

**İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK
KULLANIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
YAPISAL EŞİTLİK MODELİ
YAKLAŞIMI İLE BELİRLENMESİ**

HİKMET ZEYNEP KARAMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

Yrd. Doç. Dr. Handan ÇAM

2015

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANIMINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ YAKLAŞIMI İLE BELİRLENMESİ

(Identifying The Factors Which Is Affecting The Outsourcing of enterprises/Businesses
with Structural Equation Modeling)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİKMET ZEYNEP KARAMAN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Handan ÇAM

GÜMÜŞHANE
Kasım, 2015

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Yrd. Doç. Dr. Handan ÇAM danışmanlığında, Hikmet Zeynep KARAMAN tarafından hazırlanan “İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi” başlıklı çalışma, /11/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):.....

İmza:

.....

Jüri Üyesi (Danışman):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi :

İmza:

.....

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. /

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum “İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☒	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
☐	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
☐	Teziminyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / /

Öğrenci Adı Soyadı: Hikmet Zeynep KARAMAN

ÖNSÖZ

Gerek yüksek lisans eğitimimin ders sürecinde gerek tez çalışma sürecinde beni destekleyen ve çalışmama yön veren; her zaman sabır ve güler yüzle karşılayan; üzerimde emeği olan kendisinden çok şey öğrendiğim değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Handan ÇAM’a içtenlikle sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca sevgisi ve desteği ile hayatımın her anında yanımda olan, beni benden çok düşünen, benim için bu hayattaki en değerli insanlar olan annem Gökçen GÜNAL’a ve babam Ceyhan GÜNAL’a vermiş olduğu emeklerden ve yapmış olduklardan fedakârlıklardan dolayı çok teşekkür ederim.

Son olarak sevgisi ve sabrı ile yanımda olan, tez çalışmamın gerek kaynak taraması gerek anketin uygulaması aşamalarında bana büyük destek veren sevgili eşim Gürhan KARAMAN’a sonsuz sevgi ile teşekkür ederim.

Gümüşhane – 2015

Hikmet Zeynep KARAMAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

DIŞ KAPAK

DIŞ KAPAK PENCERESİ

İÇ KAPAK.....	I
TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	II
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	X
ABSTRACT	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIV
GRAFİKLER DİZİNİ	XV
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	XVI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI	3
1.1. Dış Kaynak Kullanımı Tanımı	3
1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi.....	7
1.3. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci	12
1.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Evreleri.....	16
1.3.1.1. Birinci Evre.....	17
1.3.1.2. İkinci Evre	17
1.3.1.3. Üçüncü Evre	19
1.3.2. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimini Teşvik Eden Faktörler.....	20
1.3.3. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimini Olumsuz Etkileyen Faktörler	23
1.4. Dış Kaynak Kullanımının Özellikleri	24
1.5. Dış Kaynak Kullanımının Çeşitleri.....	27
1.5.1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma.....	28

1.5.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflama	32
1.6. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları.....	34
1.7. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Temel Teoriler	43
1.7.1. İşlem Maliyet Teorisi	43
1.7.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi.....	44
1.7.3. Kaynak Temelli Teorisi.....	46
1.8. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yönetim Teknikleri	47
1.8.1. Şebeke Organizasyonlar	47
1.8.2. Küçülme	48
1.8.3. Tedarik Fonksiyonu	51
1.8.4. Taşeron Firma	52
1.8.5. Tam Zamanlı Yönetim (JIT)	53
1.8.6. Yalın Örgütlenme.....	54
1.9. Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanım İlişiksi	56
1.9.1. Temel Yeteneklerin Özellikleri.....	62
1.9.2. Temel Yetenek Perspektifi	64
1.10. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler	66
1.10.1. Maliyetleri Azaltma	68
1.10.2. Esnekliği Artırma	70
1.10.3. Temel Yeteneklere Odaklanmak.....	71
1.10.4. Rekabetin Artması.....	72
1.10.5. İşlem Maliyetlerini Azaltma/Kontrol Etme	72
1.10.6. Teknolojik Gelişmeler.....	73
1.10.7. Kaliteyi Artırma	73
1.10.8. Küreselleşme	74
1.10.9. Hızlı Değişim ve Hız Kazanma.....	74
1.10.10.Riski Azaltmak.....	75
1.10.11.Nakit Akışını Sağlamak	76
1.10.12.Değişim Mühendisliğinin Getirdiği Kazançları Artırmak	76
1.10.13.Finansal Kaynaklardan Yararlanma	76
1.10.14.Küçülme	77
1.10.15.Yatırım Maliyetlerini Azaltma ve Sabit Maliyetleri Değişken Maliyetlere Çevirme.....	77
1.10.16.Kaynakların Transferi	78

İKİNCİ BÖLÜM

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	79
2.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	79
2.1.1. İşletmenin Temel Yeteneklerini Geliştirme	80
2.1.2. Verimliliğin Yükseltilmesi	81
2.1.3. Hizmet Kalitesinin İyileşmesi	82
2.1.4. Maliyet Tasarrufu	83
2.1.5. Sinerjiyi Artırma	84
2.1.6. Zamanın Etkin Kullanımı	84
2.1.7. Esnekliği Artırma	85
2.1.8. Teknolojik Gelişmelere Uyum	85
2.1.9. Riski Paylaşma	86
2.1.10. Rekabet Üstünlüğü Elde Etme	86
2.1.11. Global Ölçekte Değer Zinciri Yaratmak	87
2.1.12. Maliyetlerin Önceden Bilinmesi	87
2.1.13. Belirlenmiş Hizmet Düzeyleri.....	87
2.1.14. Diğer Amaçlar İçin Kaynakların Serbest Kalması.....	88
2.1.15. Personel Maliyetlerinin Azaltılması.....	88
2.1.16. Faaliyet Alanlarını Düzenler ve Performansı Artırır	88
2.1.17. Organizasyonel Küçülmeyi Sağlama	89
2.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları	89
2.2.1. Faaliyet ve Kontrol Maliyetlerinin Artması	92
2.2.2. Dış Kaynak Kullanım Kararının Hatalı Verilmesi veya Zamanında Uygulanamaması.....	93
2.2.3. Gizli Bilgilerin Rakiplere Sızdırılması.....	93
2.2.4. Kontrol Kaybı	93
2.2.5. Esneklik Kaybı	94
2.2.6. Bağımlılık Artar	94
2.2.7. Temel Yeteneğin Kaybedilmesi	95
2.2.8. İşletme Personeli Üzerine Olumsuz Etkileri	96
2.2.9. Nitelikli Personelin Kaybedilmesi	97
2.2.10. Dış Kaynak Sağlayıcı İle Uyumlu Birlikteliğin Gerçekleşmemesi.....	97
2.2.11. Sözleşmelerdeki Hatalardan Kaynaklanan Riskler	98

VIII

2.3. Dış Kaynak Kullanım Süreci	98
2.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması	101
2.3.2. İşletmelerin Kendini Değerlendirmesi	101
2.3.3. Fayda - Maliyet Analizi	102
2.3.4. Dış Kaynak Kullanım Kararının Alınması.....	103
2.3.5. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi	105
2.3.6. Teklif Formunun Hazırlanması	106
2.3.6.1. Teklif Formunun Bölümleri.....	107
2.3.7. Alternatif Tedarikçi İşletmelerin Dikkate Alınması ve Değerlendirilmesi	108
2.3.7.1. Dış Kaynak Kullanım Yöneticisine Başvurma.....	109
2.3.7.2. Dış Kaynak Kullanım Komitesine Başvurma.....	109
2.3.7.3. Tekliflerin Değerlendirilmesi	109
2.3.8. Alternatif Tedarikçi İşletmeler Arasında Seçim Yapılması	111
2.3.9. Dış Kaynak Sözleşmesinin İmzalanması	115
2.3.10. Dış Kaynak Sözleşmesinin Uygulanması	121
2.3.11. Dış Kaynağın Performansının Değerlendirilmesi ve Sözleşmenin Sonlandırılması	123
2.4. Tek Tedarikçi Kullanmanın İşletmeler Üzerinde Etkisi	124
2.5. Dış Kaynak Kullanımını Başarılı Kılan Faktörler	125

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERİN DİŞ KAYNAK KULLANIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ YAKLAŞIMI İLE BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	128
3.1. Yöntem.....	128
3.1.1. Problemin Durumu	128
3.1.2. Konunun Önemi	128
3.1.3. Araştırmanın Amacı	129
3.1.4. Beklenen Yararlar	130
3.1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	130
3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	130
3.1.7. Araştırmanın Kapsamı	131
3.1.8. Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	131
3.1.8.1. Yapısal Eşitlik Modeli	132

3.1.8.1.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Ölçüleri ve Ölçek Korelasyon Kat Sayıları	136
3.1.9. Araştırma Modeli	138
3.1.10. Hipotezler	139
3.2. Verilerin Analizi ve Yorum	141
3.2.1. Bulgular ve Yorumlar	141
3.2.1.1. Demografik Bulgular	141
3.2.1.2. Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Algı ve Tutumları	144
3.2.1.3. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları	152
3.2.1.3.1. Ölçeğin Güvenirlilik Analiz Sonuçları	154
3.2.1.3.2. Ölçeğin Geçerlilik Analiz Sonuçları	156
3.2.1.4. Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları	159
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	170
KAYNAKÇA	182
EKLER.....	198
ÖZGEÇMİŞ.....	204

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANIMIN ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ YAKLAŞIMI İLE
BELİRLENMESİ

HİKMET ZEYNEP KARAMAN

2015, 204 + XVI

Yönetim ve üretim süreçlerinde yaşanan hızlı değişimlere paralel olarak son dönemde dış kaynak kullanımı önemli bir yönetim stratejisi olmuştur. Yaşanan bu hızlı değişim işletmelerin yapı ve işleyişleri üzerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. İşletmeler müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamak, müşterileri için daha fazla değer yaratan mal ve hizmet üretebilmek için temel yetenekleri üzerine odaklanmak istemekte, temel yeteneklerini kullanmadan ürettikleri mal ve hizmetleri ise bu konuda uzman tedarikçileri devretmektedirler. Böylece işletmeler piyasa koşullarına göre daha çabuk ihtiyaçlara cevap verebilmekte ve müşteri memnuniyetini artırmaktadırlar.

Başlangıçta sadece maliyetleri düşürmek amacı ile başvurulmuş dış kaynak kullanımı; rekabeti artırma, temel yeteneklere yoğunlaşma isteği, kaliteyi artırma, esnekliği kazanma, süreç yenileme, hız kazanma, teknolojik yenilikleri takip etme gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak giderek daha çok kullanılan bir yönetim uygulaması olmuştur.

Bu çalışmanın amacı dış kaynak kullanımının sağlık kurumlarında uygulanmasına yönelik çerçeve çizmektir. Bu çerçeve doğrultusunda hazırlanan çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde dış kaynak kullanımının tanımı ve önemi ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde dış kaynak kullanımının avantajları, dezavantajları ve dış kaynak kullanım sürecine yönelik kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ise Karadeniz Bölgesinde 18 ilde bulunan sağlık kurumlarının yaptığı 218 anketin sonuçlarına göre dış kaynak kullanımının sağlık kurumlarında uygulamasının rekabet ve maliyet üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Anahtar sözcükler: Dış Kaynak Kullanımı

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

IDENTIFYING THE FACTORS WHICH IS AFFECTING THE
OUTSOURCING OF ENTERPRISES/BUSINESSES WITH STRUCTURAL
EQUATION MODELING

Hikmet Zeynep KARAMAN

2015, 204 + XVI

Outsourcing has been an important management strategy lately in parallel with fast changes in management and production processes. This fast change has caused important changes on structure and operations of companies. Companies want to focus on basic abilities; they transfer the produced good and services that are produced without basic talents to the expert suppliers of that field in order to produce more value creating goods and services and to meet the expectations of the clients.

Thus companies can meet the needs of clients fast in accordance with the market conditions and they raise the customer satisfaction.

Outsourcing, which has been applied in order to lower the expenditures in the beginning, began to be a management application to be used more in connection with the reasons such as improving competition, need to focus on basic talents, increasing quality, gaining flexibility, process renewal, gaining speed, following technological innovations.

The aim of this study is to draw a framework aimed at the implementation of outsourcing in healthcare institutions. This study made with the aim of this framework consists of three parts. In the first part of the study conceptional information about the definition and importance of the outsourcing took part. In the second part conceptional framework that aims at the advantages, disadvantages of outsourcing process was drawn. In the third part effects of outsourcing implementation on healthcare institutions in competition and cost manners according to the 218 surveys that healthcare institutions made in 18 provinces in Black Sea Regions was examined.

Keywords: Outsourcing

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1	İşletmeler İçin Üretim Seçenekleri	6
Tablo 1.2	Dış Kaynak Kullanım Seçenek Aralığı.....	8
Tablo 1.3	Klasik Yöntem ve Dkk Karşılaştırılması.....	25
Tablo 1.4	ABD ve Avrupalı İşletmelerin Dkk Tercihlerindeki Ülkeler ve Yüzdeleri.....	35
Tablo 1.5	Küçülme Uygulamaları.....	50
Tablo 1.6	Temel Yeteneğe İlişkin Yapılmış Çalışmalara Göre Temel Yetenek Unsurları	60
Tablo 1.7	İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Temel Nedenler.....	67
Tablo 2.1.	Dış Kaynak Kullanımının Riskleri	91
Tablo 2.2	Dış Kaynak Kullanım Süreci	100
Tablo 2.3	Tedarikçi Değerlendirme Matrisi.....	114
Tablo 2.4.	Büyük İşletmelerin Yaptığı DKK Anlaşmaları	116
Tablo 3.1	Ölçek Modelindeki Sembollerin Tanımı	134
Tablo 3.2	Yapısal Eşitlik Modelindeki Sembollerin Tanımı	135
Tablo 3.3	Korelasyon Katsayı Çeşitleri	136
Tablo 3.4.	Genel Kabul Gören Uyum İyiliği Ölçüleri	137
Tablo 3.5	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	141
Tablo 3.6	Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımı Hakkındaki Düşünceleri.....	144
Tablo 3.7	Dış Kaynak Kullanılan Hizmet Türleri.....	145
Tablo 3.8	Dış Kaynak Kullanımı Nedenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	146
Tablo 3.9	Muhasebe- Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanım Faktörüne İlişkin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	147
Tablo 3.10	Rekabet Edilebilirlik Faktörüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	148
Tablo 3.11	Dış Kaynak Kullanım Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar Faktörüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	149

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.12	Yönetmel Etkiler Faktörüne İlişkin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	150
Tablo 3.13	Örgütsel Etkiler Faktörüne İlişkin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	150
Tablo 3.14	Hizmet Etkileri Faktörüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	151
Tablo 3.15	Maliyet Etkileri Faktörüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	152
Tablo 3.16	Cronbach-Alfa Katsayısı ve Açıklamaları.....	153
Tablo 3.17	Ölçeğin Güvenirlik Analizinin İstatistiği.....	154
Tablo 3.18	KMO Testi İçin Önerilen Kriterler	157
Tablo 3.19	Dış Kaynak Kullanımının Etkileri Ölçümü Faktör Analizi	158
Tablo 3.20	Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Ölçütleri.....	161
Tablo 3.21	Standart Regresyon Yükleri.....	164
Tablo 3.22	Modelinin Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	166

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1	Dış Kaynak Kullanım Modeli	11
Şekil 1.2	Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişim Süreci	15
Şekil 1.3.	Dış Kaynak Kullanım Evreleri	20
Şekil 1.4	Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi.....	53
Şekil 1.5	Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Süreci.....	65
Şekil 2.1	Dış Kaynak Kullanım Örneği	85
Şekil 2.2	Dış Kaynak Kullanma Kararının Çerçevesi.....	104
Şekil 2.3	Esnek Dış Kaynak Kullanım Sözleşme Yapısı	119
Şekil 3.1	Yol Analiz Modeli Örneği	133
Şekil 3.2	Ölçme Modeli	134
Şekil 3.3	Yapısal Modeli.....	135
Şekil 3.4	Araştırmanın Modeli	139
Şekil 3.5	Araştırmanın Hipotezleri	140
Şekil 3.6.	Araştırmada Kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli.....	160
Şekil 3.7	Yapısal Eşitlik Modelinin AMOS Çıktısı	163
Şekil 3.8	Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Gizli Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri	163
Şekil 3.9	Modelin Regresyon Yönleri ve Standart Regresyon Yükleri	165

