmesine neden olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları aynı işletmenin çatısı altında bulunan bir kısım işçiler için yeni bir anlayış, diğer kısmın tedarikçi işçileri için sistem dışı sayılması büyük bir çelişki olduğu gibi işletmenin asıl çalışanları için bir rahatsızlık, iletişimsizlik nedeni olmaktadır

²⁶ Koçel 2001, a.g.e., s.317.

²⁷ Arslantaş, a.g.e., s.66.

²⁸ Koçel 2001, a.g.e., s.317

²⁹ Arslantaş, a.g.e., s.67.

³⁰ Koçel 2001, a.g.e.317

5.6.Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma

İşletmelerin uzun vadeli stratejiler yerine kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanmaları, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasından elde edecekleri kazançların farkına varmalarını geciktirmektedir. İşletmelerin kısa vadeli ekonomik amaçlara yönelmesi pazar paylarının düşmesine neden olmaktadır.

İşletmelerin kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanması; yöneticilerin uzun vadeli düşünmemesi, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından beklenen faydayı sağlayamamalarına neden olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili hedeflerin kesinlikle uzun vadeli yapılması gerekir. Dış kaynaklardan, kısa vadede sorunların çözümünde yararlanılması başka ciddi sorunların ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya karar verdiklerinde, uzun vadeli düşünceleri gerekmektedir³¹

Özetle dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeye sağlayacağı dezavantajlar şöyledir;

Kontrolün Kaybedilmesi:

- Tedarikçiler üzerindeki kontrolün kaybedilebilmesi.
- Tedarikçilere bağımlılık

Anlaşmazlık:

- Öz yeteneklerin kaybedilmesi
- Gizlilik ve güven yitimi
- Tedarikçilerin firma içindeki aktivitelerinin büyümesi

Çalışanlar açısından:

- İşlerini korumak amacıyla firma içindeki görevlerini yerine getirememek
- Firmaya olan bağlılıklarının azalması
- Çalışanların iş motivasyonlarının bozulması

³¹

Arslantaş , a.g.e., s.68.

6.İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelmelerinin en belirgin nedeni maliyetlerdir. Şüphesiz maliyet, önemli olmakla beraber, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yönelmesinin tek nedeni maliyetler olmamaktadır. İşletmeler için her zaman maliyet önemli olmuştur ancak işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma nedenleri farklılıklar göstermektedir ³²

6.1. Küreselleşme

Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkelerarası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını ifade etmektedir. Küreselleşmenin ortaya çıkışının ve yaygınlaşmasının önemli nedenleri; hükümet politikaları, haberleşme ve ulaşımın gelişmesi, çok uluslu firmaların gelişmesi, kaynakların optimal dağılımını sağlamanın önemli hale gelmesi, gelişmiş ülkelerin menfaatleri ve yeni pazarlara ulaşma çabalarıdır.³³

Rekabet ve küreselleşme işletmeleri kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştırdıkça, dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve işletmeler arasındaki stratejik ilişkiler gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket eder hale gelmektedir³⁴. Artan rekabet işsel süreçlerin yenilikçi, esnek ve daha hızlı olarak yeniden tasarlanmasına, yüksek beceri ve yenilik gerektiren işler için ittifaklar oluşturmaya ve standart olan işler için ise, işletmeleri dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yöneltmektedir

6.2. Hızlı Teknolojik Değişim

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmalarının bir nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmasıdır.

³² Arslantaş , a.g.e., s.16.

³³ Sibel Akbay, "Outsourcing'in Yarattığı Fırsatlar", Capital ,Sayı5, 2000 , s.213

³⁴ Koçel 2001 , a.g.e., s.315

Son yıllarda bilgi teknolojisinin fiyat oranındaki artışa karşı performansındaki inanılmaz artış, işletmelerin bütün faaliyetlerinde bilgi teknolojisindeki yeniliklerin kullanılmasına ve yayılmasına yol açmıştır³⁵. İşletmeler yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutarak, bu konuda yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanmayı, tedarikçi firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden kurtularak, yeni alanlarda temel yetenekler oluşturmak için bir çare olarak görmektedirler.³⁶

6.3.Tedarikçi Üstünlüğü

Yüksek uzmanlıkları ve yeni teknolojik kabiliyetleri nedeniyle tedarikçileri, bir faaliyeti alıcı işletmelerin yapabileceklerinden daha düşük maliyet ve yüksek değerlere yapabilmektedirler.³⁷ Yüksek kalite, ucuz işgücü ve iyi proje yönetim becerilerine sahip tedarikçiler hem kalite, hem de maliyetler açısından önemli avantajlara sahiptirler.³⁸

Tedarikçi firmaların yaptıkları işte uzun vadeli ilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları, personelin bu konuda uzman olması, teknolojik yenilikleri takip etmesi ve işletmenin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük bir maliyetle işi gerçekleştirmeleri tedarikçi işletmelere olan talebi arttırmaktadır.³⁹

³⁵ Gökdere , a.g.e., s.41.

³⁶ Lacity and Hirscheim , a.g.e.,

³⁷ Gökdere , a.g.e., s.43.

³⁸ F. McFarlan and Richard Nolan , “How to Manage an IT Outsourcing Alliance” , **Sloan Management Review** , Winter 1995 , p.15

³⁹ Arslantaş , a.g.e., s.95.

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME DÜZEYİNDE ETKİLERİ

1. MALİYETLERİ AZALTMA

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmasının en önemli nedenlerinden birisi maliyetleri azaltmaktır. İşletmelerin temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki işleri dış kaynaklardan yararlanarak sağlaması yani tedarikçi firmalar kullanması işletmeye maliyet açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Tedarikçi firmaların yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi firmaya yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır.⁴⁰ Dış kaynaklardan yararlanma düşüncesinin arkasındaki en açık sebep, daha düşük maliyetle, daha yüksek kalitede, daha iyi hizmeti sağlayan ortak ile anlaşarak önemli ölçüde maliyetleri azaltmaktır.⁴¹

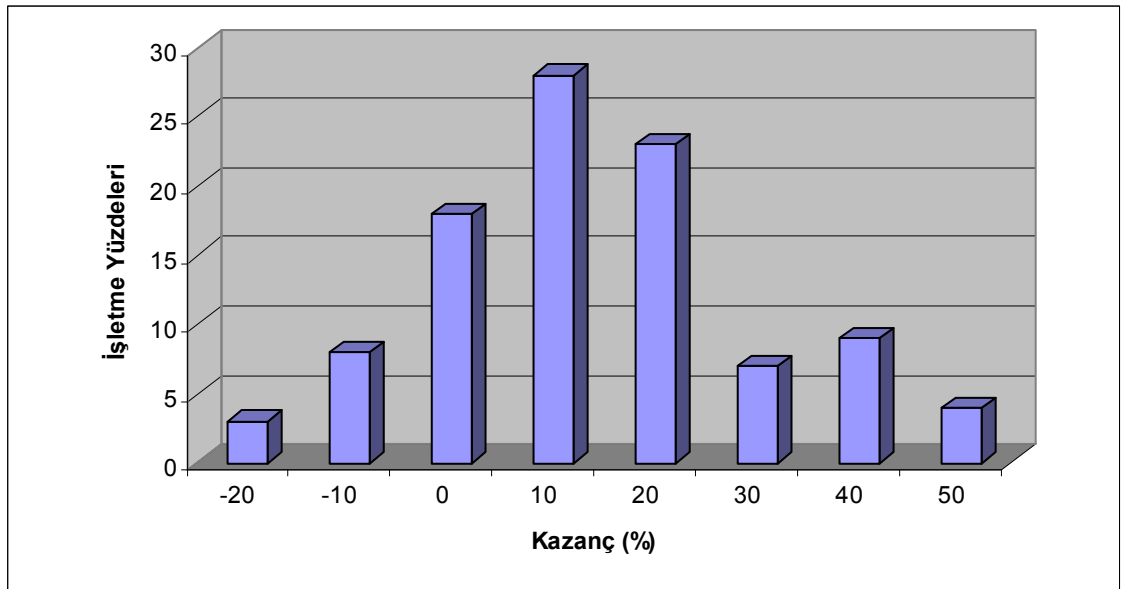
Sayısal bir örnek üzerinde verilmesi gerekirse ; bir işletme dış kaynak kullanarak bir ürünü 230 birime tedarik edebildiğini varsayalım. İşletme kendisi bu ürüne 100 birimlik hammadde ve 200 birimlik işçilik harcadığını düşünelim. Eğer işletme bu ürünü dış kaynak kullanarak tedarik ederse hammadde fiyatı ve direk işçilik fiyatını ödemeyecektir. Bu örnekte yöneticilerin maaşları gibi sabit giderlerden bahsedilmemiştir. Çünkü yöneticiler başka ürünlerle ilgilenmeye devam edebilir. Bu örnekten hammadde ve işçilik fiyatının dış kaynak kullanımı kararı verilmesinde etkisi görülebilir.⁴²

⁴⁰ Lacity , a.g.e.,

⁴¹ Karacaoğlu , a.g.e., p20

⁴² J.Sidney Baxendale , “Outsourcing Oppornities for Small Business: A Quantitative Analysis” , **Business Horizons** , 47/1 , 2004 , p.53

Şekil 2.1. de servis tedarigi ile ilgili uluslararası anket çalışmasının sonucu görülmektedir.Yatay eksende tasarruf miktarı yüzdesi , dikey eksende ise işletme yüzdeleri görülmektedir.Tablodan görülebileceği gibi negatif tasarruflar yani artışlar tablonun sol kısmında küçük bir kısmı göstermektedir.En çok kazancın ise %10 %20 değerinde olduğu görülmektedir.Çok miktarda kazanç sağlanamamasının sebepleri vardır.Örnek verecek olursak işletmenin verimli çok yüksek olabilir.Bu durumda kazanç minimal olacaktır.Aynı şekilde dış ortamdaki tedarikçilerin yetersiz olması ve yoğun bir rekabetin yaşanmaması durumunda da kazanç minimal olacaktır.Ayrıca hedeflenen ve gerçekleşen dış tedarikte farklılıklar maliyetlere yansıtacaktır. Çalışmalar bu değişikliğin çok az işletme tarafından net bir şekilde kontrol edilebildiğini göstermiştir.⁴³



Şekil 2.1 Harcama tasarruf dağılımı (Domberger, 1998 , 39)

Dış kaynak kullanımı işletmelerin harcamalarını azaltmaktadır.Bu harcamalara örnek olarak personel eğitimi , depolama giderleri, ofis giderleri verilebilir.⁴⁴ Yapılan anlaşmalarla satıcılar kendilerini garanti altına almakta ve ilave indirimler

⁴³ Simon Domberger, **A Strategic Guide To Outsourcing The Contacting Organization** (Oxford University Pres , Oxford : 1998) , p.40.

⁴⁴ David Jennings , “Strategic Guidelines For Outsourcing Decisions” , **Strategic Change** , Vol 6 1997, p.85.

sağlanmaktadır.Sonuç olarak stratejik dış kaynak kullanımı bir firmayı batmaktan kurtarabilir.Uzun vadede kazanç daha iyi görülmektedir.⁴⁵

2. TEMEL YETENEKLERE ODAKLANMA

Dış kaynaklardan yararlanmanın çıkış noktası, işletmenin temel yeteneklere odaklanmasıdır. Temel yetenek, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel olarak rol oynayan, rakipleri tarafından kolay kolay taklit edilmeyen bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir.⁴⁶

İşletmelerin çoğunun sahip olması gerektiği temel yetenekler beş yada altı tane olmalıdır. Eğer bu sayı daha fazla ise işletmeler kendi yapılarını incelemeli ve onları çevreleyen ekonomik aktivitelere dikkatini çevirmelidir.İşletmenin başarısında önemli bir etken olan temel yeteneklerin miktarının artması durumunda kardan çok zarar getirmektedir.⁴⁷

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçme şansı tanımıştır. Bu nedenle, işletmeler zamanlarını ve enerjilerini en iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaştırılmalıdırlar⁴⁸. Uzmanlaşma derecesi göreceli verimlilik ilkesine dayandırılabilir. Bir İngiliz Ekonomisti olan David Ricardo tarafından ortaya atılmıştır. İki tane adamın ayakkabı ve şapka ustası olduğunu düşünelim.Her ikisi de ayakkabı ve şapka üretebiliyor.1. adam ayakkabıyı 2.sinden %30 daha hızlı imal edebiliyor.Aynı şekilde 1. adam şapkayı 2.sinden %20 daha hızlı imal edebiliyorsa; 1. adamın ayakkabı imalatını yapması, şapkayı ise 2. adamın yapması mantıklıdır.⁴⁹ İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanarak sahip olduğu tüm imkan ve kaynakları belli bir noktaya yoğunlaştırarak uzmanlaşabilir.⁵⁰

⁴⁵ Janet , Butler , **Winning The Outsourcing Game : Making The Best Deals and Making Them Work** , BocaRaton , Auerbach Publishers Incorporated , FL, USA :2000) , p.45.

⁴⁶ Koçel 2001 , a.g.e., s.312.

⁴⁷ Domberger , a.g.e., s.37.

⁴⁸ Koçel 2001 , a.g.e., s.313

⁴⁹ Domberger , a.g.e., s.37

⁵⁰ Çetin , age., s.53.

