

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMLARININ
HASTANELERDE KULLANILMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Hasan ŞAHİN

İSTANBUL, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMLARININ
HASTANELERDE KULLANILMASI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Hasan ŞAHİN

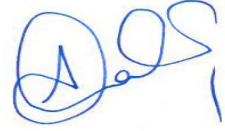
Öğrenci No:
110746169

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Ali SAYGILI

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarının Hastanelerde Kullanılması” başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve onurumla doğrularım.04.04.2015



Hasan ŞAHİN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

14.04.2015

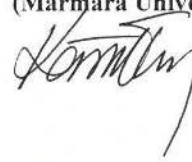
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **110746169** numaralı **Hasan ŞAHİN**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarının Hastanelerde Kullanılması*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 10.03.2015 tarih ve 2015/10 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.9) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
DOÇ.DR. KAMİL USLU
(Marmara Üniversitesi)



ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Hasan ŞAHİN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ali SAYGILI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Hastanelerde Hizmet Alımları, Tedarikçi Firma, Sağlık Hizmetleri

ÖZ

DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMLARININ HASTANELERDE KULLANILMASI

İşletmeler açısından piyasada rekabet şartları gün geçtikçe zorlaşmaktadır. İşletmeler ise bu zorluklarla baş edebilmek için her geçen gün yeni yönetim stratejileri geliştirmektedirler. Dış kaynaklı hizmet alımları ise bu yönetim stratejilerinden birisidir. İşletmeler ana faaliyet alanları dışında dış kaynak kullanarak temel yeteneklerine daha fazla zaman ve kaynak ayırmayı amaçlamaktadırlar.

Hastaneler ise günümüzde artık sadece tıbbi hizmet sunan mekanlar olmaktan çıkmış, tıbbi hizmetin yanında yemek, temizlik, bilgi işlem, konaklama gibi otelcilik hizmetleri de sunan kompleks işletmeler haline gelmişlerdir. Bu kadar geniş alanda hizmet veren hastaneler ise temel faaliyet alanları dışında dış kaynaklı hizmet alımı yöntemine başvurmaktadırlar. Bu çalışmada dış kaynaklı hizmet alımlarının hastaneler için nedenleri, faydaları, zararları, kullanım süreci ve türleri gibi konular işlenmiştir. Çalışmada kaynak tarama yöntemi kullanılarak dış kaynak kullanımının hastane işletmeciliği üzerindeki olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konmuştur.

Bu çerçevede dış kaynak kullanımının hastaneler açısından; maliyetlerin düşmesi, temel yeteneklere odaklanma, yeni teknolojileri takip etme gibi olumlu sonuçları olduğu, bunun yanında esnekliği kaybetme, yetersiz tedarikçi işletmenin seçilmesi, bilgi güvenliğini sağlayamama gibi risklerinin de olduğu görülmüştür.

Name and Surname : Hasan ŞAHİN
Supervisor : Asst. Assoc. Dr. Ali SAYGILI
Degree and Date : Master, 2015
Major : Management of Hospitals and Health Institutions
Key Words : Outsourcing in Hospitals, Procurement of Services in
Hospitals, Suppliers, Health Services

ABSTRACT

THE USE OF OUTSOURCED SERVICE PROCUREMENT IN HOSPITALS

From the point of businesses the competitive conditions in the market are getting more difficult within time. But to cope with these difficult conditions these businesses are improving new management strategies. Besides their main business by outsourcing, these businesses aim to spend more time and effort on their basic skills.

On the other hand nowadays hospitals are not places that provide only medical service, but also they have become complex businesses that provide food, hygiene, computing and accommodation services. This study is about the reasons, benefits, disadvantages, process and type of procurement of outsourced services for use in hospitals. By using source scanning method it has been revealed the positive and negative sides of outsourcing on hospital management.

In this context it has been understood that outsourcing for hospitals have some positive results like reduction of costs, focus on basic skills, and application of new technology, besides there is also the risk of losing flexibility, choosing insufficient supplier management and failure of ensuring information security.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	İ
ABSTRACT.....	İİ
İÇİNDEKİLER	İİİ
TABLolar LİSTESİ	Vİİİ
ŞEKİLLER LİSTESİ	İX
KISALTMALAR	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMI

1. DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMININ TANIMI VE GELİŞİMİ.....	4
1.1.Dış Kaynaklı Hizmet Alımının Tanımı ve Temel Kavramlar.....	5
1.1.1.Dış Kaynaklı Hizmet Alımının Tanımı.....	5
1.1.2. Stratejik Yönetim	8
1.1.3. Hizmet Sunan İşletme	10
1.1.4. Temel (Öz) Yetenekler (Core Competences).....	12
1.1.5. Küçülme (Downsizing)	15
1.1.6. Değişim Mühendisliği.....	17
1.1.7. Alt Sözleşme (Sub-contracting)	18
1.2. Dış Kaynaklı Hizmet Alımı Kullanımının Dünyadaki Gelişimi.....	19
1.3. Dış Kaynaklı Hizmet Alımının Türkiye’deki Gelişimi.....	23

2. DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMINI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER VE TÜRLERİ.....	25
2.1. Dış Kaynaklı Hizmet Alımını Ortaya Çıkaran Nedenler	25
2.1.1. Sosyal Değişmeler.....	25
2.1.2. Teknolojik Değişmeler.....	27
2.1.3. Ekonomik Değişmeler.....	28
2.1.4. Kültürel Değişmeler	30
2.1.5. Rekabetin Artması ve Küreselleşme	31
2.2.Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarının Türleri.....	32
2.2.1.Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Türler.....	33
2.2.2.Yararlanılan Hizmetin Kapsamına Göre Türler	36
 3. DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMI KULLANIMININ FAYDALARI VE SAKINCALARI	38
3.1. Dış Kaynaklı Hizmet Alımının Faydaları	38
3.1.1.Uzmanlık Bilgisinden Yararlanma.....	38
3.1.2. Maliyetlerin Düşürülmesi	39
3.1.3. Temel Faaliyetlere Odaklanma	40
3.1.4. Örgüt Yapısını Dinamik Tutma ve Esnekliği Arttırma.....	41
3.1.5. Verimliliği Arttırma	43
3.1.6. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme	44
3.1.7. Riski Azaltma, Bilgi ve Beceri Arttırma.....	45
3.1.8. İşletmeye Değer Kazandırma.....	47
3.1.9. Rekabet Gücünü Arttırma	48
3.1.10. Kaliteyi Arttırma	49

3.1.11. Organizasyonel Küçülme	51
3.1.12. Başarılı İşletmeler Arasına Girme ve Fazla Talebin Üstesinden Gelme	52
3.1.13. Finansal Kaynaklardan Yararlanma ve Yatırım Harcamalarını Azaltma	53
3.1.14. Değişime Karşı Direnç Yaşanması	55
3.2. Dış Kaynaklı Hizmet Alımı Kullanımının Sakıncaları	56
3.2.1. Esnekliğin Kaybedilmesi	57
3.2.2. Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi	57
3.2.3. Yetersiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi	59
3.2.4. İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi	61
3.2.5. İş Gören Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi ve İletişim Problemlerinin Yaşanması	62
3.2.6. Tedarikçilerin Pazara Girmesi	63
3.2.7. İşletme İçinin Boşaltılması ve Bilgi Güvenliğini Sağlayamama	64

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMLARI

1. HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMLARININ GELİŞİMİ.....	66
1.1.Hastanelerde Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarının Uygulanması.....	67
1.2. Türkiye’deki Hastanelerde Dış Kaynak Kullanım Durumu	69
2. HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMI TÜRLERİ.....	73
2.1. Temizlik Hizmetleri Hizmet Alımı	74
2.2. Yemek Pişirme, Kahvaltı Hazırlama, Dağıtım ve Sonrası Hizmet Alımı.....	75

2.3. Teknik Birimler Muhtelif Bakım ve Onarım Hizmet Alımı	77
2.4. Özel Güvenlik Hizmet Alımı	79
2.5. Otomasyon Sistemi İçin Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni Hizmet Alımı	80
2.6. Hastane Bilgi İşlem Destek Servis ve Danışmanlık Hizmeti Alımı	81
2.7. Hastane Haşere İle Mücadele Hizmet Alımı.....	83
2.8. Çamaşır Yıkama, Kurutma ve Ütüleme Hizmet Alımı.....	85
2.9. Tıbbi Cihaz Hizmet Alımları	86
2.10. Hasta Yönlendirme ve Halkla İlişkiler Hizmet Alımı.....	87

3.HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMLARININ KULLANIM

SÜRECİ VE AŞAMALARI	87
3.1.Dış Kaynak Kullanımına Gereksinim Duyulması	88
3.2.Proje Takımının Oluşturulması	89
3.3. Amaçların Belirlenmesi	90
3.4. Maliyet Analizlerinin Yapılması.....	91
3.5. Risk Analizlerin Yapılması	93
3.6. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Alınması.....	94
3.7. Teklif Formunun, Şartnamenin Hazırlanması.....	96
3.8. Tekliflerin Değerlendirilmesi, Tedarikçi Firmanın Seçimi.....	97
3.9. Sözleşme Maddelerinin Görüşülmesi ve İmzalanması	99
3.10. Tedarikçi Firma ile İlişkinin Yönetilmesi ve Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi	100

4.HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIM NEDENLERİ, FAYDALARI VE SAKINCALARI

4.1. Hastanelerde Dış Kaynaklı Hizmet Alımı Kullanmanın Faydaları	105
4.1.1. Maliyetleri Düşürme	106

4.1.2. Temel Yeteneklere Odaklanma.....	108
4.1.3. Yönetimde Esnekliği Sağlama	110
4.1.4. Yeni Teknolojileri Takip Etme	112
4.1.5. Riski Azaltma.....	114
4.1.6. İşletmeye Değer Kazandırma ve Rekabet Gücünü Arttırma	115
4.1.7. Kaliteyi ve Verimliliği Arttırma	117
4.1.8. Hasta ve Çalışan Tatminini Arttırma	120
4.1.9. Kaynak Dağılımını Sağlama	122
4.1.10. Zaman Tasarrufu Sağlama	123
4.1.11. Çağdaş Yönetimi Sağlama	124
4.2. Hastanelerde Dış Kaynaklı Hizmet Alımı Kullanmanın Sakıncaları.....	125
4.2.1. Esnekliğin Kaybedilmesi	127
4.2.2. Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi	128
4.2.3. Yetersiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi	129
4.2.4. İşgören Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi	131
4.2.5. Bilgi Güvenliğini Sağlayamama Riski.....	132
SONUÇ	134
KAYNAKLAR	138

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No.

Sayfa No.

Tablo 1. Geleneksel Satın Alma ile Dış Kaynak Kullanımı Karşılaştırılması.....	34
Tablo 2. Hastanelerde Klinik ve Klinik Olmayan Hizmetlerde DKK Kullanımı	72
Tablo 3. DKK Uygulamasında Risk Kontrolleri.....	94
Tablo 4. Hastanelerin DKK Nedenlerinin Önem Derecesine Göre Dağılımı	104
Tablo 5. DKK Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Avantajlar.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.

Sayfa No.

Şekil 1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi.....	21
Şekil 2. Modern Anlamda Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	22
Şekil 3. Dış Kaynak Kullanımı Oranları	52
Şekil 4. İşletme Temel Yeteneklerine Bağlı Olarak DKK Uygulaması	95
Şekil 5. DKK Uygulaması ve İşletme Değeri.....	116

KISALTMALAR

AÜ	Ankara Üniversitesi
Bkz.	Bakınız
C.	Cilt
Diğ	Diğerleri
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
FBE	Fen Bilimleri Enstitüsü
İÜ	İstanbul Üniversitesi
KMÜ	Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi
MÜ	Marmara Üniversitesi
s.	Sayfa
S.	Sayı
sb	Sağlık Bakanlığı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SÜ	Selçuk Üniversitesi
ULAKBİM	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
vb.	ve bunun gibi
YBT	Yayınlanmamış Bitirme Tezi
YDT	Yayınlanmamış Doktora Tezi
YUT	Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi
YYLT	Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Günümüzde tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de küreselleşmenin etkisi ile işletmelerin pazar payları giderek daralmaktadır. İşletmeler daralan bu pazarlarda rekabet edebilmek için yeni yönetim stratejileri geliştirmektedirler. Dış kaynaklı hizmet alım yöntemi işletmelerin kullandığı yönetim stratejilerindendir. Maliyet ve zaman avantajı elde etmek isteyen işletmeler temel yetenekleri dışında kalan konularda dış kaynak kullanmaktadırlar. İşletmeler elde ettikleri kaynak ve zaman tasarruflarını temel faaliyetlerine yönlendirerek temel yeteneklerini geliştirmektedirler. Temel yeteneğini geliştiren işletmeler rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Başlangıçta daha çok özel sektörde kullanılmaya başlanan dış kaynaklı hizmet alımları, gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ile artık kamu kurumlarında da kullanılmaya başlanmaktadır. Hastaneler de yapmış oldukları hizmet alımları ile dış kaynak yöntemini kullanan kamu kurumlarından. Hastanelerin temel yetenekleri dışında yapmış oldukları hizmet alımları gün geçtikçe yaygınlaşmış ve sıklıkla kullanılmaktadır. Kamu kurumları başta olmak üzere diğer işletmelerde de hizmet alımlarının daha etkili ve verimli kullanmalarını sağlamak için birçok araştırma ve çalışma yapılmaktadır.

Dış kaynak kullanımı; işletmenin rekabet avantajı sağladığı, maliyetlerini düşürdüğü, verimliliği arttırdığı ve işletme riskini azaltarak temel yeteneklere odaklanıp kaliteli çalışma ortamının sağlandığı modern bir yönetim stratejisidir. Kamu kurum ve kuruluşları kar amaçlı işletmeler olmasa da dış kaynaklı hizmet alım yöntemini kullanarak gelişen teknolojileri yakından takip etme avantajını yakalamaktadırlar. Ancak bu yöntem doğru kullanıldığı takdirde işletmelere fayda sağlamakta, aksi halde işletmenin temel yeteneklerini kaybetmesine ve bilgi güvenliği konusunda zafiyetler yaşanmasına sebep olmaktadır.

Kamu kurumları yöneticileri tarafından dış kaynaklı hizmet alım yöntemlerinin bilimsel olarak araştırılması ve incelenmesi her geçen gün daha fazla

önem kazanmaktadır. Bu konunun seçiminde, yönetici olarak çalıştığım hastanede dış kaynaklı hizmet alımlarının yapılması, hizmet sırasında karşılaşılan sorunların olması, dış kaynak kullanımının olumlu ve olumsuz yanlarının ortaya çıkması, çalışan personelin özlük hakları ile ilgili sorunların yaşanması, yapılan sözleşmeler ve mevzuattan kaynaklanan eksikliklerin görülmesi ve tüm bu süreçlerin içinde yer almam etkili olmaktadır.

- **Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı modern bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımının, tanımı, dünyadaki ve ülkemizdeki gelişimi, kullanım nedenleri, faydaları ve risklerini önce işletmeler açısından değerlendirmek daha sonrada hastaneler açısından fayda ve sakıncalarını genel bir çerçevede ele alarak, çeşitli yönlerinin ana hatları itibariyle ortaya konmasıdır. Dış kaynaklı hizmet alımlarının hastanelerde nasıl kullanılacağına araştırılmasıdır. Dış kaynaklı hizmet alımlarının hastaneler açısından değerlendirilmesi yapılarak, kamu kurumlarının ve özel sektör sağlık sunucularının dış kaynaklı alım yöntemine yönelik fayda ve sakıncalarının incelenmesidir. Bunlarla beraber dış kaynak kullanımının hastane işletmeciliği üzerindeki olumlu ve olumsuz yönlerinin incelenmesidir.

Hastaneler temel faaliyet alanları dışında kalan temizlik, yemek, güvenlik gibi konularda dış kaynak kullanarak zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar. Elde ettikleri bu avantajları temel yeteneklerini geliştirmede kullanmaktadırlar. Hastalarına daha fazla zaman ayırarak daha kaliteli sağlık hizmeti sunmaktadırlar.

- **Çalışmanın Planı:** Bu çalışma teorik olup iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmeler açısından dış kaynak kullanımının tanımı, dış kaynak kullanımının gelişimi ile dış kaynak kullanımının temel kavramlarına yer verilmektedir. Daha sonra dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler, dış kaynak kullanımının türleri ile dış kaynak kullanımının faydaları ve sakıncalarına yer verilerek birinci bölüm sonlandırılmaktadır.

İkinci bölümde dış kaynak kullanımının hastaneler açısından gelişimi, hastanelerde kullanılan dış kaynak türleri ile hastanelerde dış kaynak kullanımının

sürecine yer verilmekte olup, dış kaynak kullanımının aşmaları ile nedenleri açıklanmaktadır. Daha sonra hastanelerde dış kaynak kullanımının faydaları ve sakıncalarına yer verilerek ikinci bölüm sonlandırılmaktadır.

- ***Çalışmada Kullanılan Metot ve Teknikler:*** Bu çalışmada kaynak taraması yöntemi kullanılmıştır. Çalışma ile ilgili öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Çalışma ile ilgili kaynaklar kütüphanelerden ve piyasadan elde edilen kitap, dergi ve diğer belgelerden oluşmaktadır. Elektronik ortamdan elde edilen makale, dergi, tez gibi kaynaklardan da yararlanılmıştır. Kullanılan kaynakların güncel olmasına dikkat edilmiştir. Dış kaynak kullanımının hastanelerde yaşanan sürecinde baştan sonuna kadar bir yönetici olarak yer aldığım için mesleksi deneyimlerden de yararlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIM

1. DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMININ TANIMI VE GELİŞİMİ

Son yıllarda ülkemizde oldukça yaygın olarak kullanılan hizmet alımları, dış kaynak terimi ile kullanılmakta ve tanımlanmaktadır. Ülkemizde hizmet alımı kavramı daha çok personel çalıştırılmasına dayalı işler için kullanılmaktadır. Bu kavramla beraber kullanılan dış kaynak terimi ise daha geniş alanlarda ve farklı sektörlerde ki hizmet alımını kapsamaktadır. Dış kaynaklı hizmet alımının tanımı yapılırken, uygulama alanları da göz önüne alınmaktadır. “Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlanmasına olanak veren bir modern yönetim stratejisidir. En genel ifadeyle işletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça ve hizmetleri başka firmalara ürettirmeleri anlamına gelmekte ve literatürde outsourcing olarak yer almaktadır.”¹ İşletmeler temel faaliyet alanlarına daha fazla zaman ayırmak, daha çok kapasite arttırmak, daha iyi rekabet edebilmek ve maliyet düşürmek için dış kaynaklı hizmet alımına yönelmektedirler. Kendilerinin de yapabileceği hizmetleri daha avantajlı olması durumunda dışarıdan temin etme yoluna gitmektedirler.

Özel şirketler tarafından daha önceden kullanılmaya başlanan dış kaynaklı hizmet alım yöntemlerini, kamu kurumları da uzun vadeli planlar yaparak yeni yeni kullanmaya başlamaktadırlar. “Dış kaynak kullanımı ABD, Japonya gibi gelişmiş ülkelerde yoğun kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı alanlarında ilk uygulamalar Amerikan otomotiv sektöründe yedek parça üretimi ile başlamıştır. Günümüzde ise, oldukça yaygınlaşmış ve hatta sadece dış kaynak hizmeti veren firmalar kurulmuştur. Bu firmalar imalat, tasarım, finans, reklam, yemek, taşıma, halkla ilişkiler ve ar-

¹ A.Karahan, “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt (C.) 12, Sayı (S.) 21, Balıkesir, 2009, Sayfa (s.) 186

ge'ye kadar pek çok faaliyet alanını dış kaynağa aktarmaktadır. Fortune 500 şirketlerinin %90'dan fazlası en az bir faaliyetini dış kaynak kullanımı ile elde etmektedir. Özellikle bilgi teknolojilerinin sağladığı entegrasyon imkanları ile tedarikçilerle işbirliği daha kapsamlı hale gelmiş ve dış kaynak kullanımı kolaylaşmıştır. Türkiye'de otomotiv, tekstil ve ilaç gibi pek çok özel sektör dış kaynak kullanmaktadır. Yaygın olarak çağrı merkezleri artmaktadır. Özellikle müşteri ilişkileri yönetiminde uzman firmalardan dış kaynak desteği alınmaktadır.”¹ Son yıllarda ülkemizde de kamu kurumları ve hastaneler yaygın olarak hizmet alım yolu ile dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

İşletmelerin kullandığı geleneksel hizmet alımı yaklaşımı ile dış kaynaklı hizmet alımı (outsourcing) yaklaşımı arasında belirgin bir fark görülmektedir. Dış kaynaklı hizmet alımı genellikle stratejik ürünlerin temini için söz konusu edilmekte iken şebeke organizasyonu ile gerçekleştirilen satın alma, sadece bir ürün ve/veya hizmetin temini olmaktan çok, stratejik partnerlerin gerçekleştirdikleri bir ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır.² İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan ancak kendileri için stratejik öneme sahip ürünler içinde dış kaynak yöntemini kullanabilmektedirler.

1.1.Dış Kaynaklı Hizmet Alımının Tanımı ve Temel Kavramlar

1.1.1.Dış Kaynaklı Hizmet Alımının Tanımı

Dış kaynaklı hizmet alımı, işletmelerin kendi temel faaliyet alanları dışındaki işleri bu konuda uzman olan firmalara yaptırmasına denmektedir. “Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin sunmayı düşündüğü bir servisi kendi bünyesinde üretmeyip, bu servisin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka bir firmaya bırakmasıdır. Bu uygulama işletmelere zaman ve maliyetler açısından büyük ölçüde tasarruf sağlayan önemli bir adımdır. Bu şekilde işletme aynı zamanda istediği kaliteyi de

¹ O. Koçak, "Çağdaş Yönetim Teknikleri, Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", www.orhankocak.net/dosyalar/word/diskaynak.ppt, (01.05.2013)

² H. M. İter, Global Dışsal Tedarik (Outsourcing), İstanbul, 2002, s.59

uzmanlaşmış firma sayesinde yakalamış olur ve işletmenin verimlilik gücü artar. Dış kaynak kullanımı hizmetinin yönetsel amacı, hastanede verilen sağlık hizmetinin başka bir firma tarafından paylaşılarak alınan hizmet konusunda deneyimli personeller ile yürütülmesidir.”¹ Dış kaynak kullanım yöntemi, özellikle hizmet satan hastane gibi sektörlerde birçok araştırmacı tarafından çağdaş bir uygulama olarak görülmektedir. Ancak bu yöntemin bazen çalışanların kapasitelerinden daha fazla çalışmasına neden olduğu yönüyle de dezavantajlı olduğu düşünülmektedir.

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastaneler tıbbi hizmetleri kendi uzman kadroları ile vermektedirler. Bununla beraber tıp hizmetleri dışındaki yapılması gereken işleri ise taşeron firmalara yaptırarak hasta memnuniyetini arttırmayı hedeflemektedirler. “Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve ortaklık yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır.”² Böylece, birçok amacı gerçekleştirmeye çalışan işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde hedefledikleri seviyeye ve dinamik bir yapıya kavuşması beklenmektedir.

Temel faaliyet alanı dışındaki iş ve işlemler için profesyonel firmalardan hizmet satın alma yöntemi ile dış kaynak kullanan hastanelerin, kendi sınıfında hizmet veren diğer hastaneler karşısında üstünlük sağlaması beklenmektedir. “Dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak yaygın olan hâkim görüşe göre bir işletmenin en önemli nedeni maliyetleri düşürme isteğidir. Ancak bu genel görüşün aksine sadece maliyet unsuru dış kaynak kullanımının tek ve en önemli nedeni değildir. Maliyetleri düşürmenin yanında işletmenin temel yeteneklerini geliştirme, riski azaltma ve yayma, kaynakların yeniden dağıtımını sağlama, teknolojiyi takip edebilme, kaliteyi artırma gibi unsurlar dış kaynak kullanımının diğer nedenleri olarak ifade dileyebilir.”³ Hastaneler kendi öz yetenekleri dışında kalan işler için dış kaynak kullanarak temel yeteneklerine daha fazla vakit ayırmaktadırlar.

¹ K. Ecerkale - A. Kovancı, “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, C.2, S.2, İstanbul, 2005, s.69

² D. Tengilimoğlu - O. Işık – M. Akbolat, Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2009, s.396

³ Karahan, s.186

İşletmeler dış kaynak kullanarak, hizmet aldıkları işletmelerin en güçlü yönlerinden faydalanmak istemektedirler. “Dış kaynaklardan yararlanma, işletme yönetiminin belirlediği temel yetenek alanlarının dışında kalan işlerin, başka işletmelerden edinilmesi olarak tanımlanabilir. Bu uygulamayı kullanan işletme, yararlanacağı dış kaynağa işin sonunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini belirtir ancak işin yapılması sürecine karışmaz ve bu süreci konusunda uzmanlaşmış olan diğer işletmeye bırakır. Çünkü bir işletmenin dış kaynak kullandığı iş genellikle diğer işletmenin temel yeteneğidir ya da en iyi yaptığı iştir.”¹ Hastaneler için yemek hazırlama hizmeti, temizlik hizmeti, güvenlik hizmeti gibi hizmetler temel yetenekler dışındaki hizmetlerdir. Bu konularda dış kaynaklardan yararlanan hastanelerin maliyet avantajının yanında hizmet kalitelerini de arttırması beklenmektedir. Hastaneler bu hizmetleri dışarıdan aldıkları takdirde sahip oldukları enerjileri asıl yapmak istedikleri konulara kanalize etmektedirler.

Dış kaynaklı hizmet alımlarını anlamak için tanımı ile birlikte temel kavramların da incelenmesi gerekir. “Yönetim organizasyon literatüründe ortaya çıkan yeni kavramların büyük bir kısmı birbirleriyle yakından ilişkilidir. Çoğu zaman bu ilişkiler diyagonal bir durumda ortaya çıkarlar. Bu nedenle DKK ile ilgili bazı kavramlar aynı alan sütunu içerisinde olmasa da birbirleriyle ilişkilidir. Dolayısıyla bu kavramların tanımlanması DKK kavramının analizi açısından önemlidir.”² Dış kaynak kullanımı sürecinde yer alan kavramları, stratejik yönetim, hizmet sunan işletme, temel yetenekler, küçülme, değişim mühendisliği, alt sözleşme şeklinde sıralamak mümkündür.

Hizmet sektörünün gelişmesi ve hizmet alanların taleplerinin artması ile birlikte günümüzde çok çeşitli alanlarda dış kaynak kullanılabilir. “Bu kaynaklar üretim sürecinde kullanılacak temel hammaddeler olabileceği gibi, çağrı merkezi fonksiyonunun dışarıdan hizmet alımı yoluyla sağlanması şeklinde de olabilir. Girdi sağlama temelli tanımlara ek olarak süreçlere odaklı bir başka tanıma göre ise dış kaynak kullanımı, işletmecilik süreçlerinde değer yaratan bir faaliyetin

¹ Ş.C.Saruhan ve diğ., Yönetimde Güncel Yaklaşımlar, Eskişehir, 2013, s.26

² Y.E. Öztürk - M.Özata, Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Konya, 2010, s.72

dışarıdan sağlanmasıdır.”¹ İşletmeler dış kaynak kullanarak rekabet avantajı sağlamayı beklemektedirler.

1.1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletmeler için en önemli kavramların başında gelmektedir. “Stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlanabilir.”² İşletmenin devamlılığı ve gelecekteki yerinin, belirlediği strateji ile direkt ilgili olması beklenmektedir.

İşletmenin devamlılığı ve rekabet edebilmesi için kendisine ait olan kaynakları etkili ve verimli kullanması belirlediği stratejilere bağlı olmaktadır. “Stratejik yönetim süreci içerisinde DKK kullanımı; önemli iş ve faaliyetlerle ilgili yetenekleri geliştirmese de stratejik yönetim yeteneklerini geliştirdiği bir gerçektir. Yani DKK kullanımı ile doğal olarak işletme bazı faaliyetlerini terk etmekte ancak bunun yanında kendisi için asıl önemli olan temel yetenekleri ve faaliyetleriyle daha çok ilgilenmekte bunlara daha çok zaman ve kaynak ayırarak güçlenmektedir.”³ İşletmelerin temel faaliyetleri ve asıl yetenekleri dışında birçok alanda çalışma zorunluluğu bulunmaktadır. Ancak temel yeteneklerin dışındaki faaliyetleri kendisi yapmaya çalışan işletme, zaman, kalite ve maliyet açısından dezavantajlı durumlarla karşılaşabilmektedir.

Stratejik yönetim aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu tüm süreçlerin birlikte değerlendirilerek gelecek için alınacak kararların belirlenmesi olarak tanımlanabilmektedir. “Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin

¹ Saruhan ve diğ., s.98

² H. Ülgen – S.K. Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2010, s.28

³ Öztürk - Özata, s.72

uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”¹ Stratejik yönetim işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rakipleri ile rekabet edebilmesi için gerekli olan unsurlar olarak tanımlanabilmektedir.

İşletmeler faaliyet gösterdikleri alanlarda bir kısım işleri dış kaynak kullanarak farklı firmalara yaptırabilmektedirler. Ancak dış kaynak kullanılarak yaptırılan işlerin işletmenin temel faaliyet alanındaki fonksiyonlarından olmaması gerekmektedir. “İşletmenin herhangi bir faaliyetinin işletme içerisinde gerçekleştirilmeyip dışarıdan tedarik edilmesi işletmeler için kritik bir karar niteliğindedir ve işletmenin çevresel şartları da göz önüne alınarak planlı bir şekilde gelecekteki değişimler tahmin edilerek yapılmalıdır. Bu nedenle sahip olduğu karar sürecinin işletmenin yapısında meydana getireceği değişikliğin dış kaynak kullanımını stratejik yönetimin bir parçası haline getirdiği söylenebilir.”² Gelecekteki tahminler ve alımı planlanan hizmetler işletmenin stratejik yönetimi ile uyumlu olmalıdır.

İşletmeler için önemli olan stratejik yönetimin tek bir tanımı değil diğer tanımları da bilinmelidir. “Stratejik yönetim, bir şirketin uzun dönemli performansını ortaya koyan bir yönetsel kararlar ve faaliyetler setidir. Stratejik yönetim çevrenin incelenmesi, strateji oluşturma, stratejinin uygulanması ve değerlendirme ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır.”³ İşletmelerin başarılı olabilmesi için bu süreçleri çok iyi takip etmesi ve kontrollerini iyi yapması gerekmektedir.

Son bir tanım olarak stratejik yönetim; rekabete dayanan ekonomik bir ortamda, her şeyden önce, yeniliği, gelişmeyi, ilerlemeyi ve işletmenin çevre ile olan

¹ A.Önemli, Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 2010, s.4

² A. Güçlü, Dış Kaynak Kullanımı ve Vergilendirilmesi, Ankara, 2013, s.28

³ Tengilimoğlu - Işık - Akbolat, s.289

uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, bunu yaparken de meydana gelen farklılıkları kontrol altına alan bir yönetim unsurudur.¹ İşletmeler açısından çevre ve dış dinamikler ile olan ilişkilerini de yöneten stratejik yönetim en önemli kavramlardan birisi olmaktadır.

1.1.3. Hizmet Sunan İşletme

Hizmet sunan işletmeler, uzman oldukları alanlarda hizmet alan işletmenin temel faaliyet alanı dışında kalan işleri için o işletmeye yardımcı olurlar. Hizmet sunan işletmeler, hizmet alan işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine hizmet edecek özellikte olmalıdır. Dış kaynak kullanımı sırasında, hizmet sunan işletmeler, ana işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları, esas faaliyet alanları dışında kalan işleri konusunda uzman bir işletmeden almak istemeleri sonucu ortaya çıkmıştır.² İşletmeler dış kaynak kullanarak kendilerine birtakım avantajlar sağlamak istemektedirler. Bu sağladıkları avantajları temel yeteneklerine yönlendirerek rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar.

Dış kaynak kullanan işletmeler için hizmet sunan işletmeler sürecin ana unsurlarından birisidir. “Hizmet sunan işletmeler, işletmelerin kısıtlı kaynaklarını temel yeteneklerine yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu işletmelerin, dış kaynaklardan yararlanan işletmeler için yaptığı, kendi alanlarında uzmanlaştıkları konularda işletmeye hizmet sunmaktır. Bu şekilde, işletme içinde bu faaliyetler için yararlanılan kaynakları başka alanlara kaydırmak mümkün olmaktadır.”³ Bu durum işletmenin rekabet gücünü ve yeni alanlara yatırım potansiyelini arttırmaktadır.

Dış kaynak kullanımlarında hizmet sunan işletme ile hizmet alan işletme birbirini tamamlayan unsurlardır. Bu unsurlar içinde taşıeron kavramı da yer almaktadır. “Taşıeron, kendi işçilerini, bir işin yapımına yardımcı işlerde veya işin

¹ E.Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2002, s.6

² C.C. Arslantaş, Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayisinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi (İ.Ü), SBE, YYLT, İstanbul, 1999, s.14

³ Ö. Yılmaz, İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir, 2006, s.16

gereği uzmanlık gerektiren işlerde çalıştıran işverene denir. Yasada taşeron, alt işveren olarak düzenlenir.”¹ Hizmet sunan işletme hizmet alan işletmenin zayıf olduğu yönleri daha güçlü kılmak için çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaları yaparken işletmelere çözüm konusunda farklı alternatifler de sunmaktadır.

Dış kaynak kullanımı sırasında hizmet alan işletme ile hizmet sunan işletme arasındaki temel ilişkide takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Yani hizmet sunan işletme hizmet alan işletmenin bir şubesi, yan kuruluşu gibidir. İki işletme arasında karşılıklı güvenin ve yardımlaşmanın olması gerekir. İşletmelerin birbirlerinden saklayacak sırlarının olmaması gerekir. Hizmet sunan işletmeler, bilgi, beceri, personel açısından uzman olmalı, yenilikleri takip etmeli ve fiyat olarak da uygun olmalıdır. Bu işletmeler hizmet sunacakları konuda gerekli araç, gereç ve yöntemle sahip olmalıdır. Hizmet sunan işletmeler, hizmet sunacakları konuda gerekirse sektörün uzmanları ve dünyada önde gelenleri ile bağlantı kurarak işletmelere ihtiyaç duydukları çözüm önerileri sunabilmelidirler.² İşletmeler dış kaynaklardan yararlanacakları zaman seçecekleri işletmeyi, hizmet sunan işletmenin uzmanlık alanına bakarak belirlemektedirler.

Temel yeteneklerini geliştirmek isteyen işletmeler ana faaliyet alanı dışındaki işleri taşeronlara devretmek isteyebilirler. Küçülen işletmenin hareket yeteneği artmaktadır. Bunu yapan işletmeler küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşmaktadırlar. Ayrıca esas faaliyetlerine yoğunlaşarak maliyet yararı ve rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar.³ İşletmeler hizmet sunacak işletmenin amacına ve kendi kuruluş yapılarına uygun hizmet alıp alamayacaklarına da bakarlar.

Yapılan araştırmalar, dış kaynaklı hizmet alan işletmelerin, hizmet sunan işletmeleri seçerken bazı konulara dikkat ettiğini göstermektedir. Bu konular; konularında uzmanlaşmış olmaları, işletmenin faaliyet alanına giren konuları

¹, "Taşeron Nedir?" <http://www.hukukiyarim.net/taseron-nedir-isciye-karsi-kim-sorumludur.html> , (10.07.2014)

² Güçlü, s.26

³ N. Yılmaz, Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.19

bilmeleri, işletme ile yakın ilişki içinde olmaları, eğitim desteği vermeleri, AR-GE ye önem vermeleri, işletmeye hizmet verecekleri konuda maliyet tasarrufu sağlamalarıdır. Bu nedenle hizmet sunan işletmelerin bu tür beklentilere cevap vermeleri tercih edilmeleri için önemlidir. Bunun yanında iki işletme arasındaki ilişki uzun süreli ve stratejik ortaklığa dayalı olmalıdır.¹ İki işletme arasındaki birliktelik ve uyum ne kadar iyi olursa karşılıklı faydalanma oranı da o kadar artmaktadır.

İşletmeler açısından dış kaynak kullanımına karar verildikten sonra hangi tedarikçi işletme ile çalışacakları da önem kazanmaktadır. “Kısaca dış kaynak kullanımı basit bir satın alma kararı değil, özellikle hastane işletmelerinde stratejik bir karar olup, belirli kurallar dâhilinde radikal değişimleri ihtiva eder. Hastaneler açısından birinci öncelik hasta memnuniyeti olduğu için dış kaynağın, hasta ihtiyaç ve beklentilerine yüksek düzeyde cevap vermesi gerekir ve hastanenin belirlediği alandaki ihtiyaçlarını tam ve eksiksiz karşılaması gerekir. Bu nedenle tedarikçi işletmenin seçimi çok önemlidir.”² Bununla beraber çalıştırdığı personele yönelik eğitimler, sosyal etkinlikler, çalışanlar arasındaki iş motivasyonu, iş güvenliğine verdiği önem de hizmet sunan işletmelerin tercih edilmelerinde dikkat edilen önemli unsurlardandır.

1.1.4. Temel (Öz) Yetenekler (Core Competences)

Temel yetenekler, işletmelerin rakiplerinde olmayan, sadece kendisinde olan, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, sıradan olmayan yeteneklerdir. İşletmeler kendileri ile aynı kulvarda bulunan ve bire bir rakip olan işletmeler ile temel yetenekleri sayesinde ayrılmaktadırlar. Buradaki ayrımın temel noktası işletmelerin temel yetenekleri ile yakından ilgilidir. “İşletmenin temel yeteneği sahip olduğu işgücü itibariyle uzman olduğu alanlar, rakipleri tarafından taklit edilemeyecek derecede kendisine has olan bilgi ve beceriler, iş yapma usulleri, işletmenin temel yeteneğini ifade etmektedir. Temel yetenekler, kaynakların azalmasının bir getirisi

¹ E. Turhan Aydın, Muhasebede Dış Kaynak Kullanımı, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2002, s.42

², "Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı Niçin Tercih Edilir?" http://arsiv.medikalteknik.com.tr/web/devam_yazi.asp?idyazi=219 , (10.07.2014)

olarak işletmelerin farkına varması gereken işletme değerleridir.”¹ Bu açıdan temel yetenek işletmenin geleceği ve rakipleri ile gireceği rekabet dünyasında çok büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin sürekli rekabet ortamında olmaları, onları sürekli daha iyi olacakları ve daha fazla kazanç elde edecekleri temel yeteneklere yöneltmektedir. İşletmelerin ulusal yâda uluslar arası rekabete karşın kendilerini güncellemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu bahsi geçen güncellemeler kurumların fiziksel kapasiteleri ve ekonomik anlamda büyümeleri anlamına gelmektedir. Tüm bu büyümelerin sağlanabilmesi için temel yeteneklere odaklanmak gerekmektedir. Ancak işletmelerin bu konuda yetersiz kaldıkları durumlarda dış kaynak kullanmaları onlara rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin temel yetenekleri ile örtüşen hizmet sunucuları bu anlamda önemli yer teşkil etmektedir.

Günümüzde iletişim ve teknolojinin gelişmesi, bütün işletmelerin uluslar arası rekabete açık olmasına neden olmaktadır. Bu rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için işletmelerin temel yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Eğer işletmeler temel yeteneklerini geliştirmezlerse rekabet üstünlüğü sağlayamazlar, dolayısı ile zamanla zayıflayarak yok olmaktadır. Durumlarından ve mevcut konumlarından memnun olan işletmeler ise en azından sektördeki büyüme kadar bir büyüme sağlamaktadırlar. Bu nedenle tüm işletmeler temel yeteneklerini geliştirmeli ve bu temel yetenekler aracılığı ile rekabet üstünlüğü sağlamalıdır. Yetersiz kaldığı zamanlarda dış kaynak kullanarak bu eksikliğini gidermelidir. Dış kaynak kullanılması temel yetenekleri geliştirdiği için ikisi arasında temel bir bağ mevcuttur.² Dış kaynak kullanan işletme kazandığı avantajı temel yeteneklerini geliştirmek için kullanabilmektedir.

İşletmelerin sahip olduğu her türlü varlık ve yetenek işletmeye avantaj sağlamayabilir. “İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek varlık ve yetenekler

¹ B. Şahin, İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir, 2005, s.17

² Öztürk - Özata, s.73

sektörde değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen veya edilmesi pahalı olan ve ikame edilemeyen varlık ve yeteneklerdir. İşte, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, en azından bir süre taklit edilemeyen varlık ve yeteneklerine temel yetenekler adı verilmektedir.”¹ İşletmeler pazardaki lider konumlarını koruyabilmek için temel yeteneklerini korumakta ve onları sürekli geliştirmektedirler.

Dış kaynak kullanımının çıkış noktası incelendiğinde aslında temel yeteneklerin geliştirilmesine bağlı olarak çıktığı düşünülmektedir. Temel yetenek işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlayan, onu dünya pazarında vazgeçilmez kılan gizli beceri ve yeteneklerdir. Başka bir ifade ile temel yetenek, yavaş değişen, büyük yatırımlarla hızlı bir şekilde değiştirilemeyen, kolay taklit edilemeyen, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi ve becerilerin tümüdür. Burada önemli olan işletmenin temel yeteneğine odaklanması, gelişimine katkı sağlaması, rakiplerinin önüne geçecek yatırımlar yapmasıdır. İşletmeler kendi temel faaliyet alanının dışındaki bölümlere daha az kaynak aktararak, temel yeteneklerine daha fazla kaynak aktarmayı amaçlamaktadırlar. Temel yetenekler işletmelere özgü olup, taklit edilmesi zor olan yeteneklerdir. İşletmeler güçlü yönleri ile temel yeteneklerini iyi tanımlarlarsa daha kolay rekabet edebilirler.² Başvurulan dış kaynak ile işletmenin sahip olduğu öz değerlerini yani temel yeteneklerini birbirinden ayrı düşünmek doğru olmayacaktır. İki kavram arasında güçlü bir bağ olduğu düşünülmektedir.

İşletmeye ait temel yetenekler çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. “Temel yeteneklerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması, doğal olarak, çevresel faktörlerle temel yeteneklerin uyumluluğuna da bağlıdır. Çok hızlı değişen bir çevredeki yeni oluşumlar bazı temel yeteneklerin çekiciliğini ve önemini azaltabilir. Yeni çevre koşullarında uyumlu olmayan bu gibi temel yetenekler bir yerde, eğer kolayca terk edilemezlerse, işletmenin değişen çevreye uyumuna da engel olabilirler. Bu nedenle temel yeteneklerin değişen çevre koşulları ile uyumlu olabilen yetenekler

¹ Ülgen - Mirze, s.120

² Güçlü, s.22

olup olmadıkları sistematik bir şekilde analiz edilmelidir.”¹ İşletmeler temel yeteneklerini korurken çevresel değişimleri, gelişmeleri ve yenilikleri de göz önünde bulundurmaktadırlar. Çevresel değişimleri ve ekonomik faktörleri göz önüne alan işletmeler temel yeteneklerine daha kolay sahip olmaktadır.

İşletmeler, ellerindeki kaynakları stratejilerine uygun olarak planlamakta ve kullanılmaktadırlar. “İşletmelerin sınırlı kaynaklara sahip olmaları nedeniyle, kıt ve sınırlı kaynakların organizasyonel faaliyetlerin tamamına dağıtılması kaynak israfı ve ekstra maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler açısından rasyonel olan uzmanlık alanlarına odaklanmak suretiyle sınırlı kaynaklarını temel yeteneklerine kanalize etmektir. Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerin DKK yoluyla temin edilmesi optimum kaynak kullanımına olanak sağlamaktadır.”² Temel yetenekler olarak adlandırdığımız, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli olan tüm kaynakların bugünden itibaren etkili ve verimli kullanılması işletmenin yararına olmaktadır.

İşletmelerin sahip oldukları tüm yetenekleri temel yetenek olarak tanımlamak doğru değildir. İşletmenin sahip olduğu sıradan yeteneğin temel yetenek olarak sayılabilmesi için bir takım özelliklerinin olması gerekmektedir. İşletmenin geleceği için; işletmeler arasında fark yaratan, işletmeye rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerin çok iyi benimsenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

1.1.5. Küçülme (Downsizing)

Küçülme, temelinde gelir ile gider arasındaki farka giderler aleyhinde yapılan müdahale olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle de kuruma ait olan kaynakların daha etkili kullanılarak verimliliğin ve kar oranının artırılmasıdır. “Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri

¹ Ülgen - Mirze, s.121

² H. Gül, “Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama”, Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, C.2, S.4, Balıkesir, 2005, s.163

azaltma anlamındadır.”¹ Küçülme bir anlamda işletmenin faaliyetlerini azaltması olarak da tanımlanabilmektedir.