GRAFİKLER DİZİNİ

<u>Grafik No</u>	<u>Grafik Başlığı</u>	<u>Grafik No</u>
Grafik 1.1 Dkk Alanları ve Gelecekte Dkk Beklenen Artış.....		38
Grafik 1.2. Yöneticileri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler.....		70
Grafik 2.1 Tedarikçi Seçiminde Ön Planda Olan Kriterler.....		113

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

Dkk	: Dış Kaynak Kullanımı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
JIT	: Tam Zamanlı Yönetim
BPO	: Business Process Outsourcing
IDC	: International Data Corporation
CRM	: Custome Responce Management
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Yy	: Yüzyıl
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
BP	: British Petroleum
A.Ş	: Anonim Şirketi
IBM	: International Business Machines

GİRİŞ

Gerek kamu gerekse özel sektördeki birçok işletmenin değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmeleri için esneklik yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle küresel ölçekte yaşanan rekabet, bilgi toplumuna geçiş, ticari ilişkilerin ulusal sınırlar dışına çıkması gibi dünya ticaretinde yaşanan değişimler karşısında yaşanan gelişmeler, durağan şartlarda çalışan hantal örgüt yapılarına sahip işletmeleri esnek yapılara dönüşmeye zorlamıştır. İşletmeleri katı ve kuralcı yapılarından kurtaran, hareket kabiliyeti daha yüksek yapılara dönüşmelerini sağlayan gelişmelerden biride dış kaynak kullanımıdır.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı veren, uzmanlık alanlarına giren faaliyetlere odaklanmalarına, uzmanlık alanları dışındaki faaliyetleri ise o alanda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığı ile yüksek kalitede düşük maliyetlerle uygun biçimde temin edilmesini sağlayan yönetim stratejisidir. Dış kaynak kullanımı işletmelere temel yetenekleri üzerine odaklanmalarını, diğer tüm işleri başka işletmelere devrederek kaynak tasarrufu yapmayı, yapı olarak küçülmeyi ve daha yalın hale gelmelerini sağlamaktadır. Ancak dış kaynak kullanımı diğer yönetim stratejilerinden bağımsız olarak değerlendirilebilecek bir uygulama değildir. Çünkü işletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkça, dış kaynak kullanımı artacak buna bağlı olarak da partnership(ortaklık) ve şebeke organizasyonları gelişecektir. Kalite, verimlilik, etkinlik, teknolojik yeniliklerden yararlanma gibi birçok avantajının yanında başarıyla uygulanamayan dış kaynak kullanımı sürecinin sonunda dış kaynak kullanımının birçok dezavantajıda vardır. Bu dezavantajları en aza indirmek ise doğru tedarikçi seçimine bağlıdır.

Dış kaynak uygulamalarında son yıllarda ciddi bir artış olduğu gözlenmekte olup bu artışın ilerleyen günlerde devam edeceği gözlenmektedir. İşletmelerin birincil faaliyetleri dışındaki ikincil faaliyetleri dışarıdan temin etmeye yönelik eğilimleri her geçen gün artmaktadır. Başlangıçta daha çok yemek, temizlik, personel taşıma

alanlarında yaygın olan dış kaynak kullanımını artık işletmelerin her türlü faaliyetlerinde kullandıkları bir yönetim aracına dönüşmüştür.

Her işletmede olduğu gibi sağlık kurumlarında da rekabet kaçınılmazdır. Sağlık kurumları temel faaliyetleri olan sağlık hizmetlerine yoğunlaşarak diğer destek hizmetleri, bu alanlarda uzman firmalardan yararlanarak temin edebilirler. Böyle birçok hizmet bileşeninden oluşan karmaşık yapıları daha yalın hale gelir.

Etkin bir dış kaynak yöntemi, sağlık kurumlarının sınırlı kaynaklarını sınırsız ihtiyaçları karşılamada kurumlara büyük fırsatlar sunabilir. İşletme sermayesinden yapılacak tasarruflar hizmet maliyetlerinde düşüş sağlayabilir. Bu ise işletmelerin stratejilerine olumlu etki yaparak rekabet gücünü artırır. Hizmetlerin düşük maliyette ve yüksek kalitede yapılması müşteri tatminini artıracak, diğer sağlık kuruluşlarına karşı bir üstünlük sağlayacak. Ayrıca hizmet sunumunda yeterli ve kaliteli malzemelerin kullanılması personelin verimliliğini de yükseltecektir.

Araştırma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümler de dkk ile ilgili literatür bilgilerine üçüncü bölümde ise Karadeniz bölgesindeki sağlık kurumlarına yönelik hazırlanan anket sonuçlarına yer verilmiştir. Birinci bölümde dış kaynak kullanımının tanımı, önemi, özellikleri, uygulama alanları, temel yetenek kavramına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise dış kaynak kullanımının nedenleri, avantajları, dezavantajları, dış kaynak sözleşmeleri, tedarikçi seçimi konularına yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde de sağlık kurumlarında dkk kurumların maliyet ve rekabet edilebilirlikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Uygulamayı içeren bu bölümde anket yöntemi ile elde edilen veriler ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırma Karadeniz bölgesinde 18 ilde bulunan sağlık kurumları(özel ve devlet hastaneleri, rehabilitasyon merkezleri, sağlık ocakları aile hekimlikleri, diyaliz merkezleri) üzerinde gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. Dış Kaynak Kullanımı Tanımı

Günümüzde değişen dünya düzeni ve çalışma koşulları içerisinde işletmeler birçok yeni teknik ve kavramlar ile karşılaşmaktadır. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren işletmelerin hızlı büyüme ve farklı coğrafyalara yayılma eğilimleri, merkeziyetçi yönetim yapısını güçlendirmeye başlamıştır. Geleneksel yönetim şekillerinin, çağa ayak uydurmadaki yetersizlikleri ve örgüt yapılarının küçük, esnekliğin yüksek, çevresel değişimlere duyarlı konuma gelme ihtiyaçları işletmeleri yeni yöntemleri incelemeye yöneltmiştir. Bu yeni yöntemlerden biride, literatürdeki özgün adı ile “Outsourcing“ olan (Seymen, 2001).

Outsourcing, “out” ve “sourcing” kelimelerinden oluşmaktadır. Out, dış; sourcing ise kaynak olarak tanımlanır. Dış kaynak kullanımı işlemleri daha iyi daha hızlı ve ucuz istihdam edebilmek için üçüncü kişilerin yetkilendirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile dış kaynak kullanımı, performans üzerinde tasarruf denetimi sağlamak için iş, sistem fonksiyonların tahsis edilmesi ve dış işveren ile karşılıklı olarak süreç ve fonksiyonların yetkilendirilmesidir (Tayaova, 2012).

Greaver (1999), dış kaynak kullanımını “bir kuruluşun devamlılık gösteren bazı ikincil faaliyetlerini ve bu faaliyetler üzerindeki karar haklarını, taraflarla arasında yapılan anlaşma esas alınarak, dış tedarikçilere transfer etmesi olarak “ tanımlamıştır. Bu uygulamada sadece faaliyetlerin transferi değil aynı zaman da üretim ve karar haklarını etkileyen faktörlerinde transferi söz konusudur.

Türkçede, “outsourcing” ve “dış kaynaklardan yararlanma“ terimi ile aynı anlama gelecek şekilde; İş dışarıya verme, global dışsal tedarik, dış kaynak kullanma, dışarıdan mal ve hizmet satın alınması gibi terimler de kullanılır.

Dkk, artan rekabet ve küreselleşme karşısında başarılı ve önemi giderek artan popüler bir kurumsal yönetim stratejisidir. Literatürde işletmeye dışarıdan satın alınarak gelen kaynaklardan faydalanma anlamına gelir. Dış kaynak kullanımı, şimdiye kadar örgüt içinde yerine getirilmiş fonksiyon, görev ve süreçleri yürütülmesi işinin uzun vadeli işbirliği esasına dayanarak belli bir alanda uzmanlaşmış bir dış sağlayıcı görevlendirilerek yaptırılmasıdır (Koszewska, 2004).

Dış kaynak kullanımı, ürün veya hizmetlerin işletme içinde sahip olunan tesisler tarafından sağlamak yerine onları dışarıdan bir tedarikçi veya üreticiden tedarik etmek için yapılan “dış sözleşme “ olarak adlandırılır.

Dış kaynak kullanımı, kurumun misyonunu sağlamasında, uzun vadeli amaç ve hedefleri yerine getirmesi sürecine yardımcı bir anahtardır (Gupta ve diğerleri, 2005).

Dkk, hemen hemen her sektörde, büyükten küçüğe tüm işletmelerde standart bir işletme kimliği olma yolunda ilerlemektedir. 90’lı yılların başında dkk; işletmelerde ölçek ekonomisini ve maliyeti kontrolünü sağlayacak bir araç olarak görülmüştür. 2000’li yıllara gelindiğinde ise dkk, rekabet, yenilikçilik, küresel stratejilerin belirlenmesinde önemli bir yönetim stratejisi haline gelmiştir (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Dış kaynaklardan yararlanma, daha önce işletme tarafından verilen işlem veya hizmetlerin sorumluluklarını temsilci bir işletmeye devretmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Dış kaynak kullanımı “küresel pazar” ve “e- ekonomi” çağında şirketler arasındaki ilişkileri düzenleyen yeni yöntemlerin temel destekleyicilerinden biridir (Galletto ve diğerleri, 2003).

İşletmelerin sadece kendilerine özgü yetenek ve becerileri temel alması; temel yeteneklerini kullanılmadığı faaliyetleri, işletme dışında alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden almasına “outsourcing” ya da “dış kaynaklardan kullanımı” denir (Özbay, 2004). Atılğan (2011) ise dkk “işletmelere rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, bu yetenekler dışında kalan işleri kendisinden daha iyi yapabilen uzman işletmelere yaptırması ve onlardan tedarik etmesi “ olarak tanımlar (Atılğan, 2011).

Koçel (2011), dış kaynak kullanımını işletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işler yapmaları; “core competence “ veya öz (temel, çekirdek) yeteneklerinin kullanılmadığı işleri, işletme dışında başka işletmelere yaptırma eğilimi olarak tanımlamıştır. Böylece işletmeler temel yeteneklerini

yani işletmenin rakiplerine oranla çok daha iyi bildiği, taklit edilmesi zor olan, bilgi, yetenek, iş yapma usulü veya becerilerini de işletme içerisinde yapılacak faaliyetlerde kullanılmış olurlar.

Quelin ve Duhamel (2003), “Dış Kaynak Kullanımını, tedarikçilerin sahip olduğu birleşik satın alma gücünden gelen ölçek ekonomisi avantajlarını vergisel avantajlar ile birleştirerek; firmaların temel yeteneklerini geliştirme fırsatı bulduğu, finansal anlamda stratejik bir yönetim modelidir.” şeklinde tanımlar. Faaliyetlerin dışarıya, başka işletmelere aktarılması uzun dönemli sözleşmeler ile gerçekleşmektedir.

İşletmenin kendisinin geliştiremediği yetenek ve becerileri, bu alanlarda uzman işletmelerden tedarik etmesi, onun aracılığı ile kullanması; ürünün imalatı için gerekli parçaları ve diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin temin etmesidir. Başka bir ifade ile örgütün birebir kendisinin gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçiye devretmesidir (Ülgen ve diğerleri, 2007). Buradaki söz konusu olan faaliyetin dış tedarikçiye devredilmesi ile işletme tamamen devreden çıkmamaktadır. Özellikle dış tedarikçiden satın alınan faaliyetlerin denetimleri başta olmak üzere sözleşmede yer alan maddelerin ne kadarının gerçekleştiğinin kontrolü aşamasında tedarikçiye yoğun takip uygulamasını sürmektedir. Çünkü dışarıdan satın alınan faaliyetin müşteri karşındaki muhatabı doğal olarak işletmedir ve hizmette oluşacak bir sorun ya da eksikliğin giderilmesinde müşteri işletmeden beklenti içindedir (Pelit, 2007).

Dış kaynaklardan kullanma, işletmenin çalışma sürecinin yerine getirilmesini başka bir diğer ürün ya da hizmet sağlayıcıya bıraktığı zaman gerçekleşir. İşletme, tedarikçiye işin nasıl yapacağını değil, işin sonunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini söyler. İşin yapılma sürecini bu konuda uzmanlaşmış tedarikçi işletmeye bırakır (Erdemir, 2004).

Bu açıklamalardan anlaşılabileceği gibi dkk işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için temel yetenekleri ile ilgili işleri kendileri yapması, işletmelerin temel yetenekleri dışındaki işleri, temel yetenekleri kendilerinininkinden yüksek olan işletmelere yaptıracak temin etmeleri şeklinde tanımlanabilir (Ertürk, 2012). Dış kaynaklardan kapsamında işletmeler daha yalın örgüt yapısına sahip olmak ile birlikte sahip oldukları kaynakları rakip işletmeler tarafından taklit edilemeyen temel yeteneklerine odaklayabilmektedirler. Bu ise işletmelere bir yandan çevresel değişime hızlı uyum

sağlayabilmelerini kolaylaştıran esnekliği kazandırmakta diğer yandan da rakiplerinin önüne geçme fırsatı sunmaktadır (Yılmaz, 2007).

OECD (2007), dış kaynak kullanımını, önceden şirket içinde üretilen mal ve hizmetlerin satın şirket dışından satın alınması olarak tanımlar. İşletmeler dkk ile asıl faaliyetleri dışındaki ikincil faaliyetlerini dünyanın başka yerindeki işletmelerden karşılayabilme fırsatını elde etmişlerdir. Bu yeni iş yapma biçimi küresel dış kaynak kullanma olarak tanımlanmıştır. Küresel düzeyde dış kaynak kullanımı, gelişmekte olan piyasalardaki girişimcilere yeni iş fırsatları sunmaktadır. Küresel anlamda dış kaynak kullanımı şu şekillerde görülmektedir (Kılıç, 2008);

Tablo 1.1 İşletmeler İçin Üretim Seçenekleri

Üretim yeri	Kendi bünyesinde	Dışarıdan tedarik
Yurtiçi üretim (Domestic)	Ürün ve hizmetleri ülkesinde ve kendi bünyesinde üretmektedir(Domestic İn-House)	Ürün ve hizmetleri ülkesindeki diğer işletmelerden tedarik etmektedir(Domestic Outsourcing)
Yurtdışı üretim (Offshoring)	Ürün ve hizmetleri yabancı ülkede kendi bünyesinde üretmektedir.(Offshoring)	Ürün ve hizmetleri yabancı ülkedeki bağlı olmayan diğer işletmelerce üretilmektedir.(Offshore outsourcing veya uluslararası taşeronculuk)

Kaynak: UNCTAD (2004). World Investment Report The Shift Towards Services, 2004: S.148 aktaran; Yıldırım ve Kale, 2009.

Offshore Outsourcing (Ülke Dışı Dış Kaynak Kullanımı), Offshore outsourcing terimleri, dış tedarikçiden ara mal ve hizmetleri satın almak için kullanılmış olsa da tanımları birbirinden farklıdır. Aslında outsourcing ve offshore outsourcing arasında kısmı bir örtüşme olmasına rağmen iki terim arasındaki temel fark üretimin ulus şirketlerden uluslar arası hale getirilmesine dayanır (OECD, 2007).

Nearshore Outsourcing (Komşu Ülkede Dış Kaynak Kullanma), kendi ülkesinde yapılan iş veya hizmetler yerine komşu ülkeler tarafından yapılan iş veya hizmeti satın alma uygulamasıdır. Örneğin ABD'de birçok şirket işlerini Kanada ve Meksika'dan dış kaynak kullanımı ile sağlamıştır (www.searchcio.techtarget.com).

Onshore Outsourcing (Yurt İçi Dış Kaynak Kullanma), bir ya da daha fazla dâhili iş süreçleri ve hizmetlerin yerel firmalar tarafından kullanılarak yapılan iş

modelidir. Onshore outsourcing altyapı ve destek personel miktarını ve bunlarla ilgili maliyetleri azaltma veya ortadan kaldırmak için tasarlanmıştır. Onshore outsourcing, offshore outsourcing gibi çalışır fakat fiziksel ve resmi olarak aynı ülke içinde mevcut bir sağlayıcı seçer. Örneğin finans ve sağlık kurumları genellikle offshoring kullanımını engelleyerek, yerli, ülkenin sınırları içinde müşteri verilerini ve kayıtlarını tutmaya bağlanmıştır. Tipik olarak onshore outsourcing, sıkı yasal ve operasyonel gereksinimleri nedeni ile işletmeler tarafından tercih edilmektedir (www.techopedia.com).