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki faaliyetlerini tedarikçi firmalara devredebilmektedir. Böylece, küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşmaktadır. Ayrıca hem esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan tedarikçi firmanın maliyet avantajını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlar.⁵¹

İşletme için vazgeçilmez nitelikte olan ve işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol alan temel yetenekler, dünya standartlarında olan becerileri ifade etmektedir. Temel yeteneklerin dışında işletme için temel olmayan, fakat işletmenin temel yeteneklerini desteklemek için ihtiyaç duyulan beceriler de bulunmaktadır. bunların dışındaki becerileri gerektiren faaliyet alanlarında dış kaynaklardan yararlanmak, işletmenin temel yeteneklerine odaklanmasını mümkün kılmakta ve verimliliği arttırmaktadır.⁵²

İşletmenin sahip olduğu bilgi ya da becerilerin temel yetenek sayılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Söz konusu bilgi ya da beceriler;

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için gerekli olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülebilmeli,
- Taklit edilmesi zor olmalı,
- Yeteneklerin, kaynakların ve süreçlerin bir karışımı olmalı,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede gerekli olmalı,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonlarına katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlarında rol oynamalı,
- Pazarlanabilir ve ticari olarak değerli olmalı,
- Sayısal olarak az olmalıdır⁵³

Bir işletme temel fonksiyonlardan birisi için dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına başvurması, o işletmenin pazarda etkinliğini kaybetmesine ve kendine

⁵¹ Ömer Dinçer , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul:1998) , s.290.

⁵² Aydınlı , a.g.e., s.40.

⁵³ Mahen Tampoe , “Exploiting the Core Competences of Your Organization “ , Long Range Planning , Vol 27 , No:4 , 1994 , p.68

rakip yaratmasına neden olmaktadır. Bu yüzden işletmeler en iyi bildiği işe odaklanmalı, diğer faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanarak sağlamalıdır.

3.ESNEKLİĞİ GELİŞTİRME

Esneklik, bir işletmenin çevre koşullarındaki değişimlerden olumsuz biçimde etkilendiği zaman ayakta kalabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Esneklik kavramı organizasyonel açıdan ele alındığında, belli bir amaca ulaşmak için değişiklik yapmak, beklenmeyen değişikliklere sürekli olarak cevap vermek ve değişimin beklenmeyen sonuçlarına uyum sağlayabilmek şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin, çevredeki ani değişimlere ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini arttırmaları örgüt yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlayacaktır. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha çabuk karar veren, müşterilerin ihtiyaçlarını daha çabuk gerçekleştirebilen esnek birimler haline geleceklerdir.⁵⁴

Esnekliği geliştirme nedenlerini maddeler olarak incelersek ;

- Rekabet ortamı yaratmak:Süreç önce alt süreçlere ayrılır.Bu süreçler de rekabet ortamında bulunan tedarikçilere dağıtılır.Çok sayıda müşteriye sahip olma ve daha küçük bir süreçle uğraşmak kendi aralarındaki rekabeti arttırır.Süreçleri alt süreçlere ayırmanın ayrıca bir faydası ise tedarikçinin istenilen standartları sağlayamaması durumunda hemen işletmenin olaya müdahale edebilme imkanı tanınmasıdır.

- Kısa süreli anlaşmalar : Teknolojinin hızlı geliştiği sektörlerde kısa süreli anlaşmalar esnekliği ve kontrolü arttırmakla beraber başarılı bir dış kaynak kullanım gerçekleştirme şansını arttırır.

- İç departmanlar tedarikçilerle rekabet etmelidir : Tedarikçilerin en iyi hizmeti gerçekleştirmeleri için motivasyonlarını arttırmaları gerekir.

- Anlaşma detayları : Projenin sorumlğunun tedarikçi ve işletme arasında paylaşılması ancak ve ancak anlaşmalardaki çok detaylı maddelerle garanti altına alınabilir.

- Kritik işlerdeki kontrolün sağlanması : Kritik olarak tanımlanabilen işler hala yönetimin kontrolü altında olmalıdır.

⁵⁴

Arslantaş , a.g.e., s.21.

-Benzer teknolojiler için dış kaynak kullanımı : Çok önemli ve hayati olan , işletme içinde pek fazla bilinmeyen veya az bilinen süreçlerin yerine aşına olunan süreçler için dış kaynaklardan yararlanılması önerilir.Burada amaç tedarikçinin verimliliğinden yararlanmaktır.

- Tedarikçinin en iyi performansını sağlamak için bir kısmını elinde tutmak : Yapılan çalışmalar tedarikçilerin imzalanmamış işleri de almak için daha iyi performans göstermektedirler.

- Bazı dış kaynak kullanım kararlarını ertelemek :Dış kaynak kullanılacak alanları seçmek için bazı süreçleri işletme içinde yürütüp uygun şartlar oluştuğunda dış kaynak kullanımına yönelmek

- Tedarikçi ile firma arasında ölçülebilir hedefler bulunması:Bu madde tedarikçilerin ve firmanın değişimi ve belirsizliği yönetmesi için gereklidir. ⁵⁵

Özünde müşteri ile teması olan işgörenleri yetkilendirmek, performansı arttıracak bilgi, beceri ve oryantasyon gereklerini doğru tanımlayarak işe uygun işgörenleri seçmek , yerleştirmek ve eğitmek; organizasyonel sınırları yeniden tanımlamak , meslekteki yükselme aşamalarını sağlıklı kriterlere dayalı olarak yeniden tasarlamak,en önemlisi tüm çalışanların benimseyecekleri bir organizasyon kültürünü yaratmak işlerin sağlıklı yürütülmesi için yapılması gerekenlerin başında gelir.⁵⁶ Listeyecek olursak

- Tüm çalışanların işletmenin ana hedef doğrultusunda çalışmasını sağlayacak önlemler alınması

- Hiyeraşik kademelerin azaltılması yoluyla daha yalın bir organizasyon yapısına ulaşılması

- Bürokrasinin en aza indirilmesi

- İş çeşitlendirme ve iş zenginleştirme tekniklerinin kullanılması

- Bilgi teknolojisinin, organizasyonun tüm kademelerinde etkin kullanımının sağlanması

- Eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin süreklilik kazanması

⁵⁵ Subhashish Samaddar and Savitha Kadiyala , “Information System Outsourcing : Replicating an Existing Framework in a Different Cultural Context” , Journal of Operations Management , No:24, 2006, p.912.

⁵⁶ Oya Aytemiz Seymen , **İşletmelerde Yeniden Yapılanma** (Beta Basım , İstanbul:2000) , s.11.

- İşgören performansının sağlıklı kriterlerle ölçümü, derlendirilmesi ve buna bağlı ödüllendirmenin gerçekleştirilerek motivasyonun sağlanması

- Her bir işgöreni kendi başına hareket eden , yaptığı işin sorumluluğunu taşıyabilen ve karar verme sürecini olabildiğince hızlandırabilecek yetkilerle güçlendirilmiş bir eleman haline getirebilecek yönetim tekniklerinin yürürlüğe konması.⁵⁷

Tedarikçilerin öngördükleri karları gerçekleştirebilmeleri için uzun süreler ihtiyaçları vardır.Bu süreler işletmeler için bağlayıcı özellik taşıdığından kazanılan esneklik dezavantaja dönüşebilir.Kısa süreli anlaşmalar yapmak ve bunları yenilemek de pahalı bir yöntemdir.Bu yüzden esneklik temel hedefse arz talep dengesi çok iyi analiz edilmelidir.Aksi takdirde firmaya kazandırılan esneklik göreceli pahalıya gelecektir.⁵⁸

4.KÜÇÜLME

İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani dış kaynaklardan yararlanarak, kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmektedir.⁵⁹

İşletmelerin küçülme yolunu seçme nedenleri arasında; maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, daha çabuk sonuca dönük çalışır hale gelmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliği arttırmak, personel güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi arttırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, haberleşmedeki bozulmaları azaltmak yer almaktadır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için organizasyonlar bilinçli bir şekilde yapılmakta olan işleri, bu işleri yapanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır.⁶⁰

⁵⁷ Seymen , a.g.e., s.12.

⁵⁸ Butler , a.g.e., p.61.

⁵⁹ Koçel 2001, age., s.315.

⁶⁰ Aynı , s.350.

İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmesi, işletmelerin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler küçülerek büyümektedirler. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat dış kaynaklardan yararlanma artırılmak suretiyle finansal sonuçları büyütme imkanı olabilmektedir. Personelin verimliliğinin düşmesi, gelecek korkusu ve moral bozukluğunu artması, işletmeye olan bağlılığın azalması, kayıtsızlığın ve yabancılaşmanın artması, küçülme uygulamalarının dikkatlice yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.⁶¹

5. RİSKİ AZALTMA

İşletmeler, riskten hoşlanmadıklarından dolayı, belirsizliklere karşı karşılaştıkları zaman riski azaltmak veya riski paylaşmak için yeni yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Bu gibi durumlar için, dış kaynaklardan yararlanma uygulaması önemli bir alternatif olarak görünmektedir.⁶²

Her dış kaynak kullanımı riski azaltacak diye bir kural yoktur. Bunun için dış kaynak kullanılması kararı alındığında detaylı bir risk analizi yapılmalıdır. Risk değerlendirilmesinde organizasyon ve anlaşılacak tedarikçi ile oluşabilecek riskler incelenip riskin azaltılmasına çalışılmalıdır. Riskler kategorize edilirse daha kolay sonuca ulaşılır. Stratejik , operasyonel , teknolojik , finansal risk analizi yapılmadılır. Stratejik risk analizinde firma ve satıcını arasındaki amaçlar , ilişkiler incelenmelidir. Cevap bulunması gereken sorular aşağıdaki gibidir.

- İki firmanın stratejisi birbiri ile uyumlu mudur?
- Stratejiler birbirlerini kısıtlamakta mıdır?
- İşletmelerin başarı ile yürüttükleri bu tarz ilişkiler var mıdır?
- İki tarafın tecrübesi ne kadardır?
- İki işletme de bir vizyonu , liderliği , kaynakları ortak bir amaç için seferber edebilir mi?

Operasyonel risklerin analizinde iç ve dış operasyon elemanlarının dış kaynak kullanımına uygunluğu incelenmelidir. İncelenmesi gereken kalemler ; rol tanımı ,

⁶¹ Koçel 2001, a.g.e., s.351.

⁶² Loof, a.g.e., s.3.

yönetim sorumluluğu , yönetim ve operasyon ekibi , prosesin belirlenmesi , prosedür , metodoloji ve satınalan ile satıcı organizasyonları arası uyumsuzluklardır.

Teknolojik risk analizinde tedarikçinin teknolojik destek durumu incelenir.Değerlendirmede işletmenin sunulan teknik yaklaşımı , gereksinimleri , bu tercihin işletmeye olan etkilerini anlaşılmalıdır.Standardizasyon , güvenlik , güvenilirlik , test edilebilirlik gibi bir çok karar verilmek zorunda kalınabilir.Üzerinde düşünülmesi gereken diğer etkenler ise sorumluluk , garanti , test , yükseltme , bakım masrafları ve amortisman giderleri , eğitim , dökümantasyon , ürün destek metodolojisidir.

İşletme bu teknoloji ile alakalı riskleri çok iyi analiz etmelidir.İşletme güvenlik konularını hesaplamalı , minimum riske ve dış kaynak kullanmaya en uygun ürün veya servis hizmetini belirlemelidir.Eğer dış kaynak kullanılacak ürün veya alınacak hizmet çok hassas ise özellikler ve bilgiler tekrar tekrar incelenmelidir.Ayrıca dış kaynak kullanımından vazgeçilmesi ile hizmet veya ürünü geri getirmenin maliyetinin çok yüksek olma durumlarında dış kaynak kullanımı iyi bir tercih olarak görülmemektedir. Bu durumlarda alternatifler aranıncaya kadar işletme alacağı hizmeti yada ürünü kendi gerçekleştirmelidir. ⁶³

Finansal risklerin analizinde bütün iç maliyetler ve finansal sistem incelenir. Ayrıca dış kaynak kullanımına devam edilmesi durumda karşılaşılabilecek finansal riskler belirlenir. Bu riskler işletme ve tedarikçi açısından incelenir. Mevcut işleyişin devam ettirilmesi durumunda ; insan kaynakları harcamaları , araştırma harcamaları , üretim harcamaları , eğitim harcamaları , iletişim ve yönetim harcamaları gibi bir çok giderin iç ve dış maliyetleri karşılaştırılmalıdır.

Risk analizlerinin amacı işletmenin dış kaynak kullanımında karşılaşıacağı durumların farkında olmasıdır. Risklerin farkında olmak birinci adımdır. İkinci adım bu risklerin etkilerinin azaltılma çalışması olmalıdır. Riskin gerçekleşmesi durumunda işletmenin ürünü veya hizmeti işletme içine döndürmesi aşamasına gelmesi için ne kadar zaman ve kaynak harcaması gerektiği hesaplanmalıdır.