İşletmeler giderlerin azaltılması, verimliliğin ve karlılığın artırılması için küçülme kararı alabilmektedirler. “Küçülmeye organizasyonel işlevler açısından bakıldığında çoğunlukla çekirdek süreçlerin yeniden dizaynı ya da organizasyonel işlevin başka bir organizasyonel işlevle birleştirilmesi gibi çözümlerle karşılaşılmaktadır. İşletmeler küçülmeden, daha yüksek kar miktarı, karar alma mekanizmalarının hızlanmasını, daha fazla esneklik, kalite artışı, verimliliğin ve üretkenliğin artması gibi yararlar beklerler.”² İşletmeler küçülme kararı alırken karlılığı olmayan bazı bölümlerin kapatılması kararı alabilirler. Kapatılan bölümlerde daha iyi hizmet sunumuna sahip dış ilişkilerin tercih edilmesi ile dış kaynak kullanımı ön plana çıkabilmektedir.

İşletmelerde küçülmeye bağlı kapatılan bölümlerin personeli de işsiz kalabilmektedir. “Küçülme uygulaması sonucunda organizasyonda daha az mevki, daha az çalışan söz konusu olduğu için bazen aynı sonucu veren başka uygulamalar ile karıştırılmaktadır (reorganizasyon, süreç yenileme gibi). İşletmenin küçülerek daha kıvrak, müşteri isteklerine ve gelişmelere hızla tepki verebilen birimlerden oluşması hedeflenmektedir.”³ Bu nedenle kapatılmayan birimlerdeki personelin yeni duruma ayak uydurması beklenmektedir.

Küçülmede organizasyonların amaçları varlıklarının devamını sağlamaktır. Devamlılığının sağlamanın yollarından biri gelişen dinamik yapıya ayak uydurabilmektir. Bunun içinde işletmeler küçülmeye gidebilmektedir. “Diğer bir tanıma göre, küçülme bir örgütün verimlilik ve/ya da etkinliğini artırmak için bilinçli olarak kalıcı bir biçimde personel azaltması, temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlere ilişkin bölüm ya da birimlerin kapatılması ve tüm iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesini içeren ve temelde esneklik ve rekabet kazandırmaya yönelik

¹ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005, s.429

² Öztürk - Özata, s.74

³ İ. Mucuk, Modern İşletmecilik, İstanbul, 2011, s.184

faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. İşletme boyutunda yapılacak küçülme işletme kapasitesinin düşürülmesi şeklinde ortaya çıkabileceği gibi etkinliği artırmak için işletmede yer alan faaliyetlerin bazılarının dışarıdan tedarik edilmesi şeklinde de olabilmektedir. Bu kapsamda, dış kaynak kullanımının, küçülme konusunda uygulanabilecek alternatiflerden biri olduğu söylenebilir.”¹ Dış kaynak kullanan işletmeler yapısal olarak küçülmektedirler. İşletmeler kendileri için karlı olmayan alanları kapatarak küçülme yöntemini kullanabilmektedirler.

İşletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve piyasa koşullarında rekabet edebilmeleri için gerekli şartlardan biride finans açısından güçlü olmalarıdır. Bu gücü sağlayabilmeleri için faaliyetleri süresince kar marjlarının yüksek olması ön plana çıkmaktadır. Bu karlılığı sağlayabilmek içinde küçülme stratejisini seçebilmektedirler. “İşletmenin mevcut durumu ile yaşamını sürdürmekte zorlanması veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesi durumunda yöneticiler ve stratejistler bazı mevcut işlerini geçici veya sürekli olarak daraltmak veya tamamıyla terk etmek durumu ile karşı karşıya kalabilirler.”² İşletmeler küçülürken bazı bölümleri kapatıp personel sayısını azaltabilmektedirler. Kapatılan bölümlerde ihtiyaç duyulan hizmetler dış kaynaklar aracılığı ile sağlanmaktadır. Böylece dış kaynak kullanımı işletmelerin büyürken de küçülürken de başvurdukları bir yöntem olmaktadır.

1.1.6. Değişim Mühendisliği

İşletmelerin geleceğe ayak uydurabilmeleri için kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Firmalar kendilerini güncellemediği, yeniliklere ayak uyduramadığı durumlarda rekabetin gerisinde kalmaktadırlar. Yenilenme aynı zamanda değişim olarak da adlandırılmaktadır. Yeniliğin işletmelerdeki karşılığı değişim mühendisliğidir. “Değişim mühendisliği; herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve

¹ O. N. Özdoğan, Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), İzmir, 2006, s.7

² Ülgen - Mirze, s.121

bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır. Değişim mühendisliğinde amaç, değişen işletme çevresindeki olaylara ayak uydurmak üzere, kalite, hizmet, hız gibi başarı ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler yapmak ve işletmeyi günün şartlarına diğer bir deyişle rekabet koşullarına adapte etmektir.”¹ Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte her alanda değişim çok hızlı olmaktadır. İşletmeler yeniliklere ayak uydurabilmek ve rekabet avantajını ellerinde tutabilmek için değişim mühendisliğini kullanmaktadırlar.

Değişimin bu kadar hızlı olması hizmet alanların beklentilerini de her geçen gün arttırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin güncel kalabilmeleri ve etkinliklerini sürdürebilmeleri için değişimler karşısında kendilerini sürekli güncellemeleri gerekmektedir. Bu değişim sırasında işletmeler ihtiyaç duydukları bilgiyi ve hizmeti dış kaynak kullanımı ile elde etmektedirler. “Değişim mühendisliği (süreç yenileme) özellikle müşteri isteklerine cevap verme süresini kısaltarak işletmelerin rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen bir yönetim kavramıdır. Bu yönü ile stratejik düzeyde bir kavram ve uygulama değil fakat uygulamaya dönük (operasyonel) bir kavramdır.”² Dış kaynak kullanımı işletmelere her alanda olduğu gibi değişim mühendisliği alanında da katkı sağlamaktadır. Değişim mühendisliği kullanarak kendisini yenileyen işletmeler bunu dış kaynak yöntemi ile gerçekleştirmektedirler.

1.1.7. Alt Sözleşme (Sub-contracting)

Alt sözleşme, işletmenin hizmet sunduğu alanda kendi üretim bandı içerisinde bulunan bir birimin yaptığı işi sözleşme karşılığında başka bir firmaya yaptırabilmesi için karşılıklı olarak yapılan anlaşma olarak tanımlanmaktadır. “Dış kaynak kullanımı ve alt sözleşme kavramları birbirlerini tamamlayan ancak farklı kavramlardır. Alt sözleşme, bir işletmenin üretim süreçlerinin bir kısmını sözleşme dâhilinde ülke içinde ya da dışındaki bir işletmeye devretmesidir. Bu anlamda alt sözleşme ana firma ve uzman firma (vendor) arasında imzalanan sözleşmedir. DKK uzun vadede tasarlanmış anlaşmaları kapsarken, alt anlaşma iki işletmenin kısa dönemli ve geçici

¹ Güçlü, s.29

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999, s.316

anlaşmalarını ifade etmektedir.”¹ Yapı olarak faaliyet alanında uzman bir şirket ile yapılan alt sözleşme işletmeye üretim sürecinde avantajlar sağlamaktadır.

Alt sözleşme dış kaynak kullanımı kadar uzun soluklu değildir, daha kısa süreli ve geçici iş sözleşmelerini kapsar. Alt sözleşme dış kaynak kullanımının bir alt kolu gibi faaliyet göstermekte ayrıca yurt içinden veya yurt dışından işletmelerle sözleşme yapılabilmektedir. Üretim sürecinin bir parçası olan alt sözleşme ve sözleşme yapılan firma ana işletmenin amacına hizmet edecek yapıda olmaktadır.

1.2. Dış Kaynaklı Hizmet Alımı Kullanımının Dünyadaki Gelişimi

Günümüzde dış kaynak kullanımı tüm dünyada her alanda benimsenmiş ve kullanılmaktadır. İşletmelerin dış kaynak kullanımı karşılığında etkili ve verimli sonuçlar alması dış kaynak kullanımını arttırmaktadır. İşletmeler arası rekabetin gün geçtikçe artması ile birlikte dış kaynak kullanımına daha fazla ihtiyaç olacağı beklenmektedir.

Dış kaynak kullanım ihtiyaı, başlangıçta vasıfsız işçilerin çalıştığı herkesin yapabileceği iş kollarında ihtiyaç üzerine başlamış ve zamanla her sektörde ortak işlerin bulunması ile hizmetin kurum dışından karşılanması ile ortaya çıkmıştır. “Geçmişi Roma Dönemi’ne kadar uzansa da etkin olarak, 19. yüzyılda İngiltere’de metal üretim işletmelerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına rastlanılmıştır. Çok yaygın olmamakla birlikte, kamu sektöründe de hapishane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması, atık yönetimi gibi alanlarda dış kaynak kullanımı uygulamaları görölmüştür. Bu dönemde Fransa’da da demiryollarının yapım ve onarımı, su depolama ve dağıtımı gibi kamu hizmetlerinde dış kaynak kullanımı uygulama alanı bulmuştur.”² Günümüzde hizmet alanların beklentilerinin artması yeni iş sahalarının açılmasını sağlamaktadır. İş kollarının bu kadar artması mevcut işletmelerin temel faaliyet alanları dışındaki konularda dış kaynak kullanımı

¹ Öztürk - Özata, s.74

² İ.Yalçın - M.Akın - M.şeker, “Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (KMÜ) Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi C.13, S.20, Kayseri, 2011, s.84

ihtiyacını arttırmaktadır. Bu nedenle her geçen gün farklı iş kollarında dış kaynak kullanıldığı görülmektedir.

Dış kaynaklı hizmet alımları talebe göre yapılmaktadır. Hizmet alımı süreçlerinde olduğu gibi talepler işletmeler tarafından değerlendirilir ve işletmenin temel faaliyet alanı dışında kalan konularda dış kaynaklı hizmet alımı yapılabilmektedir. “Talep: satın alma isteği demektir. Satın alma arzusunu ve isteğini yansıtır. Ancak, her istek ve arzu talep anlamına gelmez. Bir isteğin ekonomik anlamda talep olması için yeterli satın alma gücü ile desteklenmiş olması gerekir. Alım gücü yüksek olan kişinin araba alma isteği bir taleptir. Ancak alım gücü olmayan kişi için böyle bir istek hayal veya amaç olabilir. O halde talep; belirli bir piyasada, belirli bir zamanda, belirli bir fiyattan, satın alınmak istenen ve satın alma gücü ile desteklenen mal ve hizmet miktarıdır.”¹ İşletmeler temel faaliyet alanlarına daha fazla zaman ayırabilmek için bu tür işlerini daha profesyonel olan diğer işletmeler aracılığı ile gerçekleştirmektedirler.

Taleplerin artması ile birlikte yeni alanlarda hizmet alımı ihtiyacı doğmaktadır. “1960’lı yıllara gelindiğinde, güvenlik, temizlik yemek gibi hizmetlerde dış kaynak kullanımı uygulanmaya başlanmıştır. 1980’li yıllardan sonra teknolojiye hızlı gelişmeler ve dünya çapında artan rekabetin etkisiyle hissedilen esneklik gereksinimi, işletmeleri geleneksel yönetim tarzlarını terk etmeye zorlamıştır. Bu bağlamda, işletmeler öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı faaliyetlerin yönetimini dış kaynak sağlayıcılara (outsider) devretmeye ve faaliyet alanlarını sınırlamaya başlamışlardır.”² Günümüzde yemek, temizlik, güvenlik gibi hizmetlerin yanında bilgi işlem, otomasyon, danışmanlık, organizasyon gibi alanlarda da dış kaynak kullanılmaktadır.

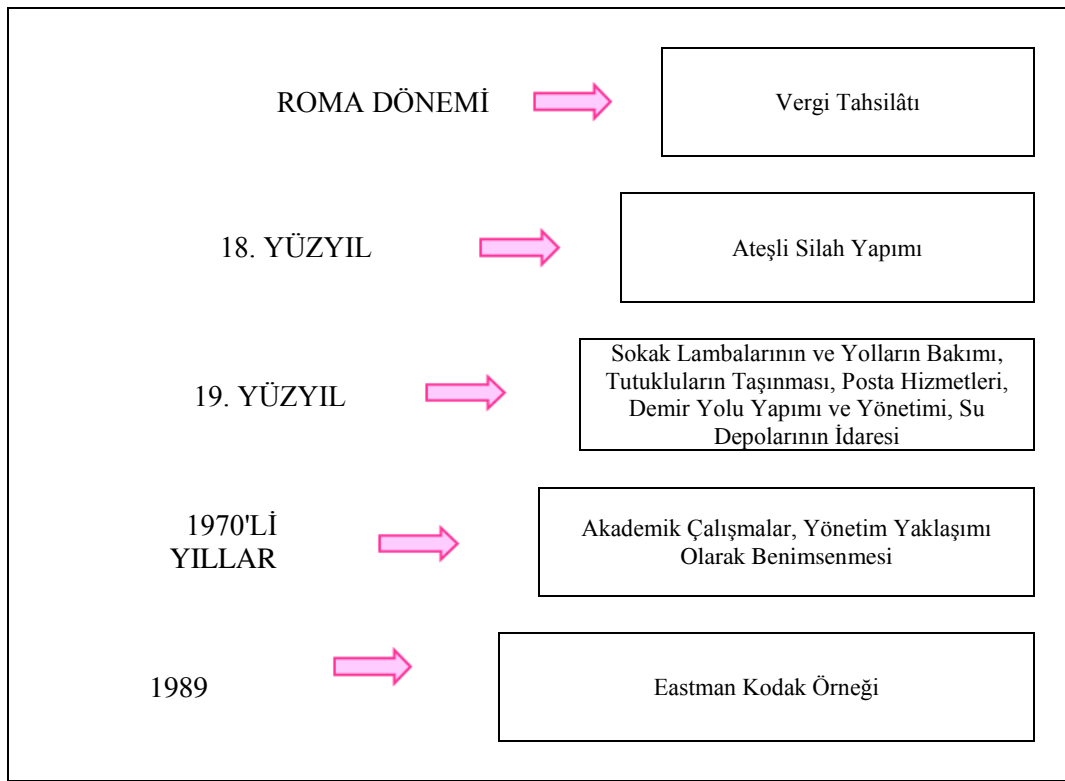
Dış kaynak kullanımının başlangıç tarihinin eski olduğu, Roma dönemine kadar uzadığı aşağıda şekil 1’ de görülmektedir. Buna göre, Roma döneminde vergi toplama işinin daha verimli ve düzenli yapılması amacı ile dışarıdan birilerine

¹, "Muhasebe Dersleri", <http://www.muhasabedersleri.com/ekonomi/talep.html> (10.07.2014)

² Yalçın - Akın - Şeker, s.84

verildiği düşünülmektedir. Sanayileşme hareketi ve rekabetin artması ile daha da yaygınlaşarak birçok faaliyet alanında kullanılmaya başlamıştır. 19. Yüzyılda ABD’de ve Avustralya’da posta hizmetlerinin özel firmalara verilmesi, kamu kurumları ile özel firmalar arasındaki dış kaynak kullanımına örnek gösterilebilir.¹ Ülkemizde ise özel sektörde yoğun olarak kullanılan dış kaynak yöntemi artık kamu hizmetlerinde de yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Şekil 1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi



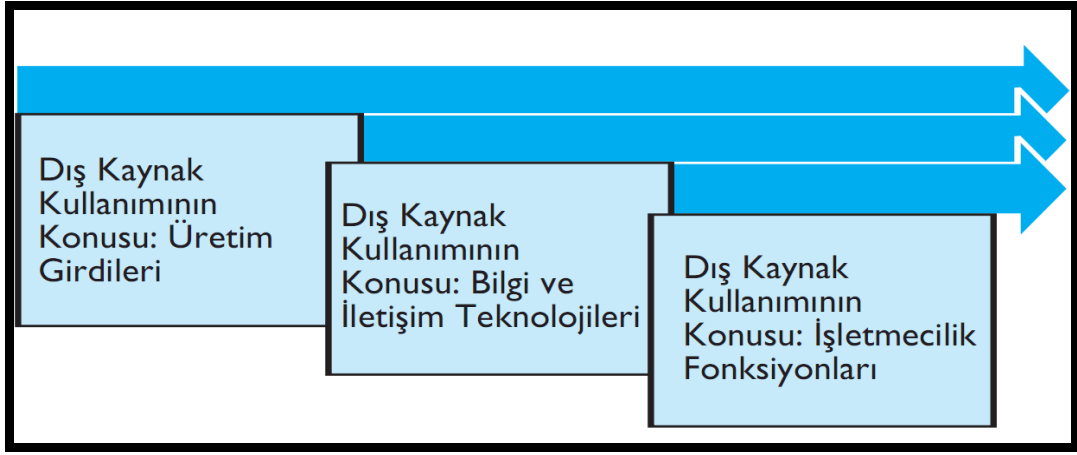
Kaynak: A.Karahan, “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C.12, S.21, Balıkesir, 2009, s.188

İşletmelerin temel yetenekleri kendi varlıkları sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için önemli olmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin sınırlı olduğu düşünülürse, temel yeteneklerini kullanmadığı işlerini farklı firmalara

¹ Karahan, s.188

yaptırması rekabet ve ekonomik koşullarında bir gerekliliğidir.¹ Bu gerekliliğe uyan işletmeler rakiplerine göre avantajlı durumda sayılabilirler. Dış kaynaklı hizmet alımını kullanan işletmeler temel yeteneklerini korumaya özen göstermekte ve bu konuda tedarikçi işletmeye bilgi vermemeleri kendi avantajlarına olmaktadır.

Şekil 2. Modern Anlamda Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Ş.C.Saruhan - O.Yeloğlu – C.Sözen - O.Ağlargoş – Ö.Uzun - A.N.Şakar - S.Yazıcı - M.Sarıkaya, Yönetimde Güncel Yaklaşımlar, Eskişehir, 2012, s.98

Dünyada birçok alanda hizmet alımı çeşitleri benimsenmiş ve uygulama alanları gün geçtikçe artmıştır. Dış kaynak kullanımı 1980’ler den sonra yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1990’lar da bilgi teknolojileri alanında kullanılırken günümüzde işletmelerin tüm faaliyet alanlarında kullanılacak şekilde yayılmıştır. “Son yıllarda bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de başta bankalar, hastaneler ve oteller olmak üzere birçok kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör kuruluşları kalifiye eleman, temizlik, güvenlik, depolama, taşıma ve yeme içme gibi hizmetleri dış kaynaklardan yararlanarak sağlamaktadırlar.”² Dış kaynak kullanımı dünyada hızla artarken ülkemiz de de bu artışa paralel hızla bir yapı izlenmektedir. Dış kaynak kullanımı artık işletmeler için stratejik bir unsur haline gelmektedir.

¹ Mucuk, s.182

² F. Okumuş - H. İsfendiyaroğlu, “İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları” İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.16, S.3-4, Muğla, 2002, s.230

Dış kaynak kullanımının gelişiminde birbiriyle ilişkili beş temel faktörün etkili olduğu belirtilmektedir. Bu faktörleri sırasıyla inceleyecek olursak. Bu faktörlerden ilki ABD’li işletmelerin Japonya kökenli işletmelerin rekabetçi baskıları altında kalmalarıdır. Bu başarının altında ise Japon işletmelerin stratejik dış kaynak kullanımı ve keiretsu olarak adlandırılan, tedarik zinciri yapıları yatmaktadır. Bu baskıyı bertaraf etmek isteyen ABD’li işletmeler dış kaynak kullanımını stratejik bir çözüm olarak görmüşlerdir. Dış kaynak kullanımını yaygınlaştıran ikinci önemli gelişme, rekabet üstünlüğünün giderek temel yetenek üzerinde toplanmasıdır. Bu durumda dış kaynak kullanımını giderek yaygınlaştırmaktadır. Dış kaynak kullanımının gelişmesine neden olan üçüncü faktör yöneticilerin tedarik zinciri ilişkilerini inceleme ve ele alış tarzlarındaki dönüşümdür. İşletmeler tedarikçileri maliyet odaklı olarak ve işletmenin içinde bulunduğu ilişki ağı içindeki konumlarına göre değerlendirmektedir. Dış kaynak kullanımı alanındaki dördüncü önemli gelişme ise, bilgi teknolojileri alanında yaşanan yeniliklerdir. Beşinci ve son gelişme ise liberal ekonomi ile uluslararası ticaret rejimlerinin değişmesi ve birçok yeni ülkenin bu ekonomik duruma ayak uydurmasıdır. Bu ekonomik durum hem dış kaynak ticareti olanaklarını kolaylaştırmış hem de dış kaynak sağlayabilen işletmelerin sayısını arttırmıştır.¹ Ekonomik yapı, sadece ülke içinde ki olaylardan değil artık tüm dünyada ki olaylardan da etkilenmektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanımına ulaşmaları kolaylaştıkça temel yeteneklerine ve faaliyet alanlarına daha fazla zaman ayırabilmişlerdir.

1.3. Dış Kaynaklı Hizmet Alımının Türkiye’deki Gelişimi

Tarihte Roma devrine kadar uzanan dış kaynak kullanımı günümüzde kamu kurumlarında yaygın halde kullanılmaktadır ve bunun en önemli amacı verimliliği elde etmektir. İşletmelerin verimli olması için kaynaklarını yerinde ve zamanında kullanması gerekmektedir. “Küreselleşme ve teknolojideki hızlı gelişmelerin etkisindeki işletmelerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için üç temel özelliği sağlamaları gerekmektedir; hız, esneklik ve maliyet avantajı.”²

¹ Saruhan ve diğ., s.98

² Tengilimoğlu - Işık - Akbolat, s.396

Günümüzde bu avantajları sağlayan işletmeler büyümekte ve rekabetçi piyasada kendilerine yer edinmektedirler. Hız, esneklik ve maliyet avantajı sağlamaya çalışan işletmeler temel faaliyetleri dışında kalan işleri için ihtiyaç duyduklarında dış kaynak kullanmaktadırlar.

İşletmelerin faaliyet alanları gün geçtikçe çeşitlilik göstermektedir. “1970’li yılların son çeyreği 1980’li yılların ilk yarısıyla birlikte dünya ticaretinin hızla gelişmesi ve küreselleşmenin ilk adımlarının atılmasıyla, şirketler daha önceleri gereksinim duymadıkları faaliyet alanlarına ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Şirketlerin kendi alanları dışındaki alanlarda faaliyet göstermeleri ve uzmanlaşmaları maddi açıdan şirketleri zorladığı gibi kendi öz alanlarına yeteri kadar odaklanamamalarına sebep olmaktadır. Bu durum şirketleri kendi alanları dışındaki ihtiyaç duydukları alanlara dış kaynaklardan ulaşmaya yöneltmiştir. Dış kaynak kullanımı ilk olarak 1980’li yıllarda kullanılmaya başlansa da yaygın olarak kullanımı dünya ticaretinin son derece hızlı bir şekilde gelişmeye başladığı 1990’lı yıllara dayanmaktadır.”¹ Bu tarihten itibaren de ülkemizde dış kaynak kullanımı hızla artmıştır.

Yurdumuzda dış kaynak kullanımına en iyi örnek inşaat sektöründeki taşeronluk işidir. Ayrıca fason üretim, personel taşıma servisi ve yemek temizlik hizmetleri de birer dış kaynak kullanımı örneklerindendir.² Dış kaynak kullanımı önce özel sektör tarafından benimsenmiş daha sonra kamu kurumları tarafından da hızla benimsenmeye başlamıştır. “Türkiye de 1980 lerin başında öncelikle hastaneler olmak üzere kamu kuruluşlarının daha çok temizlik ve yemek hizmetleri tedarikçi firmalardan temin edilmeye başlanmıştır. Kamunun bu hizmetleri dışarıdan temin etmesi özel sektörde de hareketlenmeye neden olmuş ve büyük hastanelerde başlayan dış kaynaklı hizmet alımı bugün en küçük hastane işletmesinde de uygulanır hgelmiştir.”³ Hastanelerle beraber diğer kamu kurumlarında da yazılım, bilgi işlem ve danışmanlık hizmet alımı yöntemleri kullanılmaktadır.

¹, "Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi", <http://www.beycon.com.tr/dis-kaynak-kullanimi-tarihcesi.html> , (26.08.2013)

² Yalçın - Akın - Şeker, s.84

³ Tengilimoğlu - Işık - Akbolat, s.397

Ülkemizde iletişimin artması ile beraber işletmeler bilgi işlem anlamında ciddi bir alt yapı yatırımına ihtiyaç duymaktadır. “1980’lerde üretim girdilerinin tedarik edilmesi, 1990’larda bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin danışmanlık ve yazılım temini, günümüzde ise tüm işletmecilik fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması söz konusu olmaktadır.”¹ Gerekli olan bu alt yapının en az maliyet ile kurulabilmesi için hizmet alım yolu tercih edilmektedir.

2. DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMINI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER VE TÜRLERİ

2.1. Dış Kaynaklı Hizmet Alımını Ortaya Çıkaran Nedenler

İhtiyaçların sınırsız, kaynakların sınırlı olduğu gerçeği göz önüne alınırsa, eldeki kaynakların doğru kullanılması gerekmektedir. “Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinimlere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, Pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme vb. daha birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımını benimsemektedir.”² Günümüzde işletmelerin dış kaynaklı hizmet alımı kullanma nedenleri olarak, sosyal değişimler, teknolojik değişimler, ekonomik değişimler, kültürel değişimler, rekabetin artması ve küreselleşme sayılabilir.

2.1.1. Sosyal Değişimler

Değişme, önceki durumundan farklı olmayı, farklılaşmayı, aynı olmamayı ifade etmektedir. Toplumun sosyal yapısı ne olursa olsun teknolojinin gelişimi ile toplumun bakış açısı ve beklentileri artmaktadır. Bu beklentiler ve yeni duruma ayak uydurmak için toplumlar, kurumlar, işletmeler ve örgütler sürekli değişim içinde olmaktadır. Bu genel değişim beraberinde sosyal değişimi de gerekli kılmaktadır.

¹ Saruhan ve diğ., s.98

² A. Fırat, Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin arttırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2004, s.56

“Toplumsal yapıyı meydana getiren sosyal ilişkilerin dokusunda, sosyal kurumlarda ve bireylerin tutum ve davranışlarında meydana gelen farklılaşmalar, olarak da tanımlayabileceğimiz sosyal değişimler, örgüt yapısına etki etmektedir. Örgütler, bireylerin tutum ve davranışlarından etkilenmekte ve sosyal yapılarında farklılaşmalar olmaktadır. Bununla beraber, müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde değişmesi de bu etkilenmeyi hızlandırmaktadır.”¹ Bu değişiklik karşısında işletmeler sosyal değişime dikkat ederek müşterilerinin taleplerine ayak uydurmaktadırlar. İşletmelerin dış kaynak yöntemi ile hizmet aldıkları tedarikçileri, ana işletmenin sosyal çevresi hakkında bilgi sahibi oldukları zaman mal ve hizmet üretimi sırasında bu sosyal yapıyı göz önüne alarak üretim yapmaktadırlar.

Her sosyal grubun veya örgütün ana yapısını birey oluşturmaktadır. Bireyler sosyal varlıklardır. Ancak bireyler başkaları ile ilişki kurarken kendi ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadırlar. Bireylerin birden fazla ihtiyaçları vardır.² Birey, ihtiyaçları doğrultusunda örgütler ile ilişki kurmakta, ihtiyacı bittiğinde ise yeni ihtiyaçları için başka örgütler ile ilişki kurmaktadır. İhtiyaçların farklı olması ise bireyin farklı sosyal çevreler ile ilişki kurmasına neden olmaktadır.

Hizmet alanların güncel gelişmeleri yakından takip etmesi ve taleplerinin hızla değişmesi karşısında işletmelerinde kendisini güncelleyip, değişimleri yakından takip etmesi gerekmektedir. İşletmelerin tüm konulardaki değişimleri yakından takip edip ona ayak uydurmaları her zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle sosyal, ticari ve teknolojik değişimleri takip edemeyen işletmeler bu konudaki açıklarını dış kaynak kullanarak kapatmaya çalışmaktadırlar.³ Dış kaynak kullanmadan her alanda değişikliğe ayak uydurmak isteyen işletmeler her türlü sosyal ve teknolojik değişimde yeni yatırımlar yapmak durumunda kalabilmektedir. Bu yapılan donanım yatırımları ise tüm sektörlerde büyük maliyetlere sebep olabilmektedir. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan alanlarda maliyetleri azaltmak ve değişimlere ayak uydurabilmek için dış kaynak kullanımına yönelebilmektedirler.

¹ Yılmaz, 2006, s.20

² Ö. Yeniçeri, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış, Ankara, 1993, s.116

³ Yılmaz, 2006, s.20

2.1.2. Teknolojik Değişmeler

Son yüzyılda iletişim araçlarının da etkisi ile her alanda teknoloji hızla gelişmektedir. Teknoloji, bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan cihazları kapsayan bilgi ve uygulama bilimi olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji aynı zamanda bu süreçleri kapsayan bilgidir. Teknolojinin Latince karşılığı "Technoslogos" dur, "techne" yapmak, "logos" da bilmek anlamına gelmektedir.¹ Teknoloji imalat için gerekli olan her türlü bilgi ve cihazı kapsamaktadır.

Teknolojinin hızlı gelişimi kişileri, kurumları, hizmetleri ve çıkan ürünleri önemli ölçüde etkilemektedir. “Teknolojik değişim ve gelişmelerin toplum ve işletmeler üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Teknolojik her gelişme, toplumdaki değer yargılarından, refah düzeyine; toplumsal ilişkilerden, toplumsal anlayışa kadar pek çok konuda değişiklik yaratmaktadır. Günümüzde teknolojinin gelişmesi, küreselleşmenin de etkisi ile hız kazanmakta ve yeni gelişen teknolojiler hızlı bir şekilde yayılarak işletmeleri ve toplumları etkilemektedir. Ortaya çıkan pek çok yenilik, teknolojiyi sınır ve ölçü tanımaz bir biçimde büyütürken, başta insan olmak üzere, büyük küçük bütün işletmeleri kendi gelişim hızına uymaya zorlamaktadır.”² Teknolojideki gelişmeler, işletmeleri her alanda etkilemekle birlikte bilgiişlem teknolojilerindeki değişiklikler işletmeleri daha çok etkilemektedir. Çünkü günümüzde üretimin her aşamasında bilgi işlem yer almaktadır.

Teknolojik değişimler işletmelere her alanda kolaylık sağlarken, altyapı ve uzman personel harcamalarını arttırdığı için işletmeler açısından bazen de dezavantaj olmaktadır. Esas faaliyet alanı bilgi işlem olmayan işletmeler, bilgi işlem konusundaki ihtiyaçlarını karşılamak, uzman firmalardan hizmet alabilmek için dış kaynak kullanım yoluna gidebilmektedirler.³ Teknolojik değişimler ve bu değişimle gelişen bilgi işlem teknolojileri insan kaynakları yönetimi, muhasebe, üretim gibi alanlarda işletmelere kolaylık sağlamaktadır.

¹, "Teknoloji Nedir?", <http://teknoloji.nedir.com/> (10.07.2014)

² Güçlü, s.36

³ T. Özbay, Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İstanbul, 2004, s.18

Teknolojik değişimler bunun dışında işletmeleri; yapılacak işlerin türü, niteliği, miktarı, kalitesi, üretim yöntemi vb. alanlarda etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin yaptıkları işler kullandıkları teknolojiye göre değişebilmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişen teknolojiye ayak uydurmaları ve yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Kendi temel yetenekleri dışında kalan alanlarda yenilikleri takip etmeleri her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durumda işletmelerin karlılığını, iş kalitesini ve performansını düşürebilmektedir. İşletmeler yaşadıkları bu problemleri çözebilmek ve temel yeteneklerine daha fazla vakit ayırabilmek için dış kaynak kullanabilmektedirler.¹ Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, değişmesi yenilikleri takip etmeyen işletmeler açısından dezavantaj oluşturmaktadır. Bu durumdaki işletmeler rekabet ettikleri diğer işletmelerden daha geri kalabilmektedirler. Rekabet üstünlüğü sağlamak, yenilikleri takip etmek ve teknolojik olarak avantaj sağlamak için işletmeler temel faaliyet alanları dışındaki konularda dış kaynak kullanımına gidebilmektedirler.

2.1.3. Ekonomik Değişmeler

Ekonomik değişimler işletmeleri etkisi altına alan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik olarak güçlü olan işletmeler piyasa şartlarında daha kolay rekabet edebilmektedir. “Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomide ani dalgalanmalarda şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır. Tüm bu etkenlere bağlı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek noktasında dış kaynak kullanımını günümüz organizasyonları tarafından gittikçe her alanda yaygın olarak tercih edilmektedir.”² Müşterideki bilinçli değişim işletmeleri daha iyi hizmet vermeye ve kaliteli ürün sunmaya yönlendirmektedir.

¹ Yılmaz, 2006, s.21

², "Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı Niçin Tercih Edilir?" http://arsiv.medikalteknik.com.tr/web/devam_yazi.asp?idyazi=219 , (10.07.2014)

İnsanların istekleri sınırsız ve çeşitli iken buna karşılık kaynaklar kıttır. Kıt olan kaynakların iyi kullanılması gerekmektedir. Çünkü sınırlı kaynaklar alternatif kullanım alanlarına sahiptir. Toplumun insan gücü ve kaynaklarını daha fazla insan gücü yetiştirmek, mimar ve mühendis yetiştirmek için kullanabilir. Eğer daha fazla hastane yapmak istersek, daha fazla okul veya yurt yapmaktan vazgeçmek durumunda kalırız.¹ Kıt olan kaynaklar iyi bir ekonomik yönetimle doğru alanlarda kullanılabilir. İşletmeler uzman olmadıkları konularda dış kaynak kullanımına yönelirlerse daha doğru yatırımlar yapabilmektedirler.

Dünyada küreselleşmenin artması ile birlikte ekonomik alanda işletmeleri etkileyen değişimler olmaktadır. Ekonomik küreselleşme olarak da tanımlanan bu süreç, üretimin standartlaşması, piyasaların bütünleşmesi ve birbirlerini etkilemeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte ülkelerin sınırları önemini yitirmiş, devletlerin kendi ekonomileri üzerindeki kontrolleri bir nevi ortadan kalkmaktadır. Bu durum ise üretimi kabul etmekte, üretmeyi dışlamakta, reddetmektedir. İşletme bazında olan bu düzen geniş coğrafyalara yayılırken, ülkeleri, mekânları ve sosyal alanları da ayırıştırarak bir kısmını kabul etmekte, bir kısmını ise reddetmektedir.² İşletmeler de bu süreçten etkilenmektedir.

İşletmeler, küreselleşmenin etkisiyle artık sadece yerel ekonomik değişikliklerden değil dünyada ki ekonomik değişimlerden de etkilenmektedir. “Bu değişen ekonomik koşullar altında işletmelerin rekabet şartları zorlaşmıştır ve ürünlerin yaşam süreleri kısaltmaya başlamıştır. Öte yandan küresel, ülke ve bölge düzeyindeki çeşitli makroekonomik göstergelerde (milli gelir, kişi başına harcanabilir gelir, gelir dağılımı, konjonktürel dalgalanmalar, enflasyon oranı, istihdam düzeyi, duraklama vb.) meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler de işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmeler kimi zaman mevcut yapıları ve yönetim anlayışları ile ekonomi alanında yaşanan bu gelişmelere uyum sağlayamamaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi, yeni ekonomik düzen uyum sağlayamayan bu gibi işletmeleri dışlamakta ve reddetmektedir. Bu açıdan işletmeler

¹ Y. Çelik, Sağlık Ekonomisi, Ankara, 2011, s.49

² Güçlü, s.37

de dış kaynaklardan yararlanmayı yeni ekonomik düzene uyum sağlamaya dönük bir strateji olarak görebilmektedir.”¹ Küreselleşmenin bu kadar arttığı ve iletişimin bu kadar kolaylaştığı günümüzde, ekonomik durumlar söz konusu olunca rekabet ülke sınırları dışında da devam etmektedir.

Ekonominin bu kadar geniş bir coğrafyadaki olaylardan etkilenmesi ve sınırlarının bu kadar geniş olması her türlü olaydan etkilenmesine neden olmaktadır. Bu da beraberinde daha zorlu rekabet şartlarını getirmektedir. Bu rekabete ve yeni düzene uyum sağlamaya çalışan işletmeler dış kaynak kullanımına yönelebilmektedirler.

2.1.4. Kültürel Değişmeler

Kültürel faktörler işletmenin içinde olduğu toplumun temel yapısını etkileyecek kadar önem arz etmektedirler. İşletme faaliyet gösterdiği toplumun kültürel yapısını ve kültürel değişimlerini göz önüne alarak ürün çeşitliliğini ve yapısını belirlemektedir. İşletme farklı ülkelerde faaliyet gösteriyor ve iletişimler farklı ülkeler arasında ise dilsel ya da kültürel farklılıklar olabilmektedir. Bu durum işletmeler arasında birtakım sorunlar çıkmasına neden olabilmektedir.² Dolayısı ile işletmeler üretim ve pazarlama sürecinde, beraber çalıştıkları diğer işletmeler ile hitap ettikleri müşteri gruplarının kültürel özelliklerini göz önüne almaktadırlar. İşletmeler ürün ve hizmet sunarken bu kültürel özelliklere dikkat etmektedirler.

Kültür bir takım farklı öğelerin bir araya gelmesi ile meydana gelmektedir. Kültür öğrenilen, paylaşılan, toplum üyelerini bir takım olaylara zorlayan unsurlardan oluşmaktadır. “Davranışları en geniş bir şekilde etkileyen unsur, kuşkusuz içinde yaşadığımız kültürdür. Tüketici davranışlarına etki de bulunan psikolojik ve sosyal etmenlerin hepsi kültürün etkisindedir. Bir ülkenin kültürü, o ülke de üretilen ürünlerin belirlenmesine olduğu kadar, tüketimine de etkide bulunur.

¹ Yılmaz, 2006, s.22

² M. Güngör, Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi (YYLP), Kahramanmaraş, 2007, s.28

Bu yüzden, toplumun inanç ve değer yargılarının bilinmesi ve bunların toplumun üyeleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi, pazarlamacılar için vazgeçilmez bir görevdir.”¹ Bu etmenler ise her toplumda farklılık göstermektedir. İşletmeler üretim yaparken ve piyasaya ürün sürerken pazarın kültür yapısını da göz önüne almaktadırlar.

Örgütü dışarıdan etkileyen unsurlar arasında; teknoloji, ekonomik gelişme, ticari birlikler ve baskı grupları sayılabilir. Örgütte güç ve otoriteye karşı tavırlar, belirsizliğe ve endişeye gösterilen hoşgörü, ortaklaşa ve bireyci davranışlar, kişiler arası güven vb. unsurlar ise örgütü içeriden etkileyen kültür unsurları olarak sayılabilir. Kültürel özellikler, örgütlerde yönetici davranışlarını, teknoloji alımlarını, işletme-iktidar ilişkilerini, işletmenin iç ilişkilerini ve diğer birtakım faaliyetleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etkilenme olumlu olduğu gibi bazen de olumsuz olmaktadır. Bu olumsuzluğu giderebilmek ve kültürel değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmek için işletmeler, dış kaynak kullanımına yönelebilmektedir.² İşletmeler kültürel değişimlerden kaynaklanan eksiklikleri gidermek, yaşadıkları problemleri çözmek ve toplumun kültür yapısına uygun üretim planlaması yapmak için dış kaynak kullanımına gidebilmektedirler.

2.1.5. Rekabetin Artması ve Küreselleşme

İşletmelerin kendi faaliyet alanı dışında kalan işleri uzman firmalardan dış kaynak yolu ile almaları, onlara kendi alanlarında daha da aktif olmalarını sağlamakta ve küreselleşen dünyada rekabet avantajı getirmektedir. “İletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki yenilikler ve rekabetin artması gibi gelişmeler, müşteri memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir. Müşteriye daha ucuz, kaliteli ve hızlı mal ve hizmet sunmak, tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bu nedenle işletmelerin giderek artan rekabet ortamında kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri ve bazı faaliyetlerinde dış

¹ E.Taşkın, “Kütahya Şehir Merkezi Halkının Sosyo Kültürel Yapısına Yönelik Statejik Pazarlama Planlaması”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, S. 3, Kütahya, 1999, s.264

² Güçlü, s.38

kaynak kullanmaları yaygınlık kazanmaktadır. İşletmeler diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için asıl işlerinde daha fazla uzmanlaşmaya gitmekte ve gerekli fonksiyonlarda da dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.”¹ Bu durum işletmelere rakiplerine göre avantaj sağlamaktadır. “Değişen dünyada işletmeler, rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeli ve bu doğrultuda oluşturmalarıdır. Rekabet gücü veya üstünlüğü kazanmada işletmelerin yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme ve bunun gibi unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.”² Bu değişimlere ayak uyduran ve pazarlama faaliyetlerini değişen durumlara göre şekillendiren işletmelerin daha başarılı olmaları beklenmektedir.

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en büyük risk yerli ve yabancı işletmeler ile nasıl rekabet edecekleri ve bunlara karşı nasıl avantaj sağlayacaklarıdır. 1980’lerden sonra ortaya çıkan küreselleşme kavramı, günümüzde giderek etkisini arttırmaktadır. Küreselleşme, dünyadaki ülkelerin ekonomilerinin birleşmesini ve sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle mal ve sermaye geçişlerinin daha kolay ve hızlı olmasını ifade etmektedir. Küreselleşmenin etkisi ile birlikte rekabet de artmaktadır. Artan rekabet ve küreselleşme işletmelerin kendi tedarikçilerini birer ortak olarak görmesini, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamakta, bu durumda dış kaynak kullanımı küresel bir ortamda önemli bir rekabet aracı haline gelmektedir.³ İşletmeler zorlandıkları alanlarda dış kaynak kullanarak rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar.

2.2.Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarının Türleri

İşletmeler kendi yaptıkları ve temel yetenekleri dışında kalan çeşitli alanlarda hizmet alımı yoluna gitmektedirler. İşletmelerin kendi yaptıkları işler dışında kalan işleri hizmet alımı yolu ile temin etmelerinin bir nedeni de rekabet üstünlüğü

¹ Özbay, s.18

² M. Tanyeri - A. Fırat, “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.7, S.3, İzmir, 2005, s.268

³ Özbay, s.17

sağlamak istemeleridir. “İşletme yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının kullanılmaya başlanmasının en belirgin nedeni kuşkusuz işletmelerin temel yeteneklerine bağlı olarak geliştirdikleri stratejiler ile rekabete dayanan üstünlüğe ulaşma ihtiyaçlarıdır. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenek ile ilgili işleri dışında kalan tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar. İşletmeler, kendi temel yetenekleri üzerine yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları geliştirmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedirler.”¹ İşletmelere bu kadar avantaj sağlayan dış kaynak kullanımı bu avantajla birlikte hizmet kolundaki çeşitliliği de arttırmıştır. İşletmelerin kullandığı dış kaynakları; dış kaynağın çeşidine göre ve yararlanılan hizmetin kapsamına göre olmak üzere iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

2.2.1.Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Türler

Yararlanılan dış kaynağın çeşidine göre türleri; geleneksel dış kaynak kullanımı, danışmanlık işletmelerinden faydalanma, bağımsız uzman kişilerden faydalanma ve iş gören kiralama olmak üzere dört ana başlık altında inceleyebiliriz.

i. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı

Geleneksel dış kaynak kullanımı, hizmet sunan işletmenin ana firmanın faaliyetlerinin bir kısmını yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemde kontrol ana firmadadır. “İşletmelerin geleneksel satın alma yöntemleri ile dış kaynak kullanımı yöntemi arasındaki farklılıklar bu tür bir değişimin işletmelerin operasyonel yâda taktik seviyelerinde verilen bir kararla değil, stratejik yönetim ekibinin yönlendirmesiyle tüm organizasyonun uyum sağladığı bir kararla

¹ M. Gözükcük - Y.Çelik, “Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.15, S.2, Ankara, 2012, s.6

olabileceğini ortaya koymaktadır.”¹ Geleneksel yöntemin kullanımı sektörler arası farklılık gösterse de bazı işletmelerde özel bölümlerin olması nedeni ile kontrolün işletmenin kendi kadrosunda bulunması firma için daha yararlı olmaktadır. Temizlik, yemek, taşıma, güvenlik gibi hizmetler geleneksel dış kaynak kullanımına örnek olarak gösterilebilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 1’de örnek olarak verilen lojistik sektörü için geleneksel satınalma yöntemleri ile dış kaynak kullanımı karşılaştırması incelediğinde; daha müşteri bazlı ve daha kuvvetli bağlar gerektirdiği görülmektedir. Bu nedenle bu yönetime karar vermenin işletme için stratejik bir karar olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Geleneksel Satın Alma ile Dış Kaynak Kullanımı Karşılaştırılması

Geleneksel	Dış Kaynak Kullanımı
Standart	Müşteriye özel
Genellikle tek boyutlu, yalnızca taşıma ya da yalnızca depolama	Çok boyutlu taşıma, depolama, ambar yönetimi birbirini tamamlar biçimde bütünsel sistem yaklaşımı
Amaç nakliye masraflarının en aza indirilmesi	Hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam sahip olma maliyetinin en uygun düzeye indirilmesi
1-2 yıllık sözleşmeler	Üst/orta yönetim düzeyinde tartışılan daha uzun sözleşmeler
Daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi	Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik yetenekler gereksinimi
Sözleşme görüşmeleri kısa sürer	Sözleşme görüşmeleri uzun sürer
İşletmeler arasındaki bağ, daha zayıf, hizmet sağlayıcı işletmeyi değiştirmek daha kolay	İşletmeler arasındaki bağ daha kuvvetli, hizmet sağlayıcı işletmeyi değiştirmek daha zor ve maliyetli

Kaynak: T.Margılıç, İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi, Maltepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.8

¹ T. Margılıç, İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi, Maltepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.8

ii. Danışmanlık İşletmelerinden Faydalanma

İşletme yetkilileri ile danışmanlık firması yetkililerinin karşılıklı görüşmeler sonucu işleri yürüttükleri bir dış kaynak kullanım yöntemidir. Çeşitli alanlarda özel olarak yetiştirilmiş ve konularında uzmanlaşmış personeli bünyesinde bulundurup bu konularda bilgi almak ve problemlerini çözmek isteyen diğer işletmelerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili hizmet verilmesi bu tür dış kaynak kullanımıdır.¹ Vergi ve mali hukuk danışmanlığı, insan kaynakları yönetimi ve kalite yönetimi gibi hizmetler bu tür alımlara örnek gösterilebilmektedir.

iii. Bağımsız Uzman Kişilerden Faydalanma

İşletmeler dış kaynak kullanımı sırasında ihtiyaç duyulduğu zamanlarda bağımsız uzman kişilerden faydalanabilmektedirler. İşletmelere hizmet sunan bağımsız uzman kişileri iki grup altında toplayabiliriz. Birinci grup, uzun yıllar üniversitelerde çalışan konularında uzmanlaşmış akademisyenlerdir. İkinci grup ise uzun yıllar işletmelerde çalışan konularında uzmanlaşmış yöneticilerdir.² İşletmeler ihtiyaç duydukları konulara göre bu iki gruptan birini seçerek hizmet alabilirler.

iv. İş gören Kiralama

İşletmelerin bir kısmı ihtiyaç duydukları alanlardaki uzmanları bağlı bulundukları firmalarından kısa süreliğine kiralayarak dış kaynaklı hizmet alımı yolunu seçebilmektedirler “Son yıllarda işletmelerdeki küçülme (downsizing) eğilimine paralel olarak, insan kaynakları yönetimi alanında da dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiği gözlenmektedir. Bu bağlamda geçici ve sınırlı süreli, hatta bazı alanlardaki uzun süreli işgücü ihtiyacının karşılanması konusunda, iş gören kiralama firmalarından veya iş gören taşeronlarından yararlanılmaktadır.”³

¹ S.C. Topal, Hastane Yöneticilerinin Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarına İlişkin Görüşleri: Bir Anket Çalışması, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.57

² Güçlü, s.68

³ C. Uyargil ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2010, s.127

Hastanelerde mühendisler ve beraberinde çalışan ekip şirket bünyesinde sözleşme süresince çalışmaya devam etmektedir.