1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi

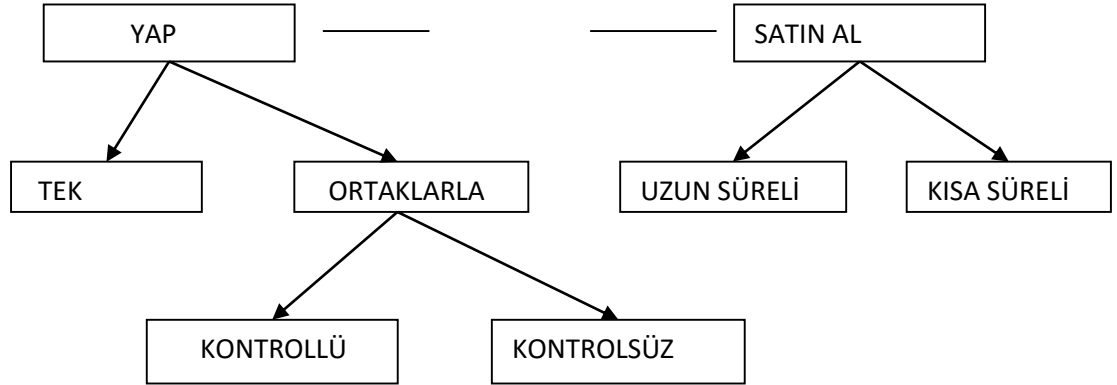
Günümüzde işletmeler ciddi reorganizasyon projeleri ile yeniden yapılanma süreçlerine yönelmektedirler. Bu sürecin temel özellikleri artan uluslararası rekabete ve değişen piyasa eğilimlerine karşı etkin bir rekabet stratejisi izleyebilmektir. Bu çerçevede işletmelerin toplam kalite yönetimi, esnek üretim stratejileri, reengineering, esnek çalışma biçimlerine geçtikleri gözlenmektedir. Yeniden yapılanma sürecinin önemli bir aşamasında işletmelerin ana faaliyet alanları dışındaki faaliyetleri mümkün olduğunca en aza indirmeleri bu faaliyetleri başka işletmelere aktarmalarıdır. Bu amaçla günümüzde pek çok işletme ana faaliyet alanlarını tespit etmeye yönelmekte ve ana faaliyet alanları dışındaki fonksiyonları ise profesyonel işletmelere aktarmaktadır. Dış kaynak kullanımı bu çerçevede işletmeler açısından önemli bir işlev görmektedir. Bu sayede işletmeler temel amaçları dışındaki faaliyetleri uzman işletmelere daha verimli ve daha ucuza yaptırabilmektedirler (Büber, 2000).

İşletme bilimi literatüründe dkk “yap ya da satın al “ veya dış kaynak kullanım kararına dayanan yönetim stratejisi olarak nitelendirilir (Kakabadse ve Kakabadse, 2000). Bu anlamda dış kaynak kullanımı, satın al ya da dış kaynak olarak nitelendirildiğinde; işletmenin müşteriye sunmayı düşündüğü hizmeti kendisi üretmeyip, bu hizmeti konusunda uzmanlaşmış olan başka işletmeye bırakmasıdır. Dkk işletmelere zaman ve maliyet tasarrufu sağlamada önemli bir adımdır. Böylece işletmeler dkk ile istediği kalite ve verimliliği uzmanlaşmış işletme sayesinde yakalamış olacaklardır (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

Dış kaynak kullanımının temel amacı kurumların temel süreçlerine odaklanmasını sağlayarak verimlilik ve hizmet kalitesinin artırılmasıdır (Kavuncubaşı, 2010). Dkk, hem hizmeti alan işletmenin hem de hizmet satan işletmenin global rekabet ortamında var

olabilmeleri ve dünya standartlarını yakalayabilmeleri için temel bir yapılanma olanağı sunmaktadır. Bu noktada meslek mensuplarının çağdaş vizyonunda kaliteli bir perspektif olarak gözükmemektedir (Arıkan, 2002).

Tablo 1.2 Dış Kaynak Kullanım Seçenek Aralığı



Kaynak: Quinn J. B. ve Hilmer F. G., Strategic Outsourcing, Sloan Management Review; Summer 1994;35,4; ProQuest Research Library

Dış kaynak kullanımının yönetsel amacı, işletmenin bir faaliyetini başka bir işletme ile paylaşarak yürütmesidir (Ecerkale ve Kovancı, 2005). Yani şirketin kaynakları ile yapılacak bir işin şirket dışı kaynaklar tarafından yapılmasını, bu işe ilişkin sevk ve idarenin şirket dışı uzmanlar tarafından yerine getirilmesini öngören bir çalışma biçimidir. Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler ana faaliyetlerine daha iyi konsantre olacak, en önemli varlıkları olan sermaye ve zamanlarını işlerini büyütmek için kullanacaklardır. Ayrıca bu durum işletmelere ciddi bir rekabet avantajı yakalamalarını sağlayacaktır (Arıkan ,2002).Bu bağlamda işletmeler “dış kaynak kullanımı” olarak adlandırılan yönetim uygulamasını benimseyerek, ülkemizde de “taşeron kullanma“ veya “fason üretim“ olarak bilinen yönetim uygulamaları yoluna gideceklerdir (Bilge, 2005).

Dkk işletmeler tarafından öneminin artmasının nedeni giderek daha çok karmaşık bir hal alan piyasa koşullarında hızlı hareket eder hale gelen pazarlarda uzman hizmet verebilmenin en hızlı yolu olması geliyor. Bununla birlikte, maliyetler üzerinde olumlu etki yaratması ise diğer bir etmendir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı ilerleme özellikle rutin işlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek büyük avantajlar elde ediliyor (Kobifinans, 2009).

Küçük (2012) , DKK ‘nın önemini aşağıdaki maddeler halinde sıralamıştır:

- İşletmenin kendi uzmanlık alanına yoğunlaşmasını sağlamak
- Sınırlı düzeyde ihtiyaç duyulan ekipmana yatırım yapılmamakta, kaynaklar daha rasyonel kullanılmaktadır.
- Dışarıdan satın alınan ürün ve hizmetlerin üretilme süreçlerindeki muhtemel atıl kaynaklar ve boş kapasitenin önüne geçilmektedir.
- İş süreçlerinde yer alan bir takım ürün ve hizmetleri o konun uzmanı kuruluşlardan tedarik edebilme, ürün ve hizmet kalitesi artmaktadır.

Üretici firmaların büyümedeki tutumlarında stratejik iş çözümleri seçeneği olarak dış kaynak kullanımı artış göstermektedir. Pazara girme sürecini azaltma hedefi üreticileri dış kaynak mühendisliği yöntemine itmektedir. Ravi,“ Günümüzde daha kısa üretim döngüsü, teknolojik eskime, hızla yükselen teknoloji ve tasarım ve mühendislikte artan güçlük pazara girmede yöntem açısından üreticilerin karşısına dikilmekte “ demektedir. Sonuç itibari ile pek çok farklı üretici firma ele geçirme suretiyle büyüdüklerinden üretim sektöründe finans ve muhasebede dış kaynak kullanımı gittikçe artış göstermektedir. IDC (International Data Corporation) Consulting (danışma) F&A BPO (Business Process Outsourcing) Services Program Müdürü Anna Danilenko şu açıklamayı getirmektedir: “Dış kaynak kullanımı iş birimlerinin finansal operasyonlarında birbirine benzemeyen muhasebe sistemlerinin mutakabati ve kazancın şeffaflaşmasında etkili bir çözümdür”. Üretim sektöründe dış kaynak kullanımı verimlilikte artışı, yeni kazanç kuşağını, maliyetleri düşürmeyi ve iş transformasyonunu getirmekte olup bunların hepsini hissedarların artan kıymetlerine ilave etmektedir (Goolsby, 2004).

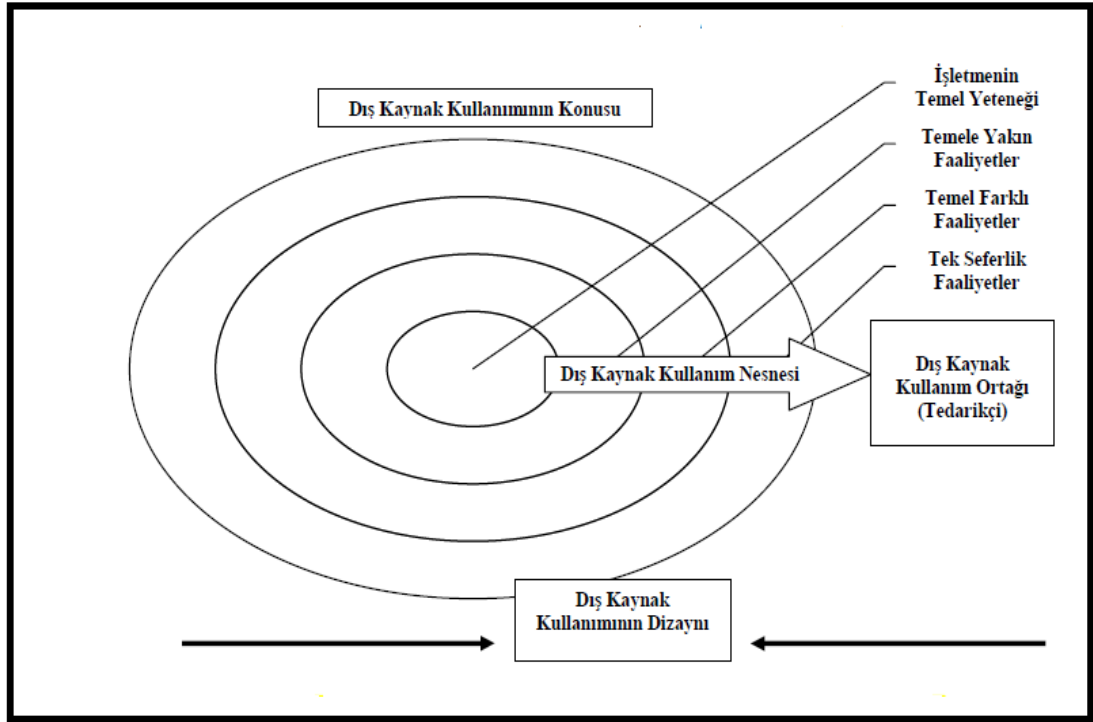
Dkk, işletmenin üretim faktörlerinden maksimum verimlilik sağladıkları temel yetenekleri dışındaki faaliyetler için yönlendiği uygulamalardır. Bu şekilde, işletmeler üretim faktörlerini maksimum düzeyde verimli kullanmadığı faaliyetleri, üretim süreçlerinde bu üretim faktörlerini maksimum düzeyde verimli kullanan dış kaynak satıcılarına devrederler. Böylece işletmeler dış kaynak kullanımı ile mal veya hizmet üretim sürecinde üretim faktörlerini maksimum verimlilikte kullanır. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının tüm ekonomide kullanılması halinde üretim faktörlerinin kullanımında sağlanacak olan verimlilik artışı, üretim imkânları eğrisini sağa doğru kaydıracak, mal ve hizmet üretim miktarı ve kapasitesini ve ekonomik büyüme oranını artıracaktır (Tutar ve diğerleri, 2006).

Dış kaynak kullanımı diğer yönetim stratejilerinden bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim stratejisi değildir. Tam tersine işletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkça dkk artmakta, dkk arttıkça ortaklıklar, şebeke organizasyonlar artmakta ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedirler (Sevim ve diğerleri, 2008).

Burada önemli olan, bu hizmetlerin bedelinin ne olduğu, bu sürecin bağımlılığa ve bunun sonucunda pazarlık gücünün azalmasına neden olup olmadığıdır. Bir diğer husus ise DKK 'nın ne ölçüde bir bilgi paylaşımı gerektirdiği, taşeron kuruluşlarla örgüt iş süreçleri ile ilgili ne kadar bilgi paylaşıldığıdır. DKK' nın bağımlılığı artırmadan, alternatifler oluşturarak ve zarar verebilecek düzeyde bilgi paylaşımı gerektirmeden yürütülmesi önemlidir (Küçük, 2001).

Bu çerçevede dış kaynaklardan yararlanma anlayışı, moda olmanın ötesinde, geleneksel organizasyondan şebekeleşmiş global girişime, sanal bir organizasyona doğru dönüşümün anahtar bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Öztutku, 2002). Dış kaynak uygulamalarının giderek yaygınlaşmasının nedeni, artan küresel rekabet ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet etme güçlerini artırmak endişesidir (Bilge, 2005).

Şekil 1.1 Dış Kaynak Kullanım Modeli



Kaynak: ARNOLD, Ulli (2000), New Dimenios of Outsourcing; A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept, European Journal of Purchasing & Supply Management, 6, 23–29.

Dkk modeli dört ana unsurdan oluşur: dkk nesnesi, dkk tedarikçisi, dkk konusu, dkk dizaynıdır. Dış kaynak kullanımını konusunu, kuruluşların hangi faaliyet ya da işlemlerin dışarıdan satın alınıp alınmayacağı kararının verildiği ekonomik yapılar oluşturur. Dış kaynak kullanım nesnesi, dış kaynak kullanımı yapılabilecek süreç ya da süreçlerin sonuçlarıdır. Dış kaynak kullanımının nesnesini oluşturan işlemler dörde gruba ayrılır ; (1)İşletmenin temel yeteneği (tüm faaliyetler şirketin varlığı ile mutlaka bağlantılıdır). (2)Temele yakın faaliyetler (temek yetenekler ile doğrudan doğruya bağlantılı faaliyetler). (3)Temel faaliyetlerden farklı faaliyetler (temel yeteneği destekleyen faaliyetler). (4)Tek seferlik faaliyetlerdir. Dış kaynak tedarikçisi, dış kaynak kullanımı için düşünülen tüm faaliyet ve hizmetlerin için gerekli olan kapasiteyi sağlayan yapıdır. Bu anlamda tedariki teriminin geniş anlamı vardır. Tedarikçi işletmenin içinde bir tedarikçi olabileceği gibi aynı zamanda bağısız bir iş birimide olabilir (Arnold, 2000).

İşletmeler esnek bir yapıya sahip olmanın yanında büyümeyide hedeflemektedirler. Büyümek ise hantallaşmayı ve bir takım aksaklıkları beraberinde getirmektedir. Bununla beraber hizmet kalitesini artırmak, mevcut teknolojiyi yenilemek

ve personeli eğitmek çok maliyetlidir. Bu durumda işletmeler kendilerine bir çözüm yolları aramaktadırlar. Bu çözüm yolu işletmeye hem değişimi sağlayacak hem ekonomik olacak hem mali kaynak yaratacak, hem de işletme yapısı küçülme ile beraber büyüme özelliği gösterecek nitelikte olacak. Dış kaynaklardan yararlanma işletmelere bu imkânları bir arada sunmaktadır. Doğru inceleme ve analizler sonucunda verilen dış kaynak kullanma kararı işletmeleri ileriye dönük hedeflerine taşımada etkili bir yönetim aracıdır (Kamu-İş, 2009).

Dkk avantajlar bu yöntemin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü dkk başarılı yürütüldüğünde işletmelere sağladığı faydalar çok fazladır. Maliyetlerin azaltılması, esnekliğin kazanılması, teknolojinin yenilenmesi, riskin paylaşılması, personel sayısının azaltılması, yeni yatırımlar için kaynak sağlanması vs. avantajlar dış kaynak kullanma yönteminin sayılabilecek yararları arasındadır (Ofloğlu ve Doğan, 2009).

1.3. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci

Dış kaynak uygulamalarının temeli Roma dönemine kadar uzanmaktadır. Roma imparatorluğu, vergi toplama işinin düzenli ve verimli şekilde yürütülebilmesi için yönetim dışına verilmesine şeklinde dış kaynak kullanmışlardır. Sanayi devrimi ile birlikte birçok üretim alanında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyılda silah üretiminde metal üretim işlerinin dışarıya verilmesi buna örnek gösterilebilir. Yine İngiltere de yol çalışmaları, hapishane yönetimi ve atıkların toplanması gibi hizmetlerde de dış kaynak kullanımına gidilmiştir. Yine aynı dönemlerde Fransa su depolama ve dağıtma, demir yolu yapımında dış kaynak kullanımına gitmişlerdir (Kakabadse, 2002). Benzer uygulamalara ABD ve Avustralya’da oluyordu. 19’ yy da ABD ve Avustralya’da posta dağıtımının büyük çoğunluğunu özel girişimciler yapıyordu. Bu yüzden sanayi devrimi öncesinde ve esnasında devlet ve özel sektör arasında ekonomik faaliyetlerin yürütülmesinde taşeronluk başvuru bir yöntemdir (Tetik ve Ören, 2007).