⁶³ Mark John Power , Outsourcing HAndbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process (Kogan Page , London :2006) , s.64

Risk listeleri kullanılarak , işletmenin güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurularak , işletme ne kadar risk alabileceğini belirler.Belirlenen yada alınacak risk derecesine göre işletmeler risklerden kurtulmak için kendilerine bir sigorta kaynağı bulmalı yada dış kaynak kullanım stratejisinden vazgeçmek zorundadırlar.Yazılım sektöründen bir örnek verecek olursak ; işletmenin bir programın versiyonunu değiştirmek istemektedir. Eğer işletme risk almak istemiyorsa belli bir süre için mevcut programın 2 versiyonunu da kullanabilir.İlave edilen programın hazır olduğu ve istenilen sonuçlara ulaşıldığı görülüşü zaman eski programdan vazgeçilebilir. Ayrıca anlaşmalara konulan bazı şartlarla işletme kendini garanti altına alabilir.Aynı örnekte anlaşmaya her türlü bilgi kayıplarından tedarikçinin sorumlu olduğu belirtilirse , işletme tedarikçinin bu konuda yedek alınması gibi işlemleri yürüteceğinden emin olarak karşılaşılabileceği riski azaltmış olacaktır. ⁶⁴

İşletmelerin yaptığı yatırımlar ölçüsünde riski de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, finansal koşullar, pazar koşulları ve teknolojik yenilikler çok hızlı değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurmak için işletmelerin yeni yatırımlar yapma riskini de arttırmaktadır. Bu nedenle, tedarikçi firmalarla çalışmak yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, işletmeyi krizlere karşı dayanıklı hale getirmekte, riski dağıtmakta, işletmeyi daha esnek hale getirmekte, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. ⁶⁵ Dış kaynak kullanımında değişik işletmelerin kullanılması durumu da olabilir.Rekabet demek seçme hakkı , seçme hakkı da alternatif demektir.Bu da işletmenin belirli bir firmaya bağımlılığını önleyen ve istenen bir durumdur. ⁶⁶

Yöneticiler için eğer risk olmasaydı kazanç da olmayacaktı.Risk ve belirsizlik karşısındaki davranış yöneticinin başarısını göstermektedir.Dışk kaynak kullanımı riskleri azalttığı için günümüzde önemli bir başarı faktörü olarak görmek hata olmayacaktır. ⁶⁷

⁶⁴ Power , a.g.e., s.66.

⁶⁵ Arslantaş , a.g.e., s. 21.

⁶⁶ Domberger , a.g.e., s.43

⁶⁷ Power , a.g.e., s.61.

6.SÜREÇ YENİLEME:

Süreç yenileme, müşteriler nezdinde işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet, ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılanmasıdır. ⁶⁸ Süreç yenileme, müşterinin önem verdiği maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik faktörleri geliştirmeyi hedeflemektedir. Amaç, müşterinin isteklerini en kısa zamanda karşılayarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır. İşletmenin dış kaynaklardan yararlanarak ihtiyacı olan fonksiyonları temin etmesi hızını arttırmasına imkan verecektir. Her biri konusunda uzmanlaşmış tedarikçi firmalar, işletmenin müşteriye cevap verme süresinin kısaltmasına yardımcı olacaktır. Bu sayede işletme dış kaynaklardan yararlanarak süreç yenileme kazançlarını hızlandırabilir. ⁶⁹ Süreç yenileme , işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini , adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorguyla ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır. ⁷⁰ Süreç yenileme çalışmalarının özellikleri;

- Değişik nitelikli işler, tek bir iş grubu içinde birleştirilir,
- İş yapanlar karar verici hale gelir,
- İşlerin yapılma sırası kendi doğal sırasını izler,
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişik yapılma usulleri olabilir,
- Yapılan işin bir üst kademe tarafından kontrolü, asgari düzeydedir,
- Katma değer yaratmayan, birbirini tekrarlayan işler minimuma indirilir,
- Merkezkaç örgüt yapısı ve işleyişi hakimdir. ⁷¹

⁶⁸ Koçel 2001, a.g.e., s.327.

⁶⁹ Arslantaş , a.g.e., s.22.

⁷⁰ Seymen , a.g.e., s.5.

⁷¹ Koçel 2001 , a.g.e., s.330.

Süreç yenilemenin safhaları ise liderin ve süreç yenileme ekibinin tespit edilmesi, mevcut görev ve yapıların tespit edilmesi, kurum değerlerinin yeniden şekillendirilmesi, harekete geçme ve değişim, direnişleri ortadan kaldırmaktır.⁷² Biraz daha açacak olursak;

a) İşletmelerin süreç yenilemeye yönelik bir değişime hazırlanması :

-Süreç yenileme gereksiniminin fark edilmesi: Eğer işletmeler iç ve dış çevre baskıları altında iseler ; değişen sosyo-ekonomik şartlardan ve sürekli artan ezici rekabetten giderek daha olumsuz etkileniyorlarsa; pazar payı gelir ve karlılık , çalışanların morali ve müşteri tatmini gibi göstergelerde ciddi düşüşler baş gösteriyorsa değişim şarttır.Yönetim ; küçülmeye doğru organizasyon yapısına ulaşma yönünde bir değişim ihtiyacını hissedebileceği gibi , sürekli aşamalı gelişme, işlerin yapılma yöntemlerinin değiştirilmesi gibi seçeneklerden kendilerine uygun olanını seçerler.

- Süreç yapılanma kararının alınması : Yöneticinin rolü büyüktür.Süreç yenilemenin kapsamı ve işletme üzerinde yaratacağı etki çok büyük olduğundan , güçlü , tam yetkili bir lideri gerektirmektedir.Bu da ancak üst yönetimden biri olabilir.

- Fikir birliğinin oluşturulması: Süreç yenileme programı en üst kademedeki yöneticiler tarafından başlatılmalı ve yönetilmelidir.Çünkü süreç yenileme diğer süreç odaklı yaklaşımlardan farklı olarak yukarıdan aşağı çalışmasıdır.

- Süreç yenileme kararının tüm işletme birimlerine duyurulması:Üst yönetim tarafından alınan süreç yenileme kararı orta kademeli yöneticilerden başlayarak tüm çalışanlara aktarılmalıdır.Geri bildirimler toplanarak değerlendirilmelidir.

b) İşletmenin Yeniden Keşfi

- İşletmenin öz yeteneklerinin belirlenmesi: İşletmeler öz yeteneklerini sağlıklı bir biçimde tanımlayabildikleri takdirde asıl uzmanlık alanlarını ve rekabet güçlerini daha berrak görebilecekler ve vizyonlarını geliştirmeleri daha kolay olacaktır.Öz yetenekler organizasyona özgü olan , rakiplerin taklit etmesinin güç olduğu , benzeri zor buluna yetenekler olup , birbirlerine bağımlı dört boyutta tanımlanabilir.Bilgi ve beceriler(teknik uzmanlık gibi) , yönetim sistemleri (teşvik

⁷² Ömer Akat , **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama** (2.Baskı , Bursa : 2000) , s.62.

eğitim programları) , fiziksel sistemler (üretim hatları , bilgi işlem vb.) , değerler (davranışlar, normlar vb.)

- Bir misyon geliştirilmesi: Bir işletmenin ne yaptığını veya ekonomide yada toplumda hangi fonksiyonu gerçekleştirmeye çalıştığının açıklayan misyon ifadesinin belirlenmesidir.Üç temel soruya cevap bulunmalıdır.”İşletme öz yeteneklerini kullandığında işletme hangi fonksiyonları yerine getirmektedir?”Cevap öz yetenekler ile müşteri gereksinimlerini bütünleştirebilir olmalıdır.İkinci soru “Bu yetenekler kimin için kullanılmaktadır?” olmalıdır.Cevabı ise sağlıklı bir pazar araştırması yapılarak bulunur.Son soru ise “İşletme itici gücünü nasıl kullanmaktadır?” olacaktır.Bu sorunun cevabı işletmenin bu misyona nasıl ulaşacağını açıklanması olduğu için en önemli kısmı teşkil eder.Örneğin , bir işletmenin düşük maliyetli üretim yapan bir üretici mi, yoksa bir teknoloji lideri olacağını ortaya koyabilir.Bu sorunun cevabı , işletmenin kendi ilgi alanlarına giren yeni ürün veya pazar olanaklarını kabul veya reddetmesine neden olur.

-Bir vizyon geliştirilmesi : Vizyon geliştirilme ; organizasyonun ne olmak istediği , yani gelecekteki konumunu açıkça ortaya koyan ve müşteri gereksinimlerini karşılamada stratejik bir yön çizmeye yardımcı olan bir eylemdir.İşletmenin gelecekte nasıl çalışacağı , değişime niçin gerek duyduğu ve değişimden beklediği sonuçların ne olduğunu en kısa ve özlü anlatan bildiridir.

-Süreç yenilemeye yönelik stratejik ve operasyonel planların gerçekleştirilmesi:Stratejik planlama dış dünyayı analiz ederek , organizasyonun temel rolünü yeniden değerlendirir.Köklü değişim programının geliştirilmesi için yönetsel ve organizasyonel tüm unsurların iç ve dış çevreyi oluşturan ve etkileyen unsurlarla arasındaki ilişki incelenmelidir.⁷³

c) Süreç Yenileme Projesini gerçekleştirecek organizasyonel birimlerin oluşturulması ve eğitilmesi

Yapılması gereken işler ; süreç yenileme projesinin planlamasını gerçekleştirecek yönetim ekibinin oluşturulması, görev alacak ekiplerin oluşturulması , birimlerin durumlarının incelenmesi ve süreç yenilemeye yönelik eğitim yerleştirme faaliyetlerinin organize edilmesidir.⁷⁴(Seymen 2000, 116)

⁷³ Muhittin Karabulut ve İsmail Kaya , **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri** (İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü , İstanbul : 1991) , s.15.

⁷⁴ Seymen , a.g.e., s.116.

d) Süreçlerin yeniden tasarlanması

- Süreç başı ve sonu belli bir iş demektir. Süreçler tanımlanabilir , yinelenebilir , tutarlı olmalıdır.Bir dönüşümü gerçekleştirmelidir.⁷⁵

- Yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin belirlenmesine kritik süreçlerin belirlenmesi ile başlanmalıdır.Süreçler isimlendirilmeli ve öncelik sırası belirlenmelidir.

- Süreçlerin analizinde süreç sorumlularının belirlenmesi ile süreçler incelenir.Analizde kıyaslama tekniği kullanılabilir.Süreç akış diyagramları çizilerek organizasyonun süreç haritası çıkartılır.Böylece süreçlerin yeniden tasarlanması tamamlanır.⁷⁶

e) Süreç yenilemenin hayata geçirilmesi

- Pilot uygulamaya geçiş için son hazırlıkların tamamlanması için ; işletmenin sistem tasarımının tamamlanması , teknik tasarımın uygulamaya geçirilmesi ve planların gerçekleştirilmesi gerekir.

- Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması sonra meydana çıkabilecek bir çok problemin önceden görülmesini sağlar.

- Süreç yenilemenin uygulanması pilot uygulamanın işletme geneline yayılması şeklinde düşünülebilir.Tüm işletme genelinde sistemin izlenmesi ve değerlendirilmesi sonucu düzeltici çalışmalar başlar.⁷⁷

İşletmelerin gerçekleştirdikleri süreç yenileme çalışmalarının sonucunda, daha önce işletme bünyesinde gerçekleştirilen bazı fonksiyon ve faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmaya başlanması söz konusudur. İşletme için katma değeri olmayan işlerin elenmesi, ya da işletmenin temel yeteneklerinin kullanılmadığı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma ve bu yolla etkililik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır.⁷⁸

⁷⁵ Metin Göker , “2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma” , Türkiye Genç İşadamları Derneği , İstanbul , 1996 , s.169.

⁷⁶ Seymen , a.g.e., s.131.

⁷⁷ Aynı , s.163.

⁷⁸ Aydınlı , 49.

7. BAŞARILI İŞLETMELER ARASINA GİRME

Başarılı işletmeler; teknolojiye, metodolojiye ve insana yoğun yatırımlar yapmaktadır..Temel yetenekler hariç teknoloji geliştirmeye çalışmak hem pahalı olmakta hem de firmalara belirgin bir stratejik avantaj sağlamamaktadır. ⁷⁹ Bu işletmeler birbirleriyle rekabet eden benzer nitelikteki birçok tedarikçi firma ile çalışarak tecrübe ve bilgi kazanırlar, bu firmalar ile yakın ilişkiler kurarak stratejik faydalar elde ederler.Bu tedarikçi firmalardan elde edilen tecrübe ve bilgi, firmaya eğitim ve teknolojiyi takip etme maliyetlerinden kaçınmalarına ve esas yaptıkları iş üzerinde çalışmalarına fırsat tanımaktadır. ⁸⁰ Firmalar kendi yaptıkları işe odaklandıkları için diğer firmaların yaptıkları know-how'lardan da yararlanma imkanına sahip olmaktadırlar. ⁸¹ Dünya standartlarına ulaşmak , teknolojiye ayak uydurmak isteyen ancak yeterli yatırımları yapamayan küçük işletmeler de büyük organizasyonların imkanlarından faydalanma avantajını yakalarlar.İşletmeler çalışanları dış kaynak sağlayıcılarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanma imkanı yakalarlar.⁸²

8. KONTROL DIŞI FONKSİYONLAR

İşletmeler etkin olmayan bir fonksiyonu için dış kaynaklardan yararlanabilir. Ancak bu fonksiyonun dış kaynaklardan yararlanarak sağlanması problemin çözümü anlamına gelmemektedir. Bu fonksiyonun yönetilmesi ya da kontrol edilmesinde zorluklar ile karşılaşıldığında, işletmenin öncelikle sorunun nereden kaynaklandığını belirlemesi ve daha sonra sorunun çözümü için gereken kaynakları açıkça saptaması gerekir. Gerçek sorunun ne olduğunu bilmedikçe, bu iş için gerekli tedarikçi firma ile iletişim kurmak mümkün olmaz ⁸³

⁷⁹ Jennings , a.g.e., s.92.