2.2.2.Yararlanılan Hizmetin Kapsamına Göre Türler

Yararlanılan hizmetin kapsamına göre türleri; ikincil hizmetler şeklinde dış kaynak kullanımı, yardımcı şebeke (network) olarak dış kaynak kullanımı, tedarikçi firmalarla stratejik ortaklıkların oluşturulması, rakip işletmeler ile işbirliği oluşturma olmak üzere dört ana başlık altında inceleyebiliriz.

i. İkincil Hizmetler Şeklinde Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımının en yaygın şeklidir. İşletmeler temel faaliyet alanlarındaki süreçleri başlangıçtan sonuna kadar kendileri yürütürken, temel faaliyetleri dışında kalan yemek, personel taşıma ve temizlik gibi yan hizmetler için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Detaylı bir sözleşme gerektirmez. İkincil hizmetler olarak yemekhane, temizlik, kafeterya, güvenlik gibi hizmetleri sayabiliriz. İşletmelerin ikincil hizmetlerde dış kaynak kullanmasının en büyük nedenlerinden biri sabit maliyetleri azaltmak ve iş gücü esnekliğini sağlamaktır.¹ İş gücü esnekliğine sahip olan işletmeler verimliliklerini artırabilmektedirler.

ii. Yardımcı Şebeke (Network) Olarak Dış Kaynak Kullanımı

Farklı bölgelerde olmalarına rağmen birbirleri ile iş yapan işletmeler sözleşmeler vasıtası ile bir şebeke haline gelmektedirler. Bu yöntemde, idari yönetimdeki yetkiler merkezden yerele devir edilebilmektedir. “Genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir dış kaynak kullanımı şekli olan şebeke örgütler yönetimin merkeziyetçilikten yetkinlikten uzaklaşmasına, esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya kavuşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu uygulama ile merkezden uzaklaşan işletmeler bürokrasinin de azalmasıyla rekabet kazanımı

¹ Ü. Güner, Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Ekonomik Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, 2004, s.10

sağlamaktadırlar.”¹ Yerinden yönetim ile işletmeler daha avantajlı hale gelebilmekte ve daha hızlı karar verebilmektedirler. Yerinde yönetim işletmelerin hareket alanlarının genişlemesine ve rekabet üstünlüğü sağlamalarını kolaylaştırmaktadır.

iii. Tedarikçi Firmalarla Stratejik Ortaklıkların Oluşturulması

İşletmelerin piyasa koşullarında rekabet edebilmeleri ve temel faaliyetlerini daha da geliştirebilmeleri için tedarikçi firmalar ile stratejik ortaklık oluşturdıkları görülmektedir. “Ülkeler ve firmalar arasındaki ekonomik kalkınma yarışı yerini, işletmelerin stratejik işbirlikleri kurarak rekabet gücü elde etme yarışına bırakmıştır. Serbest piyasa ekonomisine geçişin hız ve yaygınlık kazanması ile de bu yarış iyice kızışmıştır. İşletmelerin rekabet güçlerini arttırma yarışı, dış kaynak kullanımına yönelmelerini de beraberinde getirmiştir.”² Tedarikçi firma ile stratejik ortaklık oluşturan işletme amaçlarına daha hızlı ulaşabilmektedir.

iv. Rakip İşletmeler İle İşbirliği Oluşturma;

Günümüzde ulusal ve uluslar arası pazarlarda artan rekabet koşulları, işletmeleri farklı alanlardaki veya kendi alanındaki farklı işletmeler ile ittifak kurmaya zorlamaktadır. “Firmalar arasında gerçekleştirilen stratejik işbirliği faaliyetlerinde görülen önemli bir gelişme de rakip firmaların arasında da işbirliğinin görülmesidir. Bir paradoks olarak kabul edilebilecek bu durum, küreselleşme sürecinin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür stratejik işbirliğinde rakip firmalar hiçbir zaman rakip olduklarını unutmazlar yani silahlarını bırakmazlar. Burada amaç her iki taraf için de avantaj sağlayacak ortak bir amaca daha kolay ulaşmaktır. Bu durumdaki firmalar rekabetçi uzlaşma konumlarını koruyarak ortak bir stratejik amaca ulaşmaya çalışırlar.”³ İşletmeler arasında oluşturulan bu tarz ortaklıklar ile kaynaklar birleştirilmekte, riskler paylaşılmakta ve karlılık arttırılmaktadır.

¹ Topal, s.59

² Güner, s.13

³ O. Çelik, “Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.54, S.1, Ankara, 1999, s.28.

3. DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMI KULLANIMININ FAYDALARI VE SAKINICALARI

Her alanda olduğu gibi dış kaynak kullanımı doğru işlerde yağıldığında faydalı, yanlış işlerde yapıldığında zararları olabilmektedir. “İşletmeler dış kaynak kullanımı uygulamalarının olumlu ve olumsuz yanlarının farkında olmalıdır. Aksi takdirde, aşırı yoğun dış kaynak kullanımı işletmelerin içinin boşalmasına ve işlevsizleşmesine neden olabilir.”¹ Dış kaynak kullanımı sırasında sözleşmeler ve yapılan işler iyi kontrol edilmediği takdirde işletmeler zarara uğrayabilmektedir.

3.1. Dış Kaynaklı Hizmet Alımının Faydaları

3.1.1.Uzmanlık Bilgisinden Yararlanma

İşletmelerin kendi asıl yaptığı iş dışında yapması gereken işlerle ilgili olarak her konuda bilgi sahibi olmaları her zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işletmeler temel faaliyet alanları dışında ki konularda uzman firmalardan destek olarak eksik oldukları alanları dış kaynak kullanarak tamamlamaktadırlar. “DKK’nın diğer bir faydası ise, hizmet sağlayan işletmenin sahip olduğu bilgi birikimi ve becerilerden kaynaklanmaktadır. İşletmeler DKK’dan yararlanarak hizmet alınan işletmenin sahip olduğu bilgi birikimini de birlikte satın alarak mal ve/ya da hizmetlerin müşteriilerine en iyi şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Özellikle hizmetler sektöründe uzmanlık yeteneklerinin işletme bünyesinde istihdam edilmesinin maliyetli ve uzman işgücünün sınırlı sayıda olması işletmeleri kendi alanında uzmanlaşmış işletmelerden yararlanmaya itmektedir. İşletmeler bu şekilde DDK’dan yararlanarak hem uzman istihdamından kaynaklanabilecek yüksek maliyetlerden kaçınmakta hem de bulunduğu sektörde diğer işletmelere karşı rekabet avantajı yakalayabilmektedir.”² Kendi faaliyet alanında uzmanlaşmış firmalar aracılığı ile dış kaynak kullanan işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları beklenmektedir.

¹ Saruhan ve diğer., s.101

² Özdoğan, s.16

Her alanda tam anlamıyla yeterli özelliklere sahip olmayan işletmeler, eksikliklerini dış kaynak kullanarak gidermeye çalışmaktadırlar. “İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları sayesinde kendi uzmanlık alanları olmayan konularda diğer uzman işletmelerle çalışma şansı yakalamakta ve onların bu üstünlüklerini kendi değer zincirlerinin bir parçası hâline getirebilmektedir.”¹ Hizmet alımının yapıldığı firma veya firmaların kalite değerlerinin kendi kurumumuzdan iyi olması kurumumuzun da değerini arttırmakta ve ürün kalitesini iyi yönde etkilemektedir.

3.1.2. Maliyetlerin Düşürülmesi

İşletmelerde temel amaç genellikle karın ve gelirin artırılması, giderlerin düşürülmesi prensibine dayanmaktadır. Amacına uygun olarak yapılan dış kaynak yolu ile hizmet alımı faaliyetinin işletmenin maliyetlerini azaltıp, karını arttırması beklenmektedir. İşletme dış kaynak kullanarak sağladığı her türlü avantajı temel yeteneğine yönlendirerek rekabet avantajı sağlamaktadır.

Maliyetlerin düşürülmesi işletmelerin dış kaynak kullanımının en önemli sebeplerinden biridir. İşletmeler karlılığı sağlamak ve diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için en düşük maliyetle en iyi üretimi yapmayı hedeflemektedirler. Dış kaynak kullanımı bu açıdan önemli bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve kendi alanında uzmanlaşmış işletmelere temel yetenekler dışındaki işler devredilerek maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir. Dış kaynak kullanımında sadece mevcut maliyetlerin düşürülmesi değil bunun yanında gelecekte oluşabilecek maliyetlerin de azaltılması için de yararlanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı sadece işletmenin faaliyet konularında değil aynı zamanda kuruluş aşamasında yapacağı yatırımların maliyetlerini de azaltarak işletmeye fayda sağlamaktadır. Böylece işletmeler dış kaynak kullanarak daha az yatırımla rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.² Tasarruf yaptıkları kısımlar ile diğer bölümlere yatırım yapabilmektedirler. Böylece temel yeteneklerine daha fazla zaman ve kaynak ayırabilmektedirler.

¹ Saruhan ve diğ., s.100

² Güçlü, s.54

İşletmelerin uzun vadeli yatırımlarda yüksek getirileri ve rekabet durumları düşünülecek olursa dış kaynak kullanmaları kendi yararlarına olabilmektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanmasının temel nedeni maliyet avantajı sağlamak istemeleridir. Maliyet avantajını en çok insan kaynakları bölümünden sağlamaktadırlar. İşletmelerin temel giderlerinden olan insan kaynakları gideri dış kaynak kullanılarak düşürülebilmektedir.

3.1.3. Temel Faaliyetlere Odaklanma

Kurumların kendi asıl işi dışında kalan faaliyetleri kendi imkânları ile yerine getirmeye çalışması karmaşık iş yükü ve uzman olmayan kadrolarla işin eksik yapılmasına neden olabilmektedir. İşletmelerdeki ürün çeşitliliğinin ve süreçlerin fazla olması işletmelerin hizmet ve üretim alanındaki birçok süreci kendi bünyesinde bulundurmasını gerektirmektedir. Bu da işletmelerin sınırlı kaynaklarını bu alana yönlendirmesine sebep olmakta ancak bu süreçlere cevap verme konusunda zorlanmasına neden olabilmektedir. “Stratejik açıdan değerlendirildiğinde; işletmenin kendi işine odaklanabilmesi, gelişen teknolojilerden zamanında yararlanabilmesi, kaynaklarını gerekli gördüğü başka alanlara aktarabilmesi, riskleri paylaşması DKK’nın avantajları olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin herhangi bir faaliyetinin işletme içerisinde gerçekleştirilmeyip, dışarıdan tedarik edilmesi işletmeler için kritik bir karar niteliğindedir ve işletmenin çevresel şartları da göz önüne alınarak, planlı bir şekilde gelecekteki değişimler tahmin edilerek yapılmalıdır.”¹ Dış kaynak kullanan işletme temel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmektedir.

Dış kaynak kullanan işletmeler amaç olarak temel yetenekleri dışındaki işleri bu konuda uzman olan işletmelere devrederek asıl işine yönelmektedir. “Dış kaynak kullanımının temelinde işletmenin kendi temel yeteneklerine odaklanması ve temel yeteneği dışında olan, destek faaliyetlerini başka işletmelere kaydırma mantığı yatmaktadır. Bu durum, işletmenin insan kaynakları ile fiziksel ve finansal kaynaklar

¹ A. Çevirgen, “Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C. 9, S. 4, İzmir, 2009, s. 1346

gibi diğer tüm kaynaklarını temel yeteneği üzerinde yoğunlaştırabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca dış kaynakların sağlandığı işletmeninde kendi temel yeteneği üzerinde uzmanlaştığı düşünülürse değer yaratımı anlamında oldukça önemli bir görevdeşlik yaratma potansiyelinin olduğu görülecektir.”¹ Temel yetenekleri dışında dış kaynaklı hizmet alımı yapan işletmeler verimliliği arttırarak maliyet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar.

İşletmeler uzman olmadıkları konularda hizmet alımı yoluna giderek kendi alanlarında daha kolay adaptasyon sağlayabilmektedirler. “Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi işletmelere bu imkânları bir arda sunmaktadır. İşletmeler, temel yeteneklere odaklanarak, diğer fonksiyonları dışarıya havale ederek; esneklik kazanmayı, küçülmeyi ve en iyi yaptığı isin kalitesini arttırmayı başarmakta; organizasyon açısından yeniden yapılanarak bazı maliyetlerden tasarruf sağlayarak yeni kaynaklar yaratmakta, isi uzmanına devrederek teknolojiyi takip edebilmekte, zamandan, insan kaynağından ve gereksiz harcanan emekten tasarruf etmektedirler.”² Yerinde verilen bir karar ile kurum için dış kaynak kullanımı kurumun hedeflerine ulaştırmakta fayda sağlamaktadır.

3.1.4. Örgüt Yapısını Dinamik Tutma ve Esnekliği Arttırma

Örgüt yapısı dinamik olan ve işlevsel, gelir, sayısal olarak esnek davranabilen işletmeler rakipleri karşısında daha avantajlı duruma gelebilmektedirler. Bu esnekliği sağlayabilmek için işletmenin temel faaliyetleri dışında dış kaynak kullanması gerekebilmektedir.

İşletmeler tarafından dış kaynak kullanımının bir diğer nedeni ise, işletmelerin büyük yatırımlara girmeden müşterilerin değişen isteklerini karşılayacak, değişen pazar şartlarına daha hızlı ayak uyduracak yetenekleri kazanması ve bu konudaki esnekliklerinin artmasıdır. Dış kaynak kullanan

¹ Saruhan ve diğ., s.100

² G. Ofloğlu - S. Doğan, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri” Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.11, S.1, Zonguldak 2009, s.146

işletmelerin örgüt yapılarında meydana gelen küçülme onların, daha yalın yapılar haline gelmesine yol açmaktadır. Yalın hale gelmiş işletmelerde karar verme ve verilen kararı zamanında uygulama açısından büyük esneklikler kazanılmaktadır. Yalın yönetim işletmeye hız kazandırır. Bunun yanında dış kaynak kullanan işletmeler müşteriye daha hızlı ulaşabilmekte ve esneklikleri sayesinde müşteri taleplerine daha hızlı cevap verebilmektedirler.¹ Günümüzde sık görülen rekabet ortamına işletmelerin ayak uydurması için dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir.

Benzer hizmet sektörlerinin artması sonucu var olduğu sektörde devamlılığını koruyabilmesi açısından işletmelerin koşullara ayak uydurabilme esnekliğine sahip olmaları gerekmektedir. Esneklik işletmeye müşterilerin taleplerine daha çabuk ve hızlı çözüm bulma avantajı sağlamaktadır. “İşletmeler müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için değişen piyasa koşullarına uygun biçimde ürün ve hizmetlerini geliştirmek durumundadırlar. Oluşan değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi için de esnek bir yapıya sahip olunması gerekmektedir. İşletmeler dış kaynak sunucularından müşteri talepleri ve beklentilerine yeterli karşılık alamadıklarında başka bir dış kaynak sunucu arayışına girebilirler. Bu da işletmeye beklentilerini karşılamada esneklik imkânı sağlamaktadır.”² Esnekliği artmış bir işletme maliyet avantajı, rekabet avantajı en önemlisi de verimlilik artışı ile karışımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin teknolojiyi yakından takip ederek yeni ürünleri kendi bünyelerine kazandırmalarının yollarından biri de dış kaynak kullanımıdır. Bu durum işletmelerin esnek olan ihtiyacı ile örtüşebilmektedir. “Dış kaynaklardan yararlanmayla birlikte hastaneler daha esnek olabilmekte, ihtiyaç ve çevresel değişikliklere hızlı cevap verebilmektedir.”³ Sağlanan bu katkı ise işletmenin faaliyet alanında rakiplerine göre daha başarılı olmasına yol açmaktadır.

¹ İ.Bakan - H.S.Fettahlıoğlu - A.M.Eyitmiş, “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar”, Kahramanmaraş Sütçü İmam . Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.2, S.2, Kahramanmaraş, 2012, s.144

² Topal, s.22

³ M. A. Çakırer, “Sağlık Kurumları Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynaklardan (Outsourcing) Yararlanma Yöntemi ve Hastane Yönetiminde Sağlayacağı Avantajlar”, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-24.pdf> , (09.07.2014)

3.1.5. Verimliliği Arttırma

İşletmelerde gerekli olan alt yapı ve demirbaş malzemelerin dış kaynak yolu ile sağlandığı durumlarda, bakım maliyetlerinin azalması ve verimliliğinin artması beklenmektedir. Hastane yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalara göre verimliliğin ikincil nedenler arasında yer aldığı görülmüştür. “Hastane yönetimlerinin hizmet ihalesi uygulamadaki temel gerekçelerinin (75 hastaneden 70’i) personelin sayısal olarak yetersiz olması bulunmuştur. İkinci sırada kaliteli hizmet gereksinimi yer alırken, üçüncü sırada verimli hizmet gereksinimi yer almaktadır. Yapılan bu iki çalışmanın sonuçları birbirine paraleldir. Aradan geçen 7 yıla rağmen yöneticilerin hizmet ihalesi yapma gerekçeleri değişmemiştir.”¹ Hastaneler öncelikle hizmet alımı yolu ile personel eksiklerini gidermeyi amaçlamaktadırlar.

İşletmeler temel yeteneklerini geliştirebilmek ve verimliliği arttırmak için temel yetenekleri dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanımını tercih edebilmektedirler. “İşletmeler maliyetlerini azaltmak, diğer işletmelerle rekabet edebilmek ve karlılıklarını artırabilmek için sınırlı olan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak istemektedirler. DKK ise, işletmelere verimlilik sağlama açısından alternatif bir fırsat sunmaktadır. DKK ile işletmelerin kullandıkları bina alanı, üretim süreçlerinde düzen ve iş gücü maliyetlerindeki tasarruflar ve kaynakların etkin kullanımı işletmelerde verimlilik artışını da beraberinde getirmektedir.”² Verimliliğin artırılması konusunda değinmeden geçebileceğimiz noktalardan bir tanesi insan kaynakları ve personel giderleridir. Eldeki mevcut personel etkili ve verimli kullanılmaz ise işletmenin verimliliği de azalabilmektedir.

İşletmelerin günümüz piyasa şartlarında rekabet edebilmeleri için maliyetleri azaltması gerekmektedir. Maliyeti azaltmanın yollarından bir tanesi de dış kaynak kullanımıdır. Maliyetleri azaltmada, insan kaynaklarının dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanması etkili bir yöntemdir. Örnek olarak; British Telecom, Accentura

¹ G. Ergin - İ. Şahin, “Dış Kaynaklardan Yararlanma Aracı Olarak Hizmet İhaleleri: T. C. Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Değerlendirmeleri Üzerine Bir Çalışma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 8, S. 1, Ankara, 2005, s. 63

² Özdoğan, s.17

HR Services ile yaptığı anlaşma doğrultusunda insan kaynakları yönetimini dış kaynak kullanarak sağlama yoluna gitmiştir. Bunun sonucunda insan kaynakları harcamalarını %20 oranında azaltmıştır.¹ Devlete bağlı kurumlarda insan kaynaklarının hizmet alım yolu ile kullanılması yerine kadrolu olarak çalıştırılması verimlilik açısından değerlendirilmesi gereken bir çalışma şeklidir.

3.1.6. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme

Büyük yatırımlar ile kurulmuş olan işletmelerin alt yapılarını güncellemeleri yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Revizyon yapılmadığı durumlarda müşteri memnuniyetinin düşmesi ile birlikte teknolojinin de gerisinde kalmış olunacaktır. “Günümüzde teknolojik gelişmelerin hız kazanması nedeni ile teknolojiye yapılan yatırımlar daha riskli bir hal almıştır. İşletmelerin büyük maliyetlerle oluşturdukları teknolojik alt yapı ekonomik ömrünü doldurmadan yeni teknolojilerin geliştirilmesi ile demode olmakta ve tüketici beklentilerini karşılayamaz hale gelmektedir. İşletmeler DKK’dan yararlanarak bu riski hizmet aldıkları işletmelere aktarabilmekte ve teknolojiyi izlemek için gerekli olan maliyetlerden kurtulabilmektedirler. Böylece işletme hem teknolojinin sunduğu imkanlardan yararlanabilmekte hem de alt yapı ve yenileme için gerekli olan kaynaklarını temel yeteneklerine aktarabilmektedirler. Ayrıca DKK işletmeye teknolojisini eski bulduğu tedarikçisini değiştirebilme imkanı vererek değişen çevre koşullarına karşı hızlı tepki verme imkanı sunmakta, böylece DKK uygulayan işletmeler, uygulamayanlara göre uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Teknoloji alanında yapılan DKK örnek olarak işletmelerde kullanılan bilgisayarlar ve cihazlarda yaptıkları DKK uygulamaları verilebilir.”² Belli yatırımlar ile alınmış olan teknolojik cihazlar güncellenemediği durumlarda bakımları daha fazla gider olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojik alanda dış kaynak kullanan işletmeler, en son teknolojiyi kullanma avantajı sağlamakta ve bunu kendi süreçlerinde kullanabilmektedirler. Dış kaynak kullanımı, özellikle hızlı bir şekilde değişen bilgi teknolojileri göz önüne

¹ Ecerkale - Kovancı, s.69

² Özdoğan, s.17

alındığında oldukça önemli hâle gelmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan harcamalar oldukça pahalı ve zaman alıcıdır. Bu alanlarda uzman firmalar ile çalışılması işletmeye önemli avantajlar sağlamaktadır. Dış kaynak uygulamalarında kendi alanında uzman ve marka imajı kuvvetli firmaların dış kaynak sağlayıcısı olarak tercih edilmesi durumunda firmanın sahip olduğu olumlu imajın ana işletmeye transferi söz konusu olmaktadır.¹ Teknoloji konusunda dış kaynak yoluyla hizmet alımının yapılması, donanımsal ve yazılımsal olarak da yenilenmenin maliyetini düşürebilmektedir.

3.1.7. Riski Azaltma, Bilgi ve Beceri Arttırma

İşletme yöneticileri riski azaltmak için her zaman geleceğe yönelik olarak planlamalar ve yatırımlar yapmaktadırlar. Bu yatırımlar ile çevresinde oluşabilecek değişikliklere ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. “Literatürde risk basit olarak, zarara uğrama tehlikesi olarak tanımlanmaktadır. Risk gelecek ile ilgili belirsizlik sonucu ortaya çıkar. Gelecek kesin olarak bilinmiyorsa, kişi belirsizlik veya risk ile karşı karşıyadır. Bu iki kelime sonucun değişme olasılığının bulunduğu ve olası bir kayıpla karşı karşıya bulunulduğunu belirtir. Bu işletme ile ilgili kararlarda işletmenin ve sahiplerinin risk alması ile sonuçlanır. Dış kaynaklardan yardım hizmeti almak sorumluluğu ya da riski azaltabilir. Bu risk özellikle uzman personeli olmayan çok küçük işletmelerde oldukça kritiktir. Teknolojideki hızlı değişimlerin yaşandığı yerde işletmeler dışarıdan yardım hizmeti satın alarak outsourcing işletmesinin belirsizlik ve riski üstlenmesi ile kendileri risk almamış olurlar.”² Hizmet alımı yapıldığı takdirde işletmenin faaliyet sırasında karşılaştacağı risk paylaşılmış olmaktadır. Risklerini tedarikçi firma ile paylaşan işletme karşılaşılabileceği zararı da paylaşmış olmaktadır.

İşletmeler mevcut ticari yapıları ile her zaman risk kapsamına girebilmektedirler. Gelişime açık olması riskin artmasına neden olmaktadır. Riskten

¹ Saruhan ve diğ., s.101

² H. İsfendiyaroğlu, Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması, Muğla Üniversitesi, SBE, YYLT, Muğla, 2001, s.29

uzak duran işletmeler, yeni alanlara yatırım yapmaktan da geri kalmaktadırlar. “İşletmeler yaptığı yatırımlar ölçüsünde risklerini de artırmaktadırlar. Yatırımları teşvik eden birçok teşvik unsuru bulunmaktadır. Bunlar zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişim de her zaman riski de beraberinde getirmektedir. Küreselleşen bir piyasada bu tür değişimlerin olması zaten normal karşılanmalıdır. Bu bağlamda, işletmelerin tedarikçilerle çalışması yatırım maliyetini ortadan kaldırmakta, dolayısıyla, işletmenin katlanmak zorunda olduğu yatırım maliyetlerini de ortadan kaldırarak yatırım riskinin azalmasına neden olmaktadır. İşlemenin tedarikçi işletmelerle çalışması esnekliğini artırmakta ve işletmenin ekonomik krizlere karşı daha sağlam bir yapıya kavuşmasına neden olmaktadır.”¹ Farklı firmalar tarafından risklerin paylaşılması durumunda, her bir işletme için düşük risk durumu meydana gelmektedir. Herhangi bir olumsuzluk durumunda işletmelerin riski azalmış olmaktadır.

Dış kaynak kullanmanın amaçlarından biride işletmenin kendi bilgi birikimini arttırmasıdır. Bunun yolu da dış kaynaklı hizmet alımı yaptığı işletmelerin sahip olduğu bilgi birikimi ve becerilerden geçmektedir. İşletmeler hizmet aldıkları firmaların bilgi birikimini de beraber satın alarak bunu hizmet verdikleri müşterilerinin kullanımına sunarlar. Özellikle hizmet sektöründe çalışan uzmanların işletme bünyesine alınması maliyetli ve uzman sayısı sınırlı olduğu için mevcut işletmeler uzman iş görenin olduğu firmalardan hizmet alımı yoluna gitmektedirler. İşletmeler bu şekilde dış kaynaklı hizmet alımı yolunu kullanarak maliyeti yüksek uzman personeli kendi bünyesinde barındırmamış olacak hem de rakiplerine göre rekabet avantajı elde edecektir.² İşletmeler böylelikle rakip kuruluşlara göre daha az maliyetle daha üstün bir yapı haline gelmektedirler.

Uzmanlık gerektiren konularda uzman barındırmak yerine hizmet alımı yolu ile bu ihtiyacın karşılanması işletmeler açısından daha ekonomik ve daha verimli olmaktadır. Bu yöntemi kullanan işletmeler hizmet aldıkları işletmenin uzman personelinin bilgi ve becerisini de kullanarak kendi yeteneklerini geliştirmektedirler.

¹ Güçlü, s.44

² Özdoğan, s.16

3.1.8. İşletmeye Değer Kazandırma

İşletmenin hizmet alım yolu ile farklı firmalar ile iş birliği içerisinde olmasının ana işletme ile hizmet alınan işletmeye değer kazandırdığı görülmektedir. “Eğer iyi bir ortaklık kurulursa, tedarikçi hızlı teknolojik değişimlere ayak uydurursa ve yeteneklerini geliştirirse, işletme dış kaynak yöntemi ile yeni değerler kazanır. Ayrıca, yönetim dikkatini, stratejik sorunlara daha fazla odaklarsa ve günlük operasyonel problemler veya örgütsel çatışmalara daha az odaklanırsa, işletmenin değeri zenginleştirilebilir.”¹ İşletme iç çatışmalardan ne kadar uzak durursa temel faaliyetlerine o kadar fazla zaman ayırabilir. Günümüzde işletmelerin çoğu dış kaynak kullanımını stratejik bir unsur olarak görmektedir. İşletmenin hizmet satın aldığı firmanın marka değeri zamanla ana işletmenin marka değerini de etkilemektedir.

İşletmeler temel faaliyet alanları dışında kalan işleri, kendi alanlarında uzman olan firmalardan dış kaynak kullanarak sağlamaya çalışmaktadırlar. “İşletmelerin DKK’ya yönelmesi ile hem işletme hem de hizmet sağlayan tedarikçi işletme açısından işletmelerin piyasa değerini artırıcı etki yarattığı görülmektedir. İşletmenin uzun ve kısa vadede DKK ile sağlayacağı maliyetlerdeki düşüş, uzun vadede yatırım sahibinin sermayesini alternatif alanlarda kullanmasına izin verirken, kısa vade de nakit akışlarında ve gelirden artış yaratmakta, bunun sonucunda hisse sahiplerine kısa sürede büyük kazançlar sağlayabilmektedir. Sermaye piyasalarında işlem gören işletmeler açısından işletmenin tedarikçi işletme ya da işletmelerle stratejik ortaklık olarak dış kaynak hizmeti aldığını ilan etmesi piyasa yatırımcılarında oluşabilecek risklerin paylaşıldığı ve maliyetlerin azaldığı düşüncesini oluşturmakta ve işletme hisselerine olan talepte artış yaşanarak işletmenin değerinin artmasına neden olabilmektedir. Faaliyet maliyetlerindeki azalma sonucunda yatırımcıların refah düzeyindeki artış ile birlikte verimliliğin artması ve tedarikçi işletmenin hizmet kalitesinde sağladığı gelişmeler ile işletmenin satışlarında oluşturduğu artışlar işletmenin değerini artıran faydalar arasındadır.”² İki farklı işletmenin birlikte

¹ F. Ölçer, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Hatay, 2006, s.26

² Özdoğan, s.18

çalışması, her iki işletmenin performansının yükselmesine ve aynı zamanda değerlerinde artışa neden olmaktadır. İşletmelerin değer artışı ile birlikte kar oranlarını da arttırması beklenmektedir.

3.1.9. Rekabet Gücünü Arttırma

Hizmet alımının temel amaçlarının başında karlılık miktarını arttırmak ve artan kar hacmi ile daha fazla ürünün yüksek kalitede sunulması hedeflenmektedir. İşletme dış kaynak kullanarak rekabet avantajını yakalamış ve rekabet gücünü de arttırmış olmaktadır. “İlk bakışta işletmelerde dış kaynak kullanımına yönelmelerinde temel motivasyon olarak maliyetlerin düşürülmesi yatsa da asıl olarak diğer işletmelere göre maliyetleri düşürerek daha fazla mal ve hizmet satmak ve kar etmek yatmaktadır. Diğer bir deyişle, dış kaynak kullanımına yönelmenin asıl nedeni diğer işletmelere karşı rekabet gücünü geliştirmektedir. Dış kaynak kullanımı ise son yıllarda rekabet ve farklılaşma avantajlarını sağlayan bir uygulama olarak görülmektedir. İşletmeler, dış kaynak kullanımı ile sağlayacakları maliyetlerin düşürülmesi, esneklik sağlanması, değişken maliyet yapısı ile risklerin azaltılması, kalitenin geliştirilmesi, teknolojinin takip edilmesi, verimliliğin artırılması gibi faydalar ile rekabet güçlerini arttırarak diğer işletmelere karşı üstünlük kazanabilmektedirler.”¹ Günümüz piyasa şartlarında rekabet gücünü arttıran işletmeler rakipleri ile daha kolay mücadele edebilmektedirler. Bu mücadeleyi sürdürebilmek için işletmeler dış kaynak yöntemini kullanabilmektedirler.

İşletmelerin rekabet güçlerini arttırabilmeleri için ürettikleri mal ve hizmet konusunda tercih edilebilir durumda olmaları gerekmektedir. Bunun içinde müşteri tatmininin olması gerekmektedir. “Müşteri tatmini, müşteri memnuniyetinden öte bir kavramdır. Müşteri, beklentilerinin önemli bir kısmının karşılandığını görürse, memnun olabilir. Ama, beklentilerinin tam olarak karşılandığını hatta aşıldığını görürse, tatmin olur.”² Hizmet ve ürün konusunda tatmin edilmiş müşteri işletmenin sürekli müşterisi olmaktadır.

¹ Güçlü, s.59

² A. H. İslamoğlu, Pazarlama Yönetimi, İstanbul, 2006, s.25

Dış kaynak kullanımının tüm faydalarını gözden geçirecek olursak her birini rekabet avantajı sağlayan birer unsur olarak değerlendirmemiz mümkün olacaktır. “Günümüzde işletmeler hata için çok küçük bir aralık bırakmaktadırlar. Bütün işletmeler, yeni teknolojiler ve yeni dağıtım kanallarıyla piyasaya yeni giren rakipler tarafından sürekli olarak rekabete zorlandıkları için piyasadaki pazar paylarını koruma anlamında mücadele vermektedirler. Sektörlerinde lider olmak ve rekabet avantajını sürdürmek isteyen işletmeler, kullanışlı her araçtan yararlanmak zorundadır. Temel yetenekleri ile ilgili olmayan işletme süreçlerinde, fonksiyonlar ve hizmetler açısından dış kaynaklardan yararlanmak çok önemlidir.”¹ Dış kaynak kullanımı, rekabetçi piyasa karşısında ayakta kalmak isteyen işletmelerin başvurduğu bir yöntem olarak görülmektedir.

3.1.10. Kaliteyi Arttırma

Piyasaya sunulan ürünlerin sahip oldukları kalite, o ürünlerin rekabet şartlarını belirlemektedir. “Kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.”² Ürün veya hizmetin kalitesi onu sunan işletmenin üretim faktörleri ile ilgilidir. “Kalite kavramının temel özelliği, bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik; tasarımda kusursuzluk, kullanımda kusursuzluk, fiyatta kusursuzluk, teslim süresinde kusursuzluk, satış süresinde kusursuzluk gibi önemli özellikleri bünyesinde toplamasıdır.”³ Müşterinin aldığı mal ya da hizmeti kaliteli olarak nitelendirebilmesi için sayılan bu özelliklere sahip olması gerekmektedir.

İşletmeler için önemli olan kalite sağlık kurumları için de önemli hale gelmektedir. “Sağlık işletmelerinin bir yandan bilimsel norm ve standartlara uygun teşhis ve tedavi prosedürleri uygulaması, diğer yandan hizmet sunum süreçlerinde hastaların beklenti ve isteklerini göz ardı etmemesi gerekmektedir. Günümüzde sağlık hizmet kalitesi konusunda henüz kesin bir tanımlamaya ulaşılamamasına

¹ Ofluoğlu - Doğan, s.145

², "İso ve Kalite Tanımları", http://www.standartkalite.com/iso9001_terimleri.htm (23.05.2014)

³ O.Küçük, Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2013, s.38

rağmen, tartışmalarda hizmeti alanların sosyal kültürel ve ekonomik açıdan tatmini konularında odaklandığı belirtilmektedir.”¹ Sağlık kurumlarında kalite daha çok hizmet alanların beklentileri ile şekillenmektedir. Beklentileri ve ihtiyaçları karşılanan hastalar tatmin oluş halde hastaneden ayrılmaktadırlar. Hizmet alımı sırasında tatmin olmuş hasta, o hastane için sürekli müşteri olmaktadır.

İşletmeler ürün kalitesinin yanında aynı zamanda işletme içindeki hizmet kalitesini de arttırmak istemektedirler. “1990’ların stratejisi; daha yaygın ve sürekli kalite güvencesi ile müşteri tatmini sağlayarak pazardan daha fazla pay alırken karlılığı arttırmak, insan kaynağının daha fazla değerlendirilmesi ve maliyetlerin minimize edilmesi olarak şekillenmektedir. Tüm bu kalite hareketlerinin arkasında fitili ateşleyen güç hep söylendiği gibi Japonya olmayıp, artan ve çeşitlenen tüketici istekleri olmuştur. 21. yüzyılda bileşik ürün piyasaları müşteri isteğine göre imal edilmiş, iyi kaliteli, çok çeşitli ürünleri global ve hızlı şekilde üretmek ve teslim etmek zorunda kalacaklardır.”² Artan müşteri talepleri işletmeleri daha kaliteli hizmet sunmaya ve ürünler üretmeye yönlendirmektedir. İşletmelerde üretim sırasında müşterilerin beklentilerini göz önüne almaktadırlar.

Dış kaynak yönteminin kullanılması ile risk düşürülmekte, ürün ve hizmet kalitesinin artması beklenmektedir. “İşletmelerin kaliteyi artırma isteklerinde, pazardaki baskıların büyük etkisi olmaktadır. Bu baskıların en önemlisi müşterilerden kaynaklanmaktadır. Müşterilerin beklentileri, istekleri, mal ve hizmet kalitesi hakkındaki düşünceleri çabuk değişmektedir. Rekabet edebilmek için müşteri isteklerini değerlendirmek ve istekler doğrultusunda stratejiler oluşturmak gerekmektedir.”³ Bu stratejiler oluşturulurken amaçlardan biride ürün kalitesini arttırmak olmaktadır. İşletme ürün ve hizmet kalitesini arttırırken gerekli personel ve ihtiyaçlarını dış kaynak yöntemi ile sağlamaktadır. Beklentisi artmış olan müşterinin tatmini sağlanarak, sunulan hizmetin kalitesi arttırılmaktadır.

¹ F. Aslantekin ve diğ., “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği” Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C.2, S.6, Elazığ, 2007, s. 63

² Küçük, 2013, s.30

³ Yılmaz, 2006, s.25

3.1.11. Organizasyonel Küçülme

Daha hızlı karar verme yeni atılımlar ve iş kolları için esnekliği artırmanın yollarından bir tanesi küçülme stratejisini kullanmaktır. Küçülme konusunun işletmelerde insan kaynakları kapsamında değerlendirilmesi daha doğru olmaktadır. “İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı günümüzde işletmeler tarafından oldukça ilgi gören bir birleşim halini almıştır. İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanılan fonksiyonlar altı kategoride açıklanabilir; planlama ve politika, seçme ve yerleştirme, gelişim ve eğitim, performans yönetimi ve ücretlendirme, işten çıkarma ve yönlendirme ve son olarak bilgi yönetimi.”¹ İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanılan bölümlere bakıldığında, hemen hemen her bölümde dış kaynak kullanılabildiği görülmektedir.

Günümüzde işletmeler çeşitli sebeplerden ve farklı amaçlardan küçülmek istemektedirler. Bu amaçlar arasında; maliyetlerini düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakip davranışlarına daha hızlı cevap vermek, müşteri taleplerine odaklanmak, verimliliği artırmak, bireysel sorumlulukları daha kolay takip etmek, etkileşimi artırmak sayılmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için işletmeler bilinçli bir şekilde, yapılan işleri, bu işleri yapan çalışanları, işletmedeki mevki ve idari kademeleri azaltmaktadırlar.² Azaltılan personelin yeri gerektiğinde dış kaynak kullanılarak doldurulmaktadır.

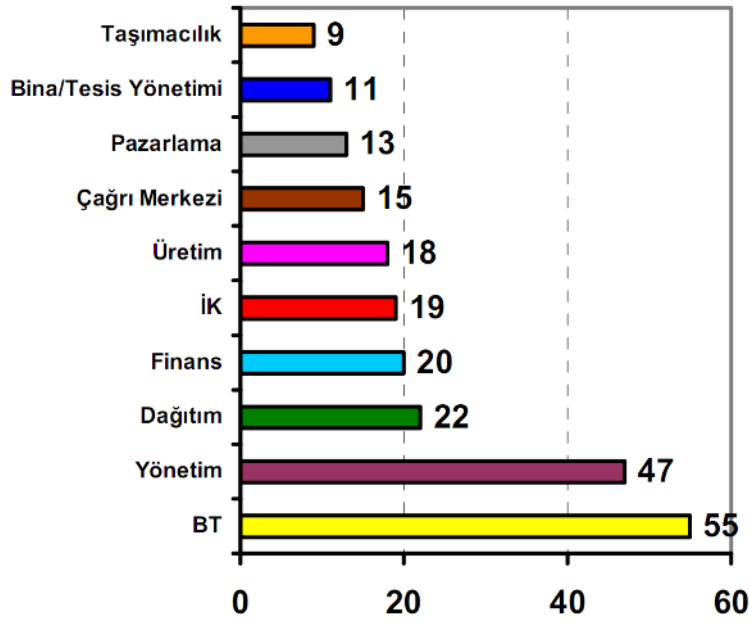
Organizasyonel olarak küçülürken insan kaynakları konusunda kullanılan dış kaynak oranı hakkında çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre insan kaynakları konusunda dış kaynak kullanım oranı tüm alanlardaki dış kaynak kullanım oranı göz önüne alındığında ortalama bir sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. “İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı tamamıyla dış kaynak kullanılan ve hiç kullanılmayan seviyeler arasında bir konumdadır. İşçi alımı ve maaş bordrolar daha sık olarak dışarıdan alınan servisle yürütülürken geçici yönetici ve danışmanlık hizmetleri çoğunlukla işletme içinden idare edilmektedir. İnsan

¹ Ecerkale - Kovancı, s.72

² Koçel, 2005, s.430

kaynakları % 19 oran ile genel sıralamada beşinci sıradadır. Dış kaynak kullanılan alanlar içinde insan kaynaklarının oranı Şekil 3'te gösterilmiştir.”¹ Birçok dış kaynak kullanımının yanı sıra insan kaynaklarının dışarıdan alınması azımsanmayacak derecede tercih edilmektedir. Dağıtım ve finans hizmetlerinden sonra yer almaktadır

Şekil 3. Dış kaynak kullanımı oranları



Kaynak: Ecerkale K., Kovancı A., “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, C.2, S.2, İstanbul, 2005, s.69

3.1.12. Başarılı İşletmeler Arasına Girme ve Fazla Talebin Üstesinden Gelme

İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanarak başarılı işletmeler arasına girmek istemektedirler. Dış kaynak kullanım hizmeti alınan firmalar kendi alanlarında başarılı oldukları için, ana işletme firmalarının bu özelliklerini kullanarak kendi standartlarını yükseltmeye çalışmaktadır. “Başarılı işletmeler; teknolojiye, metodolojiye ve insana yoğun yatırımlar yapmaktadır. Bu

¹ Ecerkale - Kovancı, s.71

işletmeler birbirleriyle rekabet eden benzer nitelikte ki birçok tedarikçi işletme ile çalışarak, onlardan tecrübe ve bilgi kazanmaktadır. Ayrıca bu işletmeler ile yakın ilişkiler kurularak stratejik faydalar da elde edilmektedir. Bu tedarikçi işletmelerden kazanılan tecrübe ve bilgi, işletmeye eēitim ve teknolojiyi takip etme maliyetlerinden kaçınmalarına ve esas yaptıkları iş üzerinde çalışmalarına fırsat tanımaktadır. Kazanılan bilgi ve tecrübelerin temel yeteneklerin geliştirilmesinde kullanılması, işletmenin büyümesine ve başarılı işletmeler arasında yer almasını saēlamaktadır.”¹ Birden fazla ve farklı firmalardan dış kaynak kullanıldıēı zaman, hepsinin başarılı yönleri ana işletme tarafından kullanılmaktadır.