Terim olarak dış kaynak kullanımı kavramı ilk olarak 1980’li yıllardan itibaren kullanılmış olsada iş modeli ve yönetim stratejisi olarak 1990’lı yıllardan sonra yaygınlık kazanmıştır. “Dış kaynak kullanma” kelimesi ilk kez 1979 yılında Oxford English Dictionary’de “to outsource” olarak kullanılmıştır. “Dış kaynak kullanımı” ifadesi ise 1981 yılında Business Week’te çıkan bir makalede “Outsourcing” ismi ile ilk kez

literatürde kullanılmıştır. Oxford English Dictionary dış kaynak kullanmayı “ bazı ürün ya da faaliyetleri, işletme dışından başka bir kaynaktan sözleşme kapsamında tedarik etme” olarak tanımlamaktadır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/>).

Dünyadaki gelişmelere bağlı olarak dış kaynak kullanımı 1980'lerde başlamış ve 1990'larda hız kazanmıştır. Morton Mayerson dkk fikrinin büyük babası olarak kabul edilir. 1969 yılında dış kaynak kullanımının geleceğini görmüş ancak konunun adını tam koyamamıştır. Harward Business Review, dış kaynak kullanımını son yetmiş beş yılın en önemli yönetim fikri ve uygulamalarından biri olarak tanımlamıştır (Çakırer, 2009).

1980'li yılların sonunda ise Avrupa ve Amerika'da liberalizmin baş göstermesi ile Japon efsanesine bağlı “biz” duygusu temelli Toplam Kalite Yönetimi ve Dış kaynak kullanımı, Stratejik Küçülme gibi liberalizme bağlı yaklaşımlar benimsenmeye başlanmıştır. İşletmeler, 1980'lerdeki küresel durgunluk yüzünden küçülerek maliyetleri azaltmak için asıl faaliyet alanlarını dış kaynak kullanımına vermeyi sürdürmüşlerdir. 1990'lı yıllarda ise uygulamanın maliyet azaltma amacı dışındaki diğer faydalarını ve fırsatlarını da hissetmeleri ile esnek yapıda stratejik olarak dış kaynak kullanımını uygulamaya başlamışlardır (Karakaş, 2012).

1990'lı yıllara kadar işletmeler bütün faaliyetlerini kendi içlerinde yürütüyorlardı. Özellikle faaliyetlerini dışarıdan başka bir işletmeye yaptırılmasına sıcak bakmıyorlardı. Bunun yanında tüm faaliyetlerin işletme içerisinde yapılması işletmenin büyük bir güce sahip olduğunun göstergesiydi. Bu yıllarda işletme faaliyetlerinde dkk gidilmesinin sebebi dkk yönetim tekniği olarak görülmesinden çok işletmelerin her işe hakim olamaması ve yeterli ekonomik güce sahip olamamalarından kaynaklanıyordu. İşlerin bir kısmının dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilmesi bir yönetim stratejisi olarak benimsenmesinden değil, işletmenin her işe hâkim olamamasından kaynaklanıyordu. 1990'lı yıllardan sonra dış kaynak kullanımının popüler olmasının nedeni ise Amerikan ekonomisinde durgunluğun başlaması ve bu durgunluğun diğer ülkeleri de etkisi altına alması ve aşırı rekabetçi ortamın olmasıdır (Corrbet, 2004). Bu anlamda 1990'lı yıllar işletme yönetim, düşünce ve uygulamalarında pek çok yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıktığı bir dönem olmuştur.

Bu değişimle birlikte artan rekabet, küreselleşme ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimin etkisi ile “temel yetenek” ve “dış kaynak kullanımı” kavramları ortaya

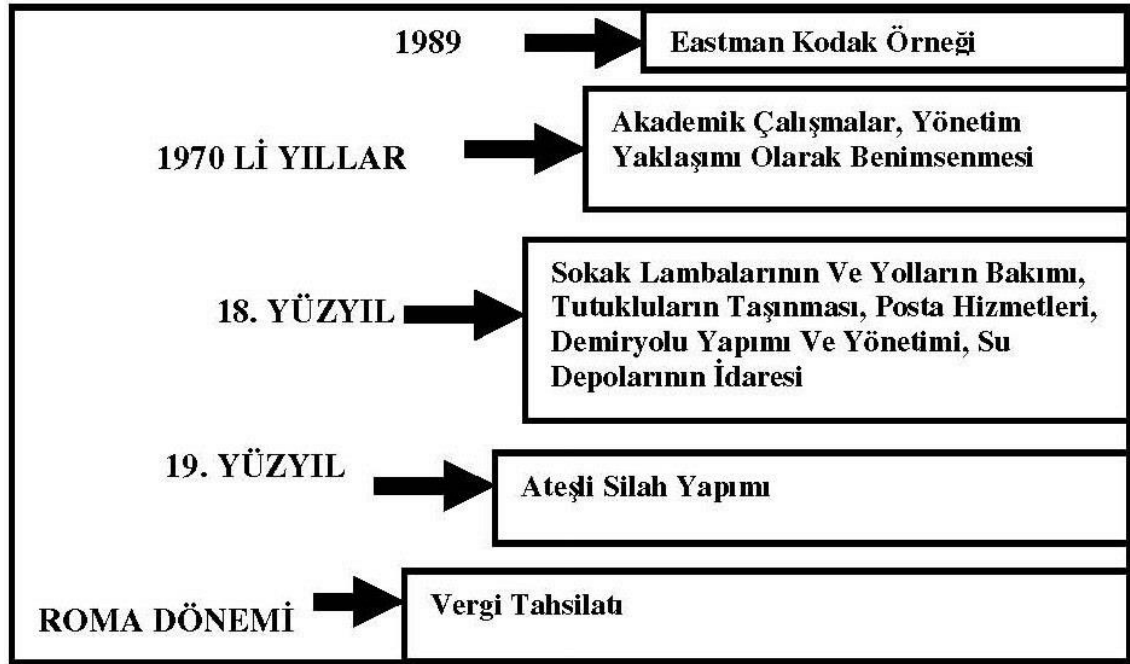
çıkıştır.. İşletmeler temel yeteneklerini belirlendikten sonra kalan diğer işlerinde dış kaynak kullanımına gidilmiştir (Özbay, 2004).

1990 sonrası yapılan araştırmalarında bazılarında, kaynak kullanımı sorunu, satın al yap karar sorunu olarak incelenmiştir de, bu araştırmaların hemen hepsinde maliyet dışında stratejik önem sahip pek çok faktör dikkate alınmıştır. Satın al yap kararı ile kaynak kullanımı arasındaki temel fark, birincisinde sadece maliyetlerin, ikincisinde maliyet yanında kaynak kullanım etkinliği dikkate alınmasıdır (Akyıldız, 2004).

Akademik çevrelerde dış kaynak kullanımı kavramının oluşumu temel yeteneklere odaklanma yaklaşımı ile başlamıştır. R. Coase, “Firmaların Doğası” makalesinde işletmelerin yapısal seçimlerini pazara giriş maliyetlerini ve sonuçlarını değerlendirilmiştir. 1970’lerde bu akademik çalışmaya iş çevreleri tarafından gereken önem verilmemiştir. Bu durum akademik çevreleri hayal kırıklığına uğratmıştır. 1980’li yıllarda ki ekonomik durgunluğa kadar dış kaynak kullanım kavramı önemsenmemiştir. Ekonomik durgunluktan sonra işletmeler stratejik olarak temel yeteneklere odaklanması gerektiğini anlamış ve yan faaliyetleri işletmelere vermeye başlamışlardır. Dış kaynak kullanma 1980’lerde kamu sektöründe yaygınlaşmaya başlamış. İngiltere’de Muhafazakâr Parti tarafından kamu reformları, özelleştirmeler dış kaynak kullanma ile gerçekleştirmişlerdir. Dış kaynak kullanma 1980’lerde yerel yönetimlerde başlamış ve 1990’larda merkezi yönetime yayılmıştır (Lonsdale ve Cox, 2000).

Dış kaynak kullanma literatürüne bakıldığında tam bir fikir birliğine varılamadığı ve yazarların konuya daha çok kendi ülkelerindeki gelişmeler doğrultusunda inceledikleri görülmektedir. Ancak literatüre genel dış kaynak kullanımının insanlık tarihi kadar eski olduğu ve yiyecek, araç – gereçlerin üretimi ve satışı ile başladığı konusunda eş fikirlere sahip olunduğu söylenebilir (Karakaş, 2012).

Şekil 1.2 Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişim Süreci



Kaynak: Karahan, Atilla (2009), “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)”, 12(21), 185-199.

Şekilde 1.2’de görüldüğü gibi ilk olarak dış kaynak kullanımının geçmişi Roma Dönemine dayanmış olsa da etkin olarak 19. yy da İngiltere’de ateşli silah yapımı ve metal üretiminde yaygın olarak kullanılmıştır. Çok yaygın olmasada kamu da yol çalışmaları, hapishane yönetimi, kamu gelirinin toplanması, atık yönetimi gibi alanlarda dış kaynak uygulaması görülmüştür. Bununla birlikte bu dönemde Fransa’da da demiryollarının yapım ve onarımı, su depolama ve dağıtım kamu hizmetlerinde dkk uygulama alanı bulmuştur (Yalçın ve diğerleri, 2011).

Günümüzde, toplam maliyetin %15-20’sini hizmet kalemlerinin oluşturduğu tahmin edilmektedir. “dış kaynaklardan yararlanma” işletmenin destek birimleri tarafından yürütülen pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, satın alma, finansman, müşteri ilişkileri yönetimi gibi pek çok hizmetin dışarıdan satın alınması sonucunda bu faaliyetlerde maliyet tasarrufuna gitmek amacıyla ortaya çıkmıştır (Demir, 2004).

Son on yıldır yüzlerce işletme belirli faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaya yönelmişlerdir. Birçok ülkede endüstri faaliyetleri tedarikçilerin, işlerin yönetilmesini ve işletilmesini kendi ellerine alması ile büyümeye başlamıştır (Lonsdale ve Cox, 2000).

Sözleşme içerisinde dkk ilk kez dkk 1988 yılında Wisconsin şirketinin, Ommi Resource şirketine tesis yönetimini devretmesi ile kullanılmıştır. Dış kaynaklardan

yararlanma kavramı 1989 yılında Eastman Kodak, Businessland’a mikro bilgisayar sistemi işlemlerini ve IBM’e veri merkez işlemlerini devrettiğinde daha çok gündeme gelmiştir (Pelit, 2007). Bu hizmetler İkinci Dünya Savaşı yıllarında yapılmaktaydı. Dış kaynak kullanımına benzer olarak, taşeron iş yaptırma, ortak girişimci, stratejik ittifak kavramları kullanılmaktadır ve bu kavramlar yüzyıllar öncesinden kullanılır. O yıllarda dış kaynak kullanım alanları (Greaver, 1999):

- Çiftçilerin hasat zamanı göçmen çiftçi gruplarını kiralayarak işlerine yardımda bulunmalarını sağlamak,
- İnşaat işletmelerinin yan elemanlar kullanması (elektrik, su işleri gibi),
- Hükümetlerin, askeri teçhizat üretimi için strateji ortaklı işletmeler ve bu işletmelerin bileşenleri olan işletmeleri kullanmaları.

İş hayatının her alanına etki eden değişim olgusu değişmeyen tek gerçeği ifade etmektedir ve değişimin hızına uyum sağlamayan işletmelere yaşama hakkı vermemektedir. 21. yüzyılda işletmelerin mevcut iş dünyasında ayakta kalabilmeleri için ön koşulu değişken organizasyon yapısına sahip olabilmeleri ön koşuldur. Bunun için işletmeler dış kaynaklar kullanma uygulamasından yararlanmak durumundadır. “Do your best outsource rest (kendi işinin en iyisini kendin yap, gerisini işletme dışındaki başka firmalara yaptır)” biçiminde açıklanan dış kaynaklardan yararlanma kavramı özellikle gelişmiş ekonomilerde son yıllarda oldukça önem kazanmıştır (Türksoy, 2010).

1.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Evreleri

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı faydaların görülmesi ve işletmeler tarafından benimsenmesi dış kaynak kullanımını günümüzde her alanda uygulanır hale getirmiştir. Dış kaynak kullanımı ilk olarak işletme ile hiçbir bağlantısı olmayan iş süreçlerinde uygulanmış. İlerleyen zamanlarda maliyetleri azaltma, personel tasarrufu ve serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, işletme içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin, işletme dışındaki işletmelerden satın alınması ile dış kaynak uygulaması yaygınlaşmıştır. Dış kaynak kullanımı günümüzde işletmeler tarafından o kadar çok benimsenmiş ki kuruluş amacı yalnızca dış kaynak kullanımı işlevini yerine getiren işletmeler ortaya çıkmıştır (Özbay, 2004). Çeşitli kuruluşlar bilgi işlem, muhasebe, insan kaynakları, pazarlama gibi işletme fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir.

Yücel Atış (2003), “Yönetim Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanım” isimli çalışmasında dış kaynak kullanım alanının gelişmesi ve çeşitlenmesi ile birlikte dış kaynak hizmeti veren şirketlerin ortaya çıktığını belirtmiştir. Sponsorluğunu dış kaynak hizmeti veren şirketlerin yaptığı Human Resources dergisinin organize ettiği dış kaynak kullanım zirveleri, dış kaynak kullanımının ülkemizde hızla gelişmekte olduğunu göstermektedir.

Bu gelişmeler; yönetimde ve temel yetkinlikleri destekleyici ve geliştirici mahiyette dış kaynak kullanım yapılıp yapılamayacağını tartışılır hale getirmiştir (Azaklı, 2005). Bu süreci üç başlık altında inceleyebiliriz:

1.3.1.1. Birinci Evre

Yemek, çevre, temizlik ve güvenlik hizmetler, gibi işletme açısından destek niteliğinde olan hizmetler ile bazı üretim işletmelerinde – özellikle inşaat ve otomotiv endüstride- görülen taşeron kullanma ve satın alma uygulamaları *birinci evre* de ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de de daha çok inşaat ve imalat sektöründe görülen “taşeron kullanma”, “fason üretim” olarak da isimlendirilen dış kaynak uygulamaları birinci evrede ortaya çıkan uygulamalardır. Bir inşaat işletmesinin, temel yeteneği tasarım olan başka işletmeden bu tasarım hizmetini alması bu inşaat işletmesine tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgi ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkânı sağlayacaktır. Tasarım işinde uzmanlaşan bu firma söz konusu inşaat işletmesinin tasarım sorununa yeni yaklaşımlar, yeni teknikler uygulamak suretiyle inşaat işletmesinin daha başarılı olmasına katkıda bulunacaktır (Koçel, 2011).

Küresel gelişmeler ve rekabet unsurun ön plana çıkması işletmeleri yeni arayışlara sürüklemiştir. İlk dış kaynak uygulamalarının işletmelere sağladığı yararlar ve rekabet baskısı, işletmelerin diğerin diğer süreçlerde de dış kaynak kullanımına yönelmesini sağlamıştır (Azaklı, 2005).

1.3.1.2. İkinci Evre

Bu evrede işletmeler dış kaynak kullanımının sınırlarını biraz genişleterek teknik hizmetlerde, lojistikte, çağrı merkezlerinde, bilgi işlem ve insan kaynakları departmanları gibi alanlarda dış kaynak kullanımına gitmişlerdir.

Birinci evrede tasarım işinde dış kaynak kullanımına giden inşaat işletmesi, bilgisayar uygulamalarında dış tedarikçilere yönelmiştir. İşletmelerin dış kaynağa yönelmesi ile ortaya ilişkiler şebekesi ve partnership uygulamaları çıkmıştır. Bu tür örnekler başta otomotiv, tekstil ve ilaç olmak üzere pek çok endüstri dalında görmek mümkündür (Koçel, 2011).

Vestel grubunun lojistik faaliyetlerini üstlenen Horoz Lojistik, Vestel'in yurtdışındaki tedarikçilerine verilen sipariştten ürünün nihai tüketiciye teslimine kadar tüm süreçleri gerçekleştirmektedir. Bu çerçevede firma yurt içi ve yurt dışı taşıma, depolama, gümrükleme, komple ve parsiyal taşıma, sevk planlama, kargo taşımacılığı ve sigortalama hizmetleri verecektir. Vestel'in üretim dışındaki tüm lojistik ihtiyacı Horoz Lojistik tarafından sağlanmakta, Vestel'in üretim planı doğrultusunda yurt dışındaki tedarikçilerine verilen sipariş ile başlayan süreç tamamlanmış olan ürünün tüketiciye ulaşmasına kadar devam etmektedir. Bu işbirliği Vestel'in maliyetlerini azaltarak, bayiye ulaşma hızını artırmıştır (Ataman, 2002).