⁸⁰ Arslantaş , a.g.e., s.23.

⁸¹ Jussi Heikkila and Carlos Cordon , “Outsourcing : A Core or Non-Core Strategic Management Decision” , **Strategic Change** , No: 11 , 2002 , p.185.

⁸² Davis Charles and Lee Ann , “Outsourcing The Procurumen-Through Payebles” , **Management Accounting** , 1998 , p.38

⁸³ Arslantaş , a.g.e. , s.23

9. KAYNAK TRANSFERİ

İşletme, fonksiyonlarını gerçekleştirirken kullandığı teçhizatı, binaları, araçları, gereçleri ve izin belgesini tedarikçi firmaya satabilmektedir. İşletme işini tasfiye eder ve sözleşmenin bir parçası olarak tesislerini genellikle tedarikçi firmaya satabilmektedir. Bu kaynakların satışından işletme aradığı nakit paraya kavuşur ve tedarikçi firma, bu aktifleri kullanarak müşterisine ihtiyacı olan servisi sağlar.⁸⁴

10. KAYNAKLARIN YENİDEN DAĞILIMI

Her işletmenin sınırlı kaynakları vardır. dolayısıyla işletmeler, bu sınırlı kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek isterler. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere kaynaklarından optimum şekilde yararlanma fırsatı sağlamaktadır. Böylece işletmeler kaynaklarını, önem taşımayan fonksiyonlardan müşteriye hizmet verebilecek kritik fonksiyonlara yönlendirme imkanına kavuşmuş olur. İşletme, kaynaklarına kendisine değer yaratan fonksiyonlara yönlendirirken tamamen müşteri üzerinde odaklanma fırsatı bulmaktadır.⁸⁵ İşletmelerin gelecekteki teknolojik ihtiyaçları anlaşmalarla büyük ölçüde belirlendiği , sabitlendiği için işletme rahat etmektedir. Bu başka bir alana kaynak aktarımı demektir.⁸⁶

11. YATIRIM HARCAMALARINI AZALTMA

Dış kaynaklardan yararlanma, genellikle belli bir ödeme planı ile belirlenmiş faaliyetlerin gerçekleşmesinde tasarruf sağlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma ile gerçekleştirilebilecek faaliyetleri öz kaynaklarla gerçekleştirmek yatırım giderleri, işçilik ve bakım giderleri gibi sermaye ve işletim harcamalarına neden olacaktır. İşletmeler ellerindeki sermayeyi gerçek işlerine harcamayı tercih ederler. Dış

⁸⁴ Arslantaş , a.g.e., s.23.

⁸⁵ Aynı , s.25.

⁸⁶ Gordon McCray and Thomas Clark , “Using System Dynamics to Anticipate the Oranizational Impacts of Outsourcing” , **System Dynamic Review** , Vol:15 No:4 , 1999 , p.356

kaynaklardan yararlanma harcamaları cari giderler olarak nitelendirilebildikleri için, sermaye yatırımlarının azaltılmasına ve karlılığın arttırılmasına katkıda bulunurlar.⁸⁷

Software ürünleri endüstrisinde gerçekleşen servis-lisans oran değeri 3 e 1 dir.Yani yapılan her 3 birimlik servis hizmeti için 1 dolar lisans parası ödenmektedir.Bu oranın yükselmesinin nedeni yeni lisans satışları ve müşterilerin devamlı değişiklik istemeleridir.İşletmeler bu durumu eski stratejik planlar yerine (yeni yazılım almak gibi) sektördeki güçlü durumdaki şirketlerden destek alarak bertaraf edebilir.⁸⁸

İşletme dış kaynak kullanımına karar verirken ; dış kaynak kullanmak suretiyle elde edilebilecek maliyet tasarrufu ile işletmenin kendi bünyesinde mal veya hizmet üretmesi halinde katlanmak zorunda kalacağı ek maliyetin karşılaştırılması gerekir. İşletme kendi bünyesinde bir mal veya hizmet üretme kararı aldığıında , bu faaliyetler için yatırım yapmak zorunda olacaktır.Hatalı bir karar sonucunda geri dönüş çok pahalı olabilir.Dış kaynaklardan yararlanmada ise hata başka bir tedarikçi seçilerek giderilebilir.⁸⁹

12. FİNANSAL KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Finansal kaynaklar için işletmeler arasında önemli bir rekabet vardır. Yöneticilerin vermesi gereken önemli kararlardan biri finansal kaynaklarını nasıl değerlendireceği konusudur. İşletmenin elindeki sınırlı finansal kaynakları etkin bir şekilde kullanmak yine işletmenin elindedir. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmeye bu imkanı tanımaktadır. İşletmeler temel yeteneği dışındaki faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gitmekle, bu alanlara yatırım yapmama imkanını elde ederler. Bu sayede işletmeler temel yeteneği ile ilgili işlere daha fazla sermaye ayırabilme imkanı sağlarlar.⁹⁰ Bir başka faydası ise işletmenin yatırım yapmadığı için duran varlıklarını likiditeye döndürebilme fırsatıdır. Böylece işletme

⁸⁷ Arslantaş , a.g.e., s.25.

⁸⁸ Luann Bean , “ The Profits and Perils of International Outsourcing” **The Journal of Corporate Accounting & Finance** , 2003 , p.5

⁸⁹ Yasemin Tezel , “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma” , A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi , Eskişehir , 1998 ,s.13

⁹⁰ Arslantaş , a.g.e., s.26.

bilançosunu güçlendirip gelecekte ortaya çıkabilecek imkanlara daha hızlı cevap verebilecektir.

Dış kaynak kullanımı işletmelerin sabit giderlerini çeşitli giderlere çevirerek büyük bir finans esnekliği sağlar.⁹¹

13. KALİTEYİ ARTTIRMA

Malzemeler ve servis hizmetlerinin dış kaynaklardan sağlanması durumunda ilk seferde ; hedeflenen ve gerçekleşen hizmet yada malzeme tedarikinde farklılıklar meydana gelebilir.Bu teknik şartnamelerin ve anlaşmanın iyi bir şekilde hazırlanması zorunluluğunu doğurur.⁹²

Bir çok işletmede dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanılmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçi firma ile herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli bir tedarikçi firmanın bulunmasıyla gerçekleşmektedir. Bunun için tedarikçi firmaların yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir donanım sahip olmaları gerekmektedir.⁹³

Kalitenin ölçülmesi zordur.Dış kaynak kullanımının fiyatları düşürdüğü bilinmektedir.Düşen fiyatların kalite ile ilişkisi çok iyi incelenmelidir.Bir işletme için yeterli olan kalite şartı diğeri için yetersiz kalabilmektedir.Ayrıca yapılan anlaşmalardaki kalite şartlarının anlaşılabilir olmalıdır.⁹⁴

Kalite ve fiyat ilişkisi birbiri ile bağlantılıdır.Arasındaki ilişkiyi incelemek için aşağıdaki grafiklere bakılabilir.Bu çalışma Avustralya'daki 61 adet temizleme servisinde yapılmıştır.Şekil 2.1-a birim metrekare başına anlaşma fiyatlarını

⁹¹ Butler , a.g.e., s.61.

⁹² Domberger , a.g.e., s.40.

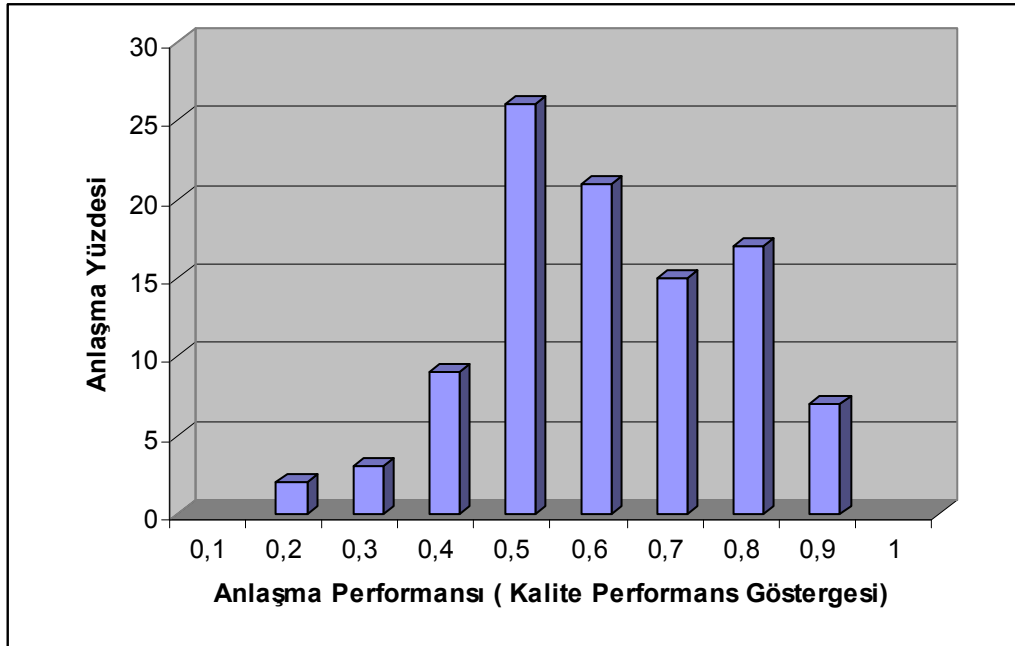
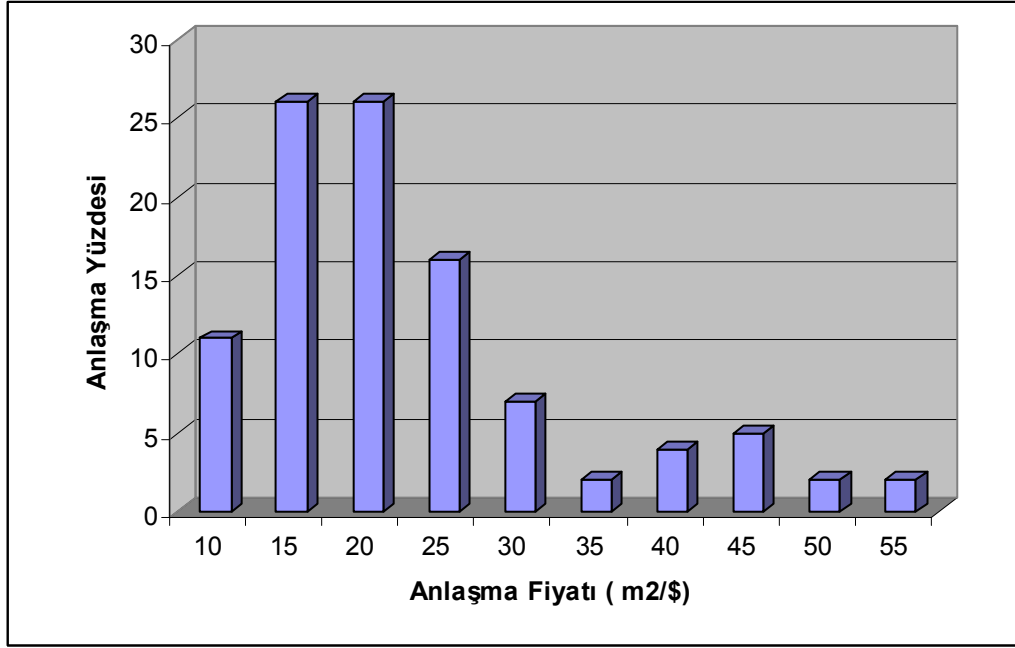
⁹³ Richard Daft , Management (The Dryden Pres, fourth edition , 1997), p.644.

⁹⁴ Domberger, a.g.e., s.44.