İşletmeler müşterilerinden gelen talebin arttıēı zamanlarda, kapasite artırımını yerine dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler. Yeni kurulacak birimler ya da harcanan kaynaklar talebin düşmesi ile birlikte atıl kalabilmektedir. Bu nedenle işletmeler artan talebi karşılayabilmek için dış kaynak kullanımı uygulamasını seçmektedirler.² Dış kaynak kullanım yöntemi ile işletmeler kapasitesi üzerinde üretim yapabilmektedirler. Bu yöntemle artan müşteri talebinin karşılanması amaçlanmaktadır.

3.1.13. Finansal Kaynaklardan Yararlanma ve Yatırım Harcamalarını Azaltma

Tüm işletmeler kendi imkânlarını en iyi şekilde kullanarak en az girdiyle en kaliteli ürünü üretmeyi ya da en iyi hizmeti sunmayı amaçlamaktadırlar. Bunu yaparken de üretim kalitesini veya vermiş olduēu hizmetin kalitesini düşürmemek için gayret göstermektedirler. Bazı durumlarda işletmenin dış kaynak kullanımı yerine kendi çabası ile hizmeti karşılaması maliyet açısından dezavantaja neden olabilmektedir.

Bir eēitim araştırma hastanesindeki güvenlik ihtiyacı ile ilgili memur ve hizmet alımı personelinin durumunu örnek verecek olursak; “Hastanede güvenlik

¹ zbay, s.14

² ztrk - zata, s.98

görevliliği görevini yürüten ve memur statüsünde çalışan personelin (benzer hastanelerde çalışan) ortalama maaş gideri, döner sermaye katkı payı dâhil 1,712 TL'dir. Hastanede bir personele sağlanan sosyal yardımlar ve hizmetlerin maliyeti ise 79,6 TL'dir. Dolayısıyla güvenlik hizmetleri hastanede sunulmuş olsaydı, çalıştırılacak 70 personelin toplam yıllık maliyeti = $(1.712+79,6) \times 12 \text{ ay} \times 70 \text{ personel} = 1.504.944 \text{ TL}$ olacaktır. Güvenlik hizmetleri 2008 yılı ihale bedeli = 1.185.799,41 TL olduğundan, 2008 yılı için hastanenin net maliyet tasarrufu: $1.504.944 - 1.185.799,41 = 319.144,59 \text{ TL}$ (%21,20) olacaktır.”¹ Örnekte de anlaşıldığı üzere dış kaynak yöntemi doğru yerlerde kullanıldığı zaman işletmeye yarar ve kar sağlamaktadır.

İşletmelerin kaynakları sınırsız değildir. Dolayısı ile finansal kaynakları da sınırlıdır. İşletmeler bu kaynakları rakiplerine göre daha doğru kullandıkları takdirde rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Bu kaynakların doğru kullanılması ise işletme yönetimi ile ilgilidir. Dış kaynak kullanımı işletmeye kaynaklarını doğru ve verimli kullanma imkânı sağlamaktadır.² Bu yöntemle işletme temel yeteneklerine daha fazla kaynak ayırabilmektedir.

Kaynaklarını ekonomik olarak kullanmak, alt yapı maliyetlerini minimumda tutmak buna karşılık teknolojik gelişimlerden uzak kalmamak tüm kurumların ortak istekleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunlar dış kaynak kullanım yöntemi kullanılarak karşılanmaya çalışılmaktadır. “Dış kaynak kullanımı yoluyla teknoloji yatırımı yapılmasına gerek kalmamakta, büyük yatırımlara ayrılacak kaynak ise temel fonksiyonlara kaydırılabilmektedir. Bu şekilde işletmelerin teknolojik yenilikleri takip etmesi de kolaylaşmakta, tedarikçi işletmelerin araştırma-geliştirme departmanlarından faydalanarak, daha düşük maliyetle bu işi gerçekleştirmesi de mümkün olmaktadır.”³ İşletmenin ana faaliyet alanına zaman ve kaynak ayırabilmesi için zaman zaman dış kaynak kullanması gerekmektedir.

¹ A. Ekin - A. Yanık - M. Kıyak, “Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dışardan Satın Alınan Hizmetlerin Ekonomik Değerlendirmesi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 15, S. 1, Ankara, 2012, s. 9

² Güçlü, s.46

³ Özbay, s.15

3.1.14. Değişime Karşı Direnç Yaşanması

Değişim ne şekilde ve nasıl olursa olsun kurum içerisindeki dinamik bir yapı ile muhakkak çatışmaktadır. Genel olarak çalışanlar hemen hemen her türlü değişime karşı bir tavır sergilemektedirler. “Değişimin önündeki en büyük engel geçmişin başarılarıdır. İşler bu kadar iyi giderken değişime ne gerek olduğunu sormak, akılcı ve mantıklıdır. Değişim ihtiyacını sorgulayanların bir tutum problemi olduğu fikri yanlıştır; sadece geçmişin başarılarını önemsizleştirdiği için değil, bizi gereksiz ve yanlış değişim karşısında savunmasız bıraktığı içinde yanlıştır.”¹ Değişimle meydana gelecek yeni ve bilinmeyen durum, gelecek kaygısı taşıyan ve zor rekabet şartlarında mücadele eden işletmeleri kaygılandırmaktadır.

Değişikliğe karşı direncin nedenleri, psikolojik, ekonomik, rasyonel ve sosyolojik nedenler olmak üzere dört grupta toplanabilir. Çalışanların çoğu açık veya gizli olarak değişimlere karşı olma eğilimindedir. Başka bir deyişle insanlar alışkanlıklarından kolay vazgeçemezler. Ancak aynı insan sürekli aynı işi yapmaktan ve tekdüzelikten sıkılır, şikâyetçi olur. Değişikliğe karşı hem direnç göstermek hem de özlem duymak çalışanların çelişkisidir. Değişiklik karşısında nasıl bir direncin olacağı, değişikliğin niteliğine, biçimine ve bu değişiklikten etkilenecek kişilerin karakterine bağlıdır.² Bu tekdüzelik bir süre sonra çalışanlar üzerinde motivasyon kaybına neden olmaktadır. Motivasyonu eksik olan iş gören çalıştığı işe konsantre olamamakta ve başarı şansı düşük olmaktadır.

Küreselleşen dünyada teknoloji hızla değiştiği için işletmelerin yeni duruma ayak uydurmaları gerekmektedir. “İşletmelerde 1970’lerin sonlarından itibaren üretim teknolojileri ve süreçleri süratle gelişmeye ve pazarlar arasındaki sınırlar ortadan kalkmaya başlamıştır. Rekabetin önem kazandığı bu ortamda ise değişim, iş dünyasının değişmeyen kuralı haline gelmiştir.”³ Kendisini yeni duruma göre değiştirmeyen ve güncellemeyen işletmeler rakiplerinden daha geride kalmaktadırlar.

¹ G. Budak - G. Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 2004, s.242

² Z. Sabuncuoğlu - M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s.259

³ Tengilimoğlu - Işık - Akbolat, s.387

Değişimler, pozitif yönde işletmenin iradesi altında gelişme ve büyümeye yönelik olarak yâda negatif yönde yönetim dışında elde olmayan nedenlere bağlı olarak meydana gelebilmektedir. Hizmet alım yolu ile oluşan değişim genellikle olumlu değişim olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2. Dış Kaynaklı Hizmet Alımı Kullanımının Sakıncaları

Dış kaynak yolu kullanılarak hizmet alımı yapıldığı takdirde yararları olduğu kadar sakıncaları ile de karşı karşıya kalınabilmektedir. “Dış kaynaklardan yararlanmanın birçok avantaj ve dezavantajları vardır, ancak bu avantajların her biri işletmeler açısından birer dezavantaja dönüşebileceğinden işletmeler dış kaynaklardan yararlanma kararını dikkatli almak durumundadır.”¹ Dış kaynaklı hizmet alımının sakıncalarını; esnekliğin kaybedilmesi, tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi, yetersiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi, işletmenin yeteneklerini kaybetmesi, iş gören üzerindeki kontrolün kaybedilmesi ve iletişim problemlerin yaşanması, işletme içinin boşaltılması ve bilgi güvenliğini sağlayamama, tedarikçilerin pazara girmesi olarak sayabiliriz.

Bunların dışında denetim fonksiyonunun etkisizleşmesi de dış kaynaklı hizmet alımının sakıncalarından sayılabilir. “Yönetim sürecinin son aşaması denetimdir. Denetim, işletmenin geleceğine yön veren planlama sürecinin en önemli bilgi kaynağıdır. Dış kaynak kullanımı işletme yöneticilerinin bazı faaliyetler üzerinde denetim yapma potansiyellerini sınırlayabilir. Dış kaynakların sağlandığı işletme üzerinde etkin bir denetim mekanizması kurulamazsa, işletme dış kaynak kullanımı nedeniyle sağlamayı planladığı maliyet avantajının yerine, geleceğine ilişkin oldukça önemli risklerle karşı karşıya kalacaktır.”² İşletmeler dış kaynaklı hizmet satın aldıkları firmaları denetleyebilecek anlaşmalar yapmaktadırlar. İşletmelerin denetim eksikliğinden doğan dezavantajı yaşamamaları için hizmet aldıkları firmaların kontrolünü sıkı tutmalıdırlar. Yapılan sözleşmelerin maddeleri açık, net ve anlaşılır olmalıdır.

¹ Budak - Budak, s.207

² Saruhan ve diğ., s.101

3.2.1. Esnekliğin Kaybedilmesi

Aynı konuda uzun süre aynı işletmeden dış kaynaklı hizmet alınması, ana işletmenin fiyat ve kalite konusundaki esnekliğini azaltabilmektedir. Tedarikçi işletmeye aşırı bağıllık ve sıkı bir ilişki ana firmayı tedarikçi işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucu olarak başlangıçtaki beklentinin aksine ana firma esnekliğini kaybedebilir. İlişkideki kontrolü kaybedebilir, tedarikçi firmanın fiyat ve diğer koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece avantaj sağlayacağı bir uygulama işletme için dezavantajlı duruma dönüşebilmektedir.¹ Uzun süreli birlikteliklerde işletmeler açısından karşılıklı güven ve aşırı bağıllık durumu oluşabilmektedir.

İşletmeler dış kaynak kullanarak rakipleri karşısında avantajlı duruma geçmeyi hedeflemektedirler. “Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasıyla, işletmeler esneklik kazanmayı hedeflemelerine rağmen, bunun tam tersi söz konusu olabilir ve hizmet sunan işletmeye bağımlılık ortaya çıkabilir. Bunun nedeni, hizmet sunan işletmelerin zamanla kalıcı hale gelmesi, karşılıklı güvenin ve bağıllığın aşırıya dönüşmesidir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında güven duygusu önemli olup, zamanla gerçekleşir. Ancak güven duygusunun aşırı derecede artması, yeni işletmelerle ilişki kurmayı, böylece yeni tecrübeler yaşamayı kısıtlayabilir. Bir bakıma hizmet sunan işletmelerin değişmez yapı taşlarına dönüşmesi, yapıyı organik bir yapıdan zamanla mekanik bir yapıya dönüştürme ihtimalini gündeme getirmektedir. Bu durum, hızla değişen, belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu piyasalarda işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir ve işletmenin değişimlere uyum sağlamasını güçleştirebilir.”² Ana firmanın aşırı bağlandığı tedarikçi firma zamanla ana firmanın esnekliğini kaybetmesine neden olabilmektedir.

3.2.2. Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi

Ana işletme aldığı hizmeti değerlendirebilmek için tedarikçi işletme üzerindeki kontrolünü sürekli sağlamaktadır. Tedarikçi işletme ile uzun süreli

¹ Koçel, 2005, s.392

² Yılmaz, 2006, s.29

alışmalar aşırı güven duyulmasına neden olmaktadır. Bu aşırı güven ise bilgilerin eksik tedarik edilmesine ve kontrolün kaybedilmesine kadar gidebilecek bir sürece neden olabilmektedir. Kontrolün yitirilmesi ile işletmenin dış kaynak kullanımı ile elde ettiği iş üzerindeki kontrolü azalacaktır. Bu nedenle ana işletme tedarikçi işletmenin faaliyetlerini dikkatli bir şekilde izlemeli ve sürekli iletişim içerisinde olmalıdır.¹ İletişimin arttırılması ve tedarikçi firma ile ilişkilerin kontrollü olması bu tür hataların önüne geçebilmektedir.

İşletmeler temel faaliyet alanları dışında kalan işlerin bir kısmını dış kaynak yöntemini kullanarak dışarıdaki işletmelere yaptırmaktadırlar. Bu durum işletmenin tedarikçi işletme üzerindeki kontrolünü kaybetmesine neden olabilmektedir. Ana işletmenin hizmet aldığı işletmeyi kontrol etmesi, kendi çalışanlarını kontrol etmesinden daha zordur. Kontrolün kaybedileceği korkusu işletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımına daha çekimser bakmasına neden olmaktadır. İşletmelerin kontrolü elde tutabilmeleri için dış kaynaklı hizmet alımı yaptıkları alanı iyi kontrol etmeleri ve kendisini kanıtlamış işletmelerle çalışmaları gerekmektedir.² çalışılan işletmenin işini iyi yapması ve kendini kanıtlamış olması, ana işletmeye de olumlu yönden katkı sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımı işletmeler açısından avantajlı olduğu halde bazen dezavantajlı durumlara da neden olabilmektedir. “Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında, işletmenin hizmet sunan işletme üzerindeki kontrolü kaybetmesi olası tehlikelerden biridir. Her işletme sözleşmede belirlenen kalıplar içinde, hizmet sunan işletmeleri kontrol altında tutmalıdır. Güçlü bir iletişim bağının kurulması, sağlıklı bir bilgi alış verişi ve kontrolün yürütülmesinde etkin rol oynamaktadır. Kontrol ve bilgi alış verişi kavramları ile işletmenin hizmet sunan işletme üzerinde etkin otorite kurması kastedilmektedir. Sözleşme ile belirlenen sınırlar içerisinde, faaliyetlerin nitelik ve nicelik olarak uygunluğunun sağlanması amaçlanmaktadır.”³ Gerekli hallerde firma ziyareti yapılarak kurumun işveren konumunu koruması ve

¹, "Dış Kaynak Kullanımı", http://adem.bartın.edu.tr/upload/dis_kaynaklardan_yararlanma.pdf , (10.07.2014)

² zdoğan, s.21

³ Yılmaz, 2006, s.29

denetim yapması gerekmektedir. Ancak bu şekilde sağlıklı bir hizmet alımı ile üretim kalitesinin devamı sağlanabilmektedir.

Dış kaynaklı hizmet alımı yapılan firmanın dışarıdan bir firmaymış gibi görülmemesi, ana firmanın bir bölümüymüş gibi görülmesi, iyi iş ilişkilerinin kurulması, dış kaynaklardan yararlanma sürecinin başarılı olmasını sağlamaktadır. Beklenen iş ve bunun için gereken alt yapı iyi değerlendirilmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma ana işletmenin yöneticilik vasfını ortadan kaldırmaz. İhtiyaçlar ve kaynaklar iyi değerlendirilmezse dış kaynak kullanımı faydadan çok daha büyük sorunlara neden olmaktadır.¹ Tedarikçi firmalar ile yapılan sözleşmelerin takibinin yapılması kendi başına bırakılmaması en önemli noktalardan bir tanesidir. Tedarikçi işletme ile olan ilişkiler ve sözleşmeler sıkı denetlenmelidir. Eğer denetim sıkı olmazsa firmalar kendilerini ön plana çıkartmaya çalışacak ve ana işletmenin kendilerine bağımlı hale gelmesi için çalışmalar yürüteceklerdir. Ana işletme güvenliğini riske atacak ve ileride bağımlı hale gelmesine neden olacak kritik bilgileri hizmet alımı yaptığı işletme ile paylaşmamaya dikkat etmelidir.

3.2.3. Yetersiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi

İşletme dış kaynak kullanımına gitmeden önce hizmet alacağı konuları değerlendirerek piyasada bu alanda hizmet veren tedarikçileri etraflıca gözden geçirmelidir. “Dış kaynak hizmeti satın almak isteyen bir işletme tecrübesiz ve yetersiz bir dış kaynak işletmesi seçtiğinde, bu durum tedarikçi işletmeden sağlanacak mal ve hizmetlerin zamanında teslim edilme sürecini ve bu mal ve hizmetlerin kalitesinde bozulma riskini ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifadeyle, hizmet satın alan işletme yetersiz ve art niyetli bir işletme seçtiğinde tedarikçi işletmenin yapmış olduğu bir hatadan dolayı maddi ve manevi zarara uğrayabilmektedir. Örneğin Amerika’daki Midwestern işletmesinde dış kaynak hizmeti sağlayan bir işletmenin, zararlı kimyasal maddeleri işletmede kullanması nedeniyle her iki işletmede toplam bir milyon dolar para ve kirlittiklerini temizleme

¹ E. Erdemir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği”, <http://iibf.ogu.edu.tr/erdemir/makaleler/ogusbe.pdf>, s.3, (10.02.2013)

cezasına çarptırılmışlardır.”¹ İyi araştırılmadan yapılan anlaşmalar ileriki dönemlerde ana firmaya zarar verebilmektedir.

Piyasada dış kaynak hizmeti sunan bütün işletmeler tüm problemleri çözecek şekilde donanımlı olmayabilirler. Bu konuda faaliyet gösteren bazı işletmeler geniş bir tecrübeye, eğitilmiş kadroya ve bilgi birikimine sahipken bazıları bu tecrübeye sahip değildir. Ana işletme hizmet alacağı işletmeyi seçerken tecrübesiz ve birikimi az olan bir işletme seçerse, mal ve hizmetlerin kalitesinde bir düşme olabilmektedir. Bazı dış kaynaklı hizmet sunan işletmeler iyi niyetli davranarak ana işletmeyi korurken, bazı art niyetli işletmelerde sözleşmelere tek taraflı maddeler koyarak ana işletmeyi zor duruma sokabilmektedirler.² İşletmelerin maddi ve manevi açıdan zarar etmemeleri için seçilen tedarikçinin iyi incelenmesi ve yapılan sözleşmelerin konularında uzman kişilerce tanzim edilmesi gerekmektedir. İşletmeler haklarını karşılıklı olarak yaptıkları sözleşmeler ile koruyabilmektedirler. Bu nedenle yapılan sözleşmeler her iki işletme içinde önem az etmektedir.

İşletmeler hizmet satın alacakları tedarikçileri seçerken bir takım kriterlere dikkat etmelidirler. “İşbirliğine girilecek tedarikçi işletmenin seçiminde üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken hususlar vardır: teknik uzmanlığı, bilgisi, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları, insan kaynakları, finansal gücü ve kültürel uyumu sağlayabilmesi gibi. Tedarikçi işletmenin seçim sürecinde; potansiyel işletmelerin sundukları teklifler değerlendirilirken düşük fiyat veren işletmeler üzerinde durmak diğer işletmelerin sundukları avantajları görmemizi engeller. Fiyat, toplam maliyetin sadece bir unsurudur. Yanlış bir tedarikçi işletmenin seçimi, dış kaynak kullanımı uygulamasını olumsuzlukla sonuçlandıracaktır.”³ Yetenekleri olmayan bünyesinde uzman bulunmayan bir işletmenin seçilmesi ile sinerjik bir etkileşim olmayacak aksine sorunlu bir yapıya dönüşebilecektir. Bu durum kısa vadede kurumun gerçek anlamda zarar etmesine neden olabilecektir.

¹ N. Öztemel, İşletmelerde Dış kaynak Kullanımının Mali Tablolara Etkisi ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.38

² İsfendiyaroğlu, s.33

³ Özbay, s.40

3.2.4. İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi

Dış kaynak kullanımında ana işletmenin birçok faaliyetini ve özellikle üretim süreçlerini devretmesi temel yeteneklerini kaybetmesine neden olabilmektedir. “İşletmeler tedarikçiye bazı işleri temel yeteneklerine odaklanmak amaçlı bırakmaktadır. İşletmeler kendileri için basit ve önemsiz olan kısımlarda dış kaynak kullanımına gidiyor gibi görünebilir. Ancak tedarikçi ürün ya da hizmet sunarken kalite seviyesini istenildiği gibi yapmayabilir. Bu durumda işletme bu ihtiyacını kendi içerisinde gidermekte zorlanacak ve yetkinliğini kaybetmiş olacaktır. Bu nedenle işletmeler yaptığı işlere odaklanmazsa yeteneklerini kaybetme ile karşı karşıya kalarak yeni ürünlerin gelişmesinde aksamalara neden olabilir.”¹ İşletmeler hizmet aldıkları firmalara yaptıracakları işleri kontrollü olarak devretmeli, ileride kendileri için dezavantaj oluşturacak iş kısımlarını devretmemelidirler.

İşletmelerin ayakta kalabilmesi ve riskleri ortadan kaldırabilmesi için yeteneklerini korumaları gerekir. “Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının etkileri daha çok uzun dönemde anlaşılabilmektedir. Bir başka deyişle, dış kaynak kullanımının risklerini, yıllık finansal tablolarla değerlendirmek oldukça yanlış bir yaklaşımdır. Dış kaynak kullanımı kısa vadede kazancı ve verimli bir seçenek gibi değerlendirilse de uzun vadede işletmenin yetenek ve kapasite anlamında içinin boşaltılması riski söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımına yöneticiler proaktif bir şekilde yaklaşmalı, konuyu derinlemesine değerlendirmeden harekete geçmemelidirler.”² Hizmet alımı yapılacak işletmenin kapasitesi göz önüne alınmalı ve devir edilecek işler iyi analiz edilmelidir. Devir edilen kısımların kontrolü ve üretim süreçleri ana firmanın kontrolünden çıkmamalıdır. Bunun için hizmet alınan firmayı düzenli olarak denetleyecek ekipler oluşturulmalıdır.

Dış kaynak kullanan işletmeler farkında olmadan zaman içerisinde hizmet aldıkları işletmeye kendilerine rakip olacak kadar bilgi paylaşımında bulunabilirler.

¹ G. Yavaş, İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2011, s.58

² Saruhan ve diğ., s.101

“Dış kaynak kullanan işletmeler yeteneklerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. Bu tedarikçi firmanın, işletmenin yeteneklerini öğrenerek işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilir. Çünkü tedarikçi firma zamanla işletmenin rakibi haline gelebilir. Örneğin Toshiba önceleri Sears için televizyon üretirken yıllar sonra markasını oluşturarak kendi adına üretime başlamıştır.”¹ Örneklerden de anlaşıldığı gibi ana işletmeler hizmet aldıkları işletmelere yeteneklerinin kaybedilmesine neden olacak iş süreçlerini devir etmemelidirler. Yetenekleri konusundaki kontrolü ellerinde tutmalıdırlar.

3.2.5. İş Gören Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi ve İletişim Problemlerinin Yaşanması

Dış kaynak kullanımının problemlerinden biriside çalışan iş görenlerdir. Ana işletmenin dış kaynaklı hizmet alımına gitmesi iş görenler üzerinde iş kaybı stresine neden olmaktadır. “Dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiğinde işletmeler devredilen bazı faaliyetlerin şirket içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkinsizliğe neden olmaktadır. Dış kaynak kullanım uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu ve sıkıntı verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığının azalması, kayıtsızlığının ve yabancılaşmasının artması, dış kaynak kullanımı uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması gerektiğini göstermektedir.”² İşletmeler çalışanlarını yakından takip etmeli ve bu tür moral bozukluklarına fırsat vermemelidirler.

İşletmelerde çalışanlar arasında birde örgüt kültüründen kaynaklanan problemler vardır. Örgüt kültürleri farklı olan işletmelerin beraber iş yaparak başarılı olma şansları düşüktür. Dış kaynak kullanan işletmeler ile ana işletme çalışanlarının

¹ Yavaş, s.58

² M. O. Yıldırım, Dış Kaynak Kullanımı ve Hastanelerde 3PL Lojistik, Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü (FBE), YYLT, İstanbul, 2011, s.43

örgüt kültürleri ortak bir zeminde buluşturulmalıdır. Günümüzde yer kavramı ortadan kalkmış, farklı bölgelerdeki işletmeler beraber iş yapmaya başlamışlardır.¹ Ana işletme kendi çalışanları ile hizmet aldığı işletme çalışanlarını belli bir örgüt kültürü çevresinde birleştirirse başarılı olma şansı artmaktadır. Örgüt kültürü yüksek olan işletme çalışanlarının bilinç düzeyi gelişerek yükselmekte ve çalışanların işe bağlılığı artmaktadır. Örgütsel kültür problemi yaşayan işletme rakiplerine göre dezavantajlı duruma düşebilmektedir.

İşletme çalışanlarının kendi aralarında ve yönetimle olan iletişimlerinin güçlü olması problemlerin daha çabuk çözülmesini sağlamaktadır. Güçlü bir iletişim her zaman daha az problem anlamına gelmektedir. “İletişim, birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk yada toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duyu bildirişimleridir.”² Örgüt içinde kurulan iyi iletişim iş gören üzerindeki kontrolün artmasını sağlamaktadır.

3.2.6. Tedarikçilerin Pazara Girmesi

Dış kaynaklı hizmet alımı yapılan işletme ürünün tüm aşamaları hakkında bilgi sahibi olursa ileriki dönemlerde kendiside pazara girmek isteyebilir. Bu durumda aynı ürünü kendi ticari ismi ile piyasaya sürme eğilimi içinde olabilir. “Dış kaynak kullanımı uygulamalarında alıcı işletme ile tedarikçi işletme birbirleri ile ilgili birçok bilgiyi paylaşırlar. Bu bilgi alışverişi ile kapasitesini geliştiren tedarikçi firma, bir süre sonra alıcı işletme ile olan ilişkisini devam ettirmek istemeyebilir. Elde ettiği bu yeni bilgileri kullanarak pazara girme yolunu seçebilir. Böyle bir durumda alıcı işletme sahip olduğu temel bilgilerini ve yeteneklerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilir. Alıcı işletmenin temel bilgilerini ele geçiren tedarikçi firma piyasada alıcı işletmeye karşı rakip olabilir ve önemli bir avantaj elde etmiş

¹ Öztemel, s.40

² F. Geçikli, İlişkiler ve İletişim, İstanbul, 2010, s.254

olur”¹ Alıcı işletme karşısında avantaj sağlayan tedarikçi işletme piyasa koşullarında gerekli bilgiyi elde ettikten sonra kendisinde pazara girebilmektedir.

Dış kaynak kullanımı sonucu tedarikçiye aktarılan bilgi işletmede bir bilgi birikimi oluşmasını sağlamakta ve tedarikçinin kendi ürününü üretmesini teşvik etmektedir. Bu konuda pasifik çevresi bu tip pazara iyi örnek oluşturmuştur. Birçok Asyalı işletme Amerika pazarına girebilmek için öncelikle oradaki işletmelerin tedarikçiliğini yapmış daha sonrada pazara girmişlerdir.² Tedarikçinin ana işletmeye rakip olacağı riski göz önüne alınarak temel yetenekler ve önemli bilgiler konusunda tedarikçi firmaya bilgi verilmemesi gerekmektedir.

3.2.7. İşletme İçinin Boşaltılması ve Bilgi Güvenliğini Sağlayamama

İşletmeler dış kaynak kullanımı sırasında temel yeteneklerini koruyacak önlemler almalıdırlar. İşletme dış kaynak kullanımı sırasında temel yeteneklerini koruyamaz ve tedarikçi işletmeye kaptırırsa rekabet avantajını kaybedebilir. “Dış kaynak kullanımı, işletmelerin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için kritik önem taşıyan yeteneklerini zayıflatmaktadır. İşletme, mal ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandığı bilgi ve yeteneği dış kaynak kullanarak kaybedebilir ve yeni ürünlerin imal edilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine yaptığı yatırımları kesebilir”³ İşletmenin zaman içinde daha güçlü bir yapıya kavuşabilmesi için temel yetenekleri konusunda dış kaynak kullanmaması gerekmektedir. Temel yetenekleri konusunda dış kaynak kullanan işletmeler zaman içerisinde zayıflayarak içlerinin boşalması durumu ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

İşletmeler bazı konularda aynı tedarikçi ile uzun süreli işbirliği içine girebilmektedirler. “Uzun vadeli işbirlikleri işletmenin stratejik hedefleri için tehlikeli bir durumdur. Tedarikçi kullanan işletmelerin iş planları ve stratejilerinin

¹ Z. H. Demirel, Dış Kaynak Kullanımının Faydaları, Riskleri ve Performanslara Etkisi: Şehir ve Sahil Otellerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi, SBE, YYLT, Kars, 2013, s.21

² Güçlü, s.67

³ Yıldırım, s.44

tedarikçi tarafından bilinmesi bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü tedarikçi gizlilik derecesinde önemli bilgileri öğrenip, herhangi aksi bir durumda bunları koz olarak kullanabilir.”¹ İşletmeler arasında paylaşılan bilgiler ileride dezavantaj oluşturacak unsurlar içermemelidir.

Dış kaynak kullanımı ile hizmet alan işletmeler tedarikçi firmaya iş kısımlarını verirken bu konudaki bilgileri de vermektedirler. Tedarikçi işletmenin eline geçen bu bilgiler rakip işletmelerin eline daha kolay geçebilir. Ana işletme hizmet aldığı konuda meydana gelen yenilikler ve teknoloji ile ilgili tedarikçi firmaya bağlı kalabilmektedir.² Dış kaynak kullanan işletmelerin iş gereği uzun süreli beraberlikleri bazı konularda bilgi paylaşımlarını arttırmakta bu durumda bilgi güvenliğini tehlikeye sokabilmektedir. İşletmelerin bilgi güvenliğini riske atacak hizmetleri dışarıdan almak yerine kendi bünyelerinde üretmeleri kendilerine avantaj sağlamaktadır.

Dış kaynak alımı sırasında işletmeler için büyük önem arz eden bilgi güvenliğinin sağlanması konusu etraflıca düşünülerek karar verilmesi gereken noktalardan bir tanesidir. Kurumsal bilgilerin dışarıdan bir firma ile paylaşılması işletmenin varlığını tehdit edebilmektedir. Rakip işletmelerin stratejik sayılacak bilgilere ulaşmaları ana işletmeyi zayıflatabilmektedir.

¹ Yavaş, s.60

² Özdoğan, s.21

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMLARI

1.HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMLARININ GELİŞİMİ

Hasta beklentilerinin artması ve sosyal devlet olmanın gereği olarak vatandaşa kaliteli hizmet sunumunun amaç haline gelmesi ve kamu hastanelerinde rekabetin önemli etken olması sebebiyle de özel sağlık kuruluşlarında hastaneler çok fonksiyonlu hale gelmektedir. “Sağlık hizmetleri acildir ve ertelenemez. Bununla birlikte, hastanenin sahip olduğu imkanlar oldukça kısıtlıdır. Bu kısıtlar altında sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması zorunlu hale gelmiştir. Bu doğrultuda hastaneler, temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri dışarıdan satın alma yoluna gitmektedirler. Önceleri sadece destek hizmetleri dediğimiz temizlik, yemekhane, santral, ulaşım, otopark, otomasyon, çamaşırhane hizmetleri gibi hizmetleri dışarıdan satın alan hastaneler, artık yardımcı tıbbi hizmetler dediğimiz eczane, radyoloji, laboratuvar, MR (manyetik rezonans görüntüleme), diyaliz hizmetleri gibi hizmetleri de dışarıdan satın alır hale gelmişlerdir.”¹ Dış kaynaklı hizmet alımı yapan hastaneler temel yeteneklerine daha fazla zaman ayırmaktadırlar.

Hastaneler; sadece hasta muayene ve tedavisinin yapılmadığı kaliteli otelcilik hizmetlerinin de bir o kadar önemli hale geldiği insan odaklı hizmet sektörlerinin hemen hemen hepsinin kullanıldığı işletmeler haline gelmektedir. “Tıp biliminin çeşitli uzmanlık dallarına ayrılarak gelişmesi, tıp teknolojisinde yeni buluşların uygulanmaya konulması ve çağdaş insanlara özgü bir takım yeni hastalıkların ortaya çıkması, hastanelerin organizasyon şekillerini ve bu organizasyon yapısını oluşturan unsurları önemli ölçüde etkilemiştir. Amaç ve görevlerine göre bölünmemiş bir hastanede her sağlık hizmetine ayrılmış yirmiden fazla alt organizasyon birimi bulunmaktadır. Tıbbi, hemşirelik, idari-mali ve teknik hizmetler olarak dört grupta

¹ A. Karaca, Sağlık Hizmetleri pazarlamasında Dış Kaynak Kullanımı ve Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi, SBE, YYLT, Denizli, 2006, s.75

toplanabilen temel hastane hizmetleri, temizlik, amaşırhane, yiyecek ve içecek hizmetinden, teknik idari ve mali her türlü faaliyete ve tıbbi hizmetlerine kadar çok geniş bir hizmet alanını kapsamaktadır.”¹ Birbirinden çok farklı bu hizmetlerin sunumunda hem tıbbi hem otelcilik hem de teknik birimlerin birlikte uyum içinde çalışmasını temin etmek yönetimsel açıdan diğerk birçok işletmeye oranla daha zor ve komplike olmaktadır.

Dış kaynak kullanımı bu aşamada hastane yöneticilerinin işlerini kolaylaştırmakta hastanelerin daha yönetilebilir işletmeler haline gelmesinde onemli rol oynamaktadır. “Dış kaynak kullanımı uygulamasının ilk olarak ne zaman kullanıldığı ile ilgili literatürde bir birliktelik yoktur. Ancak organizasyonların kendilerinin yapmaları gereken bazı faaliyetleri diğerk organizasyonlara yaptırmaları sanıldığı kadar yeni bir uygulama değildir. Bu klasik anlamdaki DKK uygulamasına, Eski Romalılar vergilerin etkin bir şekilde toplanması amacıyla başvurmuşlardır. 18. ve 19. yüzyıla gelindiğinde ise İngiltere’de ev ve sanayi atıklarının toplanması, yolların bakımı, hapishane yönetimi, vergilerin toplanması ve sokak lambalarının bakımı gibi birçok işin devlet organizasyonu dışındaki organizasyonlar tarafından yapıldığını görebiliriz. Yine aynı şekilde 19. yüzyılın büyük bölümünde ABD ve Avustralya’da posta teslimi, özel kuruluşların sorumluluğunda olmuştur. Fransa’da ise demir yollarının yapımı ve yönetimi, suyun depolanması ve dağıtımı gibi işler ihale yolu ile dışarıya verilmiştir.”² İlk olarak hangi ülkedeki hangi hastanede dış kaynak kullanıldığına dair elimizde yeterli belge ve bilgiler olmamasına rağmen hastanelerinde hizmet sektörü olması sebebiyle diğerk hizmet sektöründeki işletmeler ile birlikte bu kaynağı kullanmaya başladıkları söylenebilir.

1.1.Hastanelerde Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarının Uygulanması

Dış kaynak yolu ile hizmet alımı yapılması her sektörde olduğu gibi sağlık hizmet sektörlerinde de kendine yer bulmuştur. Özellikle kamuya bağlı hastanelerde dış kaynak kullanımının tarihi süreci ile hastaneleri dış kaynak kullanımına iten

¹ Yalçın – Akın – şeker, s.86

² ztrk - zata, s.66

nedenler ve dış kaynak yolu ile alımı yapılan hizmet alımları incelenmelidir. “Sağlık hizmetleri insan sağlığıyla ilgili olması nedeniyle son derece önemli ve ertelenemez hizmetlerdendir. Sağlık hizmeti sunan kurumlar kısıtlı kaynaklarına rağmen etkinlik ve verimliliklerini sürekli arttırmak zorundadırlar. Günümüzde özel sağlık kurumları arasında rekabet ortamı hasta tatminini önemli hale getirmiştir. Hastaneler hasta tatminine odaklı bir sistem geliştirmek durumundadırlar.”¹ Gerek hasta beklentileri ve memnuniyeti gerekse çalışan memnuniyetini ön planda tutarak tıbbi hataları mümkün olduğunca en aza indirecek gelişmiş tanı ve tedavi imkânlarını sunan hastanelerin misyonu kaliteli sağlık hizmeti sunmaktır.

Ülkemizde öncelikle bilgi işlem alanında dış kaynak kullanımı başlasa da sağlık sektöründe de dış kaynak kullanımı son yıllarda yaygın olarak kullanılmaktadır. “Hizmet alanında dış kaynak kullanımında ürün ve üretim alanındaki uygulamalar ile benzer yaklaşım ve çözümlerden yararlanılmasına rağmen aralarında nitel farklılıklarda mevcuttur. İlk farklılık üretilecek parçalar ve hizmetlerin tanımlamalarındaki detaylandırma farklılığıdır. Bir ürün ve parçanın sağlanması gerekli özellikleri teknik resimler, şartnameler, standartlar tarafından detaylı olarak kâğıda dökülmektedir. Ancak bu hizmetler için aynı seviyede geçerli değildir. Bir kapı güvenliği, ya da yemek hizmeti ya da muhasebe hizmeti için istenilen özellikler, hizmetin kalite seviyesine ilişkin tanımlamalar parça üretimindeki gibi her zaman net ve detaylı değildir. Diğer yandan hizmetler ürün parçalarına ve bunlarla ilişkili üretim proseslerine göre kendi aralarında daha fazla etkileşim içindedirler. Örneğin, hızlı tüketim sektöründe ürünlerin dağıtımı ile talep toplama veya faturalama faaliyetlerinin etkileşimi çok fazladır. Bu nedenle dış kaynak kullanımında dışarı çıkarılan hizmet ve faaliyetlerin içeride kalanlarla etkileşimi dikkatle incelenmelidir.”² Personel sayısının artması mevcut donanımların güncelliğini kaybetmesi ve bunların hastaneler dışında ciddi anlamda yük olması sebebi ile dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir. Bu yöntemle hastaneler önce zaman ve kaynak tasarruf elde etmeyi amaçlamakta, daha sonrada kazandıkları bu zaman ve kaynağı temel yeteneklerini geliştirmekte kullanmaktadırlar.

¹ Topal, s.61

² R. Eğin, Dış Kaynak Kullanımı Yöntem ve Uygulamalar, Ankara, 2009, s.87

Amerika da sağlık sekt6r6nde daha 6nceleri yemek ve ev idaresi gibi konularda dış kaynak kullanımına gidilirken bug6n sağlık bakım maliyetlerini d6ř6rmek ve y6ksek standartlı sağlık hizmeti sunmak i6in dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir.¹ Sağlık sekt6r6 verdiği hizmetin kalitesini arttırmak i6in 6eşitli yollara başvurmaktadır. Dış kaynak kullanım y6ntemi de bunlardan bir tanesidir.

1.2. T6rkiye’deki Hastanelerde Dış Kaynak Kullanım Durumu

6lkemizde dış kaynaklardan yararlanma y6nteminin kullanımı ile hastanelerin daha 6ağdaş, modern ve verimli hizmet sunan işletmeler olması beklenmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma y6ntemi kullanıldığında hastaneler bazı b6l6mlerden arınarak uzmanlık hastanelerine d6n6şeceklerdir. Diğer taraftan da daha az 6alışan ile daha 6ok is yapmayı hedeflemektedirler.² Rekabet şartlarının arttığı g6n6m6zde hastaneler dış kaynak y6ntemini kullanarak rakipleri karşısında avantaj elde etmeyi beklemektedirler. İdareler dış kaynak y6ntemi ile hastanelerini daha modern ve 6ağdaş hale getirmeyi ama6lamaktadırlar.

T6rkiye de 6zel sekt6r hastanelerinde rekabet, ucuz ve uygun işg6c6 yatırım maliyetleri sebebi ile uygulanan dış kaynak kullanımı, kamu hastanelerinde yasal alt yapı oluşturulduktan sonra kullanılmaya başlanmıştır. Bundan 6nce hastaneler t6m işleri kendi b6nyesinde 66zmek i6in 6alışırdı. “Kamu hastanelerinde dış kaynak kullanımı uygulamasına olanak sağlayan ilk yasa 09 Ocak 1961 tarihinde y6r6rl6ēe giren Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı’na Bağlı Sağlık Kurumları ile Esenlendirme Tesislerine Verilecek D6ner Sermaye Hakkında Kanun’dur. 27 Haziran 1983 tarihli 2907 sayılı kanun ile bu kurumlar daha bağımsız fakat kâr ama6lı işletmeler durumuna getirilmiştir. 27 Haziran 1983 tarih ve 375 sayılı Kanun H6km6nde Kararname ile yine deēiřiklikler yapılmış ve dışarıdan personel 6alıştırılmasına olanak sağlanmıştır.”³ Genel anlamda hastanelerin dış kaynak kullanımında diğer şirketlerden farklı olarak amacı, hasta ve yakınlarına hizmet

¹ Tengilimoğlu - Işık - Akbolat, s.289

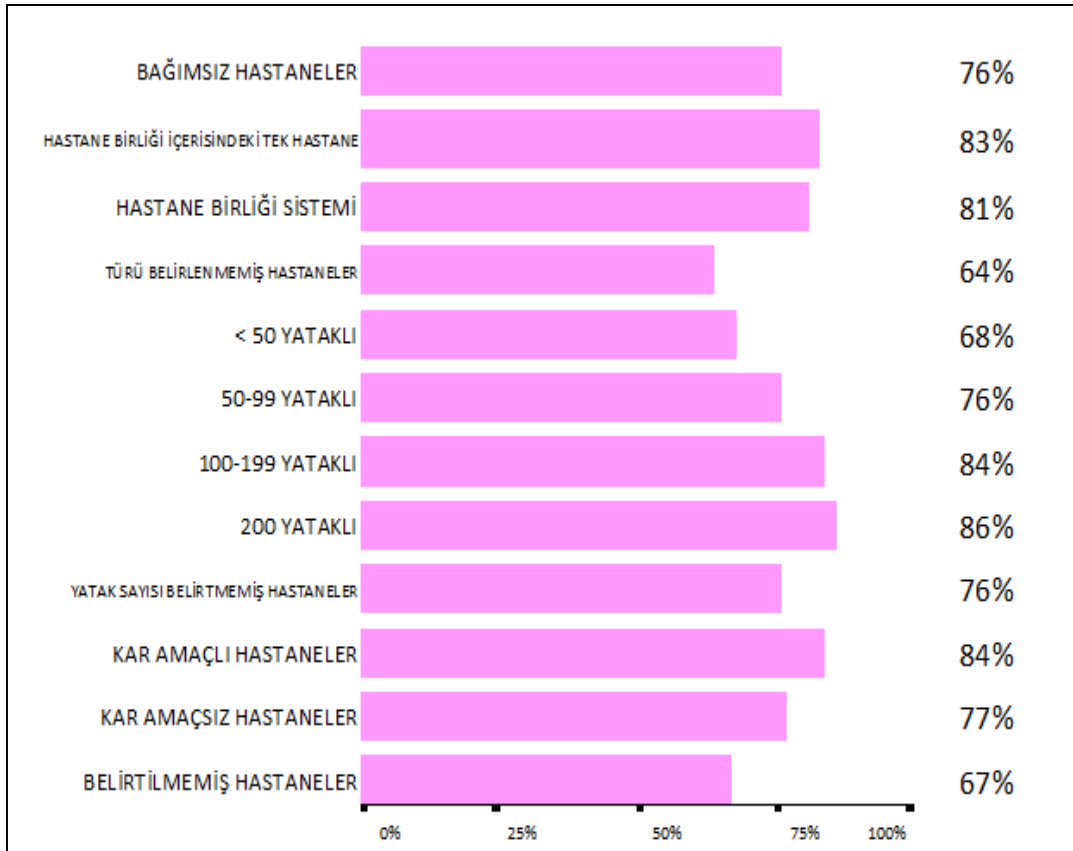
² Yıldıırım, s.68

³ Topal, s.64

veriyor olması sebebi ile temel fonksiyonlarına yani tıbbi hizmetlere daha fazla yönelerek hizmet kalitesini arttırmaktır.