Bu konuda verilebilecek başka bir örnekte Cargotech firmasıdır. 1995 yılında lojistik bir mantıkla depo, antrepo, ve envanter yönetimi, sevkiyat planlaması ve dağıtım hizmeti vermek için kurulan işletme; L'orel Kozmetik, Knoll, Novartis İlaç ve Sağlık Ürünleri, Johnson&Wax, Addias, Esem ve Kodak gibi işletmelere depo ve envanter yönetimi hizmet vermektedir. Renault-Mais, Anadolu Honda, BP, Eczacıbaşı Holding, Şişe Cam, Philsa, Siemens, Vestel, Adana Çimento, Pınar Süt, Pınar Su ve Turbo gibi dev kuruluşlara ise OMSAN Uluslar arası Nakliyat A.Ş. aracılığıyla lojistik destek sağlamaktadır (Ataman, 2002).

Günümüzde daha çok ikinci evre yaşanmaktadır. Bu dönemde işi sadece dış kaynak hizmeti sunmak olan güçlü firmalar faaliyetlerini sürdürmekte ve büyüme oranları diğer sektörlerle göre daha hızlı olmaktadır. Bu süreçte dış kaynak kullanımının yararları daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmış ve işletmeler tarafından hızla benimsenmiştir. Dış kaynak uygulama alanının genişledikçe dış kaynak kullanımında elde edilen faydaların sayısında her geçen gün artmaktadır. Yaşanan bu hızlı süreç, işletmenin asıl gelir getirici unsurlarının dışında kalan, çok önem arz etmeyen birim ve fonksiyonlarda dış kaynak kullanımından, stratejik birimlerde dış kaynak kullanımına doğru gitmektedir (Azaklı, 2005).

1.3.1.3. Üçüncü Evre

Bu süreç, dış kaynak kullanımından stratejik dış kaynak kullanımına geçiş olarak adlandırılabilir. İşletmeler rekabet ortamında daha fazla avantaj elde edebilmek, pazarda kalıcı olmak ve büyümek için dış kaynak kullanımında maksimum düzeyde yarar sağlama yoluna gitmektedirler. İşletmelerin stratejik noktalardaki kaynak kullanımına Ar-Ge çalışmaları örnek gösterilebilir.

Ar-Ge maliyetlerinin işletme bünyesinde sürekli artış göstermesi, işletmelerin, stratejik yönetim, tedarik, üretim ve pazarlama çalışmalarına ayırdığı zaman, para ve iş gücü kaynaklarında dengeyi sağlamak için Ar-Ge çalışmalarında dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedir. 2000'li yıllarda yeni bir örgüt anlayışı olan, ürettiği bilim, teknoloji ve yeniliklerle kar etmeyi amaçlayan Ar-Ge işletmeleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Azaklı, 2005).

Dış kaynak kullanım stratejisinde işletmelerin müşterilere en iyi hizmet sunabilmek için küresel rekabet şartlarına uyum sağlayarak temel yeteneklerine odaklanması söz konusudur. Bu stratejiden yararlanma, işletme sayısının gün geçtikçe artması, stratejinin temel uygulama alanı olan imalat sektörü dışına çıkıp hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanmasını sağlamıştır (Arıca, 2014).

Yöneticiler dış kaynak kullanımı kısa dönemli maliyeti azaltmada uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başlamıştır. Bu yaklaşım ile entelektüel derinlik kazanılması, yaratıcılık, güvenilirlik, kalite, katma değer ve küresellik gibi avantajlar kısa sürede elde edilebilir.

Günümüzde yardımcı ve destek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı, işletmeler açısından bir zorunluluk olarak görülmemektedir. Teknik ve diğer hizmetlerde ise işletmelerin kendi iç değerlendirmeleri doğrultusunda, maliyet- kalite-etkinlik gibi unsurlar da dikkate alınarak karar verilmektedir. Stratejik fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı henüz yaygın hale gelmemiştir (Azaklı,2005).

Şekil 1.3. Dış Kaynak Kullanım Evreleri



Şekil 1.3.'de de görüldüğü gibi, dış kaynak kullanımı satın alma ve destek hizmetlerden başlayarak, günümüzde stratejik fonksiyonlarda dkk şeklinde genişleyerek devam etmekte.

1.3.2. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimini Teşvik Eden Faktörler

İşletmeler bugün küresel rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini devam ettirebilmek ve piyasada söz sahibi olabilmeyi amaçlamaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda işletmeler yapılarını günün koşulları ile uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Stratejik bir yönetim aracı dkk işletmelere bu imkânı sunmaktadır. Bu nedenle işletmeler kendi ana faaliyetlerine odaklanmak için dkk yönelmektedirler (Karahana, 2009). Bu anlamda dış kaynak kullanımının gelişimini teşvik eden faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

- 1. Teknolojik alt yapının yeterliliği:** Dkk ile işletme ihtiyacı olan teknolojik yeniliklere, eskileri elden çıkarmanın ve yenilerini almanın maliyeti olmadan sahip olabilecektir. Özellikle kablosuz ağ ve iletişim teknolojilerinin giderek geçerlilik kazanması ile birçok işletme var olan altyapılarını değiştirme maliyetine yerine yeni teknolojilere dış kaynak kullanarak ulaşmaktadırlar (Capital, 2004). İşletmeler, yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi alanlarda dkk giderek bu alanlarda geliştirilen yeni teknolojilere ulaşabileceklerdir. Bu sayede taşeronların araştırma ve geliştirme departmanlarından faydalanarak teknolojiyi takip etme maliyetinden kurtulabileceklerdir (İşletmeportalı, 2007).

2. **Ölçeklenebilir ve esnek altyapı ihtiyacı:** İşletmeler ağır ekonomik koşullar karşısında küçülmeye gitmek, işletme yapısında ciddi değişimler yapmak zorunda kalmaktadırlar. Firmaların atıl olmayan, işletme ihtiyaçları ile ölçeklenebilecek, yeni modellere hızla uyum sağlayacak yeni teknolojik araçlara ihtiyaçları vardır. Dkk bu ihtiyaca en iyi ve hızlı garantileyen yöntemlerden biridir (Capital, 2004).
3. **Stratejik ortaklık ihtiyacı:** Stratejik ortaklık, iki ya da daha çok işletmenin, yeni bir isim ya da kimlik altında, yeni bir işletme kurmadan sadece belirli varlık ve yeteneklerini kullanarak, kendileri için önemli olan faaliyet ve amaçları gerçekleştirmek için sözleşmeye dayalı olarak iş birliği yapmalarıdır (Onay ve Kara, 2009). İçinde bulunulan dönem sebebi ile işletmeler temel kaynaklarını mümkün olan en yüksek seviyede temel yetenekleri için kullanmak istemektedirler. Bununla beraber temel faaliyetlerin yerine getirilmesini destekleyen araçların stratejik amaçlarına uygun olarak kullanılması için bu alanda uzman ve deneyim sahibi stratejik ortakların yönlendirmesine ihtiyaç duymaktadırlar (Capital, 2004).
4. **Tahmin edilebilir maliyetler:** Dış kaynak kullanımı yeni teknolojilere sahip olma maliyetini hem düşürmekte hem de daha rahat kontrol edilebilir ve tahmin edilebilir hale gelmektedir.
5. **Önemli organizasyonel değişiklikler:** İşletmeler önemli organizasyonel değişimler geçirdikleri dönemlerde dış kaynak kullanımına giderler.
6. **Firma birleşmeleri, halka açılmaları:** Geçiş döneminin daha rahat yaşanması ve yeni altyapının daha değişime uygun olması için dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir (Capital, 2004). Özellikle yaşanan olumsuz ekonomik değişimler işletmeleri maliyetleri ciddi boyutlarda düşürme ve verimliliği artırma baskısı altına aldı. Bunu bağlı olarak dış kaynak kullanan işletmeler alt yüklenicilerini fiyatları düşürmeye, karlarını azaltmaya zorladı. Tedarikçi işletmeler bu maliyet baskısı karşısında dayanabilmek için ölçeklerini büyütmek zorunda kaldılar. Bunun sonucu olarak HP- EDS birleşmesi, Atos Origin – Siemens IT Solutions birleşmesi gibi büyük ölçekli birleşmeleri gerçekleşmiştir. Bu birleşmelerin zamanla daha da artacağı tahmin edilmektedir (Mersin, 2011).

7. **İş geliştirmeye yönelik iç düzenlemeler:** Firmalar stratejik destek almak için dış kaynak kullanımına daha fazla yönelmektedirler.
8. **Özelleştirmeler:** Kamu hizmetleri, Telekom, sağlık gibi sektörler özel sektör rekabetine açıldıkları zamanlarda rekabetçi pozisyon alabilmek için dış kullanmaya yönelirler.
9. **Küreselleşme:** Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve devletler arasındaki sınırların kalkmasını; mal, hizmet ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını ifade eder. Küreselleşme ile yaşanan hızlı gelişim ve değişim etkisinde kalan işletmeler bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Bu rekabet ve küreselleşme, dış kaynak sağlayan işletmeleri olarak görmelerini, işbirliğine dayanarak müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmalarını sağlamakta bu sayede dkk, küresel rekabet aracı haline getirmektedir (Tutar ve diğerleri, 2006). Son yıllarda yaşanan değişime ayak uydurabilmek, ekonomideki dalgalanmalar ve sektördeki hareketlilikten daha az etkilenmek, son teknolojiye ve tedarikçilerin bilgi birikiminden fazla yararlanabilmek için işletmeler dış kaynak kullanırlar (Tetik ve Ören, 2007). Küreselleşme nedeniyle artan dış kaynak kullanımı küreselleşme sürecini hızlandıracaktır. Sonuç olarak dış kaynak kullanımı ile küreselleşme kavramları etkileşim sürecine girerek bir sirkülasyon oluşturacaktır (Tutar ve diğerleri, 2006).
10. **Ekonomik durgunluk:** Ekonomik durgunluk, teknolojiye büyük paralar ödeyerek almak yerine onun belirli ve yönetilebilir ve bir maliyetle dışarıdan temin etmeye teşvik edebilir.
11. **Küçük firmaların dış kaynak kullanma yönelimleri:** Küçük ve orta ölçekli işletmeler teknoloji ve diğer alanlarda meydana gelen değişimlerden yararlanmaya giderek daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak büyük yatırımlar yaparak bu teknolojilere sahip olmak ekonomik açıdan ekolojilerine uymamaktadır. Bu nedenle çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletmeler dış kaynak kullanımını benimsemeye yatkın hale gelmişlerdir (Capital, 2004).

1.3.3. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimini Olumsuz Etkileyen Faktörler

İşletmelerin yapılarına ve iş kültürlerine bağlı olarak birçok faktör dış kaynak kullanımının gelişimini engellemektedir. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Capital, 2004):

1. **İnsan kaynakları politikaları:** İşsizliğin artması kalifiyeli elemanın daha ucuza bulunmasına neden olmaktadır.
2. **Kontrolü kaybetme korkusu:** İşletme yönetimi, taşeron firmaya iş yaptırabilmek kontrol ve koordinasyonu sağlayabilmek için o işin gerektirdiği tüm detayları bilmesi gerekir. İş süreçleri ve ticari sırların belli ayrıntılarına tedarikçi firmanın sahip olması, rekabetçi bilginin sızma ihtimalini artırdığından olumlu karşılanmamaktadır. Benzer şekilde dış kaynak kullanımında işletmelerin verimlilikleri tedarikçiden hizmete bağlı olacaktır. Dolayısı ile işletmenin dışarıdan alınan hizmet ve ürün üzerinde kontrolü azalacaktır (Capital, 2004 ve Çakırer, 2009). Accenture'nin altı endüstriden 1163 tepe yöneticisi ile yapmış olduğu dış kaynak kullanma araştırmasının bulgularına göre yöneticilerin %60 oranında operasyonel performans, %30 oranında kişisel etki, %23 oranında bilgi, %20 oranında müşteri ve tedarikçi ilişkileri kontrolü kaybetmekten korktukları konularını ortaya çıkarmıştır.
3. **Yönetim felsefesi ve gelenekler:** Bazı işletmeler değişimden korkarlar. İş modellerini değişime sürükleyeceği düşüncesi ile dış kaynak kullanımından vazgeçerler.
4. **Dış kaynak kullanımında sözleşmelerin karmaşıklığı:** Hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidileceğine karar vermek işletmeler için zor bir süreçtir. Çünkü bu karar personel politikalarının yönetimine kadar birçok konuyu etkileyecektir. Bazen böyle bir kararın alınmasında bir danışmana başvurarak öncelikli ihtiyaç ve maksimum faydanın hangi faaliyetlerin dış kaynağa yöneltmek sağlanacağı konusunda dışarıdan bir uzmanın incelemesinde fayda vardır. Sözleşmenin uzmanlar tarafından hazırlanmasında fayda vardır.

5. **Geçmişteki olumsuz deneyimler:** İstenen kalitede ya da içerikte hizmetin daha önce başka bir dış tedarikçiden alınmamış olması, ileride kullanılması planlan dış kaynak uygulamalarının gelişimin olumsuz etkiler.
6. **Hizmet firmalarının sürekliliği:** Günümüzde birçok teknoloji firması ekonomik sorunlar nedeniyle iflas etmekte, kapanmakta ya da küçülme kararı almaktadır. Böyle bir geçişin yaşanması hizmet alan işletme için tehdit yaratmaktadır.

1.4. Dış Kaynak Kullanımının Özellikleri

Dış kaynak kullanımının kapsamı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bir görüşe göre işletmelerin bizzat kendi faaliyet alanlarına giren konularda dışarıdan belli parça ve hizmetleri satın almaları dış kaynak kullanımı olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, otomobil üreten bir fabrikanın otomobil parçası satın alması ve bunları araçlarına monte etmesi ya da otomobilin belli kısımlarının üretimini dışarıdan yaptırması gibi bizzat faaliyet alanına giren konularda dış kaynak kullanıma gidebilir. Bir başka bakış açısı ile dış kaynak kullanımı, örgütün dışarıdan, faaliyetlerini kolaylaştıracak, hızlandıracak veya kendi süreçlerinin bir girdisi olarak yararlanacağı ekipman veya kendi süreçlerinin girdisi olarak yararlanacağı ekipman, hizmet vb. her türlü satın alımı kapsamaktadır. Buna göre; herhangi bir örgütün temizlik, güvenlik veya servis hizmetleri satın alması bir dış kaynak kullanımıdır (Küçük, 2012).

Dış kaynak kullanımının ile diğer yönetim uygulamaları arasındaki fark örgütün daha önce kendi içerisinde ürettiği faaliyetleri dışarıdan bir örgütte devretmesidir. Bu yönüyle dkk, örgütlerin tedarik fonksiyonundan daha farklı ve stratejik yönetsel araç olarak düşünmek gerekir (Küçük, 2012).

Dış kaynak kullanımını, klasik alıcı ve satıcı ilişkisinden farklılaştıran özellikleri vardır. Hizmeti alan işletme ve hizmeti satan firma arasında “iş ortaklığı” denebilecek bir ilişki vardır. Yüksek performans ve düşük maliyete odaklanmış bağımsız iki işletmenin ortak çalışması söz konusudur. Riski her iki tarafın paylaşıyor olması bu ilişkiyi klasik alıcı ve satıcı ilişkisinden ayırır (Sevim ve diğerleri, 2006).

Tablo 1.3 Klasik Yöntem ve Dkk Karşılaştırılması

Klasik Yönetim Modeli	Dış Kaynak Kullanım Modeli
1. Pozitif sonuçlar yöneticinin yetenek ve çabasına bağlıdır. 2. Bilgiye ancak mesai saatleri içinde ulaşılabilir. 3. Bilgiler tutarsız ve yanlış olabilir. 4. Yöneticilerin kararı beklenilmektedir. 5. Yöneticilerin çeşitli rolleri vardır.	1. Başarı kişiye değil, ekip çalışmasına bağlıdır. 2. 7 gün 24 saat kesintisiz bilgi elde edilebilir. 3. Bilgiler sürekli kontrol edilmektedir. 4. Kararlar önceden alınmaktadır. 5. Her görev uzman kişilerce yerine getirilmektedir.