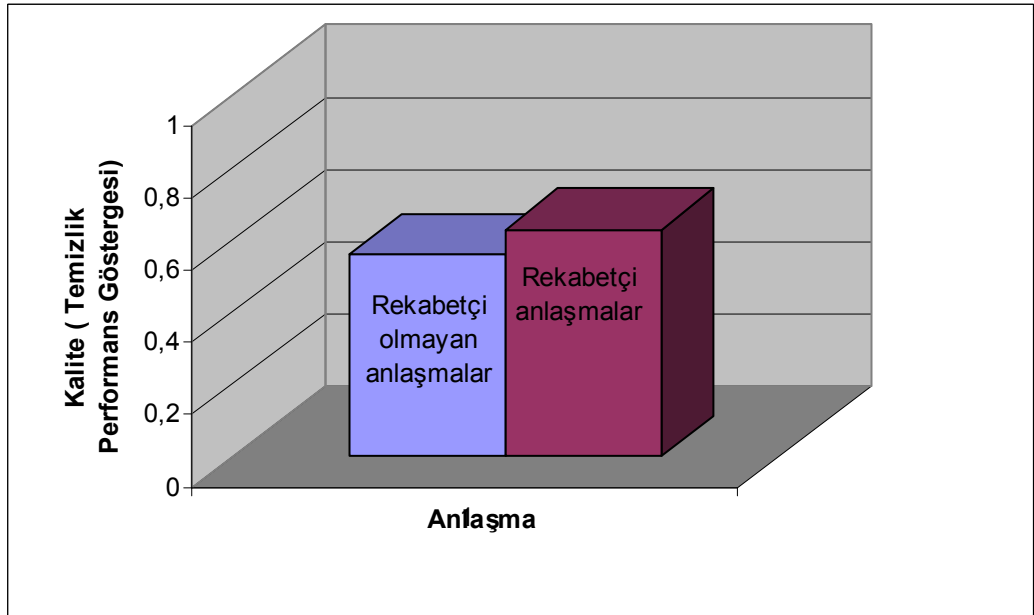
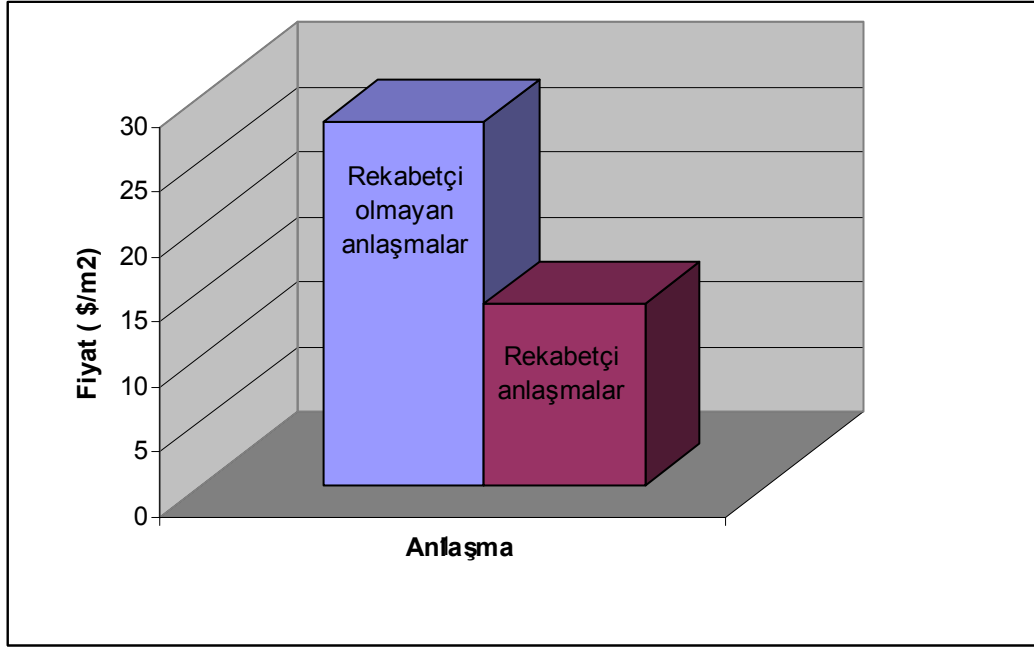
göstermektedir.Şekil 2.1-b de ise belli kriterlere göre oluşturulmuş kalite performansları vardır. Fiyatlar geniş bir aralıkta dağılım göstermesine rağmen kalite göstergesi daha dar bir bantta kalmıştır. Bu durum anlaşmaların ya çok iyi ya da çok kötü bir şekilde yapıldığını göstermektedir.Ayrıca buradan anlaşmaların rekabet olan yada olmayan bir ortamda yapıldığı sonucuna ulaşılabilir.Bu çalışmanın amacı bütün şartlar aynı iken düşen fiyatların , kaliteyi de düşürüp düşürmeyeceğidir.Bunun sonucu ise şekil 2.2 de görülebilir. Rekabet olmayan yerlerde yapılan anlaşmalarda ortalama metrekare fiyatı 28\$ iken rekabetçi bir pazarda fiyat ortalama 14,5\$'dır. Rakabetin fiyatları %48 azalttığı görülmüştür. Kaliteye etkisine bakacak olursa ; rekabet olmayan ortamdaki kalite göstergesi 0,56 iken rekabet olan ortamda gösterge 0.63 e yükselmiştir. Artış yaklaşık %12 dir. Bu çalışma bize azalan fiyatların düşünülenin aksine kaliteyi düşürmediğini yükselttiğini göstermektedir.⁹⁵

⁹⁵

Domberger , a.g.e., s.44.



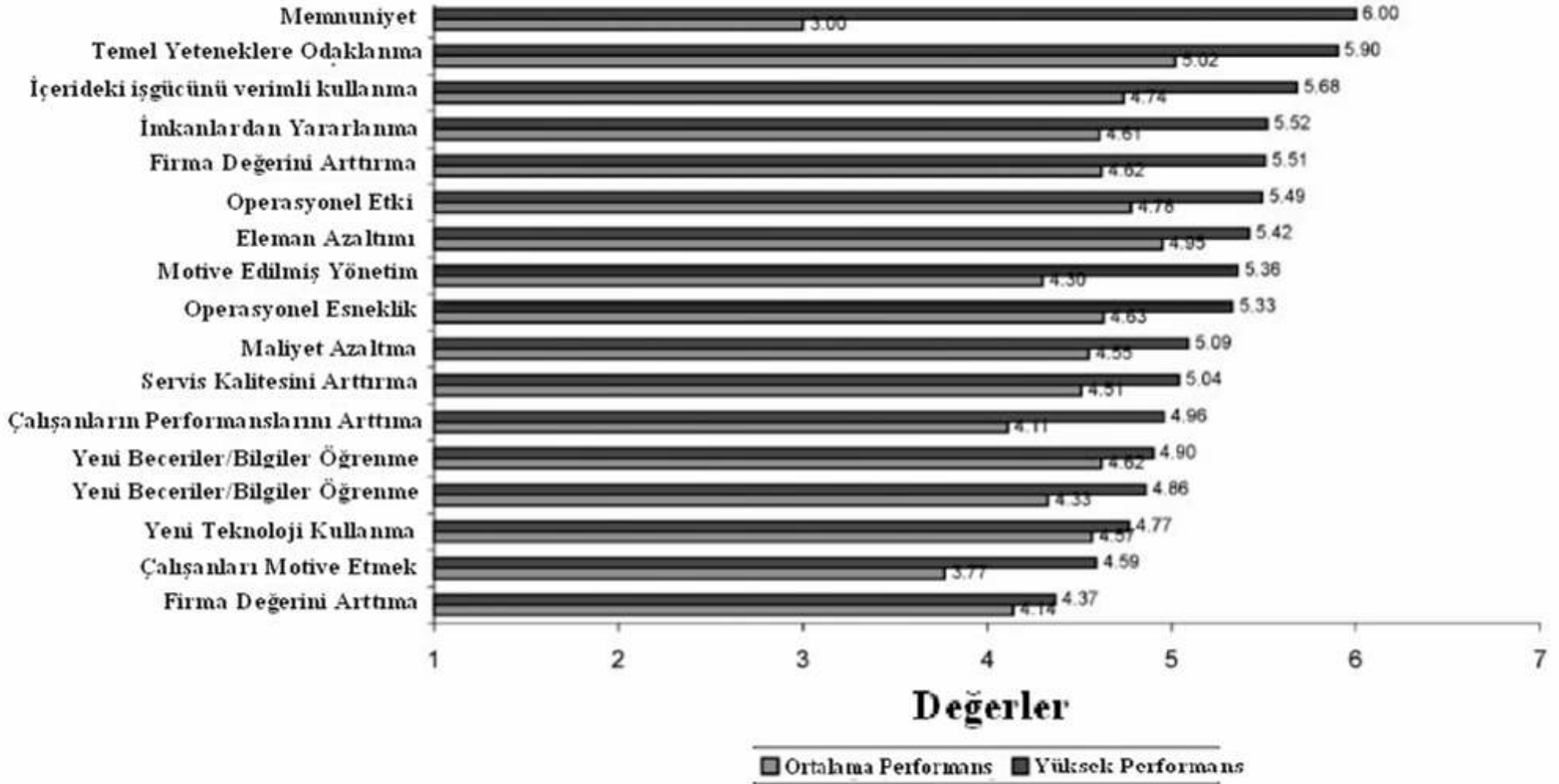
Şekil 2.2)a-)b Fiyat ve Kalite Performansı Dağılımı (Domberger 1998, 43)



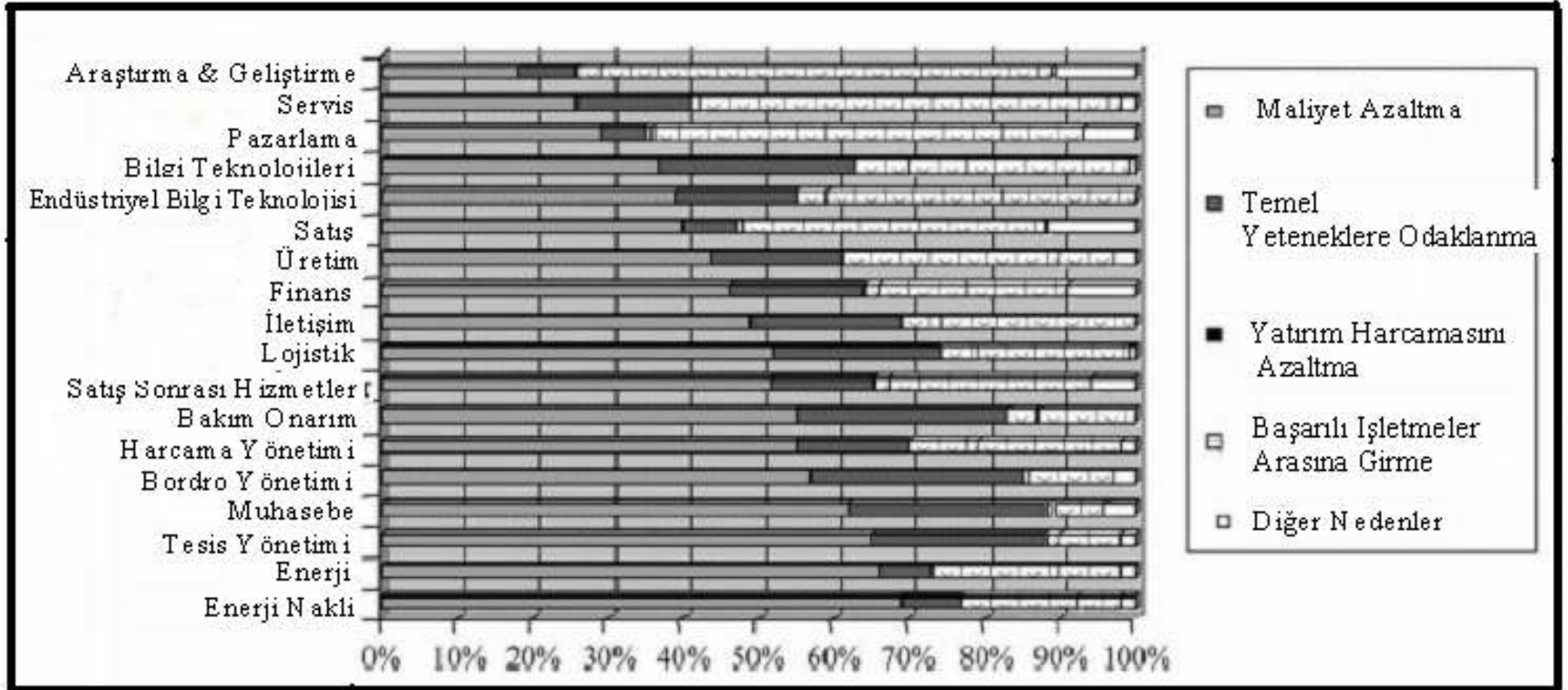
Şekil 2.3 Rekabet , fiyat ve kalite (Domberger , 1998 , 44)

Şekil 2.4 de dış kaynak kullanımının işletmeye olan etkileri görülmektedir. Şekilde en yüksek değerler ve ortalama değerler beraber görülmektedir. Ortalama değerlerin dikkate alınması daha sağlıklı olacaktır.

Şekil 2.5. de ise sektörlere göre dış kaynak kullanılmasının nedenlerinin dağılımı görülmektedir.



Şekil 2.4. Dış Kaynak Kullanımın etkileri (Kakabazde,2003,68)



Şekil 2.5 Dış Kaynak Kullanımı için Temel Nedenler (Quelin , 2003, 656)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR UYGULAMA*

* : Araştırma yapılan firma isminin gizli kalmasını istediği için etik kuralları gereği şirket ismi uygulamada geçmemektedir.

1.İŞLETME HAKKINDA BİLGİ

İncelenen işletmeler banyo armatürleri , mutfak armatürleri , duş sistemleri , banyo aksesuarları , seramik sağlık gereçleri , banyo mobilyaları , akrilik banyo küvetleri gibi ürünler üretmektedir.

İşletmede yaklaşık 2.300 kişi çalışmaktadır. İşletme 5 kıtadan 75'ten fazla ülkeye ürünleri ile ulaşmakta ve kurulduğundan bu yana sahip olduğu yenilikçi yaklaşımları ile pazar payını istikrarlı bir şekilde arttırmaktadır.

ISO 9001 kalite sistem sertifikası ve ISO 14001 çevre yönetim sistemi sertifikasına sahip olan işletmenin ürünleri standartlara uygun olarak üretilmektedir. İşletmenin kalitesi ürünlerinin ihracatının yapıldığı dışsatım pazarlarında da ayrıca onaylatılmaktadır.

2.ARAŞTIRMANIN KONUSU

Günümüzde işletmeler birçok iş alanlarında dış kaynaklardan yararlanmaktadır.İşletmeler temel yeteneklere odaklanma , maliyetleri düşürme , kaliteyi artırma , risk azaltma gibi bir çok nedenden dolayı dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İncelenecek olan seramik ve ve armatür üretimi işindeki bu işletme de bunlardan biridir.