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de sağlık hizmeti hastaneler aracılığı ile sunulmaktadır. “Sağlık hizmetleri birey ve toplumların sağlıklarını korumanın yanında hastalıkların iyileştirilmesi ve sağlıklı olma durumunun geliştirilerek sürdürülmesini amaçlar. Bu durum farklı tür hizmet ve farklı mekanizma ve düzenlemelerle yerine getirilir.”¹ Hastaneler sağlık hizmeti sunarken temel faaliyetlerine daha çok odaklanmak ve zaman ayırmak için ana unsurları dışındaki konularda dış kaynak kullanımına gitmektedirler

Şekil 4. Hastane Türlerinde DKK Oranları



Kaynak: Y.E. Öztürk, M.Özata, Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Konya, 2010, s.113

¹ M. Ateş, Sağlık Sistemleri, İstanbul, 2011, s.4

Sağlık hizmeti sunmak için yola çıkan hastaneler, gün geçtikçe daha rekabetçi bir ortamda çalışmak durumunda kalmaktadırlar. “Hastane hizmetlerinde DKK son yıllarda giderek önem kazanan bir yöntemdir. Bu yolla hastaneler daha etkin ve verimli olmak için temel yeteneklerine odaklanmakta, bunun dışında kalan hizmetleri bu alanda temel yetenek kazanmış uzman işletmelere vermektedirler. Böylece, hastanelerdeki hizmet kalitesi daha etkin ve verimli hale getirilerek hasta memnuniyeti arttırılmakta ve daha başarılı sağlık hizmetleri pazarlaması gerçekleştirilebilmektedir.”¹ Ülkemizde yeni başlamış olmasına rağmen diğer ülkelerde yıllardır dış kaynak kullanımı devam etmekte olup uzun yıllar sonra ortaya çıkan sonuçları değerlendirilmektedir. Yapılan literatür taramalarında hastanelerin % 80 inden fazlasının hastane hizmetleri sırasında DKK uygulamasına yer verdikleri görülmektedir.

Çoğunlukla tıbbi hizmetlerin dışında olan otelcilik hizmetleri, temizlik, atık yönetimi, istatistik, dokümantasyon ve bilgi işlem alımları görülmektedir. Bunun yanında yatırım ve işletim maliyetleri sebebiyle dış kaynaklı alım yapılan bakım hizmetleri ve diyaliz hizmetlerinin yanı sıra hastanelerin klinik dışı tıbbi hizmetleri olan laboratuvar ve görüntüleme hizmetlerinin de dış kaynak kullanılarak yapıldığı görülmektedir.

Yapılan araştırma verilerine göre bağımsız (standalone) hastanelerin % 76, 50 yataklı hastanelerin % 68, 50 – 99 yataklı hastanelerin % 76, 100 – 199 yataklı hastanelerin % 84, 200 ve üzeri yataklı hastanelerin % 86 oranında DKK uygulamasına gittikleri tespit edilmiştir. Ayrıca kar amacı güden hastanelerin % 84, kar amacı gütmeyen hastanelerin ise % 77 oranında DKK uygulamasına gittikleri belirlenmiştir. Başka bir araştırma ise ABD'deki hastanelerin DKK uygulamasına gittikleri klinik ve klinik olmayan hastane hizmetlerini kapsamaktadır. Araştırmanın bulguları Tablo 2’de gösterilmektedir.

¹ Karaca, s.76

Tablo 2. Hastanelerde Klinik ve Klinik Olmayan Hizmetlerde DKK Kullanımı

Klinik Olmayan Hastane Hizmetleri	Oran (%)	Klinik Hastane Hizmetleri	Oran (%)
Haşere ve Zararlılarla Mücadele	85,6	Tıbbi cihaz bakımı	58,1
Çamaşırhane	62,0	Diyaliz	44,7
Hastane Memnuniyet Ölçümü	60,9	Anestezi	38,4
Tıbbi Atık Yönetimi	57,7	Patoloji	33,7
Çöp-Atık Toplama (Collections)	47	Acil hizmetleri	32,4
Biyomedikal Mühendislik	45,5	Dayanıklı tıbbi araç	25,1
Bahçe Bakımı	37	Elektroensefalografi (EEG)	21,1
Yemekhane Hizmetleri	31,6	Meslek hastalıkları tedavisi	21
Otelcilik Hizmetleri (Kat Hizmetleri)	27,4	Fizik tedavi ve rehabilitasyon	19,2
Dokümantasyon	32,6	Nükleer tıp	15,7
Rutin Tek Tıp Hizmetler	24,6	Eczane	14,8
Güvenlik	21,6	Kardio-pul.Teşhis uygulamaları	11
Tesis Ekipman Bakımı	15,7	Ruh ve sinir hastalıkları	10,2
İnternet-İnranet Hizmetleri	14,4	Radyoloji	10,2
Hediyelik Eşya Satışı	11,9	Laboratuvar	7,1
Bilişim Sistemi	11,9	Yenidoğan bakımı	6,5
Hasta Nakli	11,4	Madde bağımlılığı tedavisi	5,2
Bina Düzeni Yönetimi	10,4	Hemşirelik hizmetleri bakımı	4,9
Diğer Bilgi Sistemleri	10	Solunum tedavisi	4,4
Emlak Yönetimi	7,5	Evde bakım	4,3
Veri İşleme	7,4	Çocuk yoğun bakım	2,1
Çocuk Bakımı	6,9	Uzun süreli bakım	1,6
Şikâyet İşleme	6,9		
Enerji Sağlama	6,9		
Enerji Yönetimi	6,8		
Hesap Takibi	6		
Otopark Yönetimi	5,3		
Malzeme Yönetimi	4,5		
Hizmet İçi Eğitim	3		
İnsan Kaynakları-İşe Yerleştirme	3		
Tıbbi Kayıt	1,5		

Kaynak: Y.E. Öztürk, M.Özata, Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Konya, 2010, s.116

2. HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMI TÜRLEİİ

Dış kaynak kullanmak suretiyle hizmet alımı her sektörde olduğu gibi hastanelerde de yönetimin işlerini kolaylaőtırmakta ve verilen hizmetin kalitesini arttırdığı görölmektedir. Günümüzde bilgi çağının koşullarına uygun olarak yeni organizasyon yapıları içinde hastaneler en iyi örnektir. Karmaşıık yapıya sahip olan hastanelerde, bu yapının yeni koşullara göre oluşturulması kaçınılmaz bir zorunluluk doğurmaktadır.

Klasik anlamda hastane organizasyon yapıları sağlık hizmetlerinin niteliklerinin değişmesine paralel olarak büyük ölçüde değişmek zorunda kalmaktadır. Daha önceleri tüm işleri kendi insan kaynakları ile yapmaya çalışan hastaneler, günümüzde temel yetenekleri dışındaki konuları dış kaynak kullanarak yapmaya çalışmaktadırlar.

Hastaneler artık destek hizmetlerini dış kaynaklı alım yöntemiyle yapmaktadır. Şöyle ki, hastanenin temizlik işleri, temizlik hizmeti veren taşeron firmalara, elektronik cihazların alımı, bakımı ve tamiri yine bu konuda uzman taşeron firmalara, yiyecek ve içecek hizmetleri, bu konuda faaliyet gösteren taşeron firmalara verilmektedir. Sağlık hizmetlerinin üretimi ve sunulması yani tıbbi hizmetler hastane yönetiminde kalmak suretiyle, yardımcı ve destek hizmetler, taşeron firmalara verilmektedir.¹ Hastanelerde genel olarak dış kaynaklardan temizlik tamir bakım onarım yemek, otomasyon, güvenlik gibi destek hizmetlerine yönelik işler için yararlanılmakta olup son yıllarda mali açıdan hastaneye yüksek sermaye ve işletim gideri yükü getirecek görüntüleme, laboratuvar, diyaliz gibi tıbbi hizmetlerde de dış kaynak kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Hastaneler gibi diğer işletmelerde çoğu alanda dış kaynak yöntemini kullanmaktadır. “Dış kaynak yöntemi özellikle bilgi teknolojisi endüstrisinde daha fazla kullanılmakla beraber, depolama, finansal hizmetler, büro temizliği, donanım sağlama, sağlık ve güvenlik hizmetleri, taşıma hizmetleri, eğitim ve bakım hizmetleri

¹ Karahan, s.186

gibi çok değişik alanlarda da kullanılmaktadır.”¹ Her geçen gün hizmet sektöründe yeni dış kaynak kullanım alanları ortaya çıkmaktadır.

Hastanelerde başvurulan dış kaynaklı hizmet alım türleri olarak; temizlik hizmetleri hizmet alımı, yemek pişirme, kahvaltı hazırlama, dağıtım ve sonrası hizmet alımı, teknik birimler muhtelif bakım ve onarım hizmet alımı, özel güvenlik hizmet alımı, otomasyon sistemi için veri giriş ve kontrol işletmeni hizmet alımı, hastane bilgi işlem destek servis ve danışmanlık hizmeti alımı, hastane haşere ile mücadele hizmet alımı, çamaşır yıkama, kurutma ve tleme hizmet alımı, tıbbi cihaz hizmet alımları, hasta yönlendirme ve halkla ilişkiler hizmet alımları sayılabilmektedir.

2.1. Temizlik Hizmetleri Hizmet Alımı

İnsan sağlığı ile uğraşan hastanelerde temizlik çoğu işten daha önemli hale gelmektedir. “Yaşamın en değerli hazinesi konumundaki insan sağlığı üzerine hizmet sunan hastanelerin temizliği ve hijyeni diğer işletmelerin temizlik standartlarından farklıdır. Hastanelerdeki her mikrobik unsurun bir yaşama bedel olabileceği bilinci ile hareket edilmelidir. Hastaneler hastalık yapıcı milyonlarca bakteri ve virüsün bulunduğu ortamlardır. Bu virüs ve bakterilerin tehdidi altındaki hastanelerin sürekli hijyenik kalması hastane personelinin ve temizlik yetkililerinin göstereceği itina ile mümkün olacaktır.”² Hastane yönetimi tarafından da temizlik işinin ideal yapılabilmesi ile ilgili gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Hastanelerdeki temizlik işi; hastaneye ait bölümlerin genel temizliği, hastaların temizliği, hasta ve personelin kullandığı malzemelerin temizliği gibi hizmetleri içermektedir. Temizlik hizmetlerinde dış kaynak kullanımı hastanelerde dış kaynak kullanılan ilk alanlardan biridir. İlk yıllarda yardımcı temizlik elamanı eksikliği nedeniyle bu yola başvurulmuştur. Daha sonraları diğer hizmet birimleri için de dış kaynak kullanılmaya başlanmıştır. Temizlik ihaleleri çeşitli kurumlarda

¹ Okumuş – İsfendiyaroğlu, s.230

² Tengilimoğlu - Işık - Akbolat, s.458

malzemeli ve malzemesiz olarak iki ayrı şekilde yapılabilmektedir. Malzemesiz yapılan temizlik ihalelerinde temizlik malzemeleri, temizlik robotu, araç ve gereçler v.b gibi kurum tarafından karşılanmakta, dış kaynak sunucu işletme tarafından sadece ihalede öngörülen sayıda temizlik elemanı kurumda istihdam edilmektedir. Bu tür alımlarda temizlik malzemesi ve kullanılan ekipmanın hastane tarafından karşılanması nedeniyle temizlik malzemeleri israf edilerek, diğer ekipmanlar ise gereği gibi kullanılmayarak çok çabuk yıpranıp kullanılmaz hale gelmektedir. Malzemeli temizlik ihalelerinde ise birçok işletme daha çok kâr elde edebilmek amacıyla kalitesiz ve yetersiz malzeme kullanmaktadır.¹ Her iki alım yönteminde de hastane idaresi ve idareye bağlı çalışan kontrol ve muayene komisyonları işlerini titizlikle yaparlarsa bu tür sıkıntıların önüne geçebilirler.

Malzemeli veya malzemesiz temizlik hizmet alım ihalelerinde hastane yönetiminin kullanılan malzemenin kalitesini kontrol etme aşamasında zorluklarla karşılaştığı görülmektedir. Kar amacı güden işletmenin kalitesiz malzemeyi kullanma eğilimi veya optimum miktardan daha az kullanma eğilimi temizlikten istenilen verimin alınmamasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda idarenin sarf malzemeyi kendisi temin ettiği, demirbaş ekipmanı tedarikçiden talep ettiği şartnameler de hazırlanmaktadır.

İdarenin dış kaynak kullanma yöntemiyle hizmet alımı yaptığı durumlarda en önemli görev şartnamenin ve sözleşmenin çok ayrıntılı hazırlanması ve caydırıcı cezaların uygulanmasıdır. Muayene komisyonu ve kontrol teşkilatı ise denetim görevini tam anlamıyla yerine getirmelidir. Yapılan işler iyi kontrol edilmediği zaman tedarikçi firma işini eksik olarak yapabilmektedir.

2.2. Yemek Pişirme, Kahvaltı Hazırlama, Dağıtım ve Sonrası Hizmet Alımı

Hastaneler tarafından genel olarak dış kaynaklardan yararlanılarak yerine getirilen güvenlik, çamaşırhane, malzeme yönetimi, personel ve hasta taşımacılığı

¹ Topal, s.74

işleri gibi yemek hazırlama ve dağıtım işleri de hastanelerin öz olamayan işleridir ve dış kaynak kullanımının olası alanlarındandır.¹ Hastanelerin yemek konusunda dışarıdan hizmet almaları, hastane idarelerinin işini bir anlamda kolaylaştırmaktadır. Gıda maddelerinin mialarının düşük olması ve saklama koşullarının belirli standartları gerektirmesi gibi nedenlerden dolayı depolanması çok zor ve maliyetli olmaktadır.

Hastaneler yemeğin pişirilmesi, hazırlanması ve dağıtılması konusunda hizmet satın alırken hizmet kalitesini arttırmayı ve mali olarak tasarruf etmeyi amaçlamaktadırlar. “Hastanede tıbbi olmayan hizmetler olarak; özel güvenlik hizmetleri, malzemeli yemek (beslenme) hizmetleri, bilgi işlem hizmetleri, malzemeli genel temizlik hizmetleri, teknik bakım onarım hizmetleri ve tıbbi hizmet olarak; bilgisayarlı tomografi hizmetleri dışarıdan satın alınmaktadır. Sonuç olarak; hastane yönetiminin dışarıdan satın aldığı hizmetlerde maliyet tasarrufu sağladığı belirlenmiştir.”² Buna ilaveten hijyen konusunda da hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir.

Yemek hizmetleriyle ilgili Kütahya Devlet Hastanesinde yapılan bir araştırmada; hastanede yemek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı öncesi ve sonrasında hasta ve refakatçilere anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonunda Kütahya Devlet Hastanesi yemek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına geçilmesi ile hasta ve refakatçilerin yemek miktarı, çeşidi, lezzeti, servis hizmeti, hizmet sunan personelin tutumu gibi konularda memnuniyetin arttığı görülmüştür. Yemek hizmetlerinin kalitesinin artması hasta memnuniyetini arttırmıştır. Hastanelerde yemek hizmetlerinde kaliteyi hizmet alanlar belirlemektedir. Bu nedenle yemek hizmetlerinin kalitesinin hastalar, refakatçiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı büyük önem taşımaktadır.³ İyi hazırlanmış sözleşmeler karşılığı alınan yemek hizmetleri kalitesiyle hizmet alanları memnun etmektedir.

¹ E. İşçi, Hastanelerin Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve İstanbul İlinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2004, s.80

² Ekin - Yanık - Kıyak, s.1

³ A.Sezer, Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Hizmet Kalitesine Etkisi ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2009, s.44

Hastanelerin yemek hizmetleri hasta, refakatçi ve personelin kahvaltı, öğle ve akşam yemekleriyle, diyet yemeklerinin hazırlanarak pişirilmesi ve sunulması hizmetlerini kapsamaktadır. Hastaneler bu işi dış kaynak kullanarak karşılamak isterlerse Kamu İhale Mevzuatı çerçevesinde ihaleye çıkarlar ve hizmet satın alırlar.

Kamu kurumlarında yemek hizmetleri malzemesiz ve malzemeli olarak iki ayrı şekilde ihale edilebilmektedir. Malzemesiz yemek pişirme hizmet alımlarında, firma tarafından hastane mutfağı ve yemekhanesi kullanılmakta, hastane mutfağına ait demirbaşlar kullanılmakta. Yemek yapımında kullanılacak yiyecek malzemeleri hastane tarafından karşılanmaktadır. İhaleyi alan firma işçilik hizmeti vermektedir. Malzemeli yemek pişirme ve dağıtma hizmetlerinde ise, mutfak, yemekhane ve ekipmanlar hastaneye ait olmak üzere sadece gıda maddeleri yükleniciye ait olabilir. Bazı durumlarda ise tüm gıda maddeleri ve kullanılacak demirbaşlar yüklenici firmaya ait olur, firma yemeği kendi mutfağında hazırlayarak getirip hastanede dağıtımını yapar.

Hastaneler resmi tatil ve bayramlar dahil yirmi dört saat kesintisiz hizmet sunan kurumlardır. Yemek saatleri de buna göre ayarlanmaktadır. “Hastanelerde yemek hizmetleri her gün ve 24 saat devam etmektedir. Hastanedeki yemek hizmetlerinin amacı öncelikle bu hizmetten yararlananların beslenme gereksinimini karşılamaktır. Gıda malzemelerinin siparişi, satın alınması, depolanması, hazırlanması, pişirilmesi ve servisi gibi pek çok işlemlerin sağlıklı ve etkili bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu açıdan hastanede bu hizmeti sunanlar kritik rol oynamaktadır.”¹ Bu hizmetlerin sağlıklı ve etkili sunulabilmesi için konu ile ilgilenenlerin azami dikkat göstermesi ve bu konudaki standartlar ve mevzuata uymaları gerekmektedir.

2.3. Teknik Birimler Muhtelif Bakım ve Onarım Hizmet Alımı

Hastaneler temel faaliyet alanlarından olmayan bakım onarım konusunda da hizmet alımı yapmaktadırlar. “Hastane binalarının sıhhi tesisat, elektrik tesisatı ve panoları,

¹ Sezer, s.79

kalorifer ve kazan daireleri, asansör, jeneratör, ameliyathane havalandırma grupları, su depoları, yangın söndürme musluk ve vanaları v.b. hastane sabit tesislerinin, hastane klima sistemleri, çamaşır ve kurutma makineleri, telefon santralleri, poliklinik numaratorleri, otomatik kapılar v.b. tüm teknik bakım gerektiren birimleri ve tıbbi cihazlarıyla ilgili bakım onarım hizmetlerini içermektedir. Hastaneler yine bu hizmetlerin tümünü tek bir şartnamede toplayıp tek ihaleye çıkabilecekleri gibi her bir hizmet çeşidini ayrı ayrı ihaleye çıkarak ayrı işletmelerle sözleşme de yapabilmektedir.”¹ İhaleye çıkma şekli mevzuatın elverdiği sınırlar içerisinde idare tarafından belirlenmektedir.

Hastanelerin karmaşık bir yapıda olması nedeni ile tesis yönetimini hem çok zor hem de riskli bir bölüm olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle ana faaliyet alanı dışındaki konularda, uzman personelin olduğu işletmelerden dış kaynaklı hizmet alımı yapmaktadırlar. Hizmet sağlayıcı firmanın uzman kadrosunda eksiklik bulunmamalıdır. Bu tür alımlarda önemli olan uzman kadronun yeterliliği ve verimliliğidir. “Verimlilik denilince, uygulamada genellikle işgücü veya emek verimliliğinden söz edilir. Bunun nedeni ise, iş gücü dışında makine, araç gereç, çeşitli donatım ve diğer sabit varlıkların oluşturduğu önemli bir üretim faktörü olan sermayenin verimliliğinin fiziksel olarak ölçümünün hemen hemen olanaksız oluşudur.”² Hizmet sağlayıcı işletmenin verimliliğin yeterli olmadığı durumda ise sözleşmenin iptal olmasına kadar devam eden süreç başlamaktadır. Hastanelerin hizmet kalitelerini düşürmemeleri için tedarikçi firmayı özenle seçmeleri gerekmektedir.

Hastanelerde tesis yönetiminde en önemli noktalardan bir tanesi birimlere alınan yüksek maliyetli cihazların alım aşamasında iki veya üç yıl garantisi olması gerektiği en az on yıl yedek parça temin garantisinin olması gerektiğidir. Bu şartnamelerde bakım onarım ve servis süresi çok önemlidir. Kullanılan cihazların sık sık arızalanması, servis ve tamir süresinin uzun olması durumunda hem hizmet aksamış hem de bu cihazlara bağlı üretim düşmesi sebebiyle yüksek mali gelir

¹ Topal, s.77

² M. Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir 1987, s.228

kayıpları yaşanmış olacaktır. Hastane yönetimi süre konusunda dikkatli olmalı uzun süren onarım çalışmalarında alet ve cihazı ikame edecek hususları şartnamelere koymalıdır.

Bakım onarımı yapılacak cihazlar faaliyet alanlarına göre (tıbbi cihaz, bilgisayar, jeneratör v.b) gruplandırılarak her bölüm ayrı ihale olacak şekilde şartnameler hazırlanmaktadır. Şartnameler ve ihale dokümanı hazırlanırken; arızalarda kullanılacak yedek parça ve diğer malzemelerin kim tarafından karşılanacağı, personel çalıştırılıp çalıştırılmayacağı, yapılan tamirin garanti süresi gibi hükümler ayrıntılı olarak belirtilmelidir. Ayrıca sözleşme hükümleri ayrıntılı olarak, herkesin yapacağı iş bölümleri belirtilmiş olarak hazırlanmalıdır.

2.4. Özel Güvenlik Hizmet Alımı

Hastaneler tüm diğer kamu hizmeti veren kurumlar gibi isteyen herkesin rahatça ulaşabileceği yerlerdir. Bu serbestlik ve rahat ulaşım art niyetli ve suç işleme eğilimi olan kişilerin rahatlıkla ulaşmasına ve barınmasına zemin hazırlamaktadır. Hastaneler hasta bilgilerine sahip oldukları için ileri derecede kişisel ve mahremiyet içermekte ve bu bilgilerin de korunması gerekmektedir. Hastanelerin karışık bir yapısı ve geniş bir hizmet/çalışan yelpazesi vardır. Hastanelerin hemen her noktasında hizmetlerin, kayıtların ve mal-mülkünün, hasta ve çalışanların can güvenliğinin en üst düzeyde sağlanması gerekmektedir.¹ Bu kadar kişinin ve korunması gereken bilginin olduğu hastanelerde özel güvenlik hizmeti gün geçtikçe daha gerekli hale gelmektedir.

Sağlık hizmetinin güvenli ve huzurlu bir ortamda sunulması, çalışan ve hasta güvenliğinin sağlanması için hastane idareleri tarafından özel güvenlik konusunda dış kaynaklı hizmet alımı yapılmaktadır. “Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine baktığımızda öncelikle yemek, güvenlik, çevre bakımı gibi hizmetler dışarıya verilmeye başlanmıştır. Bunların yanı sıra zamanla muhasebe, insan

¹ M. Özdemir, Güvenlik Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Karadeniz bölgesi Devlet Hastanelerinde Konuya İlişkin Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.36

kaynakları yönetimi, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde de DKK uygulaması yaygınlaşmıştır”¹ Güvenlik konusu ise hastane yönetimi dışında yer alan kendi alanında uzmanlık gerektiren bir branştır. Kendilerine özgü donanım ve eğitimleri olma zorunluluğu şartnamelerde belirtilmektedir.

Sağlık Bakanlığı, 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun’un yürürlüğe girmesiyle yayımladığı ikincil mevzuatla sağlık kurum ve kuruluşlarının güvenlik hizmeti almasının önünü açmıştır. Bu alımlarla bakanlık hasta ve çalışan güvenliği ile hasta ve hastaneye ait bilgi ve donanımları korumayı amaçlamaktadır. Hastaneler bu konudaki giderlerini hastane döner sermayesinden karşılayabilmektedirler.² Hizmet alımı yapılmadığı takdirde güvenlik biriminin hastane bünyesinde oluşturulması oldukça zahmetli ve bir o kadar da maliyetli olarak kurum üzerinde bir yük oluşturmaktadır. Güvenlik personelinin hangi durumlarda müdahale edeceği, hangi işleri nasıl yapacağı, hukuki sorumlulukları çok ayrı bir uzmanlık alanı olup gerekli eğitimlerin alınması sertifikasyon işlemleri gibi prosedürleri vardır. Bu nedenle hastane yönetiminin dış kaynak kullanımda en çok başvurduğu hizmet alanlarından biri olmaktadır.

2.5. Otomasyon Sistemi İçin Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni Hizmet Alımı

Hastanelerde yaygın olarak dış kaynaklı alım yöntemi ile gerçekleştirilen hizmet birimidir. Veri hazırlama kontrol işletmeni ya da diğer adı ile tıbbi sekreter unvanı ile görev yapmakta olan personelin alımıdır. ”Bilgi yönetiminin bir örgütte gerçekleştirilebilmesi için çok özel yeteneklere sahip ve bu işin eğitimini almış bir insan gücünün görevlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.”³ Hasta kayıtları, yapılan işlemlerin ve müdahale sonuçlarının elektronik ortamda kayıt altına alınması, raporlanması gibi işlemlerden sorumlu birimdir.

¹ N.Tetik - V.E.Ören, “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, <http://www.mufad.org/journal/attachments/article/382/9.pdf> , (07.07.2014)

² Özdemir, s.40

³ M.A. Özer, 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara, 2008, s.85

Hastanelerde, gelen hastaların kayıtları ve bu hastalara ait tıbbi bilgilerin sisteme girilebilmesi için personel gerekmektedir. “Hastane ve hastaneye bağlı birimlerde mevcut otomasyon sisteminin yürütülebilmesi amacı ile veri giriş ve kontrol işletmeni çalıştırılması gerekmektedir. Hastaneler bu iş ile ilgili çalıştırmaları gereken personel sayısını ve özelliklerini belirleyerek, çalışma süreleri ve saatlerini, iş ile ilgili istedikleri genel bilgileri çalıştırılacak birimlere göre elemanlara ödenecek ücretleri, fazla mesai ücretlerini, personel kıyafetleri v.b. tüm şartların belirtildiği teknik şartname hazırlayarak ihaleyi yapmak durumundadırlar. Burada otomasyon hizmeti sunan şirket elemanlarının çalıştıkları birimler ile ilgili edinecekleri bilgilerin gizlilik ve güvenliğini sağlamakla yükümlüdürler.”¹ Daha önceleri yardımcı sağlık personeli ya da idari memur personeli tarafından yapılan bu kayıt işlemleri protokol defteri ile sınırlı ve kâğıt üzerinde yoğun bir bürokrasi gerektirmekte iken günümüz yüz yılında her şeyin dijital ortama taşınması ile veri girişlerinin yapılması için veri hazırlama personeli hizmet alımının yapılması çalışan ve hasta memnuniyeti açısından gerekli olmaktadır.

2.6. Hastane Bilgi İşlem Destek Servis ve Danışmanlık Hizmeti Alımı

Geçen yüzyıl sonlarında iletişim çağına girmeden önce bu tür konuların gerekliliği tartışılmakta iken bu yüz yılda ve gelecekte hastanelerde olmazsa olmaz birimler arasında bilgi işlem birimi bulunmaktadır. Küreselleşme ile birlikte internetin yaygınlaşması tüm verilerin dijital ortama taşınması ile kapsamlı olarak bu birimlerin dış kaynak kullanımı ile hizmet alımına yönelmiştir. “Hastane işletmelerinin dış kaynaklardan yararlandığı faaliyetlerin başında hastane bilgi sistemleri gelmektedir. Çünkü hastanelerde aynı işletmeler gibi kaynakların optimal kullanımı, maliyet minimizasyonu ve verimlilik artırma gibi amaçlar doğrultusunda hareket etmektedir. Bilişim teknolojilerinde dış kaynaklardan yararlanma hastanenin bu amaçlara ulaşmasını sağlamaktadır.”² Hastaneler öncelikle hasta kabul ve faturalama birimlerinde bilgi işlem (otomasyon) hizmetini kullanmaya

¹ Topal, s.79

² V.Yiğit, Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Hastane İşletmelerinde Uygulanması, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2004, s.68

başlamışlardır. Genel olarak sağlıkta yeniden yapılanma uygulamaları ile tam otomasyona geçilmiş olup bakanlığın bu yapılanma süreci, hastanelerin tam otomasyona geçmelerinde zorlayıcı etki yapmaktadır.

Bilgi işlem yani hastane işletim programları hastaneler için en hayati dış kaynaklı alım yöntemlerindendir. Bu hizmetin alımı aynı zamanda hastanenin tüm bilgi işlem yönetiminin ve sisteminin bu programa göre dizayn edilmesine sebep olur. Veya programın hastane işleyiş sistemine uygun olarak hazırlanmasının, şartnamelerin titizlikle hazırlanmasının, personelin alışmış olduğu sistemin dışına çıkılmadan veya aynı mantık çerçevesinde uygulanılabilirliğinin temin edilmesini sağlamak gerekmektedir. Programların kullanma kolaylığı her yeni uygulama öncesi eğitim yanında devamlı güncellemelerin yapılması her an değişen yasal prosedürlere ve teknolojik gelişmelere uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Hastanelerde olduğu gibi piyasada hizmet veren şirketlerde bilgi işlem konusunda dış kaynak yöntemine başvurmaktadır. “Şirketler temel yeteneklerini geliştirme konusunda enerji ve zaman harcamak için bilgi sistemi fonksiyonlarını dış kaynak sağlayıcıya devretmektedir. Bazı şirketler yazılım sorunlarını çözmek ve programlama ihtiyaçlarını karşılamak için dış kaynak kullanımından yararlanmaktadır. Çünkü birçok şirket yeni global ortamda rekabet edebilmek için bilgisayar altyapısına sahip değildir. Onlar tüm şebekelerini dış kaynak kullanımı ile temin etmeyi en iyi çözüm olarak görmektedir. Günümüz is dünyasında dış kaynak kullanımının en fazla gereksinim duyulduğu alan bilgi sistemleri olmasına rağmen, telekomünikasyon alanında da dış kaynak kullanımı uygulamalarına olan talep artmaktadır.”¹ Hastanelerde temel faaliyet alanlarına daha fazla zaman ayırabilmek için bilgi işlem konusunda dış kaynak yöntemini kullanmaktadırlar. Bilgi işlem programları öncelikle hastanelerin faturalama birimlerinde, hastane gelirlerini tespit etme ve muhtemel kaçakları önleme amacıyla alınmaya başlandı. Daha sonraları hastanenin her biriminde hatta hastaneler arası işlemlerde kullanılmaktadır.

¹ Güngör, s.35

Bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanma terimi dışsal ilişkilerin birçok farklı türü için kullanılmaktadır. Veri tabanı yönetim sistemleri için dışsal danışmanlar kiralanmasında, bilgi sistem satıcıları yoluyla yeni bir sistemin geliştirilmesi, bakımı ve işletilmesinde, organizasyonun içsel bilgi sistem departmanının; yazılım, donanım ve personel gibi tüm faaliyetlerin bilgi sistem satıcılarına transfer edilmesinde kullanılması olarak sayılabilmektedir. Kaliforniya Üniversitesi ile CSC şirketinin birlikte gerçekleştirdiği bir araştırmada elde edilen bulgular, DOW Chemical, Philips, CAN Insurance ve Swiss Bank Corporation gibi birçok kuruluşun, önemli becerilere sahip bilişimcilerini elinden kaçırdıkları ortaya çıkınca çözüm olarak dış kaynak kullanımı düzenlemelerine başvurduklarını göstermiştir.¹ Günümüz itibari ile böyle programlar olmadan hastanelerin yönetilmesi ve işletilmesi imkânsız hale gelmektedir. İşlerin hukuki bir boyutu olduğu, çalışan ve hastalar için bilgi güvenliği sebebiyle üst düzey önem arz eden bir yapılanma olduğu görülmektedir. Sorumluluğun fazla olması bilgi işlem yazılımlarının önemini de arttırmaktadır.

2.7. Hastane Haşere İle Mücadele Hizmet Alımı

Hastaneler yapı itibariyle birçok işlemin yapıldığı yoğun olarak insanların kullandığı, bünyesinde yiyecek içecek depo alanı, mutfak, atık ve çöp depoları gibi haşereler için besin kaynağı olan birimlerin olduğu işletmelerdir. Haşere ile mücadele bu yüzden büyük önem taşımaktadır. Etkin mücadelenin yanında hastanede çalışanları ve hastalar üzerinde zararlı olmayan mücadele yöntemi ile uygun zamanlarda ve uzman kadrolar tarafından yapılmalıdır. Genellikle hastaneler tarafından dış kaynak kullanımı ile hizmet alımı yapılmaktadır.

Hastanelerde haşere ile mücadele farklı şekillerde yapılabilir. “Haşere ile mücadele hizmeti hastanede olabilecek her türlü böcek, pire, fare gibi haşerelerle mücadele etmek ve bu haşerelerin hastanede oluşmasını ve üremesini önlemek amacıyla düzenli olarak hastane ve tüm birimlerinin ilaçlanmasıdır. Hastane idaresi

¹ B. Şahin, “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Fonksiyonlarına Uygulanabilirliği”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, C.86, S.106, Balıkesir, 2011, s.96

bu hizmeti satın alırken düzenlediği teknik şartnamesinde işin başlama ve bitiş tarihlerini, ilaçlama zamanlarını, acil durumlarda ilaçlama zamanı dışında da ek ilaçlama yapılıp yapılmayacağını, kullanılacak ilaçların insan sağlığına zararlı olup olmadığını, ilaçların etkin olmadıklarında değiştirilip değiştirilemeyeceği, ilaçlamanın yapılmadığı veya ilaçlamanın etkisiz olduğu durumlarda uygulanacak yaptırımları açık şekilde belirtmelidir.”¹ Teknik şartname ve diğer ihale dokümanların da yer alan hükümler açık ve net yazılırsa uygulayıcılar tarafından daha çabuk anlaşılmakta ve işlerin takibi de daha kolay olmaktadır.

Dış kaynaklı hizmet alımına ilk başladığı zamanlarda haşere ile mücadele hizmet alımının temizlik hizmet alım ihaleleri ile birleştirildiği görülmektedir. Ancak günümüzde daha profesyonel hizmet almak isteyen idareler ilaçlama hizmetini tek başına uzman firmalardan almaktadırlar. “Günümüzde dünya ekonomisinde işletmelerin belirli alanlarda kendilerini yoğunlaştırıp, bazı alanlardan çekildikleri görülmektedir. Bu kapsamda işletme bünyesindeki bazı hizmetlerin bu alanda uzmanlaşmış firmalara yaptırılması, işletme için ekonomik ve verimli bir yöntemdir. Özellikle işletmeler için destek hizmetler olarak adlandırılan işletme çalışanlarına yönelik beslenme hizmetlerinin verilmesi, güvenliğin sağlanması, bahçe ve cephe bakımı, temizliği, personel taşımacılığı, ilaçlama gibi birçok faaliyette DKY yoluna gidilmektedir. Otel işletmeleri de yiyecek ve içecek hizmetleri ile temizlik, ilaçlama, güvenlik gibi faaliyetleri başka firmalardan temin ederek ya da bu üniteleri kiralayarak, maliyetlerini düşürüp, hizmet kalitelerini yükseltmek istemektedir.”² Uzman olmayan kişiler tarafında yapılan ilaçlamalar hem haşereler üzerinde etkisiz hem de aşırı doz nedeni ile çevre için toksik atık oluşturmaktadır.

Hastanelerde ilaçlama bu nedenle uzman ekipler tarafından yapılmalıdır. İlaçlama belli periyotlarla yapılmalı ve hastane idaresi tarafından bu periyotlar takip edilmelidir.

¹ Topal, s.80

² A. Türksoy - S. S. Türksoy “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.22, S.1, İzmir, 2007, s.84

2.8. Çamaşır Yıkama, Kurutma ve Ütüleme Hizmet Alımı

Hastaneler sundukları tıbbi hizmetin yanında otelcilik hizmeti de sundukları için çamaşır yıkama, kurutma, katlama ve ütüleme hizmetine ihtiyaç duymaktadırlar. “Gerek tedavi hizmetlerinin etkililiği, gerekse hasta morali açısından önem taşıyan çamaşırhane hizmetleri için bazı hastaneler dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bazı hastaneler ise ortak çamaşırhane kurarak, bu çamaşırhanenin hizmetlerinden yararlanmaktadır. Çamaşırhanenin işlevi, servislerden gelen kirlilerin temizlenip, dezenfekte veya sterilize edildikten sonra ütülenip hastaneye gönderilmesidir. Çamaşırhane hizmetlerinin bu görevi, bazı hastanelerde ev idaresi personeli tarafından yerine getirilmektedir.”¹ Günümüzde ise hastaneler bu konuda daha çok dış kaynak kullanım yöntemine başvurmaktadırlar. Esas işi tıbbi hizmet sunmak olan hastaneler için çamaşır yıkama, kurutma ve ütüleme işleri otelcilik hizmetleri olduğundan dış kaynak kullanarak yerine getirmektedirler.

Çamaşır yıkama, kurutma ve ütüleme hizmeti konusunda dış kaynaklı hizmet alımı yapılacaksa farklı yöntemler kullanılabilir ancak her iki durumda da denetimlerin sıkı olması gerekmektedir. “Bu hizmet alınırken hastane çamaşırhanesi kullanılabileceği gibi dış kaynak sunucunun çamaşırhanesine de çamaşırlar yıkanmak üzere gönderilebilir. Bu durumda tedarikçi firmanın kullandığı malzeme ve deterjanların tespiti ve denetlenmesinde dikkatli, olunmalıdır. Bu hizmet türünü satın alacak idarelerde yıkanacak her türlü çamaşırın ayrı ayrı yaklaşık birim maliyetleri belirlenmeli ve her bir çamaşır ödemesi birim fiyatı üzerinden yapılmalıdır. Çamaşırların yıpranma süreleri incelenmeli, çabuk yıpranan çamaşırlar tespit edildiğinde işletmenin kullandığı çamaşır deterjanları sorgulanmalıdır.”² Diğer açıdan baktığımızda ise çamaşırların daha temiz olması için daha fazla kimyasal ajan kullanılması çevre için zararlı atık miktarının artmasına da sebep olmaktadır. Dış kaynak kullanımında fazla deterjan kullanımı da sıkı denetlenmekte olduğundan çevre için olumludur. Ayrıca kimyasal sarfiyatının artması, çamaşırların daha çabuk yıpranmasına neden olmaktadır.

¹ Yiğit, s.64

² Topal, s.81

2.9. Tıbbi Cihaz Hizmet Alımları

Tıbbi cihaz hizmet alımı ile hastanelerin yatırım için ayırmak zorunda oldukları bütçenin önemli bir kısmı azalmaktadır. Tıbbi cihaz hizmet alımı sayesinde hem yatırım maliyetlerinin düşmesi hem de bu cihazlar için uzmanlık gerektiren bakım, onarım ve kalibrasyon gibi işlemlerin hastane yönetimlerine ayrıca ek iş yoğunluğu getirmemesi açısından olumludur. Sağlık Bakanlığı tıbbi cihaz hizmet alım yöntemini uzun yıllardan beri uygulamaktadır. Hastanelerde cihaz eksikliğine bağlı uzun kuyrukların ve randevu sürelerinin uzaması sebebiyle bu hizmet alımına başlamaktadırlar.

Günümüzde birçok avantajından dolayı tıbbi cihaz hizmet alımları çok yaygın kullanılmaktadır. En büyük avantajı teknolojik olarak hızlı bir gelişim içinde olan tıbbi cihazların hastanelerde kullanılma imkânının sağlanmasıdır. Bu uygulamayı bir tür modernizasyon yatırımı olarak adlandırabiliriz. “Modernizasyon yatırım harcamaları, firmaların daha çok maliyet tasarrufu sağlamakla, üretim kalitesini yükseltmek amacıyla yaptıkları yatırımları kapsar.”¹ Tam verim alınmadan daha yeni ve kapasite açısından uygun cihaza olan ihtiyaç sebebiyle cihazın kullanılmadan atılmasının önüne geçmek amaçlanmaktadır.

Hizmet alım yöntemi ile çalışmada, tedarikçi firma bu cihazları her sene daha uygun hastanelere ihale ederek verimli çalıştırabilmektedir. Hem milli servet açısından hem de hastanenin mali dengeleri açısından uygun bir alım yöntemidir. “Hastane işletmelerinde verilen hizmetin maliyeti yüksektir. Hastanelerde kullanılan cihazların maliyetinin son derece yüksek olması nedeniyle ve kiralama hizmetinin daha az riskli olması, esneklik sağlaması, yatırım başlangıcında %100’e yakın finansman sağlama, borçlanmanın gerektirdiği sınırlamalardan kaçınma, likit kaynakların daha karlı yatırımlarda kullanılmasına olanak verme, kredi bulma olanaklarını arttırma, teminat gösterme zorunluluğu olmaması, faiz oranlarındaki değişmeden etkilenmeyen bir finansman yöntemi olması, kiralanan cihazın kullanım süresine veya işlem başına göre kira ödenmesi, cihazın seçimi sağlaması vb.

¹ Doğan, s.43

avantajlarından dolayı hastaneler cihazı edinme yerine kiralama yapmak suretiyle hizmet vermektedir. Hastane işletmelerinde değişik türde tıbbi cihaz kiralama yöntemleri görülmektedir.”¹ Tıbbi cihazlarla birlikte yedek parça temin garantisi ve arıza durumunda hemen bekletilmeden çözüm oluşturulması ve işlevselliğin geri kazandırılması hususu genel olarak hep dikkatten kaçmaktadır. Sözleşmelerde bu hususlara ayrıntılı olarak yer vermek gerekmektedir.

2.10. Hasta Yönlendirme ve Halkla İlişkiler Hizmet Alımı

Veri hazırlama personeli ile aynı kapsamda düşünülebilir. Hasta yönlendirme hasta ve hasta yakını için memnuniyet verici bir hizmettir. Kalitenin artırılması ve bürokrasinin azaltılması esas alınmış bir uygulamadır. Halkla ilişkiler bölümlerin içerikleri konusunda uzmanlık bilgisi gerektirecek düzeyde olan bir uygulamadır.

Hastaneler gerektiğinde bu birimlerde özellikli ve kalifiye eleman çalıştırmak isteyebilir. Gerek işitme engelliler için gerekse diğer engelliler için özel eğitim almış personel tercih edilmektedir. “Bu hizmet türünde de hastanenin hastaları yönlendiren ve halkla ilişkiler bölümlerinde çalıştırılacak eleman ihtiyacının karşılanması söz konusudur. Bu bölümlerde çalıştırılacak elemanların eğitilmiş, anlayışlı, güler yüzlü ve sabırlı olmalarına özen gösterilmeli, yine sözleşmelerde elemanlardan istenilen eğitim seviyeleri, özellikleri, çalışma gün ve saatleri, kıyafetleri açıkça belirtilmelidir.”² Bu bölümde yer alan kişilerin hastanelerin görünen dış yüzü konumunda olması sebebi ile kalifiye elemanlardan oluşan hizmet alımları yapılmaktadır.

3. HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIMLARININ KULLANIM SÜRECİ VE AŞAMALARI

Dış kaynak kullanımına yönelik birçok farklı görüş olmasına rağmen yaygın olarak kullanılmaktadır. Avrupa’dan sonra ülkemizde hatta kamu kurumlarında da

¹ Yiğit, s.72

² Topal, s.82

kullanımı her geçen gün artmaktadır. İşletmelerin kısa vadedeki getirilerinin dikkate alınması, dış kaynak kullanımının buna göre düşünülmesi bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Uzun vadeli stratejik planların yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde işletmenin temel yeteneklerinin göz ardı edilmesine sadece parasal olarak rekabet düşünüldüğünde temel yeteneklerin ve kalitenin göz ardı edilebildiği görülmektedir. DKK uygulaması; kısa vadede vereceği sonuçlara göre değil; uzun vadede vereceği sonuçlara göre hareket edilmesi gereken bir stratejidir. Dolayısıyla DKK sürecinin titizlikle yönetilmesi bu süreçteki verilerin titizlikle analiz edilmesi gerekmektedir.¹ Dış kaynak kullanımı avantajları ve dezavantajları her işletme ve her hizmet alımı için kapsamlı olarak değerlendirilmelidir.

3.1.Dış Kaynak Kullanımına Gereksinim Duyulması

İşletmelerin ve hastanelerin dış kaynaklara ihtiyaç duymaları çeşitli sebeplere bağlıdır. “Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duyması ile başlar. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanmaya pek çok nedenden dolayı ihtiyaç duyabilir. Önceden belirtildiği gibi işletmeler dış kaynaklardan, maliyet tasarrufu sağlamak, teknolojiye daha iyi yararlanabilmek, riski azaltmak, temel yeteneklere odaklanmak, organizasyonel küçülmek, sinerji etkisinden yararlanmak, esnekliği artırmak, değişim mühendisliğinin getirdiği kazançları arttırmak, global işletmeler arasına girebilmek, nakit akışını sağlamak, sermaye bütçesini elde bulundurmak, kontrol dışı fonksiyonlara çözüm getirmek, kaynak transferini sağlamak, kaliteyi arttırmak ve yeniden kaynakların için ihtiyaç duymaktadırlar.”² Bu kadar çok ihtiyacı olan işletmeler piyasa şartlarında dış kaynak kullanımına gereksinim duymaktadırlar.