Kaynak; Lune Corusa, Selecting And Manging An Outsourcing Provider, Aktaran; Yağmur Mirze Arman, 2007.

Dış kaynak kullanımı işletmenin verimliliğinin artırmasını sağlayan çözüm yollarından biridir. Dış kaynak kullanımının genel özellikleri şunlardır (Özbay, 2004; Seymen,2001; Yavaş,2011; Şahin, 2005):

- İşletmelerin finansal kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmalarını sağlar,
- Dkk bir moda gelip geçici bir tutku değildir, belirli plan ve program dâhilinde gerçekleşir,
- Dkk finansal kaynakların maksimum verimlilikte kullanılmasını sağlayan tekniktir,
- Dkk, iş kaybı anlamına gelmemektedir,
- Uzun dönemli bir yönetim stratejisidir.
- Birçok faaliyetin dış kaynak aracılığıyla sağlanmasına yardımcı olur,
- Hangi faaliyetlerin tedarikçi işletmelerden yararlanarak gerçekleştirilmesine karar verir,
- İşletmeleri en iyi yaptığı iş üzerine yoğunlaştırır,
- Dış kaynak kullanan işletmeler farklı yer ya da farklı iş kollarında faaliyetleri gösterirler,
- İlgili işletmeler arasında stratejik ve süreklilik taşıyan işbirliği vardır,

- İlgili işletmeler arasında bir ortaklık olmasına rağmen, hukuki anlamda bir ortaklık söz konusu değildir.
- Dış kaynak kullanımı ile daha önce denenmemiş bir süreci uygulayarak (benchmarking) hangi faaliyetlerin tedarikçi işletmelerden yararlanılarak gerçekleştirilmesi gerektiğine karar verilir.

a) Dış Kaynaklardan Yararlanma Uzun Vadeli Bir İlişkidir: Dkk, işletmelerin günü kurtarmak için başvurduğu bir yönetim ve organizasyon tekniği değildir. Uzun vadede sağlıklı ilişkilere dayanan bir yaklaşımdır (Solak,2002). Kısa vadeli yaklaşımlarda dış kaynak kullanımı sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Sadece maliyet eksenli bakış açısı ile sık sık tedarikçilerin değişmesi, dış kaynak kullanımından beklenen potansiyel faydaları elde etmesini engeller.

Farklı tüzel kişiliklere ve farklı örgüt kültürüne sahip işletmelerin bir araya gelerek kısa vadede başarıyı yakalamaları kolay değildir. Karşılıklı beklentilerin anlaşılması zaman alabilir. Bu nedenle başarılı olmak için uzun vadeli yaklaşımlara ihtiyaç vardır (Eldarov, 2004).

b) Dış Kaynak Kullanımı Karşılıklı Güvene Dayanır: Dış kaynak kullanımının başarısı işletmeler arasında güven duygusunun yaratılmasına bağlıdır. Güven unsurunun olmadığı ortamlarda yüksek performans beklemek hayalcilik olur. Güven uzun dönemli ilişkinin gelişmesinde ve değişim ilişkilerinin kolaylaştırılmasında kritik rol oynar (Beytur ve Aydın, 2006).

Müşteriler satıcı şirketlere güvendiklerinde ilişkilerini daha verimli yapan kontrol faaliyetlerinde çaba harcamak ve zaman ile paraya yatırım yapmak zorunda değildirler. Güven, işletmeler arası ilişkilerde olumlu atmosfer oluşturur ve ilişkinin uzun süreli olmasına katkıda bulunur. Aksi halde müşteri güveni olmaksızın ilişkileri yönetmek zordur (Beytur ve Aydın, 2006).

c) Dış Kaynak Kullanımında Stratejik Ortaklık Anlayışı Hâkimdir: Firmalar birden fazla önemli işleri aynı anda kendi kaynakları ile yerine getirmesi stratejik açıdan firmalara avantajlı gelmemektir. Bu sebeple son dönemde işletmeler artan rekabet içerisinde rakiplerine karşı üstünlük elde etmek için değer zincirinde bulunan faaliyetlerin bazılarını rakiplerinden daha yüksek kalitede, daha az maliyetle ve daha hızlı yerine getirmeye çabalamaktadırlar. Böylece işletmeler tüm enerjilerini temel

yeteneklerini üzerinde kullanırken diğer işleri dış kaynak kullanarak yaptırmayı bir işletme strateji olarak kabul ederler (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

d) Dış Kaynak Kullanımında Kazan-Kazan Prensibi Hâkimdir: Dış kaynak kullanımı stratejik ortaklık sonucu hem hizmeti alan hem de dış kaynağı temin eden işletmenin beraberce kazanacakları bir model olarak değerlendirilir (Yılmaz, 2007).

Kazan- kazan felsefesinin iyice yerleştiği küresel yaşantımızda dış kaynak kullanıcıları kaynak sağladıkları kurumlara sunacakları katkıların kazanç hanelerine yazıldığıнын bilincini geliştirmektedirler (Uçkun ve Yüksel, 2007). Kendi çalışanları memnun edemeyen işletmenin müşterilerini de memnun etmesi zordur. Tedarikçilerini memnun etmeyen işletmenin tedarikçilerinden yatırım beklemesi de güçleşir. Unutulmaması gereken unsur; her işletmenin değer zincirinin bir halkası olduğu ve bir zincirin gücünün en zayıf halkası kadar olduğudur. Asıl rekabet zincirin halkaları arasında değil, farklı zincirler arasında yani farklı ülkelerde farklı işletmelerdeki zincirler arasındadır. Bu nedenle, ilişkileri kazan – kazan ilkesine dayandırmak değer zincirinin rekabet gücünü artırır (Argüden, 2004).

e) Dış Kaynak Kullanımın Derinlik-Genişlik Boyutu Vardır: Dkk yaklaşımının derinlik ve genişlik olmak üzere iki boyuta sahip olduğunu ifade etmiştir. İşletme, faaliyetlerinin ya da iş süreçlerinin büyük bir kısmını ya da tamamını dkk ile sağlıyorsa, bu uygulama derinliğe sahip demektir. Yine bir işletme, birçok faaliyet ya da iş sürecini oranları fazla olmamak kaydı ile dkk sağlıyorsa, bu işletme genişliğine dış kaynak kullanım stratejisi izliyor demektir (Solak, 2002).

f) Dış Kaynak Kullanımında Öz Yeteneklere Söz Konusudur: Dış kaynak kullanımı temel yeteneklere yoğunlaşma ve temel yetenekler dışında kalan ikincil faaliyet ya da iş süreçlerini diğer işletmelere bırakma temeline dayanır (Yılmaz, 2007).

1.5. Dış Kaynak Kullanımının Çeşitleri

Dışarıdan kaynak kullanmaya yönelmek, ürün veya hizmetlerin veriminin düşük ve maliyetin yüksek olduğu bölümlerinden kurtulmaktır. Buna göre işletmeler, faaliyetlerinden bir kısmını, daha düşük maliyette yapan tedarikçilerine aktarmaktadırlar. Bu çerçevede, çok sayıda işletme, bir ağa bağlı, “modüler” şirketler haline gelmektedir (Düren, 2002).

Dış kaynak kullanımını çeşitli sınıflara ayırmak mümkündür. Genel olarak dış kaynak kullanımını basit ve karmaşık olarak iki sınıfa ayırmak mümkündür. Basit hizmetler, belirli bir görev yerine kullanılan, detaylı bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmayan, genellikle ikincil hizmetler olarak adlandırılan işlerde kullanılmaktadır. Karmaşık hizmetler ise basit hizmetlerin tersine daha detaylı bir anlaşma metnine dayanmaktadır. Dağıtım, paketlenme, ürün geliştirme, üretim bu tip dış kullanımına örnektir.

1.5.1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma

• Geleneksel Dış Kaynaklardan Yararlanma

Geleneksel olarak dış kaynak kullanımı, işletme içinde karşılanan mamul, yarı mamul veya hizmetlerin işletme dışından yerine getirilmesi eylemi olarak tanımlanır. Bu yaklaşım alıcı ve satıcı arasında önemli yakınlaşmalara neden olmaktadır. Alıcı ve satıcı arasındaki bu yakınlaşma, teknik ve organizasyonel bilgi akışında kaçınılmaz olarak sorunlara neden olmaktadır (Dolgui ve Proth, 2013). Bu çeşit dkk başarısı uzun dönemli sözleşmeyi gerektirmektedir (Özbay, 2004).

Geleneksel dış kaynak kullanımı, çerçevesi çok net çizilen bir sürecin, işin, bir sözleşme kapsamında ve çoğu zaman maliyetleri düşürme odaklı yaptırmasıdır. Bordrolama, temizlik, güvenlik alanlarında sıkça karşılaşılan ilişki biçimidir (Eldarov, 2004).

Geleneksel dış kaynak kullanımı bazı çalışmalarda ikincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde dış kaynaklardan yararlanma adıyla anılmaktadır. Bazı işletmeler yemekhane, kafeterya ve temizlik gibi ikincil kabul edilen hizmetler konusunda dış kaynak kullanımına gitmektedir. Bunların dışında kalan temel yetenek sayılabilecek tüm işleri başlangıçtan sonuna kadar kendileri yapmaktadırlar (Budak ve Budak, 2004).

Bu hizmetlerin dışında geleneksel olarak güvenlik, kurye –lojistik hizmetler, aydınlatma, havalandırma ve soğutma sistemleri, teknolojik alt yapı desteği, dekorasyon, teşhir, tanıtım ve reklam işleri, iş giysileri, poşet, ambalaj, broşür ve alışveriş kartları yaptırılması da bu çeşit dış kaynak kullanımına örnektir (Özbay, 2004).

Günümüzde emeğin kiralanmasından sözleşme ile elde edilmesine doğru büyüyen bir değişim görülmektedir. Bu sayede işletmeler çok sayıda işçi beslemek yerine kontrat yolu ile geçici hizmetleri tercih etmektedirler (Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Bu tip ikincil hizmetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesinin en önemli nedeni; sabit maliyetleri

azaltabilmek, esnekliği ve verimliliğin artırılmasıdır. Aynı zamanda bu alanlarda dış kaynak kullanma fazla mesai için alternatif olmaktadır (Tülüce, 2001).

- **Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma**

Danışmanlık işletmeleri, özel olarak yetiştirilen elemanları kendi bünyesinde bulunduran, işletmelerin sorunlarının belirlenmesine, analiz edilmesine, çözüm yollarının önerilmesinde bağımsız ve objektif hizmet veren işletmelerdir (Özbay, 2004).

Günümüzde bu tür dkk en önemli örnekleri: vergi ve mali hukuk danışmanlığı, denetim, kurumsal finans, bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, araştırma, halkla ilişkiler, pazarlama ve kalite yönetimi gibi alanlarda hizmet sunan işletmelerdir (Özbay, 2004).

- **Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma**

İşletmelerin dış kaynak uygulaması, ihtiyaçları olan alanlarda bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma şeklinde ortaya çıkmıştır. Bağımsız uzmanlar iki grup altında toplanabilmektedir. Birinci grupta, üniversitelerde uzun yıllar öğretim görevlisi olan, konularında akademik birikimi ve yönetim pratiği olan akademisyenler yer alır. İkinci grupta ise profesyonel olarak iş hayatının içinde olan ve çalıştığı alanda uzmanlaşarak önemli deneyim sahibi olan yöneticiler yer alır (Özbay, 2004).

- **Yardımcı Şebeke (Network) Olarak Dış Kaynak Kullanımı**

İşletmeler dış kaynak ihtiyaçlarını temin etmek ve daha yalın bir hale gelmek için dış kaynak olarak şebeke sistemlerini tercih edebilmektedirler. Çoğunlukla büyük işletmelerin tercih ettiği bir dış kaynak kullanım modeli olarak, yönetimin merkeziyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya sahip olmasını sağlar. Böylece azalan bürokratik yapı ile birlikte işletmeler çevrelerindeki değişime daha kolay uyum sağlayabilecek ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir (Bakan ve diğerleri, 2012).

Bu tip kuruluşlara örnek olarak IBM verilebilir. 1980'li yıllarında IBM, işletme hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birim oluşturmuştur. Bu oluşturulan birimler hızla değişen teknoloji pazarı karşısında yeterli esnekliğe sahip ve küçük birimler şeklinde tasarlanmıştır. Bu yeni tasarım, organizasyonda, yaratıcılık ve yenilikçiliğin artırılmasını sağlamıştır. Özellikle işletmelerde büyük var olan hiyerarşik yapı, fonksiyonlar arasındaki iletişimi azaltmaktadır. Bu durum ise ürün geliştirme ve yenilik için engel oluşturabilmektedir (Budak ve Budak, 2004).

- **İşgören Kiralama (İşgören Tedarikçiliği)**

Günümüzde birçok işletme ihtiyacı olan alanlardaki uzmanları, bağlı oldukları işverenlerden kiralama yolu ile dış kaynak kullanmaktadırlar. Bu durumda işletme kiralanen uzmanlar için tek bir ücret ödemek durumundadır. Böylece işletmeler işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmektedirler. Bu şekilde kendi bünyesinde uzman istihdam edip, bu uzmanların eğitim yüklerinden, bu yollarla yatırım yapıp gelişimlerine katkı sağladığı uzmanları ileride kaybetme riskinden kurtulmaktadır (Özbay, 2004).

- **Tedarikçi Firmalar İle Stratejik İttifaklar Oluşturma**

Tedarikçi işletme ile aynı amaç doğrultusunda olmak dış kaynak uygulamasının verimliliğini artıran bir unsurdur. Oluşturulan bu yapıda hizmet alan işletme ile tedarikçi işletme fayda ve zararları paylaşmakta ve olası sorunlara birlikte çözüm üretebilmektedirler. Özellikle Japon firmalar bu model dış kaynak uygulamalarını yıllardır başarıyla uygulamaktadır. *Keiretsu* terimi birbirinden bağımsız firmaların oluşturdukları networklarla uzun dönemli bir ilişki oluşturulmasıdır. Bu tip ittifaklar küçük ve orta ölçekli firmalara büyük avantajlar sağlamaktadır. Japonya’da küçük ve orta ölçekli firmaların hemen hemen üçte ikisi tedarikçi firmalar yolu ile sınıflandırılmaktadır. Bu şekilde firmalar sadece ürün kalitesi ve inovasyon üzerine odaklanma fırsatı bulabilmektedirler (Budak ve Budak, 2004).

Bu tip ittifaklarda ana firma tedarikçi firmayı seçerken çok iyi etüt etmelidir. Örneğin Toyota firması birlikte çalışacağı birinci derecede tedarikçi firmayı seçerken beş kriter kullanmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000):

1. Mühendislik yeteneği
2. Geçmiş performansı
3. Üretilmiş parçaların karmaşıklığı
4. Kullanılan teknoloji
5. Üretilen parçaların diğerleri ile uyumu

Japon otomotiv sektörünün ABD pazarını ele geçirmesinde özellikle tedarikçiler ile yapılan ittifaklar büyük rol oynar.

- **Rakipler İle İttifakların Oluşturulması**

İşletmeler rekabet ortamının getirdiği zor koşullar ile baş edebilmek ve bu ortam içinde büyüyeabilmek için stratejik işbirliklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Belli bir projede birlikte çalışan işletmeler oluşabilecek riskleri birlikte en aza indirmektedirler. Bu şekilde işletmeler tek başlarına yapacakları yeniliklerin daha fazlasını tedarik işletme ile oluşturdukları ortaklık sayesinde daha fazlasını başarabilmektedirler. Rakiplerle ittifaklar sonucu uygulanan dış kaynak kullanımı, tedarikçi ya da bayileri ortak etme, taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde yapılabilmektedir. Karı yüksek bölgelerde rakip olan nakliye şirketlerinin, karı düşük bölgelerdeki işletmelerde işbirliğine giderek tek bir işletmenin aracı ile tüm malların taşınması yoluna gitmişlerdir. Bu şekilde işletmeler hem maliyetlerde tasarruf yapmış hem de pazar paylarını korumuş olmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2012).