Sektöründe lider konumda bulunan ve armatür ve seramik fabrikasının birleşmesiyle iş hacmini arttıran bu firma , bakım onarım , yemek , servis , temizlik , müteahhitlik , güvenlik gibi birçok alanda dış kaynak kullanmaktadır. Araştırmanın konusu dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletme düzeyindeki etkileridir.

Bu araştırma sayesinde dış kaynak kullanılmasının işletme düzeyindeki etkilerinin incelenmesi mümkün olacaktır.

3.ARAŞTIRMANIN AMACI

Türkiye’de işletmelerde dış kaynak kullanımını yaygın biçimde uygulanmasına rağmen işletme düzeyindeki etkilerin incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda hem teorik hem de uygulamadaki etkilerin incelenmesi amacıyla bu çalışma planlanmıştır.

Bu araştırma sonucunda dış kaynak kullanan işletmelere örnek teşkil etmesi , bu konuda yapılacak akademik çalışmalar için uygulama örneği olması için önem teşkil etmektedir.

4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1.Evren ve Örneklem

Araştırma evreni , 2006 yılında sektöründe lider , armatür ve seramik sağlık gereçlerini üreten işletmeyi kapsamaktadır..

4.2.Araştırma ile İlgili Sınırlamalar

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu sadece inceleme yapılan firma için genel bilgileri kapsamaktadır.Bununla birlikte diğer işletmeler için dış kaynak kullanımı yaklaşımı ve sonuçları hakkında fikir verebileceği söylenebilir.Görüşme yapılan yöneticilerin gerçek durumu yansıtan bilgileri verdikleri kabul edilmiştir.

4.3.Veriler ve Toplanması

Araştırmada veriler yüz yüze görüşme metodu uygulanarak toplanmıştır.Daha önce konu ile ilgili kısa bilgi verilmiş , ikinci bölümdeki konular hakkındaki düşünceleri öğrenilmiştir. Görüşmelerde beyaz yakadan müdürler , şefler , sorumlu uzmanlar ve uzmanlar ile görüşülmüştür.

4.4.Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmanın bu aşamasında elde edilen verilerden rakamlarla ifade edilebilenler bilgisayar ortamında grafiklerle ifade edilmiştir. Grafiklerle gösterilemeyen nicel değerde olanlar ise ilgili başlıkların altında ifade edilmiştir. Dış kaynak kullanılan alanlar için işletmeler armatür ve seramik işletmesi olarak ayrılmamıştır.

5. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüzyüze görüşülen yetkililerin hangi pozisyonda olduğuna dair bilgilerin dağılımı Tablo 3.1 de yer almaktadır.

Tablo 3.1 Görüşülen Yetkililer

Konum	Sayı
Müdür	3
Şef	9
Sorumlu Uzman	2
Uzman	2

5.1. İşletmede Dış Kaynak Kullanılmasıyla İlgili Genel Bilgiler

İşletme bünyesinde dış kaynaklardan yararlanılan iş alanları aşağıdaki gibidir.

- Servis Hizmetleri
- Temizlik Hizmetleri
- Taşeronluk
- Bakım Onarım Hizmeti
- Fason İşleme
- Üretim
- Güvenlik Hizmetleri
- Yemek
- Danışmanlık Hizmetleri
- Eğitim
- Bilgi Teknolojileri
- Hammadde stoklanması

Bu firmaların sayılarının dağılımı tablo 3.2 deki gibidir

Tablo 3.2 Çalışılan Tedarikçilerin Alanlara Göre Dağılımı

İş Alanları	Tedarikçi Sayısı
Personel Taşıma Hizmeti	2
Temizlik Hizmetleri	4
Taşeronluk	5
Bakım Onarım Hizmeti	3
Fason İşleme	9
Üretim	4
Güvenlik Hizmeti	1
Yemek	2
Danışmanlık Hizmeti	4
Eğitim Hizmeti	4
Bilgi Teknolojileri	1
Hammade Depolanması	1

5.2. İşletme Düzeyinde Etkilerin İncelenmesi

İkinci bölümde teorik olarak incelenen başlıkların uygulamadaki durumları olarak incelenecektir

5.2.1.Maliyet Azaltma

Yönetim , amortisman , işçilik giderleri , teknoloji yatırımları gibi birçok kalem maliyeti etkilediği için fason işlerde maliyet avantajı sağlandığı söylenmiştir. Ayrıca tedarikçi kendi ürettiği veya fason işlediği malzeme ile ilgili birçok iyileştirme yapmakta (talaş alma işlemleri , alternatif malzeme kullanımı gibi) bu iyileştirmeler fiyatların aşağı çekilmesine yardımcı olmaktadır.

Standart dışı üretimler söz konusu olduğu zaman (konstrüksiyon işleri gibi) teklif toplanarak işlerin yaptırıldığı , hazırlanılan mukayese kararlarının maliyet azaltma konusunda belirgin etkisinin olduğu bilgisi alındı.

Yemek hizmetlerinin dışarı aktarılması ile yaklaşık %15 oranında fiyat avantajı sağlandığı bilgisi alındı.

Kalifiye eleman kullanılması gerekmeyen alanlarda taşeron kullanılması ile kazancın daha belirgin görülebileceği , sendikalı işçilerin işletmeye maliyetinin yaklaşık 9,9 TL/adamsaat olduğunu , bu işin dış kaynak kullanılarak yapıldığı durumlarda birim işçilik maliyetinin 4 TL/adamsaat seviyelerine düşebildiği bilgisi alındı.

Kapı güvenlik hizmetini işletmenin kendi sağlaması durumunda 1 elemanın maliyetinin yaklaşık 2.500 TL/adam ay , dış kaynaklardan yararlanılması durumunda ise aynı iş için 1 elemana 1.250 TL/adam ay verildiği bilgisi alındı.

5.2.2 Temel Yeteneklere Odaklanma

İncelenen işletmede ürün geliştirme ve imalat süreci temel yetenek olarak düşünülebilir.3 Ay gibi kısa bir sürede yeni bir ürün serisinin üretilebildiği. Emek yoğun işler dışarıya aktarılıp , ürün geliştirme sürecine daha çok vakit ayrılabilirdiği (

ürün geliştirme toplantıları , proses gözden geçirme toplantıları , ürün doğrulama çalışmaları vb.) bilgisi alındı.

PVD kaplama tesisi aynı sektördeki diğer işletmelere belirgin bir fark yaratabilecek bir değer olduğu bilgisi alındı. PVD kaplama ile ürünlere ömür boyu çizilmezlik garantisi verildiği , krom kaplama işleri için kapasite durumuna göre dış kaynaklardan yararlanılabildiği fakat PVD kaplama işlemi için böyle bir imkan bulunmadığı bilgisi alındı.

Temel yetenek sayılabilecek döküm ve yüzey işlemleri prosesi için dış kaynaklardan yararlanılması düşünülmüş kısmen bazı ürünler için bir tedarikçi ile çalışılmaya başlanılmış; personel makine parkı , danışmanlık desteği verilmesine rağmen sonuçta bu ürünler tekrardan işletme içine alınmak zorunda kaldığı bilgisi alındı.

5.2.3. Esnekliği Geliştirme

Ürün resmi çizildikten sonra ürün niteliğine göre yaklaşık 1 -1.5 ay içerisinde parçalar temin edilebiliyor.Üretimin içeride yapılıp dışarıya işleme veya polisaj için gönderilen parçalarda bu sürenin 1 haftaya kadar düşebileceği bilgisi alındı.

Büyük hacimli işler birkaç değişik firmada yaptırılarak daha hızlı müşteri memnuniyeti sağlanma imkanı sağlandığı söylenildi. Müşteri isteklerine göre sipariş tarihinin öne çekilmesinin gerekebileceği , bu gibi bir durumla karşılaşıldığında tedarikçilerin yardımları ile sıkıntının aşılabileceği bilgisi alındı.

Hizmet sektöründe çalışan elemanlarının eğitim seviyelerinin iyi olması gerektiği ve eleman devir hızının çok yüksek olduğunun , dış kaynak kullanılması ile istenilmeyen elemanın hemen değiştirildiğinin bilgisi alındı.

Servis hizmetinde ortaya çıkan bir ihtiyaç ile 29 kişilik olan servislerin 35 kişilik servislerle değiştirilmesi gerektiğinde tedarikçinin bu isteğe hemen cevap verebildiğinin görüldüğü bilgisi alındı.Birim koltuk taşıma fiyatına yapılan artış ile orantılandığında %50 oranında maliyet avantajı sağlanıldığının da bilgisi alındı.

5.2.4.Küçülme

İmalatın dışarı aktarılması ile iş yükü hafifleyen bazı tezgahların tedarikçilere satıldığı bilgisi alındı.Satılan bu tezgahlarda çalışan mavi yakalılar ise başka alanlara kaydırıldığı , emekliliği gelenlerin emekli edildiği bilgisi alındı.2006 yılında 2 adet mekanik işleme tezgahı ve 18 adet zımpara polisaj tezgahları tedarikçilere satılmış veya kiralanmıştır.Bu sayede ayrıca eldeki eski makinalardan ve yenileme maliyetlerinden de tasarruf edildiği , bu makinalardan boşalan yerlerin depolama ihtiyaçları için kullanılabilindiği bilgisi alındı.

Önceleri sadece malzeme alımı ve yemekhane ihtiyaçları ile ilgilenen bir kişi , yemek hizmetlerinde dış kaynak kullanılması ile başka bir bölümde çalışmaya başladığı bilgisi alındı.

5.2.5.Risk Azaltma

Zamanla müşteri yelpazesi ve darbeli siparişlere göre üretim hacimleri değişiklik gösterebiliyor.Bu değişimler uzun süreli seyredebileceği gibi sezonluk da (yazın inşaat sektörünün hareketli olması , otel yatırımlarının artması , binaların dış cephelerinin tamamlanıp iç kısımlara geçilmesi gibi) olabiliyor. Bu değişkenlikler tedarikçilerle paylaşıldığı için risk azaltılmış oluyor.Gerek yatırım , gerek yeni teknolojik , gerek finansal risklerin azaltmaya çalışıldığı bilgisi alındı.Bazı tedarikçilerde esnek çalışma modellerinin uygulandığı söylenildi.Buna göre bazı tedarikçilere 1 hafta izin verilmesi , kendi aralarında dönüşümlü çalıştırılmaları gibi yöntemlerin uygulanabildiği bilgisi alındı.

Firmanın ayrıca tedarik edilen malzemelerin garantisinden de faydalanma imkanı bulabildiği görülmektedir.Sızdırmazlığın çok büyük önem taşıdığı armatür ve vitrifiye grubunda flex hortumlar için tedarikçinin sağladığı 3 yıl sızdırmazlık garantisi ile işletme'nin riski dağıttığı bilgisi de alınmıştır.

İşletme çalışacağı tedarikçi seçiminde hata yapar , temel yeteneklerinin büyük kısmını onlara aktarır , bir firma ile çok büyük hacimlerde çalışırsa sonuçlarının kötü

olabileceği söylenildi. Bir firma ürettiği ürünlerini kendi markası altında satabileceği , bunun örnekleri olduğu bilgisi alındı.

Yemek hizmetlerinde dış kaynak kullanılması sonucunda yemekhanede tedarikçi tarafından bir adet gıda mühendisinin buldurulduğunu ve kontrollerin daha profesyonel yapıldığı bilgisi alındı.

İş yoğunluğunun fazla olmasından dolayı bazı kapı güvenlik işlerinde dış kaynak kullanılmadığı bu alanlarda dış kaynak kullanım kararının risk analizi sonucu ertlendiği bilgisi alındı.

Risk azaltmanın ayrıca benzer işler yapan tedarikçiler arasında dağılımının organize edilerek de yapılabildiğinin bilgisi alındı.

Risk azaltmanın yapılamadığı durumlarla da karşılaşılabilir. Alanında tekel firmalar ile de çalışıldığı oluyor. Bu firmaların sayıları azaltılmaya çalışılmakla beraber bu firmalarla ilişkiler kazan kazan prensibi ile iyi tutulmaya çalışılıyor. Doğalgaz , elektrik , su tedarikçileri örnek olarak verildi.

5.2.6.Süreç Yenileme

Artan dış kaynak kullanımı da göz önünde bulundurularak 2007 yılında Lojistik Müdürlüğü bünyesinde Fason Şefliği Bölümü kurulmuştur. Yeni yapılanma ile yeni görevler tanımlanmış , kontrol mekanizmasının etkinliği artırılmış ; fatura önkaydı , satınalma siparişi hazırlanması gibi işlerin bu bölümün sorumluluğuna geçirildiği , planlama bölümü ile etkin iletişimin sağlanması ile gösterilen tepkinin süresinin kısaltıldığı bilgisi alınmıştır.

Dış kaynak kullanımı ile bazı kişilerin iş tanımları tekrar yapıldığı , yemek hizmetlerinde dış kaynak kullanılması uygulaması ile 1 kişilik atıl iş gücünün ortaya çıktığı , bu elemanın başka bir bölümde çalıştırılmaya başlanıldığı bilgisi alındı.

Dış kaynak kullanılmasına başladıktan sonra polisaj , kaplama , pvd yöneticileri birleştirildiği söylenildi. Önemi görece azalan bölümlerin birleştirildiği , pres atelyesinde çalışan üç tane formenin sayısının bire düşürüldüğünün bilgisi alındı.