İşletmelerde kaynak kullanımı planları en önemli stratejik planlar içindedir. Kaynakların giderek azalması veya kaynağa ulaşmanın zorluğunun giderek artması sonucu DKK çözüm yolu olarak ortaya çıkmaktadır. “İşletme ne kadar küçük olursa olsun, dünyanın herhangi bir yerinde onu kişisel olarak etkileyecek bir süreç, ürün ya

¹ Öztürk - Özata, s.123

² A.Arslanoğlu, Yönetimde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s.113

da plan mutlaka olacaktır. Buna göre, global olmayı hedefleyen firmaların yöneticilerinin, ufukları genişleterek, diğer bölgelerden haberdar olmaları gerekmekte, hatta zorunluluk haline gelmektedir.”¹ Bunun için yöneticiler piyasayı iyi takip etmeli ve gerekli yenilikleri yakından izlemelidirler. Buldukları yenilikleri dış kaynak kullanımı yolu ile de olsa işletmelerine kazandırmalıdır.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmeden önce bir durum analizi yapmaları gerekmektedir. “Dış kaynak kullanımı uygulamaları öncelikle işletmenin kendi öz yetenekleri haricinde diğer faaliyetleri için dışarıdan hizmet almaya ihtiyaç duyması ile başlar. Bu ihtiyacın duyulmasına ana neden işletmelerin maliyetlerini düşürmeleri ihtiyacından doğabilmektedir. Bunun yanı sıra işletmeler temel yeteneklerini geliştirmek ve rekabet ortamında esnekliklerini daha çok artırabilmek gibi nedenler dış kaynak kullanımına ihtiyacın doğmasına neden olabilmektedir.”² Kısa dönemde maliyet açısından karlı görünmesi, uzun vadeli stratejik planların ve analizlerin yapılmadan dış kaynak kullanımına yönelmek işletme için riskli bir duruma neden olabilmektedir. Bu aşamada gerçekten DKK’ya ne için gereksinim duyulduğuna dair kapsamlı bir öz değerlendirme yapılmalıdır.

3.2.Proje Takımının Oluşturulması

İşletmelerin yapısal değişimleri, önemli karar alma süreçleri, stratejik planları, gelecekte ve uzun vadede uygulamak istedikleri yöntemleri için hassasiyetle hazırlanmaları gerekmektedir. Bunun için değişik projelerin ortaya sunulması ve proje takımlarının oluşturulması gerekmektedir. “Başarılı bir dış kaynak uygulaması proje takım üyelerinin seçimiyle başlar. Proje takım üyelerinin dış kaynak kullanımına gidilecek faaliyetle ilgili uzman kişiler olması gereklidir. Proje yöneticisi projenin her şeyinden sorumludur ve bu nedenle gerekli yetkilerle donatılmalıdır. Proje yöneticisinin en temel görevi, projenin planlanması ve bu planı uygulayarak projenin başarıyla bitirilmesidir. Proje yöneticisi, projenin hedeflere ulaşması için proje takımını gerekli motivasyon, cesaret ve yönlendirmeyi

¹ A. Z. Düren, 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul, 2000, s.56

² Bakan - Fettahioğlu - Eyitmiş, s. 147

sağlamalıdır. Proje yöneticisi, işletmenin amaçlarını, işletmenin pazar pozisyonunu, işletme kültürünü çok iyi bilmelidir.”¹ İşletmeyi iyi tanıyan, ne istediğini ve amaçlarının ne olduğunu bilen bir proje yöneticisiyle başarıya ulaşmak daha kolay olmaktadır.

Dış kaynak kullanım süreci dikkatli ve titizlikle yürütülmesi gereken bir süreçtir. İşletme uzun vadeli bir dış kaynak kullanımı düşünüyorsa; bu durumda insan kaynakları, finans, bilgi işlem, hukuk işleri, pazarlama ve denetim gibi birimlerin üst seviyede katılımının sağlanacağı bir proje takımının oluşturulması gerekmektedir. Bu takım, işletmenin dış kaynak kullanımı hedeflerini açık bir şekilde belirlemeli ve bu konudaki faaliyetlerini raporlamalıdır. Proje takımı tam olarak neyi başarması gerektiğini anlamazsa, sonuç genelde anlaşılmayan bir istekler listesine dönüşmektedir. Proje takımının süreçle ilgili ayrıntıları net bir şekilde ortaya koyması dış kaynak kullanım süreci açısından oldukça önemlidir. Konu ile ilgili teklif alırken, teklif alma yönteminin basit olması katılımcı sayısını arttıracaktır.² Oluşturulan proje takımının dış kaynak kullanımı ile ilgili tüm detayları, amaçları, maliyet analizleri ve risk analizlerini detaylı bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir.

3.3. Amaçların Belirlenmesi

İşletmenin neden dış kaynak kullanmak istediğinin belirlenmesi önemli basamaklardan bir tanesidir. “Proje takımı dış kaynak yöntemi uygulamasına gidilecek fonksiyonla ilgili; mevcut durumu, süreçleri, performans seviyelerini, Pazar trendini, rakiplerin durumunu, esneklik beklentilerini, hizmet seviye kriterlerini belirlemeli ve ayrıca, diğer işletmelerin başarılı ve başarısız olduğu stratejiler ile ilgili bilgiler de elde etmelidir.”³ İşletme dış kaynak kullanmadan önce ihtiyaçlarını ve yaşanacak süreçler ile ilgili gerekli araştırmaları yapmalıdır.

¹ Yiğit, s.80

² Y. E. Öztürk, Türk Sağlık Sektörü İçerisindeki Üniversite Hastanelerinin Etkinliklerinin Artırılmasında Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasının Etkisi Üzerine Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, SBE, YDT, Konya, 2009, s.97

³ Yiğit, s.82

Asıl yaptığı işinin dışında kalan işlerin dışarıdan hizmet alımı yoluna gidilmesi ile temel işlerinde daha başarılı olmayı amaçlayan işletme, maliyetlerin azaltılması veya yatırım için finansal kaynak sağlamayı da amaçları arasına eklemektedir. “İşletme yöneticileri ve proje takımı DKK uygulamasına gitmelerindeki kısa ve uzun vadeli amaçlarını açık bir şekilde belirlemelidir. Proje takımı ve üst yönetim DKK amaçlarının belirlenmesi aşamasında şu soruları cevaplamalıdır: İşletmenin DKK uygulamasını düşünmesinin sebebi nedir, Başka hangi seçenekler düşünüldü, Neden DKK uygulaması seçilmiştir, Projeyi destekleyen ve karşı çıkanlar kimlerdir, İşletme açısından proje hangi sonuçlara ulaşacaktır, İstenilen sonuca ulaşma nasıl hayal ediliyor, İstenilen sonuca ulaşma kritiği nedir, Bu faaliyetlerin sonuçları, başka kararlar nasıl etkiler, İstenilen sonuçlara ulaşmanın engelleri nelerdir, Uygulamanın başarısızlığı durumunda sonuçlar ne olur. Bu soruların net bir biçimde cevaplanması gereklidir. Zira DKK uygulamasının gerekliliği konusunda işletmenin amaç ve çıkarlarının gözetilmeden aceleci kararlar verilmesi önceki bölümlerde değindiğimiz DKK uygulamasına yönelik riskleri ortaya çıkaracaktır.”¹ Dış kaynak kullanımı süreci açısından kurumlar için ana bölümlerden bir tanesi amaçların belirlenmesi basamağıdır.

3.4. Maliyet Analizlerinin Yapılması

Maliyet analizi yapılmadan dış kaynak kullanımı yoluna gidilmesi durumunda karlılık yerine zarar ile karşılaşılması söz konusu olabilmektedir. Bunun en büyük nedeni olarak dış kaynak kullanımının yaygınlaşması neticesinde işletmeler açısından güvenli bir uygulama olduğu duygusunun artmış olmasıdır. Bu düşünce ile hareket eden işletmeler gerekli alt yapı çalışmalarını, stratejik planları ve analizleri yapmadan dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

DKK uygulamasına başlamadan önce mevcut durumun değerlendirilmesi ve maliyet analizleri mutlaka yapılmalıdır. Maliyet analizleri, alınacak hizmetin maliyeti ile ilgili ayrıntıların belirlenmesini sağlar. İşlem maliyeti, mal ve hizmet satın almak için kullanılan pazarın maliyetidir. Bu nedenle işlem maliyeti içine

¹ Öztürk - Özata, s.127

tedarikçi ile görüşme ve sözleşme maliyeti de girer. Tedarikçi ile yapılacak sözleşmenin görüşülmesi, yazılması ve tamamlanmasının maliyeti vardır. Bu maliyet, anlaşma taslağını hazırlamayı, ilgili son kullanıcılara danışmayı, fiyat teklifi sunanlara davetiyeleri yollamayı, fiyat tekliflerini değerlendirmeyi, müzakereleri kazanan tedarikçiye teklifte bulunmayı içerir. Hizmetin sunumu sırasında beklenmedik durumları önceden bilmek mümkün olmadığından sözleşmede bir takım eksiklikler olabilir. Bu eksikliklerin tamamlanması için taraflar tekrar bir araya gelebilir. Bu tür görüşmeler yönetim zamanından gidecektir. Taraflardan birisi bunu sıkı bir pazarlık için fırsat olarak görürse çözüm çok zor olacaktır. Bazen de sözleşmeyi yapanlar baştan elde edemedikleri kara ulaşmak için sözleşme sonrası müzakerelere güvenirlir.¹ İşletmelerin sözleşmeden sonra problem yaşamamaları için dış kaynaklı alım sürecine girmeden önce amaçlarını ve beklentilerini tam olarak belirlemesi gerekmektedir.

İşletmeler kendileri için stratejik karar sayılacak dış kaynak kullanımı kararını vermeden önce maliyet analizi yapmaktadırlar. “Sistemin tüm süreçleri incelendikten sonra ortaya çıkan ihtiyaçla ilgili olarak stratejik kararın verilmesinden önce birlik tarafından yapılan işin ve ihale edildiğinde firma tarafından yapılacak işin maliyetlendirilmesi yöneticilerin karar vermesini kolaylaştıracaktır. Bu sebeple öncelikle birliğe teklif veren firmaların değerlendirilmesi yapılacak sonrasında ise birlik imkânları ile bu hizmetlerin yapılması durumunda karşılaşılabilecek avantajların ve dezavantajların neler olabileceği konusunda değerlendirmelerde bulunulacaktır.”² Sonuç olarak işletmeler için esas olan karlılık olması nedeni ile dış kaynak yolu seçilmeden evvela yapılması gereken ana konulardan bir tanesi maliyetlerin analizidir.

Kurumlarda karlılık düşünülmediği, dış kaynak kullanım amacının kalite ve verimlilik olması durumunda da maliyet planlaması yapılmalıdır. Şirketin mali durumunun etkilenme düzeyinin göz önüne alınması kurumun temel yeteneklerine ve

¹ Öztürk, s.101

² S. Burmaoğlu, “Hizmet İhalelerinde Uygulanabilir Dış Kaynak Kullanımı Modeli ve Sözleşme Önerisi”, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006, s.61

asli vazifesine yönelik mali analizleri için gerekmektedir. Maliyet analizi sonucu yapılan değerlendirme ile dış kaynak kullanımına karar verilmektedir.

3.5. Risk Analizlerin Yapılması

Kurumlarda birçok konuda olduğu gibi dış kaynak yolu ile hizmet alımı konusunda da risk söz konusu olmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile başarı garantisi yoktur. Dış kaynak kullanımı işletmelerin uzun vadeli planları ve beklentileri için düşünülmektedir. Birçok işletme açısından geleceğe dair belirsizlikler bulunmaktadır. Örneğin hastane yönetimi için şu anda uygulanan mevzuatın değişmeyeceğini garanti etmek güçtür. Tedarikçilerin satın alınan mal ya da hizmeti zamanında teslim edememesi ve ya hastaneye ait kaynaklarda zaman içerisinde ortaya çıkan sorunlar da geleceği tahmin edememe neticesinde oluşan riskli durumlardır.¹ İstikrarlı yönetim olmadığı durumlarda risk artmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletme açısından genel olarak bir risk taşımaktadır.

İşletmeler dış kaynak kullanırken çeşitli risklerle karşılaşmaktadırlar. Dış kaynak kullanım kararı verilirken ve dış kaynak kullanılırken değişim mühendisliğinden de faydalanılmaktadır. “Değişim mühendisliği uygulamalarının en belirgin özelliği, çalışmaların süreçlere yönelik aşamalı olarak yürütülmesidir. Bu çerçevede, süreçleri oluşturacak işlerin nasıl yapılması gerektiği düşünülmekte ve gereksiz görülenlerden vazgeçilmekte veya işletme dışına kaydırılmaktadır.”² İşletme yönetimi ve proje ekibi tarafından süreçler riskler açısından kontrol edilmektedir.

Hizmet alımı planlaması sırasında ekip tarafından olası riskler belirlenmeli, belirlenen risklere yönelik açıklayıcı tanımların yapılması gerekmektedir. Risk tanımlaması sırasında risklerin sınıflandırılması gerekecektir. “Değişimden kaynaklanan fırsat ve riskleri analiz edebilmek için SWOT analizinin temelini oluşturan dışarıdan içeriye bakmak yerine içerden dışarıya yönelen bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Sağlıklı bir içsel analiz yapabilme yeteneği ise işletmelerin

¹ Öztürk , s.103

² Düren, s.251

yaratıcı, girişimci ruha sahip, yenilikçi, sürekli öğrenen ve bilgi tabanlı bir yapıya kavuşmalarına bağlıdır.”¹ Sınıflandırılan risk önem derecesine göre sıralanarak puanlamaları yapılır. Yüksek risklerden başlayarak önlemler alınmaya başlanır. Ekip tarafından belirlenmiş olan riskler düzeltici önleyici faaliyetler açılarak risk kontrolü yapılarak tamamlanır. Dış kaynak uygulamasında karşılaşılan risk kontrolleri Tablo 3 de gösterilmektedir.

Tablo 3. DKK Uygulamasında Risk Kontrolleri

Önleyici Kontroller	Araştırmacı Kontroller	Düzeltilici Kontroller
Anlaşmanın yürütülmesi suresince hataların üstesinden gelme	Bir anlaşmadaki minimum performans seviyesini oluşturma	Değişen pazar koşulları, nedeniyle sözleşmenin yeniden görüşülmesi
Anlaşmanın yürütülmesi süresince hataların üstesinden gelme	Tedarikçilerle iletişimi sürdürme	Sözleşmeye ara verilmesi durumlarını tanımlama

Kaynak: Y.E. Öztürk, M.Özata, Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Konya, 2010, s.134

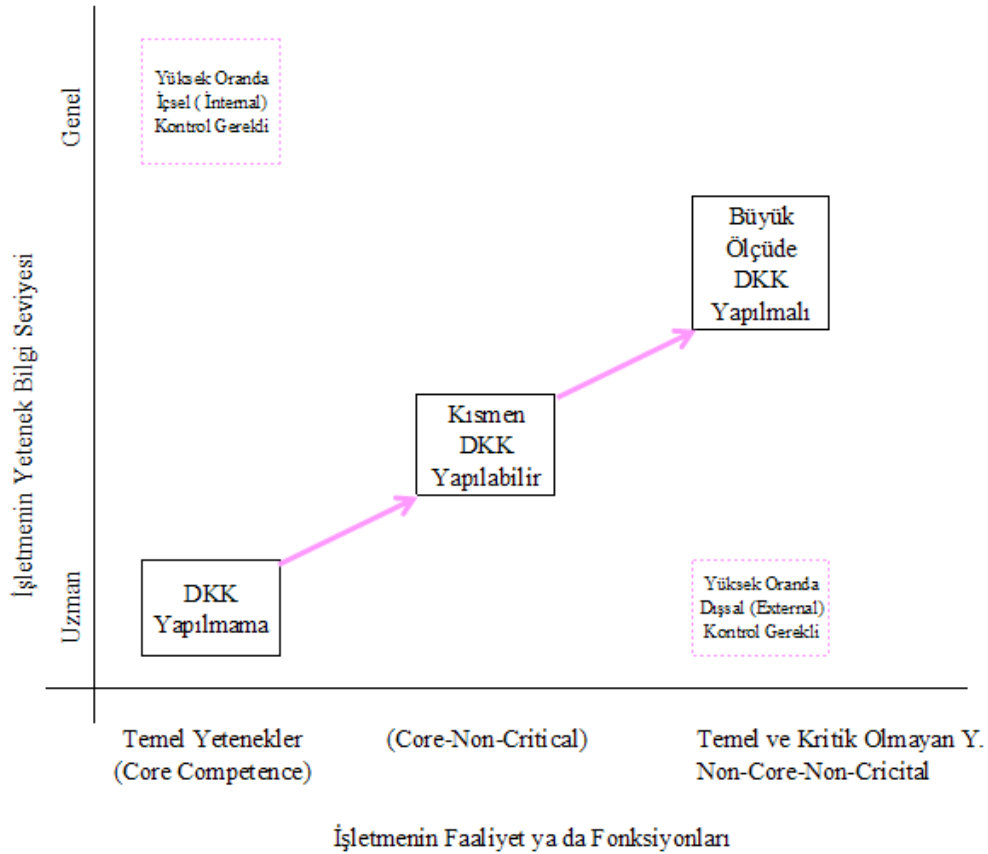
3.6. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Alınması

Dış kaynak kullanma kararı alınması üzerinde ayrıntılı olarak düşünülmesi gereken bir konudur. Öncelikle gereksinim duyulma nedeni araştırılmalıdır. Bu konu için araştırma ve proje ekipleri kurulmalıdır. Maliyet analizi mutlaka ayrıntılı olarak yapılmalıdır. Risk analizi uzman ekipler tarafından yapılmalı daha sonra dış kaynak kullanım kararı verilmelidir. “Genel faaliyetlerin gelecekte temel yetenek olması umulduğu durumlarda DKK uygulamasına gidilmemelidir. Bu durumlar Şekil 6.’da gösterilmektedir. Şekil 6.’da görüleceği üzere işletme DKK uygulama karar vermeden önce; bünyesinde bulunan faaliyet ve fonksiyonları kendi temel yeteneklerine göre konumlandırması gerekmektedir. Buna göre; eğer bir faaliyet ya da fonksiyonla ilgili uzmanlık bilgi düzeyi çoksa bu durumda DKK uygulamasına

¹ N. Altuntuğ, Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YDT, Isparta, 2007

gitmemesi gereklidir. Bu faaliyetleri içsel (internal) olarak kendisi kontrol etmeli, gerekli yatırımları kendi içinde yapması gereklidir. İşletmenin kimi temel yeteneklerinde ise DKK yapılabilir. Bu durumda olan faaliyetler şekilde 4’da gösterildiği üzere kritik faaliyetler olmayıp işletmenin daha esnek olmasına yol açan faaliyet ya da fonksiyonlardır. Bu durumda işletme kısmen DKK uygulamasına gidebilir. Ancak işletmenin bazı faaliyetleri ise hem temel yetenek kriterlerinden uzak hem de işletme bu konuda uzmanlık olarak genel bilgilere sahipse bu durumda bu tür faaliyetleri ya da fonksiyonları DKK uygulaması ile dışarıdan satın alması daha avantajlıdır.”¹ Kendi yapısında bulunan yetişmiş elemanlar ile hizmet alımının kontrolünü sağlamak daha kolay olacağı için rekabet avantajı yaratması açısından dış kaynak kullanımı seçilmesi yerinde bir karar olmaktadır.

Şekil 4. İşletme Temel Yeteneklerine Bağlı Olarak DKK Uygulaması



Kaynak Y.E. Öztürk, M.Özata, Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Konya, 2010, s.135

¹ Öztürk - Özata, s.134

Hizmet alım kararını birden çok nedene bağlamak daha doğru olmaktadır. Hasta memnuniyeti sağlık kurumları açısından ilk sırada gelmektedir. DKK uygulamada temel yeteneklerin belirleyici olmasına rağmen satın alınacak hizmetin tedarikçi vasıtasıyla karşılanması durumunda pazarın rekabet düzeyi, teknolojik gelişmeler, müşteri beklentileri gibi çevresel faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir.¹ İşletmelerin dış kaynak kullanma kararı alırken göz önüne aldıkları faktörler; temel yeteneklere göre konumlanma, teknolojik yatırım potansiyeli, tedarikçi pazarı, müşteri profili, operasyonel faktörler ve devlet politikalarıdır.

3.7. Teklif Formunun, Şartnamenin Hazırlanması

Dış kaynak kullanımında en önemli olay kararın alınmasıdır. Karar alındıktan sonra gerekli prosedürler uygun şartlar sağlanarak yerine getirilmelidir. Kamu kurumları için alım için ihale usûlleri zorunludur. Alım yapmadan önce işin tüm ayrıntıları yükleniciden istenecek tüm şartlar teknik şartname adı altında toplanır ve ihaleler için vazgeçilmezdir. “İşletme yönetimi için taşeron firma seçimi önemli bir süreçtir. Teklif formu işletme yönetimine, taşeron firmalardan gelen teklifleri değerlendirmeyi sağlar. Taşeron firmalar da işletmeyi teklif formu ile değerlendirip işletme hakkında bilgi sahibi olurlar. Teklif formu, taşeron firmaların işi aldıklarında düşündükleri çözüm yollarını içeren tekliflerini sunmalarını sağlar. İşletmenin teklif formu kullanması, her bir taşeron firmanın uygun fiyat ve koşullar sunmasına, teknolojisinin ve bilgisinin yeterli olduğu hakkında işletmeyi bilgilendirmesine, süreç boyunca dürüst kalmasına ve işletmenin tek bir taşeron firmaya bağlı kalmasının önlenmesine yardım etmektedir.”² İşletmeler taşeron firmalardan tekliflerini teklif mektubu aracılığı ile alırlar. Kanuni zorunluluğu olmayan özel işletmeler için de teknik şartname hazırlanması yüklenicinin kendisinden beklenenleri önceden görmesi ve işi alma konusunda karar vermesinde en önemli araçtır.

Tedarikçi firma adaylarının teklif formunda yazacakları cevaplar ile teknik şartnameye uyabilme yeteneklerinin sınanması ile en doğru tedarikçi firma seçilmeye

¹ Öztürk, s.110

² Arslanoğlu, s.118

çalışılmaktadır. “Şirketin dış kaynak kullanımı konusunda amaç ve hedeflerini belirledikten sonra dış kaynak kullanımında hizmeti alabileceği aday firmaları değerlendirmesi ve teklifler alması gerekir. Dış kaynak hizmeti sağlayacak firmalar hakkında aşağıdaki sorulara cevap bulunmalıdır. Firmalardan alınacak cevaplara göre, adaylar seçilebilir ve ön görüşmelere geçilebilir. Firmanın kültürel uyumu ve vizyonu nedir, Firma finanssal açıdan ne kadar sağlamdır, Firmanın temel üstünlükleri nelerdir (Gelir/Kar oranı gibi), Firmanın müşteri ilişkileri nasıldır (Müşteri Bağlılığı, Müşteri Portföyü), Firmanın yönetim takımı kimlerdir, nasıl çalışmaktadır, Firma isteklere ne kadar doğrudan çözüm üretebiliyor, Fiyat/Maliyet ilişkisi ne kadar doğru, Verilecek hizmet konusunda firmanın endüstriyel deneyimi nedir, Firmanın pazar paylaşımındaki durumu nedir, Proje için önerilen takımın kapasitesi ve tecrübesi nedir, Vaat edilen süre, kaynak ve kalitenin bir garantisi var mıdır, Bu sorulara cevap bulmak dış kaynak kullanımı hizmeti veren firmaları daha kolay tanımamızı ve değerlendirmemizi sağlayabilir.”¹ Teklif formu ve eki ihale dokümanı, hizmet sağlayıcı firmanın yapması gerekenleri ayrıntılı olarak tarif etmesi ve yapmış olduğu işlerin kontrolünü yapabilmek açısından önem arz etmektedir.

3.8. Tekliflerin Değerlendirilmesi, Tedarikçi Firmanın Seçimi

Başvuruda bulunan hizmet sağlayıcıların sayısı eğer birden fazla ise kurumlar tarafından verilen tekliflerin değerlendirilme sürecinin beklemeden yapılması ve doğru kararlar alınması önemlidir. “İstekliler tekliflerini ihaleye katılımda aranılacak zorunlu belgeleri, mali ve ekonomik mesleki ve teknik yeterlilik belgelerini idari şartnamede belirlenen düzenlemeye uygun olarak geçici teminat da dahil olmak üzere bir zarfla idareye sunarlar. İlk değerlendirme sonucu teklif mektubu ile geçici teminatı uygun olan isteklilerin tekliflerinin ayrıntılı değerlendirmesine geçilir. Daha sonra isteklilerin ihale konusu işi yapabilme kapasitesini belirleyen yeterlilik kriterlerinin ihale dokümanında belirtilen şartlara uygun olup olmadığı incelenerek uygun bulunmayan teklifler değerlendirme dışı bırakılır. Son aşamada isteklilerin teklif mektubu eki cetvellerinde aritmetik hata bulunup bulunmadığı kontrol edilir.

¹ S. Ünal, “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, <http://www.inovasyon.com.tr/pages.asp?type=single&id=298&own=34&own1=60> , (10.07.2014)

Ayrıca yazılı olarak isteklilerden verdikleri tekliflere açıklık getirmeleri istenebilir”¹
Bu şartları sağlayan istekliler içerisinde fiyatı en düşük olana iş verilmektedir.

Hizmet sağlayıcı işletmeler kendilerini kapasite olarak her zaman olduklarından daha iyi ve kapsamlı olarak gösterecektir. Bu durum oldukça doğal ve rutin uygulanan bir satış stratejisidir. Bu sebepten ana işletmenin önce dış kaynak sağlayıcı işletmeleri gerekirse yerinde inceleme yaparak değerlendirmesi karar aşamasında büyük avantaj sağlamaktadır.

Seçim esnasında hizmet sağlayıcıların kapsamlı olarak değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kurum avantajı açısından seçilecek firmanın daha önce çalıştığı kurumlar ve geçmişten gelen borçları mali durumları, bilançoları, ortaklıkları, iş deneyimleri, bankalar ile ilişkileri değerlendirilmelidir. “Projenin ve beklentilerin en baştan doğru belirlenmesi ve doğru iş ortağının seçilmesi yaşamsal önem taşır. Bu sebeple idari şartname, teknik şartname ve sözleşme taslağının açık, net ve kolay anlaşılır olması, yoruma dayalı hükümler taşımaması gereklidir. Şartnamelerde belirlenmiş olan yetenek ve yeterlik kriterlerine sahip olan tüm isteklilere açık olan ihalelere isteyen tüm istekliler katılarak teklif verebilirler. İstekliler teklifleriyle birlikte şartnamelerde istenmiş olan tüm belgeleri sunmak zorundadırlar. Eksik belgesi bulunmayan ve yeterlik kriterlerini taşıyan isteklilerin teklifleri en düşük fiyat esasına göre ya da fiyat dışı unsurlar dikkate alınarak değerlendirilir ve ihale sonuçlandırılarak, ihale üzerinde kalan dış kaynak sağlayıcı işletme ile sözleşme imzalanır.”² Hizmet sağlayıcıların fazla olması rekabet içerisinde olması yeterlilikleri açısından aralarında az bir fark olmasına neden olmaktadır.

Standartların altında olan hizmet sağlayıcılar sistem içerisinde tutunamamaktadırlar. İşletme tedarikçi firmaların mali gelişmelerini de yakından takip etmektedir. Tedarikçi firmanın uzun ömürlü olması doğru yönetilmesine

¹ G. Yılmaz, Türkiye’de Hastane Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hizmet Alan Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, YDT, Trabzon, 2007, s.75

² Karaca, s.96

bağlıdır. Tedarikçi firmanın yönetim tarzının da kontrol edilmesi en olumsuz zamanda tedarikçi firmanın iflas ederek işletmeyi de zor durumda bırakmaması açısından önemlidir.

3.9. Sözleşme Maddelerinin Görüşülmesi ve İmzalanması

Dış kaynak kullanımı kararı verilip tedarikçi firma seçildikten sonra en önemli madde sağlam bir sözleşmenin yapılmasıdır. Sözleşme öncesi kararlar tekrar gözden geçirilmelidir. Fayda ve riskler bir daha düşünülmeli, tedarikçi firma bilgileri tekrar güncel haliyle irdelenmelidir. Dış kaynak kullanımını güçlü kılan sözleşmedir. Sözleşme, istenen performans seviyesini tanımlamayı ve tarafların fırsatçı davranışlarını en aza indirerek performans yetersizliği olması durumunda uygulanacak cezaları önceden belirlemeyi sağlayarak tarafları korur.¹ Dış kaynak kullanımının başarısı bir noktada yapılan sözleşmeye bağlı olmaktadır.

Dış kaynak kullanan işletmelerin ilişkileri sözleşmelerle sağlanmaktadır. “Dış kaynak kullanımı sözleşmeleri iki tarafa da bir takım yükümlülükler getiren bir düzenlemedir. Bu nedenle sözleşme imzalanmadan önce titizlikle incelenmeli ve eksiklik bulunmamasına dikkat edilmelidir. Her şeyden önce sözleşme tarafların özgür iradelerini yansıtmalıdır. İş ilişkisinde bulunan tarafların sözleşme ile kendi çıkarlarını güvence altına almak istemeleri yadsınamaz bir gerçektir. Dış kaynak kullanıcısı işletme veya taşeron firma olsun taraflardan herhangi birisinin hazırlamış olduğu standart sözleşmeler tek taraflı hazırlandığından diğer tarafın beklentilerine yanıt vermeyebilir. Bu durum dış kaynak kullanımı uygulamasını karmaşık bir hale getirebileceği gibi süreç içerisinde taraflar arasında uyuşmazlıklara da yol açabilir. Bu nedenle standart sözleşmeler yerine işin ve tarafların özelliğine göre sözleşme düzenlenmelidir.”² Sözleşmelerin teknik şartname ile çelişen tarafları varsa bunlar titizlikle gözden geçirilmelidir. Sözleşmenin şartlarına uyulmaması durumunda yaptırımlar ve cezai işlemler sözleşmede ayrıntılı olarak yazılmalıdır.

¹ Öztürk, s.123

² A. B. Çakıcı, Modern Yönetim Teknikleri ve Dış Kaynak (Outsourcing) Kullanımı: Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama Örneği, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 2006, s.60

Sözleşmenin tüm maddelerinin karşılıklı olarak incelenmesi ile uygun olmayan maddelerin gereken düzenlemelerinin yapılması sonucunda sözleşme karşılıklı olarak imzalanır. Sözleşmelerin iki tarafı da geliştirici gerek maddi anlamda zarar etmemeleri gerekse daha sonrada birlikte çalışarak önemli başarılarla birlikte imza atmaları açısından önemlidir. Sözleşmeler imzalanmış olsa bile uzun vadeli çalışmalarda uygun olmayan maddeler bir dahaki dönem için revize edilebilmektedir.

Dış kaynak kullanımının başarısı için işletmelerin kısa ve uzun vadede kazanımları garantiye alınmaktadır. Sözleşme bunu sağlamalıdır. Sözleşmeye bazı maddeler eklenebilir veya çıkarmak istenebilir bu durumda sözleşmeden çekilmek için gerekli esneklik de sağlanmış olmaktadır. “Üzerinde geniş araştırma ve yeterli inceleme yapılmış sözleşme tarafların onayına sunulur. Bu sürece yeni bir boyut eklenmiş olur. İşletmenin genel stratejisine uygun uzun vadede işletme için kazançlı sözleşmelerin imzalanması, işletmenin uzun vadedeki başarısını artıracaktır. Sözleşme sürecinin tamamlanmasında; sözleşme maddeleri gözden geçirilmekte ve sorun teşkil edecek pürüzler kaldırılmakta ve uzun süreli ilişkinin devam etmesi çalışmaları yapılmaktadır. Günümüzde birçok işletme bir önceki dönemde çalıştığı tedarikçi firmalar ile çalışmak istemektedir.”¹ Hizmet sağlayıcı rolünü üstlenmiş olan kuruluş dış kaynak kullanan kuruma adaptasyon sağladığı durumlarda kurumlar yeni hizmet sağlayıcı arayışını girmeyip aynı kuruluşlar ile uzun yıllar çalışmaktadırlar. Yeni kuruluşların yeni risk teşkil edeceği her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

3.10. Tedarikçi Firma ile İlişkinin Yönetilmesi ve Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi

İşletmelerin artık kısa vadeli planlarından çok uzun vadeli ve tedarikçileri ile güçlü bağ kurdukları ve bütünleştikleri uzun vadeli gelecek planlarını içeren yaklaşım gösterdikleri görülmektedir. “Tedarikçi ilişkileri yönetimi, kilit tedarikçilerin belirlenmesi süreci ile başlayıp en uçtaki tedarikçiye kadar genişleyen bir yelpazede geliştirilecek stratejileri, yaklaşımları ve organizasyonu içerisinde

¹ Öztürk - Özata, s.153

barındırır. Tedarikçi ilişkileri yönetimi, uzun vadede, tedarikçi değerlendirme sürecinin, özellikle niteliksel kriterlerinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.”¹ Tedarikçi firmaların güçlenmesi ile şirket güvendiği, kendisini yarı yolda bırakmayacak, kalitesini ve çalışma düzenini yakından bildiği tedarikçisi ile uzun vadeli yatırım planı yapabilmektedir.

İşletmeler yapılacak sözleşmelerin tüm maddelerini açık ve anlaşılır bir şekilde hazırlamalıdır. “Dış kaynak kullanımı ilişkisinde işletmelerde iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkanı bulmaktadır. Dış kaynak kullanımında iş ortağı olan işletme ile kurulan iletişim ve etik çalışma anlayışı önemli bir konudur. Bilgi paylaşımında açıklık, işletmeyi zamanında bilgilendirme, geri dönüş hızı ve etkileşim dış kaynak kullanımı uygulamalarını başarısını etkileyen önemli faktörlerdir. Yapılan dönemsel değerlendirme ve raporlamalar ile de hizmet kalitesindeki süreklilik sağlanmaya çalışmaktadır. Aynı zamanda hizmet verilen işletmenin bilgi ve belge gizliliğinin korunması, işletme prensiplerine ve anlayışına uygun hareket etme kritik öneme sahip diğer noktalardır.”² Karşılıklı iş yapacak olan işletmeler arasında öncelikle güven olgusunun oturması gerekmektedir. Çalışmaya başlamadan önce karşılıklı hedefler ve amaçlar net olarak belirlenmelidir.

Hizmet alıma yönelik karşılıklı imzalanan sözleşmenin iki halde sona ermesi mümkündür. İlk seçenek sürenin bitmesi sonucu sözleşmenin sona erdirilmesidir ki kurumlar için ideal olan bu şeklidir. İkinci seçenek ise kurumlar arasındaki ilişkilerin kötüleşmesi sonucu sözleşmenin sona erdirilmesidir. Sözleşmenin süresinden önce sona ermesi tarafların birinin veya her ikisinin de işten olumsuz olarak etkilenmesine sebep olur. İşletmeler için sözleşme süresi sonunda tarafların ayrılması dahi işletmenin uzun vadeli stratejik planları açısından uygun ve istenilen bir durum olmamaktadır.

¹ E. Öz - Ö.F. Baykoç, “Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, C.19, S.3, Ankara, 2004, s.279

² E. Duman, Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Özel Hastanelerde Bir Araştırma, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2011, s.36

Sözleşme süresi sonunda tekrar yeni bir sözleşmenin yapılması iki firma tarafından en çok istenilen durumdur. “İyi olmayan bir sona erdirme ise, işletme ve tedarikçi firmanın kötü ilişki içinde olması sonucu sözleşme süresi tamamlanmadan işin sona erdirilmesinden dolayı ayrılmadır. DKK ilişkisinin sona erdirilmesi planı, önceden sözleşmede belirtilmelidir. Sözleşmenin bitirilmesi hem tedarikçi firma hem de işletme için maliyetlidir. Sözleşme sone erdiği zaman, genellikle aynı tedarikçiyle yeniden görüşme yoluna gidilebilir. Fakat yeni bir tedarikçi firmayla görüşme yoluna gidilmesi veya işin işletmede sürdürülme durumlarına karşı iyi planlama ve analizler yapılmalıdır. Ayrıca iş devralınırken, geçişin yumuşak olup olmayacağı da dikkat edilecek bir diğer önemli husustur.”¹ Sözleşmelerde ayrılma veya süresi sonunda iş bitiminin ayrıntılı olarak bulunması gerekmektedir.

Genellikle tedarikçi firmalar ile sözleşme sonunda yeni bir sözleşme yapılmaktadır. Ancak oluşabilecek tüm durumlar planlanmalıdır. Hastane yönetiminde, özellikle tedarikçi firmalar tarafından yerine getirilen bilgi işlem ve yazılım hizmet alımları, sözleşme süresinin bitmesi ciddi zorluklara yol açmaktadır. Yeni bir yazılımın uygulama zorluğu ve zaman alması sebebiyle tedarikçi firma değiştirilmeden çözüm arayışına gidilmektedir.

4. HASTANELERDE DIŞ KAYNAKLI HİZMET ALIM NEDENLERİ, FAYDALARI VE SAKINCALARI

Hastanelerde dış kaynak kullanımının temel nedeni olarak birçok hizmet alanını bünyesinde toplamış olması buna karşın her alanda uzman personel, kadro ve ekipmanı bulunduramaması sayılmaktadır. Bazı durumlarda ise maliyet açısından dış kaynak kullanımı uygun olmaktadır. Birçok hizmet alanında üst düzey kaliteyi yakalamak işletmenin birimleri arasında koordinasyonu sağlamak ile başarılmaktadır.

Dış kaynak kullanımı ile her birim uzman kadrolara bırakılmış koordinasyonu sağlamak hastane yönetimine kalmıştır. “Uzmanlaşma, yapısal olarak esneklik

¹ Öztürk - Özata, s.158

kazanmak, gerek kriz yönetiminde gerekse olağan hallerde hızlı karar verebilmek, riski azaltmak, maliyeti düşürmek ve hizmet kalitesini artırmak olarak sıralayabiliriz. Bir işletmenin her alanda uzman olabilmesi hemen hemen imkânsızdır. İşleri kedisi üstlendiği durumda yüksek maliyetlere kaşı hizmet satın alması düşük maliyet gerektirecektir.”¹ Hizmet satın alınan firmanın uzmanlaşmış olması da maliyetin azaltılmasında önemli faktördür. Aksi takdirde yüksek maliyet çıkabilmektedir. Hastane yönetimi kullanacağı dış kaynakların kalite ve uzmanlık açısından değerlendirmesini ve denetimini yapmak durumundadır.

Hastanelerde ve ağız ve diş sağlığı merkezlerinde kadrolaşmadan hizmet alımı yolu ile dış kaynak kullanımı maliyetin azaltılmasına verimliliğin ve kalitenin artmasına neden olmaktadır. “Dış kaynak kullanımına gidilmesinin işletmeler açısından en önemli sebeplerinden bir de, maliyet tasarrufu sağlanmasıdır. Son yıllarda çalışan sayısı fazla olan işletmeler, tasarrufa girmek amacıyla insan kaynakları ve personel bölümlerinin klasik görev ve sorumlulukları arasında olan bordro ve özlük işleri, seçme-yerleştirme, emeklilik ile ilgili işlemler, eğitim planlamaları ve hizmet içi eğitimler gibi fonksiyonları dışsallaştırma yoluna girmektedirler.”² Dış kaynak kullanımı orta ve uzun vadede işletmelerin stratejik planları içinde olmalıdır. Dış kaynak kullanımı, tedarikçi ile karşılıklı bilgi ve risk paylaşımının olduğu işbirliği anlamına gelmektedir. Bu firmaların kısa dönemde verimliliği uzun dönemde ise stratejik avantajları ciddi gelişme göstermektedir. Hastaneleri dış kaynak stratejisini kullanmaya yönelten etmenler; maliyet tasarrufu sağlamak, mevcut kaliteyi arttırmak, verimliliği arttırmak, kaynakları verimli kullanmak, faaliyet esnekliği sağlamak, rekabet gücünü geliştirmek ve işletmeye değer kazandırmak olarak sayılabilir.

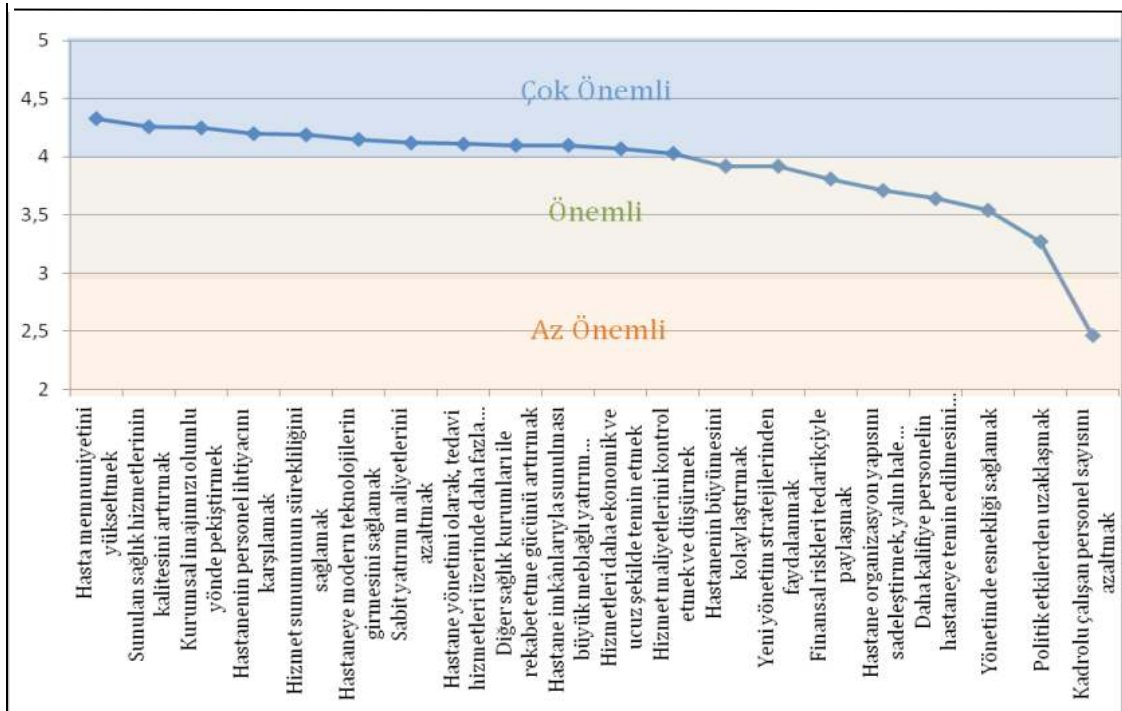
Kamu kurum ve kuruluşları için ihale usul ve esasları dış kaynak belirlemede en önemli unsurdur. İhale sistemi ile olsa da idare tedarikçinin vasıflarını, istediği işin şartlarını tam olarak belirleyerek istediği kalitede hizmet almanın yolunu bulmalı

¹ Saruhan ve diğ., s.26

² N. Karcı, İşgören İhtiyacının Karşılmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Araştırma, Kocatepe Üniversitesi, SBE, YYLT, Afyon, 2005, s.69

sıkı denetimler ile dış kaynak kullanımından beklediği avantajları kullanabilmelidir. “İşletmeleri DKK’ya yönelten nedenler; şirketin türü, büyüklüğü ve hedeflerine göre değişiklik göstermektedir, örneğin; dünya pazarlarına açılarak küresel bir şirket olma hedefi doğrultusunda faaliyet gösteren bir işletmenin dış kaynak kullanımını tercih nedeni daha çok küresel rekabet, teknolojik gelişme ve değişim iken, orta büyüklükteki bir kentin hastanesinin dış kaynak kullanımını tercih etme nedeni ise maliyetler, kalite ve hasta memnuniyeti odaklı olabilir.”¹ Üst düzey hastane yöneticileriyle gerçekleştirilen bir araştırmada hastanelerinde dış kaynak kullanımına başvurma nedenleri Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Hastanelerin DKK Nedenlerinin Önem Derecesine Göre Dağılımı



Kaynak: Y.E. Öztürk, M.Özata, Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Konya, 2010, s.114

Yapılan araştırmaya göre üst düzey hastane yöneticilerinin dış kaynak kullanmalarının birinci nedeni tedarikçi üstünlüğüdür. İkinci nedeni ise maliyet

¹ Öztürk, s.59

tasarrufu sağlamaktır. Hastaneler tedarikçi firmanın kendi alanındaki uzmanlığından faydalanarak hem rekabet üstünlüğü sağlamak hem de uzman personelden hizmet almak istemektedirler.

Hizmet alımının hızla yaygınlaşmasının sebebi işletmelerin sağladığı değişik yararlardır. Özel sektör sağlık kurumları gibi artık devlet hastaneleri de özel işletme mantığı ile yönetilmekte karlılık verimlilik daha çok önem kazanmaktadır. Genel olarak dış kaynak kullanmanın tercih edilme sebepleri hastaneler için de geçerlidir. “Dış kaynak kullanımı şirketin dışarı çıkarılan faaliyetlerinin daha yüksek bilgi, beceri ve imkânlarla sahip kuruluşlarca gerçekleştirilmesine imkân verir. Bilgi işlem faaliyetlerini IBM ya da HP’nin üstlenmesi, dokümantasyon kopyalama üretme faaliyetlerinde Xerox’un kendi donanım ve personellerini kullanması, insan kaynakları ve eğitim hizmetlerinin, temizlik, şirket içi ve dışı lojistik faaliyetlerinin, güvenlik, yemek, personel taşıma ve temizliğin konuyla ilgili firmalarca üstlenilmesi, parça hazırlama prosesinin, muhasebe faaliyetlerinin uzman firma desteğine bırakılması günümüzde artık ender görülen örneklerden değildir.”¹ Hastanenin ana işi olmayan konularda, uzman şirketlerden hizmet alarak bu hizmetleri kendinden daha kaliteli yapacak bir işletmeye devretmesi kendi kalitesini arttırmak olarak düşünülmelidir. Böylece hastane kaynaklarını da kendi temel işine ayırmaktadır. Ancak etkin yönetilmediği ve stratejik planlamaların yapılmadığı durumlarda dış kaynak kullanımı dezavantaj olabilmektedir.