Bu tür uygulamalar Altera ile Intel arasında yapılan ortaklık örnek verilebilir. Altera silinebilen ve programlanabilen yeni bir ürünü geliştirmek istemesine rağmen silikon çip üretimi yapamadığından bu ürünü üretememekteydi. Intel bu tip üretimi yapabilen tek firma olduğundan iki taraf arasında kurulan ittifak ile Intel bu çipi Altera için üretmiştir. Yapılan lisans anlaşması ile Intel kendi ismi ile bu ürünün yapım ve satışını üstlenmiştir. Bu şekilde iki işletmede aralarında kurulan bu ilişkiden olumlu etkilenmişlerdir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

Büyüme stratejisi uygulayan isteyen işletmelerin global ürünler üretebilmek için tercih ettikleri bir dış kaynak kullanım modelidir. Bu tür ittifaklar günümüzde büyümek ve rakiplere karşı avantaj kazanmak isteyen işletmeler için kaçınılmaz olmuştur (Budak ve Budak, 2004).

Ürünlerin globalleşmesi ile ittifak ortamı yükselmektedir. Örneğin GM ürünlerinden olan Pontiac Le Mans göz önüne alınırsa birçok uluslar arası firma ile çalıştığı görülmektedir. Örneğin firmanın üretim ve montajı Güney Kore’de yapılmakta, dizaynı Almanya da yapılmaktadır. Diğer küçük parçalar ise Taiwan, Singapore ve Japonya’dan karşılanmaktadır; reklam ve pazarlama İngiltere’den; bilgi işlem İrlanda ve Barbados tarafından yapılmaktadır. Pontiac Le Mans ürünün % 40’dan daha az bir kısmını ABD firmaları tarafından değer katılmaktadır.

1.5.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflama

Dış kaynak kullanımının konusu hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidileceği ile ilgili çeşitli seçenekler sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmelere dikey açıdan bakıldığında, işletmenin belirli fonksiyonun tamamını ya da bir fonksiyonun sadece belirli alt fonksiyonlarını dış kaynaklardan sağlayabilir.

İşletmeler fonksiyonlarının tamamını ya da belirli bir bölümünü dış kaynak kullanarak karşılaya bilirler. Her iki yönteminde olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. İşletmelerin dış kaynak kullanımında nasıl bir tercihte bulunacakları içinde bulundukları sektörün şartlarına ve kendi işletme yapılarına göre değişiklik gösterebilir (Quin, 1992).

• Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynak Kullanımı

Bir işletme faaliyetlerinin tamamını dış kaynak kullanımı yolu ile sağlıyorsa, bu çalışma yöntemine bütün olarak dış kaynak kullanımı olarak tanımlanabilir. Bu şekilde ki dış kaynak kullanımı daha çok basit sorumlulukların devri, önemli miktarda yatırım gerektiren alanlarda daha çok uygulanmaktadır. Yemek, servis, temizlik gibi idari sorumluluk gerektiren işler genelde bütün olarak dış kaynak kullanımı ile karşılandığı gözlenmektedir. Bütün olarak dış kaynak kullanımının tercih edilmesindeki önemli sebeplerden biri de gerçekleştirilecek olan ürün/hizmetin işletme tarafından hiç bilinmiyor olmasıdır. Bu durumda işletmeler söz konusu olan ürün/hizmeti alanında uzman olan işletmelere bırakacaktır fakat gerçekleştirilecek faaliyetler işletmenin yetenekleri içinde olsa bile büyük yatırım gerektiriyorsa en iyi çözüm yolu bütün olarak dış kaynak kullanımı olmaktadır. Bu şekilde işletmeler o faaliyetin yerine getirilmesi için, fazla kaynak ayırmaktan kurtulmuş olacaktır (Quin, 1992).

İşletmenin birincil fonksiyonları muhasebe, finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretimdir. Bütün olarak dış kaynak kullanılması halinde bu birincil fonksiyonlarının tüm alt fonksiyonları da dış kaynaklardan sağlanacaktır. Örneğin işletmelerin, insan kaynakları departmanının tamamını bir veya birden fazla dış kaynaktan sağlayabilir (Özbay, 2004).

• Fonksiyonlar Bazında Kısmi Dış Olarak Dış Kaynak Kullanma

Bir işletme fonksiyonlarından belli kısmını bünyesinde gerçekleştiriyor, belli kısmında dış kaynak kullanımı ile temin ediyorsa işletme ve tedarikçi işletme arasındaki ilişki kısmi dış kaynak kullanımı olarak nitelendirmek mümkündür.

Bu dış kaynak kullanım yöntemi ile işletme ve tedarikçi işletme arasında ciddi bir koordinasyon oluşmaktadır. Bu yöntemde sözleşme aşamasında ilerde sorun olabilecek konular net bir şekilde tanımlanması gerekir (Quin, 1992).

Örneğin işletmeler, insan kaynakları fonksiyonun alt fonksiyonları olan; insan kaynaklarının temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, işçi- işveren ilişkileri, özlük işleri ve insan kaynakları bilgi sistemlerinden birini ya da daha fazlasını dış kaynaklardan satın alabilir (Özbay, 2004). Hangi alt fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına gidileceği ise işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (Eldarov, 2004).

İşletmeler giderek birden fazla alt fonksiyonda dış kaynaktan yararlanmaktadır. Eğer bir işletme birden çok alt fonksiyonda dış kaynak kullanacaksa, mevcut süreçleri ve bunların dış kaynağa devredildiğinde nasıl değiştirilebileceği ya da nasıl bütünleşebileceğini tanımlayan bir uygulama öncesi değerlendirme işlemi yapması gerekmektedir (Eldarov, 2004).

Örneğin, şirketin tüm sosyal yardım faaliyetlerini Towers Perrin isimli firmadan sağlayan Los Angeles merkezli First Interstate Bancorp'un İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Genel Müdür Yardımcısı Lillian Gorman, işgörenlerin yatırım planlarında da aynı firmadan yararlanmıştır. Özellikle birbiriyle bağlantılı iki alanın aynı dış kaynaktan sağlanması daha etkin sonuçlar verecektir. Ayrıca dış kaynak kullanımın özel bir şekli olarak birkaç dış tedarikçi ile müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte çalışabilir. Bu anlaşma, müşterilerin çeşitli dış kaynakların güçlü yönlerinden yararlanmasını sağlayan esnek bir anlaşmadır. Örneğin, BP Exploration Operating Company bilgi işlem hizmeti sağlayan üç dış kaynaktan sağlayan işletmeden yararlanmaktadır (Aydınlı, 2001).

Fonksiyonlar bazında dış kaynaklardan yararlanmanın iki seçeneği bulunmaktadır (Eldarov, 2004):

- **Alt Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynaklardan Yaralanma**

İşletme bir ya da daha fazla alt fonksiyonun tüm faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlıyorsa, alt fonksiyonlar bazından bütün olarak dış kaynaklardan yararlanıyor demektir. Örneğin insan kaynaklarının alt fonksiyonlarından biri olan eğitim ve geliştirmede yerine getirilmesi gereken tüm faaliyetler dış kaynaklardan sağlanabilir.

Bu durumda işletme içerisinde eğitim ve geliştirmeden sorumlu olacak ve dış kaynakla olan ilişkiyi yönetecek uzmanların olması muhtemeldir. Fakat eğitim ve geliştirme ile ilgili tüm faaliyetlerin yürütülmesi dış kaynağın görevidir.

- **Alt Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma**

İşletme bir veya birden fazla alt fonksiyonun sadece belirli faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlıyorsa, alt fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanıyor demektir. Örneğin, eğitim ve geliştirme ile ilgili olarak yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin sadece bazılarını dış kaynak ile sağlamak mümkündür. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden eğitim ihtiyacının saptanması, işletme içerisindeki eğitim uzmanları tarafından gerçekleştirilip, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, dış kaynaktan sağlanabilir.

Kısmi dış kaynak kullanımının, önemli riskleri bulunmaktadır. Bu risklerden bir tanesi uzman tedarikçi işletmenin uzmanlığından tam olarak faydalanamama ihtimali olmaktadır. Tedarikçi işletmenin bilinçsiz yönlendirmeleri ve işe bilinçsiz müdahalesi uygulamalarla verimi düşürebilmektedir. İşletmeler kısmi dış kaynak kullanımı ilişkilerinde dengeli ve iyi tanımlanmış sorumluluklardan oluşan bir çerçeve çizildiğinde, göreceli olarak daha güçlü bir sinerji yaratması mümkündür. Tedarikçi işletmenin işin yapılmasıyla ilgili olarak, bir kısım önerilerde bulunuyorsa ve ana işletme tarafından bu önerilerden bir kısmı makul görülüyorsa, hemen reddetme şeklinde tepki verilmemelidir. Bu öneriler uzmanlar tarafından değerlendirilip, analiz edilmeli.

1.6. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları

Günümüzde işletmeler üretecekleri ürün ya da hizmetleri kendileri üretmek yerine, bu ürün ve hizmetlerin parçalarını kendilerinden daha iyi kalitede, daha düşük maliyette daha kolay üretebilecek yeteneğe ve uzmanlığa sahip olan firmalardan tedarik etme yoluna gitmektedirler. Böyle işletmeler belli parçalar üzerinde uzmanlaşarak, diğer parçaları da onlar üzerinde uzmanlaşmış firmalardan alarak firmalar arası yakın bir işbirliğine (ortaklığa-partnership) gidildiği görülmektedir (Ertürk, 2012). Aynı zamanda işletmeler faaliyetlerini daha modern hale getirmek ve rekabet güçlerini artırmak için esas faaliyet alanları olan temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetleri dışarıdaki işletmelere devretmeye başlamışlardır (Corbett, 2004).

Bu nedenle işletmeler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için dış kaynak uygulamalarını bir çözüm olarak görmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005).

Dış kaynak kullanımı yeni bir yönetim aracı olduğundan bu aracın etkinliği yeterince bilinmemektedir. Yapılan değerlendirmeler dış kaynak kullanımının yakın gelecekte en fazla şans getirecek sektör olacağı yönündedir. 2000’li yıllarda stratejik açıdan işletmelerinin büyük bir çoğunluluğunun dış kaynak kullanımına yöneleceği ve dış kaynak sektöründe % 20’ lerde büyüme olacağı ifade edilmektedir (Büber, 2000). Dış kaynak kullanımında ABD ve Avrupalı işletmelerin tercihleri ve yüzdeleri tablo 1.4’te verilmiştir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009).

Tablo 1.4 ABD ve Avrupalı İşletmelerin Dkk Tercihlerindeki Ülkeler ve Yüzdeleri

ABD	Avrupa
• Hindistan %90 • Çin %20 • Filipinler %20 • Kanada %15 • Meksika %10 • Avustralya %5 • Brezilya %5 • İrlanda %5	• Hindistan %45 • Macaristan %18 • Slovakya %18 • İsviçre %18 • Romanya % 18 • Avusturya %9 • Belarus %9 • İrlanda %9

Kaynak: Dilaver Tengilimoğlu, E. Asuman Atilla, Meral Bektaş, İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2009 s.322.

Tablo1.4’teülkelerin dış kaynak kullanımında tercihlerine yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde dış kaynak kullanımında Hindistan'ın önemli paya sahip olduğu görülecektir. Hindistan yazılım ve hizmet endüstrisi alanında hızla büyüyen sektörler arasındadır. Hindistan Elektronik ve Bilgisayar Yazılımı İhracatı Geliştirme Konseyine göre Hindistan'ın elektronik bilgisayar yazılım ve hizmet ihracatı 2002–2003 yılları arasında 10.76 milyar ABD \$ iken 2003–2004 yılları arasında 14.13 milyar ABD \$'a yükselmiştir. Hindistan'da 2008 yılında bilişim yazılım ve hizmet sektörü GSMH 'nın %7'si toplam ihracatın ise % 35'ini oluşturmuştur. Hindistan'da bilişim ihracatının her yıl %30 civarlarında artacağı tahmin edilmektedir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2012).

Dış kaynak kullanımı günümüzde giderek yaygılaşan ve daha fazla iş kapsamını içerisinde barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzun süre geleneksel

uygulama alanı korumuş sınırlı ve az nitelikli işlerde uygulanmıştır. Son yıllarda ise ekonomide yaşanan değişimler, artan rekabet ve küreselleşme ile birlikte dış kaynak kullanan alanlar genişlemeye başlamıştır. Özellikle aşağıdaki belirtilen faaliyetlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır (Özbay, 2004; Budak ve Budak, 2004; Tülüce, 2001).

- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri),
- Muhasebe – finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik nakliye (ambarlama, postalama-dağıtım),
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılım geliştirme),
- İnsan kaynakları yönetimi (seçme yerleştirme, eğitim ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmanlık),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, fotokopi),
- Satış pazarlama (reklam),
- Yemek, personel taşımacılığı, temizlik, güvenlik, otomobil kiralama hizmetler, seyahat.

Türkiye’de bu örneklerin en çok ve en eski uygulananı personel taşımacılığı ve yemek hizmetleridir. Birçok işletme kendi servis araçlarının almak yerine esas işi nakliye olan diğer işletmelerden yararlanmaktadırlar. Benzer şekilde çok az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek hizmeti sunmaktadır. İşletmeler bunun yerine başka işletmelerden yemek pişirme ve servis hizmeti almaktadırlar (Koçel, 2011).

Türkiye de pek çok kamu kuruluşlarında ve özel sektörde, işin uzmanlarından dış kaynak hizmeti almanın altyapısını büyük ölçüde oluşturmuş bulunmaktadır. İşletme içerisinde bilgi teknolojilerinde olduğu kadar kalite, danışmanlık gibi hizmetleri işletme içinde yaratma zorluğu çeken işletmeler için dış kaynak kullanma önemli bir alternatif olmuştur (Budak ve Budak, 2004).

Akademik literatür de incelendiğinde Türkiye’de farklı sektörlerde dış kaynak kullanımına gidildiği görülmektedir. Örneğin Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarının bilgi sistemlerini oluşturmada dış kaynak kullanmaya yöneldikleri görülmektedir. Bankalar kendi içlerinde büyük sistemler oluşturmak yerine, bilgi işlem sistemlerini tedarikçi firmalara vermeyi tercih etmektedirler. Türkiye’de bunu en çok uygulayan

bankalar ise Yapı Kredi Bankası, Citibank ve Pamuk Banktır. Benzer şekilde konaklama ve otel işletmelerinde çamaşır, yemek, animasyon, bahçe bakımı, otopark, temizlik gibi otel işletmelerinin ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gittikleri görülmektedir.

Dış kaynak uygulaması birçok sağlık kuruluşu tarafından da uygulanan yeni bir yönetim stratejidir. Büyük ölçekli hastaneler beslenme, ev idaresi ve güvenlik gibi temel olmayan hizmetleri için dış kaynak kullanımına yönelmeye başlamışlardır. Bu uygulama öncelikle destek hizmetlere (temizlik, yemekhane, güvenlik) yönelik olmasına rağmen daha sonraları idari hizmetler (faturalama, veri girişi, bilgi teknolojileri) ve radyoloji gibi klinik hizmetleri kapsayacak şekilde genişlemiştir. 2008–2009 yılı itibari ile sağlık bakanlığı hastanelerinin %93'ünün en az bir hizmetini dış kaynak kullanarak sağladığı görülmektedir (Kavuncubaşı, 2010).

Çok fazla amaca hizmet eden kamu kuruluşları daha etkin ve verimli olabilmek için, temel yeteneklerine odaklanma, kendi yetenekleri dışındaki işleri ise doğrudan o iş ile ilgili uzmanlık kazanmış firmalara vermelidir. Böylece kamu kuruluşlarının hizmetleri daha etkin ve verimli hale gelecektir. Belediyeler, elektrik, su ve gaz dağıtımı gibi kamu hizmet kuruluşları ve devlet kurumları gösterdikleri faaliyet tipleri gereği dış kaynak kullanımına yatkınlık göstermelerine rağmen, bilgi güvenliği gibi endişeler ve dış kaynak kullanımının katkısının iyi anlaşılmamış olması gibi nedenler dış kaynak kullanımı potansiyelinin uygulanmasını güçleştirmiştir (Capital, 2004).