5.2.7. Başarılı İşletmeler Arasına Girme

Yıllardan beri armatür üreticisi durumundaki firma ürünlerinde kullandığı flex hortumları ve plastik parçaları dışarıdan tedarik ediyor. Bu sayede firmaların garanti kapsamındaki ürünlerinden , know howlarından , teknolojik gelişmelerinden yararlanabilme imkanı sağlanabiliyor.Fason işleme ve hazır parça alımlarında firmalar arası transfer imkanı bulunması nedeniyle rekabet unsurunun da yardımı ile fiyat , kalite, sevkiyat performansı açısından olumlu sonuçlar sağlandığı bilgisi alındı.

Gelinen mesafenin kartuş örneğinden görülebileceği , 1985 yılında kabul edilen 5.000 açma kapama ömründen bugün 200.000 açma kapama ömrüne , fiyatların ise 7.7€ seviyesinden 0.7€ seviyelerine geldiği söylenildi.Teknolojik gelişmelerin çok hızlı olduğu ve yoğun rekabetin yaşandığı bu sektörde tedarikçinin bilgisinden , tecrübelerinden ve gelişmesinden yararlanılmasının faydasının görülebileceği , ayrıca tedarikçinin sağladığı garantilerden de yararlandığı (su sızması halinde zararın tümünün karşılanması gibi) bilgisi alındı.

5.2.8.Kontrol Dışı Fonksiyonlar

Verimsiz olunan alanlarda (özellikle emek yoğun) dış kaynaklardan yararlanılırsa daha çok avantaj elde edildiği bilgisi verildi.

Kalitesizlikten kaynaklanan ayrımlardan dolayı oluşan iş gücü ihtiyacı (tamir , ayırım vb.) dış kaynak kullanılarak giderildiği eklenildi.

İnşaat , izolasyon , tesisat işleri gibi birçok alanda mütahitlik elemanlarının kullanıldığı bilgisi alındı.

5.2.9. Kaynak Transferi

Dış kaynak kullanılması düşünülen ürünlerin tezgahları kiralanarak veya satılarak dış tedarikçilere aktararak kaynak transferi sağlanılıyor.Aynı şekilde dış

montaj atelyesinde bulunan salmastra makinesi , lazer yazım cihazı işletme envanterinde bulunmasına rağmen tedarikçi tarafından kullanılıyor.Bu makinelerin aktarılması ile aynı zamanda işletme içinde boş alanın da yaratıldığı bilgisi alındı.

Tedarikçilere sadece makine parkı olarak aktarımda bulunulmuyor.Bu makinalarda kullanılan kesici takım , master , şablon gibi üretim araçları konusunda da yardımcı olduğu ; kalite konularında , iş sağlığı konularında eğitim de verilmekte olduğu , 2006 yılında tedarikçilere 176 adam /saat eğitim verildiği bilgisi alındı.

5.2.10. Kaynakların Yeniden Dağılımı

İşletmenin uzmanlık alanı dışındaki alanlar için dış kaynak kullanması sonucu kendi üretimi ile ilgili yatırımlar yapma imkanı bulmaktadır. Personel taşımada kullanılan otobüsün ya da yemek pişirmede kullanılan mutfak gereçlerinin ya da büro temizlik aletlerinin klozet veya armatür üretimine bir faydası olmayacağı mutlaklıdır.İşletme bu iş alanlarından çekilerek bu alanlara harcayacağı kendi uzmanlık alanı ile ilgili yatırımlara çevirebilme imkanına kavuşmuş olacağı bilgisi alınmıştır.

Bakım onarım bölümünce gerçekleştirilen forklift bakım işlerinde dış kaynak kullanımına gidildiği.Arıza giderimi garanti altına alındıktan sonra elde edilen bu işgücünün , seramik sağlık gereçleri veya armatür sektöründe üretimde bulunan işletmede mevcut bir tezgahın imali ya da geliştirilmesi için harcandığı bu sayede daha büyük katma değer sağlanabildiği bilgisi alındı.

Dış kaynak kullanımından sonra kaplama tesisinin kapasitesi arttırılmış , pvd ve Cr3 yatırımı yapıldığı bilgisi alındı.

5.2.11. Yatırım Harcamalarını Azaltma

Boru bükme işi emek yoğun ve tecrübe isteyen bir iş olduğu. Bu işin aynı zamanda büyük yatırımlar da gerektirdiği söylenildi. Bütün boru bükme işleri için dış kaynaklardan yararlanıldığı , işletme içinde teknoloji yoğun , karlı , hacimli ve katma değer sağlayan üretimlerin (otomat parçalar , döküm üretim ve işleme) gerçekleştirildiği bilgisi alındı. Ayrıca sızdırmazlık elemanları üretimi için kullanılan

kalıp , enjeksiyon makinaları gibi yatırımlar bu malzemeler dış kaynaklardan tedarik edildiği için yatırım harcamalarının azaltıldığı görülmüştür.Bu kazanılan yatırım harcamalarının kapasite artışı için kullanılması mümkün olmuştur.

Büyük çaplı otomasyon işlerinde de dış kaynaklardan yararlanılarak belki de bir sefere mahsus kullanılacak malzemelere para verilmemiş , atıl işgücü oluşturulmamış olduğu bilgisi alınmıştır.

5.2.12. Finansal Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma sonucunda tedarikçilere satılan veya kiralanan tezgahlar durağan durumdan likit durma geçmekte ve mali bir kazanç elde edilmektedir.Elde edilen bu kazanç daha teknolojik tezgahların alınmasına veya gerekli olan alanlara aktarılabilceği bilgisi alınmıştır.

İncelenen firma 2006 yılından bu yana kullandığı araçları kiralamakta , mevcut arabaları ise satmaktadır. Bu sayede firmaya büyük bir kaynak girişi olduğu , firmanın bu karar ile hem uzmanlık alanı olmayan bir alandan çıktığı hemde parasını bağlayacağı bir yatırımdan kurtulduğu bilgisi alınmıştır.Dış kaynak kullanımı ile yıllık araba harçları, kasgo giderleri , araba servis ücretlerinden kurtulunmuştur.

5.2.13 Kaliteyi Arttırma

Üretim alanında tedarikçi ile sağlam parça için anlaşıldığı için işletme içinde karşılaşılabilen kalite problemlerinden , tamir , revizyon gibi işlerden kurtulunur.Her parça için belli kabul kriterleri var.Hangi parçanın nasıl kontrol edileceği belirlenmiş ve tedarikçiler bilgilendirmiş.Tedarikçiler üretimi bu kriterlere göre yaptıkları için geri döndülerin fazla olmadığı bilgisi alınmıştır.

İşletmenin uzmanlık alanı dışındaki sektörlerde (plastik üretimi gibi) kalite üstünde fazla konuşulmuyor.Belirlenen kriterler ile girdi kontrolü yapılıyor.Sektöründe uzman olunan konularda ise (otomat işleme , hazır parça , fason işleme , kaplama prosesleri gibi) tedarikçiler daha iyi bilgilendirilebiliyor gerektiğinde eğitimler de

veriliyor. Polisaj prosesi gibi çok yaygın olmayan sektörlerde bulunan tedarikçiler küçük hacimli oluyor. Bunun da firmalara eğitim verilmesinin gerekli olduğunun göstergesi olduğu bilgisi alındı

Çok emek gerektiren parçaların iş tanımları iyi yapıldığı ve tedarikçiye iyi aktarıldığı , proses kontrolünün iyi yapıldığı durumlarda sonuç daha iyi görülebiliyor. Dış kaynaklardan yararlanmanın kaliteye etkisinin genel olarak olumlu olduğu bilgisi alınmıştır.

Hizmet alanındaki kalitenin işletme içinde yapılan anketlerle ölçüldüğünün , anket sonuçlarının da göz önünde bulundurularak kararların alındığının bilgisi alındı.

5.3. Bulguların Yorumlanması

Bu bölümde literatürdeki ve uygulamadaki sonuçlar karşılaştırılacaktır.

Dış kaynak kullanımının maliyete etkisi uygulamada ve teoride de benzer çıkmıştır. Görüşülen kişilerin verdikleri örnekler bu düşünceleri desteklemiştir. %40 mertebelerinde maliyet azatımı sağlanabilmektedir. Tedarikçilerle yürütülen ortak projeler , alanında öncü firmaların birikimlerinin kullanılması ile kazanç daha belirgin ortaya çıkmaktadır.

Dış kaynak kullanımının temel yeteneklere odaklanmaya etkisi teoride de ve uygulamada birbirini destekler çıkmıştır. Görüşülen personel dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmenin kendi yeteneklerine odaklanmasına yardım ettiğinde hem fikirdir. Kapı güvenlik örneğinden de anlaşılacağı gibi işletme kapıda görevlendireceği elemanın eğitimi , sertifikası , ateşli silah eğitimi , psikolojik testleri , periyodik eğitimleri ile ilgilenmeyecek , temel yetenek olarak belirlenen işletmeye daha çok katma değer sağlayacak ürün geliştirme sürecine daha çok zaman , kaynak , eleman ayırabilecektir.

Dış kaynak kullanımının esnekliğe etkisi teori kısmında değinilen gibi olmuştur. Görüşülen kişiler dış kaynak kullanımı sayesinde , tedarikçiler arası iş paylaşımı ile değişimlere daha çabuk ayak uydurabileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca işletme dış kaynak kullanım sözleşmeleri hazırlarken geçerlilik süresini bir yıl olarak belirlemekte ,

memnuniyetsizlik durumunda ise haber vermek koşulu ile 3 ay gibi bir sürede tedarikçi ile ilişik kesilebilmektedir. Bu şartlar firmanın tedarikçilere olan bağımlılığını azaltmış ve esneklik sağlamıştır.

Dış kaynak kullanımı sonucunda küçülme incelenen işletmede de gerçekleşmiştir.Önemi görece azalan bölümler birleştirilmiş , elemanlar başka bölümlere kaydırılmıştır.

Dış kaynak kullanımının riski azalttığı gibi işletmenin kendi eliyle kendine rakipler de yaratabileceği söylenilmiştir.Bu yüzden kontrolün hiçbir zaman kaybedilmemesi gerekmekte ve detaylı risk analizleri yapılmalıdır.İşletmenin tedarikçilerinden bitmiş ürün almaması uygun olacaktır.Tedariklere kendi alanı ile ilgili işler yaptırılmalı , metal sektöründe faaliyet gösteren bir tedarikçiye kaplama yatırımı yaptırılmamalıdır.İşletmenin geçmişteki bir tedarikçinin kendisine rakip olduğunun görülmesi bu konuya verilmesi gereken önemi göstermesi açısından iyi bir örnek teşkil etmektedir.

İşletmede kullanılan forkliftler için dış kaynak kullanımına gidilmesinden sonra işletmede hep aynı marka forkliftlerin tercih edilmesi tedarikçi ile işletme arasında doğabilecek bir sıkıntının sonuçlarının kötü olmasına yol açabilir.İşletmede kullanılan 40 adet forkliftin bir kısmının başka marka kullanılması ile işletme hem tedarikçi karşısında pazarlık yaparken daha güçlü olacak , hem de bir anlaşmazlık durumunda işletmedeki işlerin durması engellenecektir.Bu durumda işletme bir tedarikçiye bağımlı hale gelmiş görünmektedir.Bu durumun tekrar gözden geçirilmesi ve rekabet ortamının yaratılması işletme açısından faydalı olacaktır.

Dış kaynak kullanımı süreç yenileme çalışmalarını hızlandırmış ve fason bölümü kurulmuştur.Bu bölümün kurulması dış kaynak kullanımına verilen önemi de göstermektedir.Ayrıca küçülme ile bağlantılı olarak bazı şeflikler birleştirilmiş , yönetici sayıları azaltılmıştır.

Dış kaynak kullanımı ile işinde başarılı işletmelerden yardım alındığı , onların bilgi birikiminden yararlandığı söylenilmiştir.Bu teori kısmı ile benzerlik göstermektedir.Tedarikçilerle yürütülen ortak projeler sayesinde mühendislik plastikleri gibi alternatif malzemelerinin kullanılması mümkün olmuştur.

İnşaat , otomasyon gibi işlerde dış kaynaklardan yararlandığı bilgisi alınmıştır. İşletmenin bilgisi olmayan bu işler için dış kaynaklardan yararlanması teori kısmı ile

benzerlik göstermektedir.Bu işin kontrolü için belirli bir miktar ödeme yapılmayıp iş tamamlanıp sonuç görüldüğü zaman kalan meblağ ödenmektedir.

Uygulamada kaynakların tedarikçilere aktarıldığı görülmüştür.Bu sayede işletme makine yatırımından , yenileme masraflarından , bakım onarım giderlerinden kurtulmuş, elindeki makinaları paraya çevirmiştir.Teori ile bu uygulama benzerlik göstermektedir.Ancak tedarikçilerin yetersiz kaldığı durumlarda eğitim ve eleman desteği verilmesi gerekebileceği durumlarla da karşılaşmıştır.Bu durumun işletmeye ilave bir yük getireceği düşünülebilir.

Tedarikçilere aktarılan faaliyetler ile işletme kendi içindeki kaynakları tekrardan düzenleme imkanı bulmuş , katma değeri en yüksek şekilde sağlayacak biçimde tekrardan yapılanma gerçekleştirilmiştir.Teori ile bu uygulamalar benzerlik göstermektedir.İşletmenin temel yetenek olarak düşünebileceği kaplama , döküm prosesinin kapasitesi arttırılmış , Cr3 , PVD tesisi kurulmuş , polisaj ve mekanik işleme gibi süreçleri için dış kaynaklardan yararlanmaya gidilmiştir.