4.1. Hastanelerde Dış Kaynaklı Hizmet Alımı Kullanmanın Faydaları

Hastanelerin dış kaynak kullanmasının kendilerine birtakım faydası olmaktadır. Hastanelerin dış kaynak kullanmasının faydalarını; maliyetleri düşürme, temel yeteneklere odaklanma, yönetimde esnekliği sağlama, yeni teknolojilerini takip etme, riski azaltma, işletmeye değer kazandırma ve rekabet gücünü artırma, kaliteyi ve verimliliği artırma, hasta ve çalışan tatminini artırma, kaynak dağılımını sağlama, zaman tasarrufu sağlama, çağdaş yönetimi sağlama olarak sayabiliriz. Dış kaynak kullanımının işletmeler faydası Tablo 5’te özet olarak verilmiştir.

¹ Eğin, s.69

Tablo 5. DKK Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Avantajlar

DKK Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Avantajlar	Açıklama	Referanslar
Temel Yeteneklere Odaklanma İmkânı Sağlama	İşletmelerin uzmanlık alanlarına odaklanmak suretiyle sınırlı kaynaklarını temel yeteneklerine kanalize edebilme imkânı	Corbett 2004,13, Coşkun 2002, Domberger (1998), Greaver (1999)
Rekabet Üstünlüğü Sağlama	DKK işletmelerin rekabet gücünü geliştirmede büyük bir öneme sahiptir.	Kakabadse 2001; 190, The Outsourcing Institute, 2004
İşletme Değerinin Artması	DKK uygulaması işletmenin kendi sektöründeki orta ve uzun vadedeki değerini artırmaktadır.	Jiang, 2004:29; Abraham ve Taylor, 1996:420; Alexander ve Young, 1996:729
Sabit Maliyetlerin Azalarak Değişken Maliyetlerin Artması	DKK’ dan yararlanan işletme maliyet unsurlarını etkili bir şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü kazanmaktadır.	Parlar 2002;Ü Gilley-Rasheed 2000; The Outsourcing World Summit,2008
Kalitenin Artması	DKK uygulaması sektördeki en başarılı tedarikçilerle çalışma imkânını sağlar.	Bryce ve Useem, (1998); Elmuti vd.(1998),
Maliyetlerin Önceden Bilinmesi	DKK ile işletme, satın almadan önce mal ve hizmetin toplam maliyeti konusunda ayrıntılı ve kesin bilgi sahibi olabilir.	Heikkilä ve Cordon (2002), The Outsourcing Institute (2004)

Kaynak: Y.E. Öztürk, M.Özata, Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Konya, 2010, s.100

4.1.1. Maliyetleri Düşürme

Dış kaynak kullanımı ile birlikte, işletmeler temel yeteneklerinin dışındaki işleri, konusunda uzman olan firmalara vermekte, kaynaklarını belirledikleri stratejik alanlarda kullanarak uzmanlaşmayı sağlayabilmektedir. İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları işletmede etkin ve teknik bir yönetime kavuşmayı sağlamakta, aynı zamanda hizmet alınan işletmelerin maliyet avantajlarından yararlanarak rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir.¹ Maliyet avantajı işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için önemli unsurlardandır.

¹ Güçlü, s.55

Hastaneler tarafından dış kaynak kullanımının en önemli nedenlerinin başında maliyetlerin azaltılması gelmektedir. Kamu hastanelerinde kar amacı güdülmese de maliyet azaltılması ile kaynakların verimli kullanımı amaçlanmaktadır. “Hastanelerde kullanılan kaynakların hangi şekilde verimli kullanıldıklarının saptanması ve performansın artırılması büyük önem taşımaktadır. Bu da ancak maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ölçüsünde gerçekleştirilebilir. Hastanelerde verimliliğin artırılması için maliyetlerin etkin bir araç olarak kullanılabilmesi ancak maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ölçüsünde gerçekleştirilebilir. Hastaneler, belirli düzeydeki sağlık hizmetleri en düşük maliyetle, maksimum nicelikte üretmesi beklenen işletmelerdir. Diğer bütün işletmeler gibi hastanelerde ellerindeki kaynakları rasyonel kullanmak zorundadırlar.”¹ Kaynaklarını etkin ve verimli kullanan hastaneler maliyet avantajı elde ederek rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Maliyetlerinin azalmasının yanı sıra hastaneler sermayelerini dış kaynaklı alım yapabilecekleri birimlere harcamayacakları için tıbbi açıdan daha iyi yatırımları yapabilme imkânını elde edeceklerdir. Maliyetlerin düşürülmesi cazip bir nedendir ancak dış kaynaklı alım yapmanın tek nedeni değildir. “Dış kaynak kullanımı ile, kurumun, kaynaklarının etkili kullanılarak, korunması amaçlanmaktadır. Etkili olmayan kaynakların azaltılması gerekebilir. Aynı şekilde, kurumun en az verimli olduğu alanlarda, tedarikçinin uzmanlığından yararlanılabilir. Ancak, sağlık gibi, hizmet sektöründe de, dış kaynaklardan yararlanma, kurumun gelecekteki, kapasite ve gelişimi için gerekli olan temel yetkinliklerini köreltebilir. Bu nedenle, dış kaynaklardan yararlanma kuruma büyük yarar sağlayabileceği, gibi büyük riskler de içermektedir.”² Bu nedenle hastaneler dış kaynak kullanacakları zaman mevcut durumu ve karşılaştıkları durumları iyi analiz etmelidirler.

İşletmelerin maliyet tasarrufu yapmaları her zaman dış kaynak kullanımı ile de sağlanamayabilir. İşletmeler bazen küçülerek de maliyet tasarrufu

¹ Karahan, s.192

² Y. Meral, Sağlık Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Hasta Memnuniyetine Olan Etkisi ve Bu Konuya İlişkin Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.33

sağlamaktadırlar. “Kriz durumlarında işletmelerin, zorlukların üstesinden gelmek amacıyla gerçekleştirdikleri, bir anlamda, hasta olan bir organizasyonun iyileştirilmesi için uygulanan bir önlem olarak ele alınmıştır. Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak; maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek, haberleşmedeki bozulmaları azaltmak, verimliliği ve sinerjiyi arttırmak sayılabilir.”¹ İşletmeler maliyet tasarrufu sağlayıp, asıl işlerine daha fazla kaynak ayırabilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar.

Maliyetleri düşürme dış kaynak kullanımının en önemli faydalarındandır. Tedarikçi; dış kaynak yöntemi ile aldığı işe temel yeteneği gibi odaklandığı, konusunda uzman personel kullandığı, toplu üretimin avantajından faydalandığı ve daha iyi teknoloji kullandığı için daha düşük üretim maliyetleri ile hizmetleri karşılayabilir. Tedarikçi işletmenin ekonomik durumunun iyi olması ana işletmeye önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Araştırmalar, dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin maliyetlerinde ortalama olarak %15’lik bir azalma olduğunu göstermektedir.² Yapılan çalışmalarda dış kaynak kullanımının işletmelere maliyet avantajı sağladığı görülmektedir. İşletmeler elde ettikleri bu maliyet avantajını temel yeteneklerini geliştirmede kullanabilmektedirler.

4.1.2. Temel Yeteneklere Odaklanma

Sağlık kuruluşları vermiş oldukları sağlık hizmeti dışında kalan destek hizmet olarak adlandırabileceğimiz tesis yönetimi hizmetlerini dış kaynak kullanarak yerine getirdikleri takdirde tıbbi hizmetlerine daha fazla zaman ayırabilmektedirler. Hastaneler çok yönlü karmaşık bir yapıya sahiptirler. Bütün hizmetleri kendi birimlerinde çözmeleri oldukça güçtür. Destek hizmetlerin dış kaynak kullanılarak çözülmesi yönetimde karmaşıklığın giderilmesine, hastane yönetiminin tıbbi hizmetlere daha fazla yoğunlaşmasına sebep olacaktır.³ Hastanelerin tıbbi işlemlere

¹ O. Küçük, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara, 2005, s.145

² Ölçer, s.22

³ Yılmaz, 2013, s.100

odaklanması ile asıl işine dönmüş kompleks bir yapıdan sade bir yapı haline gelmiş olacaktırlar.

İşletmeler dış kaynak kullanım yöntemine başvuracakları faaliyetlerini belirlemelidirler. Bu faaliyetler işletmenin temel yetenekleri dışında olan faaliyetleri olmalıdır. “Firmaya rekabetçi avantaj sağlayan, müşteriye değer sunan temel faaliyetler dışında kalan aktivitelerin belirlenmesi, bir dış tedarikçiye devredilebilecek olan alternatif faaliyetlere ulaşmanın yollarından biridir. Firma öz yetkinliklerinin neler olduğuna karar verdikten sonra, dış kaynak kullanımına yönlendirebileceği faaliyet seçeneklerini değerlendirmelidir. Rekabetçi avantajını zedelemeyecek, stratejik olmayan ancak dış kaynak kullanımı ile verimli ve etkili hale getirilebilecek fonksiyonları belirleyebilmek için gerekli araştırma ve çalışmaları yapmalıdır. Firma böylece, kendisini rakiplerinden ayıran ve rekabetçi avantaj yaratan faaliyetleri firma içerisinde sürdürmeye devam edecek, diğer faaliyetleri ise bir dış kaynağa devredebilecektir”¹ İşletmeler kendilerini rakipleri karşısında dezavantajlı duruma düşürecek konularda dış kaynak yöntemi kullanmamaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı, işletmelere kendi yetenekleri üzerinde yoğunlaşmak ve uzmanlaşmak, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçme şansı tanımıştır. İşletmeler sınırlı kaynaklara sahiptir. Bu kaynakların organizasyonel faaliyetlerin tamamına dağıtılması kaynak israfı ve ekstra maliyetlere neden olmaktadır. Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerin DKK yoluyla temin edilmesi ideal bir kaynak kullanımına imkan sağlamaktadır.² Hizmet sağlayıcı firmaların DKK yöntemiyle destek

¹ A. G. Şahin - N. Berberoğlu, “Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri”, Online Academic Journal of Information Technology, C.2, S.5, 2011, s.41,

² Öztürk - Özata, s.94

hizmetleri üstlenmesi halinde, kurumların öz yeteneklerinde daha başarılı olduğu yeniliklere daha açık hale geldiği görülmektedir.

Dış kaynak kullanım yöntemi işletme için gelir getirmeyen ve temel faaliyet alanı dışındaki bölümleri tedarikçiye devir etme imkanı sağlamaktadır. Bu durum işletmelere temel yeteneklerini geliştirme ve temel yeteneklerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayarak ürün gelişimini kolaylaştırmaktadır.¹ Hastanelerin ana görevi, temel işi hastaları iyileştirmek tanı ve tedavi işlemlerini yapmaktır. Bu nedenle hastaneler tıbbi işlemler dışındaki faaliyetleri konusunda dış kaynak yöntemine başvurumaktadırlar.

4.1.3. Yönetimde Esnekliği Sağlama

Yönetimde esneklik, işletmelerin çeşitli ihtiyaçlara karşı hızlı çözüm yolları bulabilmesi anlamını taşımaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları için mevcut yapıda bunu sağlamak her zaman kolay olmamasına rağmen belli prosedürler çerçevesinde gerekli işlemlerin yapılması ile imkânsız da değildir. “Hastaneler çabuk karar alması gereken değişimlere çabuk ayak uydurabilen, hastaların ve çalışanların ihtiyaçlarına çabuk cevap verebilen esnek bir yapıya sahip olması gereken kurumlardır. Ancak ülkemizde hastane yönetiminin esnekliğini sınırlayan sebepler vardır. Bunlardan biri hastane yönetiminden sorumlu başhekimlerin asıl mesleğinin hekimlik olmasıdır. Hastane yöneticiliğinde tecrübesiz ve eğitimsiz olması yönetimde esnekliği kısıtlamaktadır. İkinci daha önemlisi ise hastanelerin yönetiminden sorumlu olan başhekimin yetkilerinin dar ve sınırlı olmasıdır. Malzeme yönetim politikası, alım satım işlemleri, takip edecekleri prosedürler Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmektedir.”² Hastanelerin her geçen gün kalite olarak bir üst kademeye çıkma isteği ile ihtiyaçların hızlı karşılanmasının, hızlı karar verip uygulamaya geçirebilmesinin gerekli olduğu göz önüne alındığında mevcut yapıda başhekimlerin yetkileri arttırılmalı gerek kamu ihale mevzuatı gerekse kamu harcama prosedürleri yönetimin daha hızlı karar alabilmesine imkân tanınmalıdır.

¹ Ölçer, s.23

² Karahan, s.191

Devlet, yöneticisine güvenmeyen politikalardan kurtularak yönetimi ehline teslim etmeyi ve ona güvenmeyi öğrenmelidir. Ülkemizde özelleştirilen tüm kurumların zarar ediyorken, kara geçmesi yöneticinin özerk kuruluşlarda daha esnek davranabilmesinin sonucudur. Yöneticiler kanun tüzük yönetmelik ve diğer yasal zorunlulukları takip etmek o sınırlar içinde özel sektör ile rekabet etmek zorunluluğundan kurtarılmalıdır. Başarısızlığın sebebi sadece yöneticinin kötü niyetine veya beceriksizliğine bağlanmamalıdır.

İşletmeler dış kaynak kullanarak yönetimde esneklik kazanmayı amaçlamaktadırlar. “DKK sayesinde işletmeler, iç kaynakların sağlayabileceğinden daha esnek, yüksek katma değerli ve entegre hizmetler sunabilmekte, dünyanın en iyi bilgi birikimi kaynaklarına şirketin kapasitesini arttırmadan erişebilmekte, politik ya da iç çekişmelerden dolayı elde edilmesi zor olan bölümler arası koordinasyonu daha kolay sağlayabilmektedirler”¹ Dış kaynak kullanarak yönetimde esnek bir yapıya kavuşan işletmeler daha rahat hareket edebilmektedirler.

Dış kaynak kullanan işletmelere sağlanan yararlardan olan esneklik üçe ayrılmaktadır. Bunlar en temel şekli ile fonksiyonel esneklik, gelir esnekliği ve sayısal esnekliktir. Fonksiyonel esneklik, çalışanlar için yeni iş görevleri, yeni üretim şekilleri ve üretim metotları kullanabilme imkânıdır. Gelir esnekliği, üretilen mamul veya hizmete yönelik talep ve verimlilik ile ücret ödemeleri arasındaki ilişkidir. Sayısal esneklik, faaliyet alanındaki mal veya hizmet talebine uygun olarak iş gücü sayısında değişiklik yapabilme imkânı olarak tanımlanabilir. Dış kaynak kullanımı ise bu esneklik formlarının her üçüne de katkı sağlamaktadır.² Esnek bir yapıya sahip olmak benzer kurum ve kuruluşlar arasında rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Günümüzde işletmeler karşılaştıkları problemleri çözmek ve stratejik esneklik kazanabilmek için dış kaynak kullanmaktadırlar. “Dış kaynak hizmeti almak, firmalara önemli ölçüde stratejik esneklik kazandırmaktadır. Örneğin firmalar; hızla gelişen yeni teknolojilerin satın alınmasında, moda olan mallarda veya karmaşık

¹ Karaca, s.71

² Güçlü, s.55

sistemlerin temininde dış kaynaklardan yararlanarak, tasarım için harcanan zamanı azaltırken, diğer faaliyetlerle ilgili problemler için zamanında çözüm üretebilmektedirler. Özellikle uzmanı olunmayan faaliyetlerin dış kaynağa devri suretiyle, teknolojik gelişmelerle ilgili riskler ortadan kalkmaktadır. Bunun yanı sıra, dış kaynak hizmeti alan firma, kendi yaratıcılık gücü ile sınırlı kalmayarak tek başına üretmesi mümkün olmayan yeni ürünler, yeni fikirler ve kalite geliştirme olanaklarına sahip olmaktadır.”¹ Dış kaynaklı alım sistemi özel işletmelerde karlılık ve verimlilik sağladığı gibi özellikle kamu kurumlarında esnekliği sağlamaktadır. Tedarikçinin uzman olduğu alanda, hastane yönetimi mevzuattan kaynaklanan, bürokratik işlemlerden dolayı yapamadığı değişimleri tedarikçi şirket marifetiyle sağlamaya çalışmaktadır.

4.1.4. Yeni Teknolojileri Takip Etme

Sağlık hizmeti sunmak için açılan işletmeler kuruluş aşamasından itibaren yüksek maliyet ve teknoloji gerektiren birimlerdir. Bu sebeple daha küçük işletme olan ve yatırım maliyetlerinin düşük olduğu branş dal hastaneleri yaygınlaşmaktadır. “Teknolojinin ilerlemesiyle insan sağlığı açısından büyük ilerlemeler kaydedilmektedir. Ancak; gelişen teknoloji sağlık hizmetlerini her geçen gün biraz daha pahalı bir ürün haline getirmektedir. Son yıllarda dünya çapında sürdürülen çalışmalarda sağlık hizmetlerinin daha ekonomik koşullarda en kaliteli şekilde nakil sunulabileceği araştırılmakta, çözüm önerileri üretilmektedir. Hizmet işletmeleri çoğu emek yoğun işletmeler olmakla birlikte sağlık işletmeleri, sermaye yoğun işletmelerdir. Tıbbi teknolojiadaki gelişmeler ve belli düzeyde sağlık talebini karşılayabilmek için sunulan kapasite, büyük yatırımlar gerektirmektedir.”² Sağlık sektöründeki gerek insan gücü maliyeti gerekse donanım maliyetleri sadece ülkemizde değil evrensel olarak tüm ülkelerde yüksek olmaktadır. Teknoloji geliştikçe sağlık konusundaki cihazlarda yenilenmektedir. Verilen hizmet insan sağlığı olduğu için de teknoloji yakından takip edilmek istenmektedir.

¹ K. Karacaoğlu, Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, Niğde Üniversitesi, SBE, YYLT, Niğde, 2001, s.25

² Karahan, s.192

Kurumların teknolojiyi takip edebilmesi için sık sık tüm alt yapıyı değiştirmeleri gerekmektedir. Buda tüm kurumlar için zaman ve maliyet açısından ciddi anlamda problemlere neden olmaktadır. Bu durum gelişmeyi ve karlılığı etkilemektedir. “İşletmelerin dış kaynak kullanmalarının bir nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabileceklerini yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşma isteğidir. İşletme yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynak kullanımına tabi tutarak, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanı sağlamaktadır.”¹ Donanım ve alt yapıyı dış kaynak yolu ile karşılayan kurumlarda değişim entegrasyonu daha hızlı olabilmektedir. Bu durum da hastanelere maliyet avantajı ve karlılık oranının artışı olarak geri dönmektedir.

Günümüzde ileri teknoloji ile çalışan işletmeler için dış kaynak kullanımı çok daha önemlidir. Bu işletmeler rekabet edebilmek için teknolojilerini sürekli yenilemelidirler. Dış kaynak kullanan işletmeler teknolojiye yatırım yapmamakta, buraya ayırdıkları kaynağı başka alanlarda kullanabilmektedirler. Bu yönteme başvuran işletmeler teknolojiyi yakından takip etmekte, aynı zamanda tedarikçi firmanın ar-ge araştırmalarından da faydalanmaktadır. İşletmeler aynı zamanda bu alanda ortaya çıkacak riski de azaltmaktadırlar. Yatırım harcamaları azalınca işletmeler temel yeteneklerine daha fazla kaynak ayırabilmektedirler.² Dış kaynak kullanımı her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de hem alt yapı hem de insan kaynakları yönünden maliyet avantajı ile birlikte yeni teknolojinin takibini de sağlamaktadır.

Sağlık hizmeti sunan işletmelerin kuruluş aşamasındaki maliyetleri ile birlikte tıbbi cihazların sürekli çalışır halde olabilmesi için yapılan bakım onarım ve kalibrasyonlarının da maliyetleri yüksek ödenekler ile gerçekleşmektedir. Sağlık sektöründeki hızlı teknolojik gelişme; büyük yatırım gideri yapılan cihazların verim alınmadan eskimesine, yeni teknolojilerin cazipliği ve kalitesi karşısında eski cihazın kullanılmamasına sebep olmaktadır.

¹ Güngör, s.17

² İşçi, s.58

4.1.5. Riski Azaltma

Hastanelerin faaliyet gösterdikleri alanlardaki işlerin bir kısmını dış kaynak kullanımı yöntemi ile tedarikçi firmaya devretmeleri, hastanelerin sabit maliyetlerini esnek maliyet haline dönüştürecektir. Hastane bu alanda yatırım yapmayarak yatırım riskini tedarikçi firmaya devretmiş olacaktır. Sağlık alanında kullanılan cihazlar genellikle ithal ve pahalıdır. Bazı hastanelerde alınan cihazlar tam kapasite ile çalışmamakta, atıl durumda beklemektedir. Bu da ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluk dış kaynak kullanım yöntemi ile ortadan kaldırılabilir. Hastane ihtiyacı olan cihazı satın almak yerine ihtiyacı olduğu sürece kiralayacaktır, cihazın imkânlarından yararlanacaktır.¹ Hastanelerde kullanılan ve maliyetleri yüksek olan cihazlar hastane tarafından satın alındığı takdirde yeterli talep olmazsa bazen atıl duruma düşmektedir. Bu durum ise hastanenin zararına neden olmaktadır.

Dış kaynak kullanımı kurumların esnekliğinin artmasına neden olmaktadır. Esnekliğinin artması, işletmelere daha hızlı karar verebilme, riskleri karşılayabilme yeteneğini kazandırmaktadır. “Değişen pazar koşulları, teknolojiye göre değişiklikler, finansal yapı ve devlet sınırlamaları gibi etkenlerden dolayı, işletmeler için yapılan her türlü yatırım risk unsuru taşımaktadır. İşletme dış kaynak kullanımı ile sorumluluklarını tedarikçi firmaya devrederek yatırım riskini azaltmaktadır. Dış kaynak kullanımıyla işletmeler temel faaliyetleri dışındaki alanlarda yatırılan sermayeyi azaltarak riski tedarikçi firmayla paylaşma fırsatı yakalamaktadırlar. Böylece işletme değişen pazar koşullarına daha rahat uyum sağlayabilmektedir.”² Dış kaynak yolu ile hizmet alımının temelinde yatan faktörlerden bir tanesi riski azaltmak yâda paylaşmaktır. Bu anlamda dış kaynak kullanmak işletmenin karşılaştığı riskleri paylaşmasını sağlamaktadır.

¹ A. Azaklı, Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Bursa Devlet Hastanesi Örneği, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, 2005, s.67

² Sezer, s.9

Kurumlar açısından bünyesinde bulundurdıkları her hizmet kendi çapında sürekli güncellenen bir risk faktörüdür. “Her yapılan iş yatırımı belli bir risk unsuru taşımaktadır. Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalmakta, dolayısıyla risk dağıtılmakta ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebilmektedir. Çünkü tedarikçiler yatırım risklerini işletme için üslenmekte ve yönetmektedirler ve genelde kendi uzmanlık alanlarında bu risklerle nasıl başa çıkacaklarına daha iyi karar vermektedirler.”¹ Tedarikçi firmalar kendi uzmanlık alanlarındaki işlerin de risklerini almakta hastane yönetimi bu riskler için stratejik planlar yapmak zorunda kalmamaktadır.

4.1.6. İşletmeye Değer Kazandırma ve Rekabet Gücünü Arttırma

İşletme yöneticilerinin gündelik problemlerle daha az uğraşması, bunun yerine ana faaliyet alanlarına odaklanmaları işletme değerini arttıracaktır. Bunun yanında dış kaynak kullanımı ile sağlanan maliyet avantajı durumunda, işletme uzun vadede sermayesini farklı alanlarda değerlendirebilmektedir. Kısa vadede ise nakit akışında ve gelirden artış yaratarak hisse sahiplerine büyük kazançlar sağlayabilmektedir. Sermaye piyasaları açısından bu durum olumlu olarak karşılanacak ve işletme hisselerine olan talepte artış yaşanarak işletmenin değerinin artmasına neden olabilmektedir.² Hastanelerin yapmış olduğu iyi uygulamalara dış kaynak kullanım yöntemi ile destek sağlanmakta ve uzun vadede bu destek işletme değerinin artışı ile karşımıza çıkmaktadır.

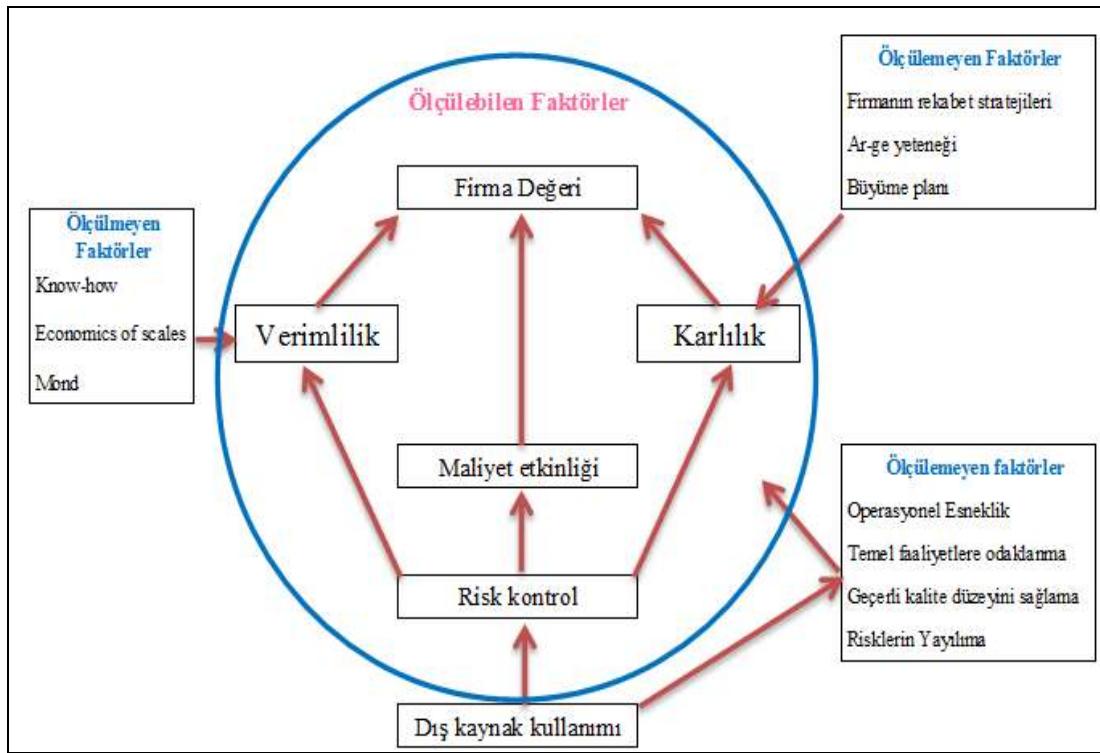
İşletmeler mevcut olan piyasada varlıklarını sürdürebilmek için rekabet üstünlüğü elde etmek istemektedirler. “Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyenler için dış kaynak kullanım stratejisi etkin bir yöntemdir. Çünkü bu uygulama; işletmelerin pazara hızlı bir şekilde cevap vermesini, mal ve hizmet süresinin kısaltılmasını, maliyetin düşürülmesini, kalitenin artmasını, verimlilik ve etkinliğin artırılmasını sağlamaktadır. Bu şekilde de işletmelerin hareket alanları artmakta, yapısal olarak küçülerek esnekliği artmakta ve belirsizlikler de azalarak rekabet avantajı elde

¹ Ölçer, s.24

² Öztürk, s.72

etmektedirler. İşletmeler küresel rekabet ortamında rekabet edebilmek adına diğer ekonomik birimlerle beraber gerekli kaynaklara ulaşmaya çalışırlar. Son kullanıcıya sunacakları ürünler için de diğer ekonomik birimlerin çıktılarını girdi olarak kullanmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı giderek artan bir öneme sahip olmakta ve rekabet edebilirliğin belirleyicileri arasında yer almaktadır”¹ Dış kaynak kullanımı ile elde edilen avantajlar genel olarak işletmelere değer katmakta ve rekabet gücünü arttırmaktadır.

Şekil 5. DKK Uygulaması ve İşletme Değeri



Kaynak: Y.E. Öztürk, M.Özata, Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Konya, 2010, s.102

Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin değerinin nasıl arttığı Şekil 5’ de görülmektedir. İşletmeler doğru bir risk kontrolü, maliyet etkinliği, iyi bir verimlilik ve karlılıkla kendi değerlerini yükseltmektedirler. İşletmeler dış kaynak kullanımının avantajlarını kullanarak orta ve uzun vadede firmalarının değerini arttırmaktadırlar.

¹ Yavaş, s.62

İşletmeler pazarlama stratejilerini belirlerken rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflerler. “İşletmeler pazarlama stratejilerini belirlemek için ürün, dağıtım, fiyat ve tutundurmada oluşan pazarlama karmasından faydalanmaktadırlar. İşletmeler, pazarlama karması elemanları ile hedef pazar seçimi, pazar payını büyütmek ve korumak gibi temel amaçlarını gerçekleştirebilir, yeni pazarlara girebilir ve rekabette üstünlükler sağlayabilirler.”¹ Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin gider maliyetleri azalmakta, verimlilikleri artmakta, kar miktarları artmaktadır. Bu değişiklik ile kaynak avantajı elde eden işletmeler yeni yatırımlar yaparak rekabet güçlerinin artmasına olanak sağlamaktadırlar.

4.1.7. Kaliteyi ve Verimliliği Arttırma

İşletmelerde kalite derken sadece ürünün kalitesi değil tüm işletmeyi içine alan toplam kalite yönetimi de düşünülmektedir. “Toplam Kalite düşüncesinde işletmenin ilişkide bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle müşteriler ve tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılması da amaçlanır.”² Tatmin düzeyinin yüksek olması üretimden ürün çıktısına kadar yer alan tüm süreçleri etkileyecek ve nihai ürünün yüksek kaliteli olması sağlanacaktır. Bu sonuç müşteri tatminini en üst düzeye taşıyacaktır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumları da sunmuş oldukları hizmet kalitesinin arttırdıkları zaman rekabet üstünlüğü sağlayarak daha çok tercih edilir hale gelmektedirler. “Sağlık hizmeti kalitesinin daha zor açıklanabilen bir kavram olması, sağlık alanının özelliklerinden ileri gelmektedir. Hizmet kalitesinin çok sayıda değişkenden etkilenmesi ve bunların açık bir şekilde tanımlanmayışı, dahası subjektif faktörlerin etkilerine açık oluşu, doğrudan doğruya nesnel ölçütler kullanılarak ölçülmesi ve tanımlanmasını güçleştirmekte ve sağlık hizmeti kalitesinin sezgisel olarak algılanmasını gündeme getirmektedir. Sağlık kurumlarının hizmet

¹ P. Sağnak, Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Yaratılmasındaki Rolü ve Bir Pazarlama Aracı Olarak Kullanılması: Gata Hastanesi’nde Bir Araştırma, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.21

² E. Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2003, s. 115

sunduğu toplumun sağlık ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik plan ve düzenlemelerde, hizmet kullanıcılarının memnun edilmesi yâda hizmetten tatmin sağlamalarını ön planda tutmasının kurumsal başarı ve rekabet edebilme gücü açısından zorunlu olduğu açıktır. Sağlık kurumları yönetiminin temel görevlerinden en önemlisi, topluma verimli ve kaliteli sağlık hizmetleri sunabilmektir.”¹ Sağlık kurumlarının verdikleri hizmetin kalitesinin artmasında ki önemli faktörlerden biri de dış kaynaklı hizmet alımı yapılan firmaların konusunda uzman olmaları ve hizmet kalitelerinin yüksek olmasıdır.

Hizmet sunumu yapan dış firmaların konusunda uzmanlaşmış olması gerekmektedir. Bunun aksinin olması da mümkündür, bunu önlemenin yolu dış kaynak sürecinin tüm maddelerine hâkim olmaktır. “Günümüzde kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında yerine getirdikleri işlevlerden dolayı oldukça önemli bir yere sahiptirler. Bundan dolayı bu kuruluşların sundukları hizmetlerde kalitenin artırılması, toplumca hedeflenen etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşabilmek için zorunlu bir koşul haline gelmiştir.”² Dış kaynak yolu ile hizmet alımında amaç mevcut kalitenin daha da artmasını sağlamaktır.

Dış kaynak hizmeti sunan işletmelerin gerek esnek yönetim anlayışı gerekse teknolojik alt yapıyı kullanabilmesi ve uzman kadrolardan oluşması sebebiyle kaliteli hizmet sunumunu sağlamaları beklenmektedir “Dış kaynak hizmeti sağlayan işletme kendi alanında daha fazla tecrübeye, bilgili personele ve gelişmiş ekipmana sahip olacağından ürettiği ürün ve hizmetleri, yüksek kalite ve özel imkanlarla kullanıcıya sunabilmektedir. Dış kaynaktan yararlanan işletmeler, esas yeteneği belli işleri yapmak olan işletmelerin uzmanlıklarından yararlanarak hizmet ve ürün kalitelerini yükseltebilmektedir. Bu yolla işletme, zamanını etkin kullanarak enerjisini ve kaynaklarını temel yetkinliklerini geliştirmeye harcayabilmektedir. Ayrıca uzman bir kadro ile çalışmak her yönden riski azaltmaktadır.”³ Hastaneler kendi imkânları ile yapamadıkları kalite artırımını tedarikçi firmanın uzmanlık,

¹ Karahan, s.192

² N. Tortop ve diğ., Yönetim Bilimi, Ankara, 2007, s.285

³ Öztemel, s.36

esneklik, teknolojiyi daha efektif kullanabilme özellikleri sayesinde yapabilmektedirler.

Daha önceleri sadece mal üretimi ile ilişkilendirilen kalite kavramı, günümüzde hizmet üretimi ile de yakından ilgilidir. Mal üretiminde olduğu gibi hizmet üretiminde de kaliteyi yakalamak, insan kaynağının verimli ve etkili kullanılması ile mümkündür.¹ Dışarıdan hizmet alınan firmanın ya da firmaların hizmet kalitesinin yüksek olması sağlık kurumunda verdiği hizmet kapsamında değerlendirildiğinde kurum kalitesinin artmasını da sağlamaktadır.

Üretim sürecindeki eksikliklerini dış kaynak kullanarak tamamlayan işletmelerin rekabet üstünlüklerinin fazla olması beklenmektedir. “İşletmelerin bulunduğu sektörde rekabet etmesinde en önemli unsurlardan biri sundukları mal ve/ya da hizmetlerin kalitesidir. Sunulan mal ya da hizmetin kalitesi ise işletmenin kaynakları ile sınırlıdır. Dış kaynak kullanımından yararlanan işletmeler hizmet aldıkları işletmelerin konularında uzmanlaşması ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme yeteneğine sahip olmasından dolayı daha kaliteli mal ya da hizmet alabilmektedir. Sunulacak ürünün kalitesinin belirlenmesine de imkân sağlayan dış kaynak kullanımı işletmelerin daha az maliyetle saha kaliteli ürün sunmasına yardımcı olan bir strateji olarak görülmektedir.”² Kurumlar vermiş oldukları her hangi bir hizmet için dış kaynak kullanarak ulaşmak istedikleri kaliteyi elde edebilmektedir. Kurum bu konuda hassasiyet göstererek verdiği hizmet birimine yönelik kalitede uzmanlaşmış bir firma seçmektedir.

Sağlık hizmetinin öznesi insandır. Başka hiçbir hizmet yöntemi ile veya teknolojik işletmeler vasıtasıyla ikame edilemez. Ülkemizde son yıllarda Avrupa Birliği normlarını hedef alınması sebebiyle sağlık bakım hizmetleri standartlarının yükselmesi gözle görülür düzeydedir. “Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin sağlamış olduğu verimlilik ile pek çok yararı olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Bununla beraber dış kaynak hizmetini veren işgücünün bu yöntemde, emek

¹ Y. Karakılçık - H. Erkul - A. Usta, Kurumlar ve Yönetim, Ankara, 2004, s.76

² Güçlü, s.57

piyasasında sağlamış olduğu fırsatların (is arayanların çokluğu: yüksek işsizlik) istismar edilmesiyle ortaya çıkan olumsuzlukların da önüne geçilmesi gerekmektedir. Bunun için bir takım yasal düzenlemeler ve zorunlulukların yapılması, çalışanların uzun yıllar ve zor mücadeleler sonucu elde ettiği hakların hiç değılse bir kısmının korunması gerekmektedir.”¹ Her geçen gün halkımızın kaliteye olan talebi artmaktadır. Kendisini yenilemeyen işletmeler için mevcut yapının devamının sağlanması yeterli olmayacak ve gerileme sürecine girilmesine neden olacaktır. Verimliliğin artması amacıyla dış kaynaklı alım yöntemi tüm işletmeler açısından olduğu gibi kamu hastaneleri açısından da vazgeçilmez bir yöntemdir.

Kurumların asıl yapmayı amaçladıkları işlere odaklanmaları ve tüm personelleri ile enerjilerini bu yöne kanalize etmeleri, verilen hizmette verimliliğin artmasına dolaylı da olsa etki edecektir. “Birçok işletme, DKY’ yı toplam kalite yönetimi tekniklerinde biri olarak kullanmaktadır. Çünkü süreç hizmet veya fonksiyonların kalitesini ve etkinliğini artırmak için toplam kalite yönetimi uygulamalarını benimseyen işletmeler açısından DKY, önemli avantajlar sağlamaktadır. İşletmeler, esas yeteneği belli işleri yapmak olan tedarikçilerin uzmanlıklarından yararlanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilmektedir. Öte yandan yapılan araştırmalarda DKY oranı ve verimlilik artışı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak DKY uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi için seçilen taşeron işletmelerin alanlarında uzman olmaları gerekmektedir.”² Hizmet alımı yapılan dış kaynak sağlayıcının üretim ve hizmet kalitesinin yüksek olması kurumun kendi kalite standartlarını da yükseltmektedir.

4.1.8. Hasta ve Çalışan Tatminini Arttırma

Hastaneler söz konusu olduğunda hasta tedavisinin en kısa sürede tamamlanması, hasta ve hasta yakınlarının memnuniyeti ve en önemlisi de çalışan memnuniyetinin sağlanması sağlık sektörünün güçlü olmasını gerekli kılmaktadır.

¹ Ofluoğlu - Doğan, s.162

² Ölçer, s.26

“Hasta tatminini etkileyen kriterler; hijyen, ilgi, teknolojik altyapı gibi hizmetlerin fiziksel özelliklerinin yanı sıra, ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilen, uygun fiyatta ve uygun kalitede olma kriterleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Ayrıca, hastanın hastane hizmetlerinden beklentisini etkileyen faktörlerle arasında hastanın medikal ihtiyaçları, diğer sağlık kuruluşlarında edindikleri tecrübeler, sosyokültürel ve psikolojik durumları ile kendi tanımları da yer almaktadır. Hasta tatmininde etkili olan en önemli faktörler arasında; hasta-doktor, hemşire, diğer hastane personeli ilişkisi, bilgilendirme, beslenme hizmetleri, fiziksel-çevresel koşullar, bürokrasi, güven, ücret sayılmaktadır.”¹ Hastaneler açısından hasta tatmini çok önemlidir. Tedavi olurken tatmin olmuş olan hasta sürekli müşteri demektir.

Hastaneler tarafından sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin değerlendirilmesinde en önemli kriter hasta tatminidir. Hasta tatmini, hizmet alan kişilerin aldıkları hizmetten memnun olması ve beklentilerinin karşılanması olarak tanımlanmaktadır. Hastane idaresi, verilen hizmetin hastaların istek, değer ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak için çalışmaktadır. Hastaların beklentilerini karşılamak için nitelikli hizmet sunulmalıdır. Bazı ülkelerde hasta tatminini arttırmak için hastanelerde hasta odaklı bakım uygulamasına geçildiği görülmektedir.² Çalışan memnuniyetinin sağlanması ile hasta memnuniyeti ve hasta tatminin sağlanması birbirini tamamlayan faktörlerdir. Dış kaynaklı alım yöntemi kullanılarak hasta ve çalışan memnuniyetinin artırılması amaçlanmaktadır.

Çalışanın kurumla özdeşleşmesi ve kurumun amaç ve hedefleri yönünde çaba sarf etmesi için kurumdaki iletişimin çalışanı ne kadar motive ettiği önemlidir. Bu motivasyona yönelik boyut, içte ve dışta kurum atmosferini etkileyen çalışanların kuruma olan bakış açılarını şekillendiren önemli iletişim bileşenlerindendir.³ Çalışanların tatmini için iyi bir iletişimle motive edilmeleri gerekmektedir. İyi bir iletişim işletme için karşılaşılabilecek problemlerin çoğunun çözülmesi olarak tanımlanabilmektedir.

¹ D. Tengilimoğlu, Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Ankara, 2012, s.330

² Karahan, s.191

³ Ö. Güllüoğlu, Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Konya, 2012, s.104

4.1.9. Kaynak Dağılımını Sağlama

Hastanelerin çok kapsamlı işletmeler olması ve ihtiyaçlarının fazla olması mevcut kaynaklarının verimli kullanılmasını gerektirmektedir. “Her hastanenin elinde sınırlı kaynakları vardır. Dolayısıyla hastane yönetimleri elinde bulunan bu sınırlı kaynakları optimum şekilde değerlendirmek istemektedirler. Dış kaynaklardan yararlanma, hastanelerin elinde bulunan sınırlı kaynaklarından optimum şekilde kullanma fırsatı tanımaktadır. Hastaneler böylece kaynakların, önem taşımayan fonksiyonlardan hastaya hizmet veren kritik fonksiyonlara yönlendirme imkanına kavuşmuş olur. Hastane yönetimi böylece kaynakları kendisine değer yaratan fonksiyonlara yönlendirerek, tamamen hasta tatmini üzerine odaklaşma fırsatı bulmaktadır.”¹ Hastane idaresi kaynaklarını daha çok temel faaliyetlerine yönlendirerek rekabet avantajı elde etmektedir.

Hastanelerin dış kaynaklı hizmet alımı yolunu tercih etmeleri onların kar miktarlarının artmasını sağlamaktadır. Karı artan hastane elindeki nakitle ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Farklı ihtiyaçlarını karşılayan hastane mevcut kaynaklarını etkili ve verimli kullanmaktadır. Bu yöntemle hastaneler hasta ve hasta yakını memnuniyetini artırmış olacaktır. Sonuç olarak hizmet alımı yolu ile kaynakları hem daha iktisatlı kullanılmasının yolu açılmış hem de temelde yapması gereken işlere odaklanılarak daha fazla finansal pay sağlanmış olacaktır.

Farklı uzmanlık alanlarının olması farklı işletme birimlerinden oluşması güçlü bir kaynak çeşitliliğine sahip olmayı gerektirir. “Dışarıdan kaynak kullanmaya yönelmek, işlerin verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerinden, yani hantallıktan kurtulmaktır. Buna göre işletmeler, işlerinden bir kısmını, daha ucuza yapma özelliğine sahip başkalarına aktarmaktadırlar. Bu çerçevede, giderek daha çok sayıda şirket, bir ağa bağlı modüler şirketler haline gelmektedir. Taşeronlaştırmanın öncelikli hedefi, dışarıda daha iyi yapılabilecek bir işten işletmeyi kurtarmaktır.”² Hastaneler tıbbi hizmetlerin çok değişik alanlarına cevap vermenin yanında temizlik,

¹ Arslanoğlu, s.143

² Düren, s.78

bilgi işlem, otelcilik, dokümantasyon, yemek hizmetleri, güvenlik gibi birçok hizmette etkin olmak zorundadır. Bu yüzden kendi kaynakları ile bu hizmetleri karşılamak yerine dış kaynaklı hizmet alım yöntemini kullanarak ekonomik avantaj elde etmektedir.

4.1.10. Zaman Tasarrufu Sağlama

Hastanenin temel faaliyetleri dışında kalan iş süreçlerini dış kaynaklı hizmet alım yöntemi ile karşılaması yönetim ve çalışanlar açısından zaman tasarrufu sağlamaktadır. “Hastaneler gereksiz işlerle oyalanmayıp zaman tasarrufu kazanabilmesi amacıyla temel yeteneği olan sağlık hizmetlerinin sunumuna yönelmelidir. Böylece rekabet etme yeteneği gelişecek ve zamandan tasarruf sağladığı için hem piyasayı daha iyi gözlemleyip fırsat ve üstünlükleri değerlendirecek, oluşabilecek zayıflıkları ve tehditleri daha iyi analiz edecektir. Zamandan tasarruf sağlama amacıyla hastaneler DKK’na gitmektedirler.”¹ Hastaneler bu kapsamda yemek hizmetleri, güvenlik hizmetleri, çamaşır hizmetleri gibi işlerini dış kaynak yöntemini kullanarak karşılamaktadırlar. Hastane yönetiminin bu hizmetleri sadece denetlemesi, zamanını bu hizmetlerin sunumunda harcamaması kendi avantajına olmaktadır.