İncelen işletmede bazı işler tedarikçilere aktarıldığı için yatırım harcamaları azalmıştır.Teori kısmı da bu görüşü desteklemektedir.Kapasite artışı gerektiği durumlarda mekanik işleme prosesi için tedarikçilerdeki torna , freze , cnc tezgahları kullanılmış , işletme bu tezgahlara yatırım yapmak zorunda kalmamıştır.

İşletme dış kaynak kullanarak finansal kaynaklardan yararlanmıştır.Araba kiralama örneğinde olduğu gibi , işletme toplu para çıkışını engellemiş , tedarikçinin elindeki yatırımlardan faydalanmıştır.Bu araçlar için dış kaynak kullanılması ile işletme ödeme programlarını oluşturmuş , harcama bütçelerindeki sapmaları azaltmış , işletmenin önünü daha rahat görebilmesi de sağlanmıştır.

Teori kısmında dış kaynak kullanımının kaliteyi özellikle rekabet olan sektörlerde arttırdığı söylenilmesine rağmen incelenen işletmede böyle bir bulguya rastlanamamıştır.Bunun nedeni kalitenin ölçülmesinin zor olması olabilir.

İncelenen kurumsal firma dış kaynak kullanılan bütün tedarikçilerin devlete olan borcunu takip etmektedir.(sigorta primi gibi).Bu durum işletmenin etkileşim içinde bulunduğu çevresine sosyal yardımı olarak düşünülebilir.Fakat bu takip ilave iş demektir.

İşletmeler özellikle taşeron çalıştırırken , tedarikçinin çalıştırdığı elemanların iş ve iş sağlığı konularına özen göstermelidir.Oluşabilecek bir iş kazasını önlemek için

Çalışanlara eğitim verilmeli , tedarikçi ile sözleşmeler imzalayıp iş ve işçi sağlığı konularına uymaları konusunda gerekiyorsa baskı yapmalıdır.

İşletme , hizmet alanında dış kaynak kullandığında bu alanda çalışan elemana kendi örgüt kültürünü oğretmek zorundadır.Dışarıdan bakıldığında kapıda duran güvenlik görevlisi sanki işletmenin bünyesindeki bir eleman olarak görülecek , bu elemanın yapacağı herhangi bir hata işletmeye mal edilecektir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde , işletmelerin değişen piyasa koşullarıyla rekabet edebilmeleri için daha yalın ve esnek yapılara kavuşmaları gerekmektedir.Değişime ayak uydurabilmek için işletmeler küçülmekte , çeşitli faaliyetleri için artan bir biçimde dış kaynaklardan yararlanmaktadır.Dış kaynaklardan yararlanma işletmelere ana faaliyetleri konusunda gelişerek rekabet gücünü , teknik yeteneklerini arttırma , değişen koşullara hızla yanıt verme imkanı sağlamaktadır.Yatırımın ve yönetimin temel faaliyet konusuna yoğunlaşması mümkün olmaktadır.

İşletmeler yaygın olarak bilgi sistemleri , temizlik hizmetleri , taşıma hizmetleri , yemek hizmetleri , üretim , araştırma geliştirme , danışmanlık hizmetleri , sosyal tesislerin işletilmesi , hammadde tedarik ve stoklanması , dağıtım nakliyat hizmetleri , insan kaynakları , güvenlik hizmetleri , bakım onarım hizmetleri , eğitim , üretim gibi alanlarda dış kaynak kullanımına gitmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu sektöre göre dış kaynak kullanımına gidilecek alanlar değişiklik göstermektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma maliyetleri azaltmakta , işletmenin kendi faaliyet alanına yönelmesi daha çok katma değer sağlamasına yol açmaktadır. İşler yalınlaşmakta , dış tedarikçilerin bilgi birikim tecrübelerinden yararlanılmakta , faaliyetlerdeki etkinlik artmaktadır. Eğitim ve uzmanlık isteyen faaliyetlerdeki işgücünü elde tutmanın , işgücünün eğitim maliyetleri yüksek olmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile bu maliyetlerin önüne geçilebilmektedir.

Dış kaynak uygulamalarının önemli faydaları bulunmakla beraber , yeterli önlem almayan ve uygun stratejiler geliştirmeyen işletmeler için önemli sakıncalar da ihtiva etmektedir.Tedarikçilere bağımlılığın artması ve tedarikçiler üzerinde kontrolün kaybedilmesi temel sakıncalardır.Bu durum işletmenin hizmet kalitesinin düşmesine ve maliyetlerin zamanla artmasına neden olacaktır.Esnekliğini kaybeden işletme değişime ayak uyduramayacak belki de kapanmak zorunda kalacaktır.Sakıncaların önüne geçebilmek için dış kaynak kullanım kararı alınırken detaylı analizler yapılmalıdır.Maliyet , risk analizleri yapıldıktan sonra stratejik katkısı olmayan rutin

hizmetler için dış kaynaklardan yararlanılmalı , rekabete etki eden ve işletmenin temel yeteneği olarak adlandırılabilir faaliyetler için dış kaynak kullanımına gidilmemelidir.

Bir işletme dış kaynak kullanım kararı alırken temel yeteneklerini belirlemeli , teknolojik yeterliliğini gözden geçirmeli , değişen çevre koşulları ile maliyet analizi yaptıktan sonra bu kararı almalıdır.Yanlış alınan karar sonrası faaliyetin tekrar işletme içine alınmasının hem zaman hem maliyet açısından sıkıntılar yaratacağı mutlaklıdır.Potansiyel risk analizi ile bu durum önceden incelenmeli , tedarikçilerle pazarlık şartlarının nasıl korunacağı , güvenliğin ve kalitenin sağlanabilmesi için sözleşmenin nasıl hazırlanacağı , tedarikçi kontrolünün nasıl sağlanacağı ve hangi yeteneklerin korunması gerektiği önceden düşünülmesi gereken konulardır.

İşletme bazı faaliyetleri tedarikçilere aktarırken riski azaltmak için geçiş süresinde tedarikçilere yardım etmesi gerekebilir.Bu destek eleman takviyesi olabileceği gibi eğitim , teknoloji aktarımı da olabilir.

Dış kaynak kullanımını ile dışarı aktarılan bazı faaliyetler sonucunda organizasyonda meydana gelebilecek küçülme ve süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi süreçlerinde bazı elemanların iş tanımları değişebilir , çalışanların üretkenliği , verimliliği etkilenebilir.İşletme bu durumu önceden görüp gerekli önlemleri almalıdır.

Sonuç olarak ; artan rekabet , globalleşme , teknolojik gelişmeler , mali sıkıntılarla karşılaşan ülkemiz işletmeleri için ,dış kaynak kullanım uygulamalarının dikkate alınması gereken bir gelişme olduğu açıktır. Bu sayede işletmeler kendi işlerine yoğunlaşmaları , maliyetlerini düşürmeleri , esnekliklerini arttırarak çevreye uyumlarını arttırmaları mümkün olacaktır. Daha önceki bölüm tablolarında görüldüğü gibi birçok alanda dış kaynak uygulamaları yaygınlaşacak , hiç dış kaynak kullanımı olmayan alanlarda bu uygulamalara geçilecektir. İşletme düzeyinde etkilerin araştırılması ile işletmenin bu etkilerden en az miktarda etkilenmesi sağlanabilir.

Bundan sonraki çalışmalarda ;

- Üretim sektöründe bulunan bir işletme için yapılan bu çalışma değişik sektörler için yapılabilir.

- Değişik sektörler arasındaki farklar incelenebilir
- Dış kaynak kullanımının örgüt kültürü üzerine etkisi incelenebilir
- Dış kaynak kullanımında tedarikçi seçim kriterleri incelenebilir
- Dış kaynak kullanımında tedarikçi ile hazırlanan sözleşmeler incelenebilir

KAYNAKÇA

AKBAY, Sibel. Outsourcing'in Yarattığı Fırsatlar, Capital, Sayı 5, 2000

AKAT, Ömer. Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, 2. Baskı, Bursa, 2000

ARSLANTAŞ, Cem,Cüneyt “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”,İ.Ü.S.B Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,1999

ARSOY, Fatih.“Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve ilaç Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, İ.Ü.S.B. Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001

AYDINLI,Fulya. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin bir Araştırma, İ.Ü.S.B. Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

BAXENDALE, J.Sidney , Outsourcing Oppornities For Smal Businesses : A Quantitative Analysis, Busines Horizons 47/1 , 2004

BEAN, Luann; The Profits and Perils of İnternational Outsourcing , The Journal of Corporate Accounting&Finance , 2003

BUĞDAYCI, Ahmet. “ Core Bussiness Dalgası Geliyor”, Capital Dergisi,Ocak 1998.

BUTLER, Janet. Winning the Outsourcing Game : Making the Best Deals and Making Them Work. Boca Raton, FL, USA: Auerbach Publishers, Incorporated, 2000.

ÇETİN, Canan, “Şebeke Organizasyonları” İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi:Yönetim, Sayı 25,1996

CHARLES, E.Davis; ANN, Lee. Outsourcing The procurumen-Thorough Payebles, Management Accounting , 1998

DAFT, Richard. Management The Dryden Press, Fourth Edition1997.

- DİNÇER, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul,1998
- DOMBERGER, Simon. A Strategic Guide To Outsourcing The Contracting Organization , Oxford University Pres, Oxford , 1998
- EREN, Erol. Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Dördüncü Basım,No:23, 1998
- ERTÜRK, Mümin.İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basın Yayın Dağıtım AŞ. İkinci Basım, İstanbul, 1995
- EMBLETON, Peter ; WRİGHT , Philip , “A Practical Guide to Succesfull Outsourcing” , Empowerment in Organizations, Vol 6N.3, 1998
- GÖKDERE, Halis. Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanırken Tedarikçi Nasıl Seçilir?, Kalder Forum. Nisan-Haziran 2001
- GÖKER, Metin ; 2000'li yıllarda kamu ve özel sektörde yeniden yapılanma İstanbul : Türkiye Genç İşadamları Derneği, 1996.
- GÜLOVA, Asena Altın “İşletme Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım:Outsourcing(Dış Kaynak Kullanımı) Süreci” 9.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 21-22 Kasım, 2000
- HEİKKİLA, Jussi ;CORDON, Carlos; Outsourcing :A Core or Non-core Strategic Management Decision , Strategic Change, 11,183-193 , 2002
- JENNİNGS, David ; Strategic Guidelines For Outsourcing Decisions , Strategic Change Vol 6, 85-96, 1997
- JUMAH’H, Ahmad H. ; WOOD,D. “Outsourcing İmplications For Accounting Practies”, Managerial Auditing Journal, Vol.8, 1999
- KAKABADZE, A.;KAKABADZE , N;Outsourcing Best Practice:Transformational And Transtional Considerations, Knowledge and Proses Management Volume 10 Number 1 , 2003
- KARABULUT, Muhittin ; KAYA İsmail Pazarlama yönetimi ve stratejileri, İstanbul : İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, 1991.

- KARACAOĞLU, Korhan. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,2001
- KOÇEL, Tamer. İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı, Türkiye Metal Sanayicileri Yayını. Mercek, Temmuz 1996
- KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım, 8. Baskı, 2001
- KOTABE , M.Global sourcing strategy Quorum Books, New York, 1992
- LACITY, M.C.;HIRSCHEIM, Rudy, Information Systems outsourcing: Myths, Metaphors, and Realities John Wiley, New York, 1993
- LOOFF, L.A., Information Systems Outsourcing Decision Making: a Managerial Approach Idea Group Publishing, USA , 1997
- MENDEL, Dan. The Peral and the Perils of Outsourcing, <http://www.800support.com/reference> , 23 April 2002,
- McCRAY E.Gordon; CLARK, Thomas; Using System Dynamics to Anticipate the Organizational Impacts of Outsourcing, Sytem Dynamic Rewiev ,Vol:15 No:4 , 1999
- McFARLAN, F.Warren.;NOLAN,Richard. How to Manage an IT Outsourcing Alliance, Sloan Management Rewiev, Winter 1995
- MONATELA, Larry, DILLON, L.William , Strategies For effective Outsourcing , New Directions for Student Services,No 96, John Wiley & Sons Inc., 2001
- PLATT, Rodney.”Outsourcing the HR Function”, ACA NEWS , 1 June 1996
- PINAR, İbrahim. “İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması”, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi:Yönetim,8. Sayı , 1997
- POWER, Mark John; Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process ,London, , GBR: Kogan Page, Limited, 2006.

SAMADDAR, Subhashish ; KADIYALA, Savitha ; Information System Outsourcing : Replicating an Existing Framework in a Different Cultural Context , Journal of Operations Management No: 24 , 2006

SEYMEN,Oya Aytemiz; İşletmelerde Yeniden yapılanma (reengineering), Beta Basım, İstanbul, 2000

TAMPOE, Mahen. Exploting the Core Compotentences of Your Organization, Long Range Planning, Vol.27, No.4,1994

TEZEL, Yasemin; İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma ; Yüksek lisans tezi , A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü , Eskişehir , 1998

TOKAT, Bülent; ŞERBETÇİ, Derya. İşletmecilik Bilgisi Avcı Ofset, İstanbul, 2001

QUELİN, Bertrand ;DUHAMEL, François, Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy :Outsourcing Motives and Risks , European Management Journal Vol.21,No.5 , 2003