Sağlık hizmeti sunan hastane çalışanlarının hastalara yetirince zaman ayırabilmesi için temel faaliyetleri dışındaki konulara fazla zaman ayırmaması gerekmektedir. “Dış kaynaklardan yararlanma hastanelere zaman tasarrufu sağlamaktadır. Aynı iki hizmeti taşıyan firma, hastane yönetiminden daha kısa zamanda yerine getirmektedir. Hastaneler, dış kaynaklardan yararlanarak daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, hastaların ve çalışanların ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen bir yapıya sahip olmaktadır.”² Tıbbi hizmetler dışında kalan işlerini tedarikçi firmalara yaptıran hastaneler, sağlık dışındaki hizmetlerle uğraşmadıkları için zaman tasarrufu sağlamaktadırlar. Bu zamanı da temel yeteneklerini geliştirmek için kullanmaktadırlar.

¹ Yılmaz, 2013, s.110

² Arslanoğlu, s.145

İşletmeler için önemli olan zaman kişiler içinde önemlidir. Zaman sınırlıdır, durdurulamaz, stoklanamaz ve akıp gider. Bu nedenle güne erken başlamak ve plan yapmak önemlidir. Artık işler değil zaman planlanmaktadır. Çünkü kıt ve az olan zaman değerlendirilmeden hiçbir şey yapılamaz.¹ Dış kaynak kullanarak zaman tasarrufu sağlayan hastaneler bu zamanı plan yaparak verimli kullanmaktadırlar.

4.1.11. Çağdaş Yönetimi Sağlama

Yönetim konusunda farklı yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımların ortak noktası belli amaçları başkalarının çabası ile gerçekleştirmektir. Ulaşılmak istenen sonuca amaç denmektedir. Amaca ulaşabilmek içinse örgütlü topluluklara ihtiyaç vardır. Yönetim denilince akla üst düzey gelir ancak yönetim örgüt içinde her kademededir. Bu açıklamalar ışığında yönetim, herhangi bir örgütün amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi olarak tanımlanabilir.² Yönetim aynı zamanda tüm örgütler arası iletişimi de sağlamaktadır. İşletmeler çağdaş ve modern yönetim tekniklerini bulmak için sürekli yeni çalışmalar yapmaktadırlar. Buldukları yeni yönetim tekniklerini de işletmeler üzerinde kullanmaktadırlar.

İşletmeler son dönemde çağdaş yönetim teknikleri konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadırlar. “Günümüzde işletmeler klasik yönetim yaklaşımlarını bir kenara bırakmış ve modern yönetim yaklaşımlarını uygulamaya koyulmuşlardır. Bu yaklaşım sadece özel kuruluşlarda değil tüm kamu kuruluşlarında ve özellikle de hastanelerde uygulanan yöntemler halini almıştır. Bu yaklaşımlara örnek verilecek olursa, başta DKK olmak üzere bunun yanında Toplam Kalite Yönetimi, öğrenen örgütler, küçülmeye gitme, süreç yenileme, şebeke organizasyonları gibi birçok çağdaş yönetim yaklaşımları kullanılmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımları hastaneye verimlilik getirmeyeceği gibi hasta ve müşteri odaklı bir yönetim tekniği değildirler. Günümüz artan rekabet ortamında kurumların tek odak noktası müşteri olmuştur. Dolayısıyla hastanelerde hasta odaklı bir sağlık hizmeti sunumu

¹ M. K. İmrek, Yönetmeye Başlamak, İstanbul, 2005, s.56

² İ. Efil, İşletme Yönetimi, İstanbul, 2004, s.7- 8

verebilmesi için güncel yönetim tekniklerinden faydalanması gerekmektedir.”¹ Dış kaynak kullanımı ile çağdaş yönetim tarzının oluşturulması, son yıllarda gündemde olan bir uygulamadır. İşletmelerin bu sisteme ayak uydurmuş olması yönetim tarzının açık, şeffaf ve katılımcı olması daha kaliteli hizmet sunumunu sağlamaktadır.

Çağdaş ve iyi bir yönetim çalışanlarını iyi örgütlemek için çalışmalıdır. “Örgütlendirme, yönetimin amacını gerçekleştirmesinde hizmet edecek birimler oluşturma, bu birimlerde kişilerin yeteneklerine göre çalışmalarına imkan verecek şekilde kişiler istihdam etme ve birimler arası iletişim kanalları kurmadır. Yönetim bir amaç ise, örgüt de bu amacı gerçekleştirmede başvurulması zorunlu olan bir araçtır.”² İş görenini iyi örgütlemiş bir yönetim amacına ve hedeflerine daha hızlı kavuşabilmektedir.

Günümüzde hastane yöneticileri karmaşık bir yapıdaki bir kurumu yönetir, hastanesine göre büyük bir bütçeyi yönetir, farklı meslek gruplarının bir arada uyum içerisinde çalışmasını sağlar. Hastaneler diğer işletmelerden biraz farklı olan kendilerine has özellikleri olan işletmelerdir. Hastaneler kamu otoritesi ile hastaların baskısı altında karşılıklı etkileşimde bulunan örgütlerdir. Hastaneler tüm vatandaşların sağlık hizmeti almasının anayasal hak olduğu kurumlardır. Bu durum ise hastanelerin yönetimini daha karışık hale getirmektedir.³ Yönetimi karmaşık bir yapıya sahip olan hastaneler, temel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmak, hasta ve çalışan memnuniyetini arttırmak için dış kaynak kullanım yöntemine başvurumaktadırlar.

4.2. Hastanelerde Dış Kaynaklı Hizmet Alımı Kullanmanın Sakıncaları

İşletme yönetiminde her zaman her uygulama avantajlı olmayabilir. İşletmenin kendi öz değerleri işletme kültürü ve iklimi uygulanacak yeni sistemlerde

¹ Yılmaz, 2013, s.110

² A. Yatkin - Ü. N. Yatkin, Halkla İlişkiler ve İletişim, Ankara, 2010, s.63

³ A. Erbaş, Hastane Yönetimi, Sorunları ve Çözüm Önerileri, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.17

belirleyici olmaktadır. Dış kaynak kullanımında sistemin sorgulanması ile başlayıp sözleşme imzalanmasına kadar geçen süreç çok iyi planlanmalıdır. İyi yönetilmeyen alım süreci de çoğunlukla başarısız olmaktadır. Dış kaynak kullanımında hangi dış kaynağın kullanılmasının avantaj olacağı her işletmeye göre de değişiklik göstermektedir. Dış kaynak alımı yapılmış olsa bile yakından takip edilmeli aksayan kısımlar düzeltilmelidir. Eğer dış kaynak yöntemi işletmeye zarar verirse dış kaynak kullanımından vaz geçilmektedir.

Hastane yönetim karşılaşılabileceği tüm riskleri değerlendirdikten sonra dış kaynak kullanımına karar vermelidir. “Sağlık kuruluşları yöneticilerince, dış kaynaklardan yararlanmanın en büyük riski kontrol ve esnekliğin kaybıdır. Kurumlar, dışarıdan satın alınan hizmetlerin teslimi üzerindeki kontrolü kaybetmek ve kendilerinin, tedarikçiye fazla bağımlı hale gelmelerinden korkmaktadırlar. Sağlık kuruluşlarının yasal sorumlulukları altında olan, hasta hakları kapsamındaki gizlilik hakkı gereği, hastaya ait bilgilerin özellikle de gizli bilgilerin, tedarikçi tarafından denetlenmesi, söz konusu gizli bilgilerin güvenliğinin kontrolünü zorlaştırmaktadır.”¹ Hastaneler sözleşmelere hastalara ait bilgilerin gizliliğini sağlamaya yönelik maddeler koymaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı doğru analizler sonucu ve ihtiyaçlar doğrultusunda yapılırsa işletme için avantajlı olmaktadır. Ancak sakıncaları göz önüne alınmadan yapılırsa işletme için zararlı olmaktadır. “Dış kaynak kullanımının faydaları olduğu kadar, bazı dezavantajları da söz konusu olabilmektedir. Özellikle hizmet sağlayıcıyla uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulamadığı, dış kaynak kullananın dış kaynak kullanımı kararını hatalı verdiği, organizasyon için önem arz eden bilgilerin rakiplerin eline geçtiği, dış kaynak kullanım kararının zaman aldığı ve yetişmiş insan gücünü kaybedildiği durumlarda çeşitli dezavantajlar ortaya çıkmaktadır.”² Yukarıda bahsettiğimiz gibi dış kaynak kullanımı eğer iyi yönetilmezse karşılaşılan riskler ve sonuçları tahammül sınırı üzerinde olmaktadır. Bu durumda işletmeye zarar verebilmektedir. Dış kaynak kullanımının birçok

¹ Meral, s.34

² Yılmaz, 2007, s.26

faydasının olması yanı sıra en küçük bir yanlış kullanımda sakıncaları ve zararları da beraberinde getirmektedir.

Dış kaynak uygulamasının ana riskleri arasında; esnekliğin kaybedilmesi, tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi, yetersiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi, iş gören üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, bilgi güvenliğini sağlayamama sayılmaktadır.

4.2.1. Esnekliğin Kaybedilmesi

Dış kaynak yolu ile hizmet alımlarında sağlayıcı firma her şeyi üstlenmesine bağlı olarak hastanenin hizmetten uzaklaşmasına neden olmaktadır. Yeniliklerden haberdar olamayan kurumların yetkinliği azalarak esneklik kabiliyeti kaybolmaktadır. “Sözleşme uzunluğu da işletmeler açısından üzerinde dikkatlice durulması gereken bir konudur. İşbirliği yapılan kuruluş uzun vadeli bir sözleşmeyle sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmelere, bu anlamda daima maliyet ve talep gibi bir takım değişen koşulları gözetecek esneklikler kazandırılmalıdır.”¹ Çok uzun süreli sözleşmeler yapan işletmeler esneklik kabiliyetlerini kaybetmektedirler.

Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler genel olarak uzun süreli sözleşmeler yapmaktadırlar. Uzun süreli sözleşmeler ana işletmenin kısa süreli tasarruf yapması veya kaynak sağlaması yönündeki stratejilerini zorlaştırabilmektedir. Bunun yanında sözleşme süresince tedarikçi firmanın işleri, yasal çevre, mevcut teknoloji ve rekabet şartları değişebilir. Bu değişiklikler karşısında tedarikçi firma kendisini yenileyebilir veya yenilemez. Yenilikleri takip etmediği zaman sözleşmeyi iptal etmek zor olmaktadır. Çünkü yeni bir tedarikçiye geçiş risklidir ve ilk tedarikçinin işbirliğini gerektirmektedir.² Hizmet sağlayıcıdan ayrılmak bu dönemde mantıklı görülse de tüm bağlarını koparıp yeniden yapılanmaya gitmek tüm kurumlar için büyük bir risk taşımaktadır.

¹ H. Çakırlar, İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2009, s.66

² Ölçer, s.32

Dış kaynak kullanan işletmeler aldıkları hizmet karşılığında mutlaka sözleşme yapmalıdırlar. Yapılan sözleşmelerde sürenin olması, yasal çerçeveyi belirlediği için avantajlı bir durum oluşturmaktadır. “Taraflar arası yapılan anlaşmaya göre sözleşmede anlaşmanın süresinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Tedarikçi firma, süresiz veya uzun vadeli sözleşme yaparak düzenli bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmede maliyet unsurlarını içeren talepteki dalgalanmalar gibi değişkenler göz önüne alınmazsa DKK’nın faydalarından biri olan esneklik sağlanamayacak aksine esnek olmayan kontrol edilemez maliyet unsurları ile karşı karşıya kalınacaktır.”¹ İşletmeler dış kaynak kullanım yöntemine başvururken karşılaşılabilecek riskleri de göz önüne alarak süresi belli olan sözleşmeler imzalamaktadırlar.

4.2.2. Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi

İşletmeler hizmet aldıkları tedarikçileri kontrol edebilecek maddeleri sözleşmelerine koymaktadırlar. “Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin dışarıdan sağlanan servisler üzerindeki kontrolünün önemi artmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletme, tedarikçi işletmenin faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurmalıdır. Ancak; iletişim yönetim veya sözleşmedeki bazı yanlışlıklar nedeniyle tedarikçi işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi verimliliği azaltacaktır.”² Tedarikçi firmaların işlemleri devamlı kontrol edilmelidir. En küçük aksaklık soruşturulmalı daha büyük zararlar oluşmadan veya kontrolün kalktığı hissi verilmeden müdahale edilmelidir. Tedarikçi üzerindeki kontrolün kaybolması, hizmet sunan işletmenin disiplinden uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Hastaneler ile ağız ve diş sağlığı merkezlerinin tedarikçi firma üzerinde kontrolü kaybetmesi verilen hizmet kalitesini ciddi anlamda düşürmektedir. “Tedarikçinin denetiminin yapılması ve kontrolü hem maliyetli hem de zaman alıcı

¹ G. Özel, Konaklama İşletmelerinde Personel İstihdamında Dış Kaynak Kullanımının İş Görenler Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya, 2010, s.29

² Çakırlar, s.66

bir süreçtir. Dış kaynak kullanımında kamunun tedarikçi denetim aracı, yapılan sözleşmelerdir. Bu nedenle ihale ile dış kaynak kullanımında şartnamelerin ve sözleşmelerin açık ve net bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Sözleşmede hizmet aksaklıklarına karşı cezai yaptırımlar bulunmalıdır.”¹ Sözleşmenin uygulanması aşamasında kontrolü, kurumlarda kontrol teşkilatı ve muayene komisyonu aracılığı ile yapılmaktadır.

Dış kaynak kullanan işletmelerin uzun vadede karşılaştıkları sorunlardan biride tedarikçi işletmeye aşırı bağlı olmaktır. Dış kaynak kullanırken faaliyetlerin bir kısmını tedarikçi firmaya devir eden işletme kontrolün bir kısmını da tedarikçiye devir etmiş olmaktadır. Kontrolü tedarikçiye kaptıran ana firma üretilen ürünün miktar ve kalitesinin uygun olup olmadığını kontrol edemez. Bunu arkasında ilişkilerdeki kontrolün kaybedilmesi de eklenince tedarikçi firmanın fiyat, randevu gibi şartlarına uymak durumunda kalır. Böylece rekabet avantajı sağlamak için başvuru bir uygulama işletme için dezavantajlı hale gelebilir.² Bu nedenle kamu kurumlarında dış kaynak kullanım sürecinde hazırlanan şartnamelerin ve ihale dokümanlarının mevzuata uygun, açık ve anlaşılır şekilde hazırlanması gerekmektedir.

4.2.3. Yetersiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi

Yapılacak hizmet alımına yönelik belirlenen firma hastanelerin ihtiyacını tam anlamıyla yerine getirebilecek yetenekte olmaması sağlık kurumları açısından ciddi risk teşkil etmektedir. “Dış kaynak kullanımından yararlanılmadan önce doğru taşeron firmanın seçilmesi çok önemlidir. Taşeron firma seçilirken titiz davranılmaması sonucu yanlış bir seçim hem işletmeyi zarara uğratacak hem de sürecin tekrarlanmasına neden olacağından zaman kaybına yol açacaktır.”³ Sağlık işletmesinde tedavi gören unsur insandır. Kişilerin sağlık hizmeti almaya çalışırken,

¹ B. G. Ayan, Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı Olarak Türkiye’deki Kamu Kurumlarında Alt İşverenlik Uygulamaları, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, YYLT, Aydın, 2010, s.58

² B. Mimaroglu, Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.26

³ Özel, s.30

dış kaynaklı alım yöntemi sebebiyle veya herhangi bir işletme yöntemi sebebiyle sağlığını kaybediyor olması telafisi mümkün olmayan olaylara sebep olmaktadır.

Dış kaynak yöntemi ile hizmet alınacak işletmenin güvenilir ve kendi alanında uzman olması gerekmektedir. “Dış kaynak kullanımı sırasında, hizmet sunan işletmenin sözlerini zamanında veya hiç yerine getirmemesi, hizmet sunan işletmenin değişime ayak uyduramaması, işletmelerin gizliliğine önem verdikleri konuların paylaşılma riski, bilgi akışında aksamalar, hizmet veren işletmenin depolama ve dağıtım kanallarının hizmet alan işletmenin ihtiyaçlarını karşılayamaması, altyapı yetersizliği, hizmet veren işletmenin nitelikli işgücü eksikliğine bağlı olarak sunulan hizmette profesyonellikten uzaklaşması gibi riskler de mevcuttur.”¹ Kendi alanında yetersiz olan bir tedarikçi işletmenin seçilmesi esas işletmenin zarar görmesine neden olmaktadır.

Hastane yönetiminin seçmiş olduğu tedarikçi firma kendisi için risk oluşturmamalıdır. Yapılan araştırmalarda hastaların açmış olduğu hukuk davalarında esas sorumlunun bulunması zor olduğu için davaların uzun sürdüğü görülmektedir. Hastaneye gelen hastaların muayene ve tedavileri hekimler ve sağlık personeli tarafından yapılmaktadır. Ancak bazı durumlarda hizmet alımı yolu ile alınan personelin hastaya yardım amaçlıda olsa müdahalesi olduğu zaman çok ciddi sağlık problemleri ile karşılaşmaktadır. Bu nedenle taşeron firmanın doğru seçilmemesi mal hizmet kalitesinde düşmeye neden olmaktadır.”² Dış kaynak sağlayan firmanın daha fazla kar sağlamak amacı ile kullanılan materyallerde kısıtlama yapması sağlık kurumlarında verilen hizmetin değerini kaybetmesine yol açmaktadır. Örnek verecek olursak; maliyetleri en aza indirilerek yapılan temizlik işi, hastane ile ağız ve diş sağlığı merkezlerinde hijyen konusunda yetersizliğe neden olmaktadır. Bu durum sonuç olarak hasta ve çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Hasta ve çalışan memnuniyetinin düşmesi, hastanede verilen hizmetin kalitesinin düşmesi ile sonuçlanacaktır.

¹ B. A. Ateş, Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Yönetimine Etkileri: Tekstil - Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YDT, Isparta, 2011, s.60

² Yılmaz, 2013, s.141

4.2.4. İşgören Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi

Hastanelerde gerçekleşen hizmetler için hizmet alımı yapılan firmalara iş gereği fazla bilgi verilmesi ile kurum alınan hizmet üzerinde giderek yetkisizleşmektedir. “İşletme, misyon açısından kritik fonksiyonelliğini tedarikçiye transfer ettiğinde işletme fonksiyonu üzerindeki kontrolü azalabilir. Bu durumda, örgüt önemli işletme fonksiyonlarının günlük performansı açısından tedarikçiye bağımlı hale gelmekte ve teknolojik, operasyonel ve işletme tercihleri ile ilgili stratejik bilgileri tedarikçiye gidebilmektedir. Bu nedenle, işletme, tedarikçinin bir sözleşme aracılığıyla yönetilmesini, iş görenlerin direkt yönetilmesinden daha zor bulabilir.”¹ İşletme yönetimi dış kaynak kullanımı yaptığı firmanın yetki sınırlarını ve statüsünü iyi belirlemelidir.

Dış kaynak kullanımı sırasında karşılaşılan bir diğer sorun çalışanların moral ve motivasyon bozukluğunun olmasıdır. Dış kaynak kullanımına giden işletme personel sayısını azaltmayı hedeflemektedir. İşletmenin dış kaynak kullanımı kararı verebileceği faaliyetlerde çalışan personel yaptıkları işe konsantre olmakta sorun yaşamaktadırlar. Çalışanların yaptıkları işlerde başarılı olabilmeleri için motive edilmeleri gerekir. Bu motivasyonda en başta iş güvencesi ile olmaktadır.² İşletme personeline çalışması için gerekli şartları ve özlük haklarını vererek işyerine bağlılıklarını arttırmalıdır.

İşletmeler çalışanların taleplerini ve isteklerini göz önüne almalıdır. Bunun için de çalışanları ile sürekli iletişim içinde olmalıdır. Problemleri çözmenin en güçlü yolu iyi bir iletişimin sağlanmış olmasıdır. “Genellikle çalışan sayısının fazla olduğu büyük ölçekli işletmelerde karşılaşılan durumlardan birisi de, üst yönetim tarafından dış kaynak kullanımı desteklenirken, orta kademe yöneticilerinden ve çalışanlardan yeterli destek bulunamaması ya da dış kaynak kullanımını engelleyici durumlarla karşılaşılmasıdır. Bu durum daha çok, sendikal faaliyetlerin güçlü olduğu, büyük

¹ Ölçer, s.32

² B. Gerekan, İç Denetimde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): İMKB – 100 Endeksinde İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir Araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, YDT, Trabzon, 2010, s.39

ölçekli işletmelerde yaşanmaktadır.”¹ Bu nedenle işletme dış kaynak kullanımına gidecekse tüm personeli bu konuda bilgilendirmeli ve motive etmelidir.

4.2.5. Bilgi Güvenliğini Sağlayamama Riski

Kurumların asıl yapacağı işler konusunda hizmet alımına yönelmesi özel bilgilerini hizmet sağlayıcılarla paylaşması anlamına gelmektedir. “Dış Kaynak Kullanımı yöntemini tercih eden işletme, belirlemiş olduğu stratejinin ve iş planlarının tedarikçi tarafından bilinmesi durumunda doğal olarak bazı risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Çünkü dış kaynak kullanımı konulu etkileşimlerde tedarikçi işletme, gizlilik derecesi yüksek bilgileri öğrenebilmekte ve işletme ile tedarikçisi arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bilgiler birer koz olarak kullanılabilir.”² Kurumun mahremiyeti açısından bilgi güvenliği dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesidir.

Dış kaynak kullanımı uygulamasının en önemli risklerinden biri bilgi güvenliğini sağlayamamaktır. “Dış kaynak kullanımından sonra taşeron firma işletmenin gizlilik teşkil eden bilgi ve becerilerini öğrenebilir. Bir aksaklığın olması durumunda söz konusu gizli bilgiler ve beceriler dış kaynak sağlayıcı tarafından işletme aleyhinde kullanılabilir. Hatta eğer seçilen taşeron firma güvenilir değilse, işletme bu bilgilerin rakiplere ulaşması gibi durumlarla karşı karşıya kalabilir.”³ Taşeron firmanın şirkete ait gizli bilgileri kendi amaçları için kullanma riski olduğu gibi bünyesinde topladığı bu bilgileri koruyamaması da önemli bir risktir. Hastaneler açısından bakıldığında; hasta bilgilerinin, kişisel bilgilerin dış kaynaklı hizmet alımı yapılan personel veya şirketleri aracılığı ile amacı dışında kullanılması ve güvenliğinin sağlanamaması önemli bir hukuki sorun oluşturmaktadır. Hastaneler böyle birimlerde ve idarenin gizli bilgilerinin olduğu birimlerde hizmet alımı yapmamalıdır. Sözleşmelerine bilgi güvenliği ile ilgili maddeler eklenmeli ve caydırıcı cezalar konmalıdır.

¹ Karcı, s.75

² D. N. Mersin, Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE, YDT, İstanbul, 2010, s.43

³ Özel, s.28

Dış kaynak hizmeti sunan işletmeler bazen güvenilir duruşundan vazgeçebilir. Sözleşmelerde eksiklikler olabilir. Sözleşmede tedarik hizmetlerini nesnel bir şekilde özgüleştiren maddeler yoksa bu sorunlara yol açabilir. İşletmeler birbirlerine karşılıklı güvenerek sözleşmelere esnek maddeler koyabilirler. İşletmeler dış kaynak kullanarak yenilik ve örgütsel öğrenmede gerilikler yaşamaktadırlar. Uzun süreli dış kaynak kullanan işletmeler ar-ge de rakipleri karşısında geriye düşmektedirler. Diğer taraftan esas işletmenin ürettiği ürün ve hizmet hakkında bilgi toplayıp, bu bilgileri ürün pazarlamasında kendi hesaplarına kullanıp, etik kuralları ihlal etmeleri işletmelerin rekabet şartlarını zorlaştırmaktadır.”¹ Bu nedenle işletme dış kaynak hizmeti aldığı firmaya kendisi için temel yetenek sayılacak konularda bilgi vermemelidir.

¹ T. Tunç, Muhasebe ve İç Denetim Alanında Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010, s.23-24

SONUÇ

Dünyada serbest piyasa ekonomisi ve küreselleşmenin artması ile birlikte rekabet şartları daha da zorlaşmaktadır. İşletmelerin yerel ve uluslar arası piyasada rekabet edebilmeleri için birbirlerini tamamlayıcı şekilde çalışması yeni piyasanın bir gerekliliği olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin hukuki anlamda olmayıp, işbirliği içinde temel yetenekleri dışında kalan alanlarda dışarıdan hizmet alması ile dış kaynak kullanımı gündeme gelmektedir. Bu nedenle dış kaynak yolu ile hizmet alımı günümüzde yaygın olarak kullanılmaya başlanmaktadır.

İşletmeler dış kaynak kullanımının kendilerine fayda sağlayacağını düşünerek hareket etmektedirler. Bu amaçla temel yetenekleri dışında kalan konularda dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Literatürde dış kaynak kullanan işletmelerin sağladığı yararlar olarak; uzmanlık bilgisinden yararlanma, maliyetlerin düşürülmesi, temel faaliyetlere odaklanma, esnekliği arttırma, verimliliği arttırma, teknolojik yenilikleri takip etme, rekabet gücünü arttırma, kaliteyi arttırma gösterilmektedir.

İşletmeler açısından en önemli fayda maliyetlerin düşmesidir. İşletmeler karlılığı sağlamak ve diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için en düşük maliyetle en kaliteli üretimi yapmayı ve en çok kar etmeyi hedeflemektedirler. Dış kaynak alım yöntemi ile oluşan maliyet avantajının en önemli kalemini iş gücü maliyetlerinin düşmesi oluşturmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri dışında ki konularda uzman personele ayrı bir bütçe ayırmak istememektedirler. Bu personelin genel giderleri ve özlük hakları işletme üzerine ek maliyet olarak gelmektedir. Dış kaynak alımı ile işletmeler bu hizmetleri dışarıdan satın alarak maliyet avantajı sağlamayı hedeflemektedirler.

Hastanelerin temel görevi sağlık hizmeti sunmaktır. Bütçelerinin büyük bir kısmını sağlık hizmetine ayırmak istemektedirler. Bunun dışındaki ayrı bir uzmanlık gerektiren temizlik, güvenlik, otomasyon, yemek ve otelcilik hizmetleri gibi kendi temel faaliyetleri dışındaki hizmetlere fazla kaynak ayırmak istememektedirler.

Hastaneler bu hizmetleri dış kaynak alım yöntemi ile uzman ekipleri olan işletmelerden daha kaliteli ve ucuza alacaklarını düşünerek hareket etmektedirler.

Hastanelerde dış kaynaklı alım yöntemi ile hizmet ihalesi yapılan en önemli ihale personel sayısının yetersizliğine bağlı hizmet alım ihaleleri olduğu görülmektedir. Sağlık Bakanlığı hastaneleri personel yetersizliğini hizmet alımı yöntemi ile çözmektedirler. Hizmet ihaleleri ile sağlanacak personelin daha düşük maliyetli olması ve daha az personelle daha çok iş yaptırabilme avantajının olması hizmet alım ihalesi yapma kararını etkileyen en önemli faktörlerdendir.

İşletmeler açısından diğer önemli bir dış kaynak alım nedeni ise gelişen teknolojik yenilikleri yakından takip etmektir. Donanım maliyetleri ve alt yapıyı oluşturmak sadece ülkemizde değil evrensel olarak tüm ülkelerde aynı güçlüğü sahiptir. Teknolojinin hızla değişmesine bağlı yenilikleri her işletme her zaman takip edemeyebilir. Bunun için gerekli uzman kadroyu kendi bünyesinde barındırmasının maliyeti yüksek olmaktadır. Özellikle tıbbi teknolojideki hızlı değişimler belli düzeyde sağlık talebini karşılamak için büyük kapasite yatırımlar gerektirmektedir. Bu nedenle dış kaynak alım yöntemi ile hizmet alınması hastanelere teknolojiyi yakından takip etme avantajı sağlamaktadır.

Dış kaynak yolu ile hizmet alan işletmenin mevcut kaliteyi artırma potansiyeli olduğu görülmektedir. Hizmet alım ihalelerinde beklenen, kurumda verilen mevcut hizmetten, daha verimli, daha etkili daha kaliteli hizmet sağlamaktır. Hastanelerde özellikle personel konusunda yapılan dış kaynaklı hizmet alımları hastane hizmet kapasitesini arttırmakta, personel eksikliğini gidererek beraberinde hizmet kalitesini de arttırması beklenmektedir.

Günümüzde hastaneler sadece sağlık bakım hizmeti vermemekte aynı zamanda temizlik, yemek, güvenlik ve en önemlisi otelcilik hizmetlerinin her dalında faaliyet göstermektedirler. Bu faaliyetleri gösterirken her alanda kaliteli olmayı hedeflemektedirler. Ancak hastanelerin temel görevi ve uzmanlık alanı sağlık hizmetleridir. Diğer hizmetleri daha uzman işletmelere vererek toplam kaliteyi

arttırmak mümkün olabilmektedir. Faaliyet alanı bu denli geniş olan hastaneler birçok konuda diğer işletmelerle işbirliği yapabilmektedirler. Bu işbirliğine giderken temel yetenekleri dışındaki alanlarda dış kaynaklı hizmet alımı yapmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı yönteminin doğru alanda kullanılması gerekmektedir. Dış kaynak kullanım gereksiniminin net olarak belirlenmesi, ihtiyaçların kapsamlı olarak analiz edilerek tespit edilmesi, risk analizlerinin yapılması mutlaka gerekmektedir. Bu analizler yapılırken sadece kısa dönem maliyetlerde düşme avantajı düşünülmeden uzun vadede işletmenin temel yeteneklerinden kopmadan verimliliğini ve karlılığını arttırması planlanmaktadır.

Doğru uygulandığı zaman birçok avantajı olan dış kaynak kullanım yönteminin yanlış uygulanması durumunda birçok dezavantajı olmaktadır. Bu dezavantajlardan en önemlisi işletme uzun vadede tedarikçi işletmeye aşırı bağlanmakta, bu bağlılık sebebi ile karlılığını, verimliliğini ve esnekliğini kaybedebilmektedir.

Dış kaynak kullanımının bir diğer dezavantajı ise tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesidir. Tedarikçi firmaya aşırı güven duyarak yapılan işleri kontrol etmemekte buna bağlı olarak zarar etmektedir. İşletmelerin bu duruma düşmemesi için tedarikçi firma ile yapılan sözleşmeler yeterince açıklayıcı olmalı ve iyi kontrol edilmesi gerekmektedir.

İşletmeler temel yeteneklerini veya ileride temel yetenekleri haline gelebilecek hizmetlerini tedarikçi firma vasıtası ile yapmamalıdır. Bunu yapan işletmeler uzun vadede temel yeteneklerini kaybetme ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Temel yeteneklerini tedarikçi firmaya kaptıran işletmeler rekabet konusunda dezavantaj yaşayabilmektedirler.

Tüm kurumların ve işletmelerin sahip oldukları bilgileri, bilgi güvenliği politikası çerçevesinde belli bir prosedüre göre güvenli olarak saklamaları gerekmektedir. Bu bilgiler üretim ile ilgili ve rekabet ile ilgili kritik bilgiler

olabileceği gibi resmi kurumlar açısında hukuki özelliği olan belge ve bilgiler de olabilmektedir. Hizmet alım yöntemi ile çalışılan dış kaynaklı firmaların bu bilgileri elde etmesi ana işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir.

Dış kaynak kullanımı her geçen gün daha da fazla talep görmektedir. Hastanelerin temel yetenekleri dışında dış kaynaklı hizmet alım yöntemini kullanmaları günümüzde artık daha yaygın hale gelmektedir. Dış kaynak kullanan hastaneler daha kaliteli ve verimli hizmet sunma kapasitesi elde etmektedirler. Ancak tüm işletmelerde olduğu gibi hastanelerin de dış kaynak kullanımında bir takım temel stratejik yapıları göz ardı etmemesi gerekmektedir. Bu yapılar hastanelerin temel yetenekleri ile hukuki olarak karşı karşıya oldukları sorumluluklarıdır. Bu kurallara uyan hastaneler ve işletmeler rekabet açısından daha avantajlı hale gelebilmektedirler. Hastanelerin temel görevi olan sağlık hizmetlerinde kaliteli hizmet sunumu için hasta memnuniyetinin ve çalışan memnuniyetinin st düzeyde tutulması gerekmektedir. Bunun için hastaneler gerekli olan alanlarda dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler.

KAYNAKLAR

- Altuntuğ N., Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama, SüleymanDemirel Üniversitesi, SBE, YDT, Isparta, 2007
- Arslanoğlu A., Yönetimde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı ve SağlıkSektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2009
- Arslantaş C.C., Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma(Outsourcing) ve İlaç Sanayisinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1999
- Aslantekin F., Göktaş B., Uluşen M., Erdem R., “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği” Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C.2, S.6, Elazığ, 2007
- Ateş B. A., Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Yönetimine Etkileri: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YDT, Isparta, 2011
- Ateş M., Sağlık Sistemleri, İstanbul, 2011
- Ayan B. G., Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı Olarak Türkiye’deki Kamu Kurumlarında Alt İşverenlik Uygulamaları, Adnan Menderes Üniversitesi, SBE, YYLT, Aydın, 2010
- Azıklı A., Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Bursa Devlet Hastanesi Örneği, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, 2005
- Bakan İ., Fettahlıoğlu H.S., Eyitmiş A.M., Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.2, S.2, Kahramanmaraş, 2012

- Budak G. – Budak G., İşletme Yönetimi, İzmir, 2004
- Burmaoğlu S., “Hizmet İhalelerinde Uygulanabilir Dış Kaynak Kullanımı Modeli ve Sözleşme Önerisi”, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006
- Çakıcı A. B., Modern Yönetim Teknikleri ve Dış Kaynak (Outsourcing) Kullanımı : Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama Örneği, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya, 2006
- Çakırlar H., İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme, Trakya Üniversitesi, SBE, YYLT, Edirne, 2009
- Çelik O., “Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.54, S.1, Ankara, 1999
- Çelik Y., Sağlık Ekonomisi, Ankara, 2011
- Çevirgen A., “Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C. 9, S. 4, İzmir, 2009
- Demirel Z. H., Dış Kaynak Kullanımının Faydaları, Riskleri ve Performanslara Etkisi: Şehir ve Sahil Otellerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi, SBE, YYLT, Kars, 2013
- Doğan M., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir 1987, s.228
- Duman E., Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Özel Hastanelerde Bir Araştırma, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2011
- Düren A. Z., 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul, 2002
- Ecerkale K., Kovancı A., “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, C.2, S.2, İstanbul, 2005

- Efil İ., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2004
- Eğin R., Dış Kaynak Kullanımı Yöntem ve Uygulamalar, Ankara, 2009
- Ekin A., Yanık A., Kıyak, M., “Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dışarıdan Satın Alınan Hizmetlerin Ekonomik Değerlendirmesi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 15, S. 1, Ankara, 2012
- Erbaş A., Hastane Yönetimi, Sorunları ve Çözüm Önerileri, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Eren E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2002
- Eren E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2003
- Ergin G., Şahin İ., “Dış Kaynaklardan Yararlanma Aracı Olarak Hizmet İhaleleri: T. C. Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Değerlendirmeleri Üzerine Bir Çalışma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 8, S. 1, Ankara, 2005
- Fırat A., Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2004
- Geçikli F., Halkla İlişkiler ve İletişim, İstanbul, 2010
- Gerekan B., İç Denetimde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): İMKB – 100 Endeksinde İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir Araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, YDT, Trabzon, 2010
- Gözüküçük M., Çelik Y., “Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.15, S.2, Ankara, 2012
- Güçlü A., Dış Kaynak Kullanımı ve Vergilendirilmesi, Ankara, 2013
- Gül H., “Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama”, Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, C.2, S.4, Balıkesir, 2005

Güllüoğlu Ö., Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Konya, 2012

Güner Ü., Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Ekonomik Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, YYLT, Kütahya, 2004

Güngör M., Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, 2007

İlter H. M., Global Dışsal Tedarik (Outsourcing), İstanbul, 2002

İmrek M. K., Yönetmeye Başlamak, İstanbul, 2005

İsfendiyoğlu H., Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması, Muğla Üniversitesi, SBE, YYLT, Muğla, 2001

İslamoğlu A. H., Pazarlama Yönetimi, İstanbul, 2006

İşçi E., Hastanelerin Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve İstanbul İlinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2004

Karaca A., Sağlık Hizmetleri pazarlamasında Dış Kaynak Kullanımı ve Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi, SBE, YYLT, Denizli, 2006

Karacaoğlu K., Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, Niğde Üniversitesi, SBE, YYLT, Niğde, 2001

Karahan A., "Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 12, S. 21, Balıkesir, 2009

- Karakılçık Y., Erkul H., Usta A., Kurumlar ve Yönetim, Ankara, 2004
- Karcı N., İşgören İhtiyacının Karşılmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Araştırma, Kocatepe Üniversitesi, SBE, YYLT, Afyon, 2005
- Koçel T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999
- Koçel T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2005
- Küçük O., Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara, 2005
- Küçük O., Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2013
- Margılıç T., İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi, Maltepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2006
- Meral Y., Sağlık Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Hasta Memnuniyetine Olan Etkisi ve Bu Konuya İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2006
- Mersin D. N., Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE, YDT, İstanbul, 2010
- Mimaroğlu B., Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Mucuk İ., Modern İşletmecilik, İstanbul, 2011
- Ofluoğlu G., Doğan S., “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri” Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.11, S.1, Zonguldak 2009
- Okumuş F., İsfendiyaroğlu H., “İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları” İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.16, S.3-4, Muğla, 2002
- Ölçer F., Dış Kaynaklardan Yararlanma, Hatay, 2006

- Önemli A., Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Öz E., Baykoç Ö.F., “Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, C.19, S.3, Ankara, 2004
- Özbay T., Sorularla Dış kaynak Kullanımı (Outsourcing), İstanbul, 2004
- Özdemir M., Güvenlik Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Karadeniz Bölgesi Devlet Hastanelerinde Konuya İlişkin Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Özdoğan O. N., Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YDT, İzmir, 2006
- Özel G., Konaklama İşletmelerinde Personel İstihdamında Dış Kaynak Kullanımının İş Görenler Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya, 2010
- Özer M.A., 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara, 2008
- Öztemel N., İşletmelerde Dış kaynak Kullanımının Mali Tablolara Etkisi ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Öztürk Y.E., Türk Sağlık Sektörü İçerisindeki Üniversite Hastanelerinin Etkinliklerinin Artırılmasında Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasının Etkisi Üzerine Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, SBE, YDT, Konya, 2009
- Öztürk Y.E., Özata M., Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Konya, 2010
- Sağnak P., Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Yaratılmasındaki Rolü ve Bir Pazarlama Aracı Olarak

Kullanılması: Gata Hastanesi'nde Bir Araştırma, Atılım Üniversitesi, SBE,YYLT, Ankara, 2010

Sabuncuoğlu Z., Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008

Saruhan Ş.C., Yeloğlu O., Sözen C., Ağlargoş O., Uzun Ö., Şakar A.N., Yazıcı S., Sarıkaya M., Yönetimde Güncel Yaklaşımlar, Eskişehir, 2013

Sezer A., Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Hizmet Kalitesine Etkisi ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YYLT, İzmir, 2009

Şahin A.G., Berberoğlu N., “Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri”, Online Academic Journal of Information Technology, C.2, S.5, 2011

Şahin B., Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Fonksiyonlarına Uygulanabilirliği, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, C.86, S.106, Balıkesir, 2011

Şahin B., İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir, 2005

Tanyeri M., Fırat A., “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.7, S.3, İzmir, 2005

Taşkın E., “Kütahya Şehir Merkezi Halkının Sosyo Kültürel Yapısına Yönelik Statejik Pazarlama Planlaması”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, S. 3, Kütahya, 1999

Tengilimoğlu D., Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Ankara, 2012

Tengilimoğlu D., Işık O., Akbolat M., Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2009

- Topal S.C., Hastane Yöneticilerinin Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarına İlişkin Görüşleri: Bir Anket Çalışması, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Tortop N., İsbir E. G., Aykaç B., Yayman H., Özer M. A., Yönetim Bilimi, Ankara, 2007
- Tunç T., Muhasebe Ve İç Denetim Alanında Dış Kaynak Kullanımı Ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2010
- Turhan Aydın E., Muhasebede Dış Kaynak Kullanımı, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 2002
- Türksoy A., Türksoy S. S. "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma "Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.22, S.1, İzmir, 2007
- Uyargil C., Adal Z., Ataay İ.D., Acar A.C., Özçelik A.O., Dündar G., Sadullah Ö., Tüzüner L., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2010
- Ülgen H., Mirze S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2010
- Yalçın İ., Akın M., Şeker M., Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (KMÜ) Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi C.13, S.20, Kayseri, 2011
- Yatkın A., Yatkın Ü. N., Halkla İlişkiler ve İletişim, Ankara, 2010
- Yavaş G., İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2011
- Yeniçeri Ö., İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış, Ankara, 1993

- Yıldırım M. O., Dış Kaynak Kullanımı ve Hastanelerde 3PL Lojistik, Bahçeşehir Üniversitesi, FBE, YYLT, İstanbul, 2011
- Yılmaz G., Türkiye’de Hastane Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hizmet Alan Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, YDT, Trabzon, 2007
- Yılmaz N., Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, Beykent Üniversitesi, SBE, Y.Y.L.T., İstanbul, 2013
- Yılmaz Ö., İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Balıkesir Üniversitesi, SBE, YYLT, Balıkesir, 2006
- Yiğit V., Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Hastane İşletmelerinde Uygulanması, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2004
- Çakırer M. A., “Sağlık Kurumları Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynaklardan (Outsourcing) Yararlanma Yöntemi ve Hastane Yönetiminde Sağlayacağı Avantajlar”,<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u0324.pdf>, (09.07.2014)
- Erdemir E., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği”, <http://iibf.ogu.edu.tr/eerdemir/makaleler/ogusbe.pdf>, (10.02.2013)
- Koçak O., "Çağdaş Yönetim Teknikleri, Dış Kaynak Kullanımı Outsourcing," (orhankocak.net/dosyalar/word/diskaynak.ppt), (01.05.2013)
- Tetik N., Ören V.E., “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, <http://www.mufad.org/journal/attachments/article/382/9.pdf>, (07.07.2014)
- Ünal S., “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”,<http://www.inovasyon.com.tr/pages.asp?type=single&id=298&own=34&own1=60>, (10.07.2014)
-, "Dış Kaynak Kullanımı" http://adem.bartın.edu.tr/upload/dis_kaynaklardan_yararlanma.pdf, Bartın, 2012, (10.07.2014).

-,"Dış Kaynak Kullanımın Tarihsel Gelişimi", <http://www.beycon.com.tr/dis-kaynak-kullanimi-tarihcesi.html>, (26.08.2013).
-,"Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı Niçin Tercih Edilir?" http://arsiv.medikalteknik.com.tr/web/devam_yazi.asp?idyazi=219, (10.07.2014).
-,"İso ve Kalite Tanımları", http://www.standartkalite.com/iso9001_terimleri.htm (23.05.2014)
-,"Muhasebe Dersleri", <http://www.muhasibedersleri.com/ekonomi/talep.html> (10.07.2014)
-,"Taşeron Nedir?" <http://www.hukukiyardim.net/taseron-nedir-isciye-karsi-kim-sorumludur.html>, (10.07.2014)
-,"Teknoloji Nedir?", <http://teknoloji.nedir.com/> (10.07.2014)

ÖZGEÇMİŞ

28 Eylül 1975 tarihi, Malatya İli Doğanşehir ilçesi doğumluyum. İlköğrenimimi aynı yerde tamamladıktan sonra orta ve lise öğrenimimi Malatya’da, tamamladım. 1992 yılında girdiğim Ankara Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinden 1997 yılında mezun oldum. Aynı yıl Elazığ Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlama Merkezinde diş hekimi olarak göreve başladım. 1999-2000 yılları arasında Denizli’de yüz yataklı askeri hastanede askerliğimi tamamladım. 2000 – 2007 yılları arasında Denizli’de kamu kurumlarında diş hekimi olarak görev yaptım. 2007 yılından beri Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Başhekim Yardımcısı olarak görev yapmaktayım. Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Hastane Kurumları ve Sağlık Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitime başladım.

Evli, iki çocuk babasıyım. Orta düzeyde İngilizce bilmekteyim.

Hasan ŞAHİN