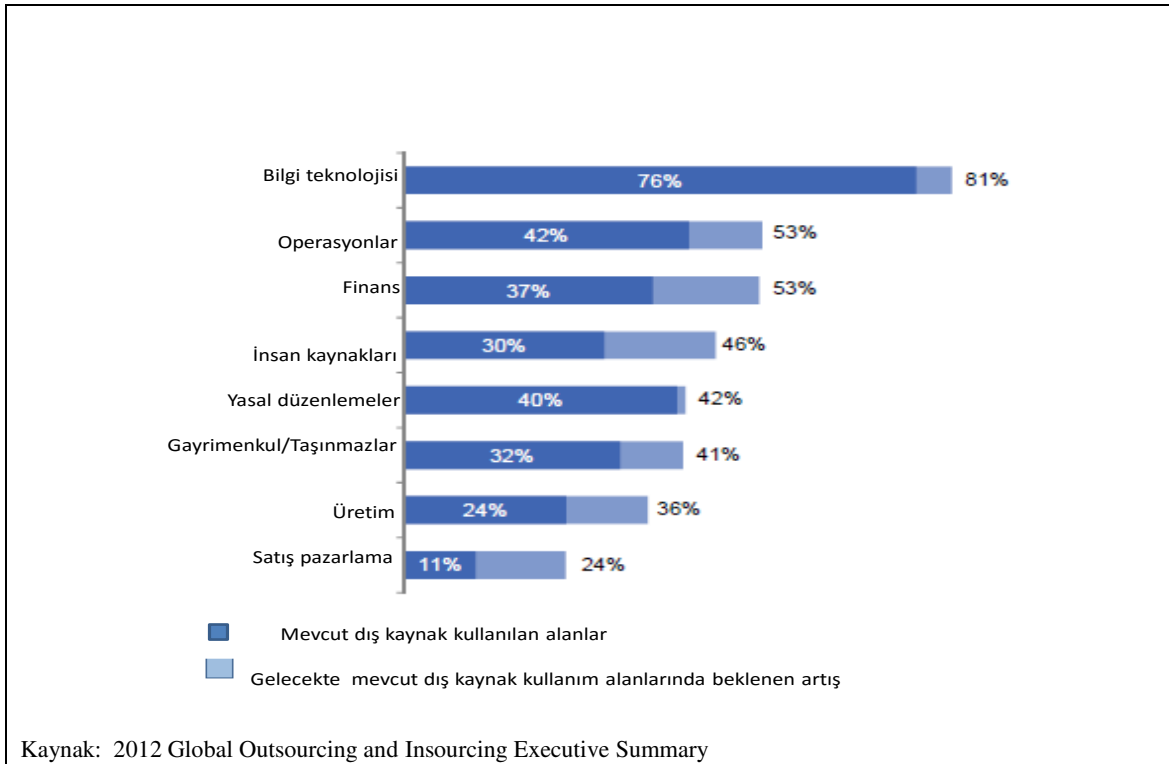
Dış kaynak kullanımının yaygınlaşması için hizmet firmaları tarafından atılması gereken önemli adımlar vardı (Capital, 2004):

- Dış kaynak kullanımı hakkında kullanıcıların bilincini yükseltecek tanıtımlar yoğunlaştırılmalı. Böylece bu konudaki yanlış düşünceler, tepkili yaklaşımlar, bilgisizlikten kaynaklanan uzak durma eğilimi azalacaktır.
- Hizmet veren firmalar pazar potansiyelini dar bir perspektiften algılamaktadırlar. Öncelikli olarak sadece bu hizmete yatkınlık gösteren sektörleri hedef almak yerine farklı sektörlerdeki niş karakteristiği gösteren ihtiyaçların saptanmalıdır. Böylece birçok firma pazarın farklı bölümlerindeki fırsatları görebilmesini sağlanacaktır.
- Rekabetçi olabilmek için çok düşük fiyatlar vererek büyük projelere girilmesi, bazen bu konuda yeterli insan kaynağına sahip olmayan firmalarda

hizmet kalitesinin düşmesine ve kullanıcıların yaptıkları bu tercihten pişman olmalarına, dış kaynak kullanımı fikrinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Dış kaynak hizmeti veren firmaların hizmet verecekleri hedef kitlesini ve hizmet tipini titizlikle belirlemesi gerekir. Ayrıca hizmet kalitesi-hizmet içeri-hizmet bedelini de uygun seviyede tutabilmesi önemlidir. Doğru ölçeklenmiş ve fiyatlandırılmış hizmetler, her kesimini ihtiyacını içine almış olacak ve dış kaynak kullanımının büyümesini sağlayacaktır.

Globalleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin yanı sıra işletmelerin rekabet yeteneklerini yükseltme endişeleri dış kaynak kullanım alanlarını genişletmiştir. Günümüzde dış kaynak kullanımın tüm sektörlerde kullanılan ve kullanımı artan bir yönetim tekniği haline gelmiştir. Aşağıdaki grafik mevcut dış kaynak kullanılan alanların oranlarını ve gelecekte bu alanlardaki dış kaynak kullanımında beklenen artışı göstermektedir.

Grafik 1.1 Dkk Alanları ve Gelecekte Dkk Beklenen Artış



Buna göre grafik 1.1.'de ki iş kollarında gelecekte işletmelerin dış kaynak kullanımlarında artış beklenmektedir. Bilgi teknolojileri ve operasyonlarda dış kaynak

kullanımın fazla olmasına rağmen gelecekte en büyük artış finans ve insan kaynakların bölümlerinde beklenmektedir (Deloitte, 2012).

Dış kaynak uygulamalarının dünya pazarında da oldukça önemli yeri vardır. Gartner araştırma sonuçlarına göre dünya da dış kaynak kullanım pazarı son beş yılda ortalama yüzde yedi oranında büyüdü. Dış kaynak yöntemi daha çok büyük şirketler kullanıyor. Dış kaynak pazarının yaklaşık yüzde ellisini üretim, kamu ve finans sektörlerinin oluşturduğu belirtiliyor. Gelecekte ise medya ve eğlence sektöründe dış kaynak uygulamalarına daha çok ihtiyaç duyulacağını belirtmiştir (Çoban, 2005).

Japonya’da dış kaynak uygulamalarının daha çok yapıldığı görülmektedir. Burada montajcı işletmeler tedarikçi işletmeler ile çok yakın işbirliği geliştirmektedirler. Japon işletmeler bu sayede tedarikçi işletmelerin tüm sorunları ile ilgilenmekte, kaliteyi artırma, maliyeti düşürme, örgütsel yapıları geliştirme, personel eğitimi gibi konularda tedarikçilere yardımcı olmaktadır. Japon işletmelerinde satın alma departmanlarının en önemli görevlerinden biri tedarikçilerin güçlerini, fiyat ölçütlerini, kalite, teslimat ve genel yönetim sistemleri açısından değerlendirecek ölçütleri oluşturabilmektir. Japon üreticiler tedarikçilerine toplam kalite konusunda da yardımcı olurlar. Bu sayede ürün kalitesi-miktar-teslim konularında da tedarikçilere yardımcı olurlar. Sonuç olarak tedarikçi işletmeler masrafsız ya da daha az masraf ile çalışma yöntemleri geliştirerek, verimin arttırıp daha kısa sürede daha düşük maliyetle mal üretme noktasına kısa sürede gelirler (Ertürk, 2012). Dış kaynak uygulamaların dünya pazarında gelişim gösterdiği ülkelerden biride Hindistan’dır. Kaliteden ödün vermeksizin düşük işçilik maliyeti ile Business Process Outsourcing, son zamanlarda sınır ötesi bir özellik kazanmıştır. Özellikle Hindistan sınır ötesi BPO, teknik yardım ve müşteri yanıtılama yöntemi CRM uygulamaları ile küresel piyasa içinde yer almıştır. Dış kaynaklardan sağlanan diğer destek hizmetler ise veri girişi, denetleme, cari hesap takibi, personel muhasebesi destek hizmetleridir. Motorola ve General Electric Bangalore’de bir AR-GE merkezi kurmuşlardır. Sınır ötesi BPO sadece ABD ve İngiltere’deki işletmelerin işlerini Hindistan’a kaydırması ile sınırlı değildir. BPO hizmeti veren ülkeler arasında Latin Amerika, Orta Amerika veya Filipinler’de yer almaktadır. Portekizliler Brezilya’da, Tayvanlılar, Hong Konglular ve Singapurular Çin’de BPO hizmeti vermektedirler. İrlanda, Kuzey Amerika-Avrupa saat farkını kullanarak başarılı bir elektronik merkez oluşturmuştur. Hollanda ve Avrupa Birliği’nin yeni üyeleri Çek Cumhuriyeti, Macaristan

ve Polonya AR-GE faaliyetler başta olmak üzere diğer BPO için verimli alanlar oluşturmışlardır (Ohmae, 2013). Bununla beraber İspanya ve İtalya gibi büyük pazarlar olan Fransa ve Almanya'da da çok fazla dış kaynak kullanılmaktadır.

Son zamanlarda yaygınlaşan dış kaynak kullanımına birkaç örnek aşağıda verilmektedir:

- ✓ Petrol ofisi, Kasım 2003'te işletmelerde bilgi teknolojilerinden yararlanarak iş süreçlerinin verimin, artırmaya dayanan "Adaptive Enterprise- Kurumsal Çeviklik yaklaşımını benimseyen HP ile BT altyapı yönetimi konusunda iş ortaklığına girdi. Petrol Ofisi veri merkezi ve sahada yer alan 55'ten fazla UNIX ve NT sunucusunu, veri depolama sistemleri, Oracle veritabanı ve Microsoft uygulamalarının yönetimi için HP'ye dış kaynak kullanımına yöneliyor. HP, İş hedeflerine ulaşma, müşteri memnuniyetini artırma, değişime uyum sağlama, kurumsal çeviklik kazanma konusunda Petrol Ofisine BT hizmetleri alanında dış kaynak hizmeti sağlıyor (Capital, 2004).
- ✓ TATA motor, ünlü NANO modeli aracını iki bin dolara satabiliyor. Bu durumun arkasında ise etkin dış kaynak kullanımı yatıyor. Dış kaynak uzmanları öncelikler şirket süreçleri içerisinde checkup süreçleri başlatıyorlar. Bu sürecin sonunda gerçek maliyet ortaya çıkıyor; süreç çıktıların dışarıda daha uygun ise o süreci dış kaynak haline getiriyorlar. NANO modelin önemli parçalarını bu yolla dünyanın lider tedarikçilerinden temin edebiliyorlar. NANO modelin motor işletim sistemini Bosh'tan, stil ve dış tasarımını İDEA'dan; dingil yataklarını Hintli Sona Koya'dan; iç koltukları Amerikalı Johson Kontrol'den; klima ve havalandırmayı Behr'den; sert arka lastikleri Matras Rubber Factory'den temin etmektedir (Özgür, 2012).
- ✓ Renault-Mais, Anadolu Honda, BP, Eczacıbaşı Holding, Şişe Cam, Philips, Siemens, Vestel, Adana Çimento, Pınar Süt, Pınar Su ve Tuborg gibi dev kuruluşlar OMSAN uluslararası nakliyat A.Ş. aracılığı ile lojistik desteği sağlamaktadır (Ataman, 2002).
- ✓ Datassit, insan kaynakları ve bordrolma alanlarında hizmet vermek için kurulan şirkettir. Datassist, hizmet satın alan işletmenin çalışanlarının özlük bilgilerini, çalışanların girişleri, bilgilerin güncellenmesi, borda

hesaplanması, bordrolarla ilgili her türlü kesinti, rapor, maaş, vergi iade işlemlerini işletme adına yapmaktadır. Hizmeti alan şirket internet üzerinden istediği zaman gereken bilgilere ulaşabilmektedir. Otomatik personel takip sistemi ile de insan kaynakları yöneticisi farklı bölgelerdeki ofisleri takip edebilmektedir (<http://www.boss.com.tr/en/news/106-dis-kaynak.html>).

- ✓ Dünyanın en büyük içecek şirketlerinden olan Coca Cola, Türkiye’de esas işlerine odaklanmak için iletişim altyapısında “dış kaynak kullanımını” seçti. Böylece geniş alan alt yapısı ve diğer bilgi teknoloji işlerini Siemens Business Services’e devretti. Bu strateji sonucunda Coca Cola 13 farklı lokasyonunun birbiri ile iletişimini sağlayan geniş alan ağı alt yapısını Siemens Business Services işletiyor. Böylece Coca Cola bu alt yapı ile ilgili hat kirası, bakım-onarım, personel işletme işlerinden kurtulmuş oldu. Şirketin bilgi işlem alanında tek dış kaynak kullanımın bu değil; şirket aynı zaman da PC destek ve orta ölçekli sunucularında da dış kaynak kullanmaktadır. Böyle Coca Cola bu operasyonlarından yüzde on beş oranlarında tasarruf sağlamıştır (Capital, 2004).
- ✓ Horoz Lojistik, uluslararası piyasada kabul görmüş işletmelere lojistik hizmeti sunmaktadır. Bu hizmetlerden biride depolama ve dağıtım. Horoz Lojistik’in depolama ve dağıtım hizmeti verdiği en önemli firmaların başında ise Alarko Carrier yer alıyor. Yurtiçinde kırk ile lojistik hizmet veren Horoz Lojistik ve ısınma, soğutma, havalandırma, su arıtma faaliyet gösteren Alarko Carrier arasındaki işbirliği ilk olarak 2006 yılında 300–500 paletlik az miktardaki işlerle başlamıştır. 2008 yılında ise Alarko Carrier’ın Türkiye genelinde dağıtımını yaptığı ürünleri Horoz Lojistik’in Gebze Lojistik Merkezi’nde toplamıştır. Böylece Alarko’nun depolama hizmeti Gebze’den yapılmaya başlanmıştır. İlerleyen dönemlerde Alarko depolama hizmeti dışındaki nakliye hizmetlerini de Horoz Lojistiğe devretti. Son olarak iki firma arasında antrepo hizmetleri konusunda sözleşme imzalandı (<http://www.transport.com.tr/akt11,70 @2200.html>).
- ✓ Fotokopi şirketi, Xerox fotokopi işleri çok olan işletmelerin bu işlerini onlar adına yönetmektedir. Böylece işletmeler fotokopi cihazlarına yatırım

yapmaktan hem de sık sık ortaya çıkan arızalar ile uğraşmaktan kurtulmaktadırlar (Budak ve Budak, 2004).

- ✓ Oyak-Reanult, otomobil yapımında kullanılan tam 2000 parçayı dışarıdan sağlamaktadır. Bu parçalar ise 140 şirket tarafından yapılmaktadır (Budak ve Budak, 2004).
- ✓ Beyaz eşya sektörünün önderlerinden biri olan Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirket ile çalışmaktadır (Budak ve Budak, 2004).
- ✓ Gıda sektöründeki birçok şirket ambalaj işini Tetrapak gibi şirketlere devretmişlerdir (Budak ve Budak, 2004).
- ✓ Siemens Business Services, BBC ile “Technology Framework Contract (Teknoloji Çatısı Kontratı)” on yıllık sözleşmesini imzaladı. Bu sözleşmeye göre SBS, BBC’ ye teknoloji hizmeti verecek ve network ün’deki 267 sistemin yönetimini üstlendi. BBC bu proje ile her yıl 20 milyon Euro tasarruf sağlayacaktır (Çoban, 2005).
- ✓ LPG sektörünün lider firmalarından İpragaz faaliyet gösterdiği dökmegaz, otogaz, tüpgaz ve özellikle LPG konularındaki çalışmalarına daha iyi odaklanmak ve bilgi işlem sistemlerini daha verimli hale getirmek, ileri teknoloji çözüm ve deneyimlerinden yararlanmak için dış kaynak kullanımına yönelmeyi seçti ve HP ile işbirliği yaptı. HP, İpragaz’a sistem donanımı, işletim sistemi veritabanı SAP R/3 altyapı yönetimi gibi hizmetler sunmaktadır. İpragaz HP’den aldığı hizmet ile operasyon maliyetlerini azalttı, hizmet kalitesini iyileştirdi, bilgi işlem teknolojilerinde güçlü yapıya kavuştu ve bunu sonucunda kurumsal kaynak planlaması yönetiminde yüzde 25 maliyet tassarufu yarattı (Capital, 2004).
- ✓ Hindistan’ın en büyük bankalarından olan Bank of India, HP ve BT altyapısı yöntemini, uygulamalarını ve veri ambarının uygulamaya geçirilmesi ve yönetimi için sistemlerin entegrasyonunu kapsayan 150 milyon ABD doları değerinde dış kaynak kullanımı sözleşmesi imzaladı.

Sonuç olarak, son on yıldır Fortune 500 listesine giren büyük şirketler tarafından dış kaynak kullanımı kabul görmeye başlamıştır. Bu şirketler bir zamanlar kendi içlerinde gerçekleştirdikleri faaliyetleri, konularında uzman servislere devretme konusunda bir çekince yaşamamaktadırlar. Bunun sonucunda bu büyük şirketlerde maliyetler

azaltmakta, temel yeteneklere odaklanma artmakta ve hızlanma ile birlikte esneklikleri artmaktadır (Budak ve Budak, 2004).

1.7. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Temel Teoriler

Dış kaynak kullanımına ilginin giderek artması ile birlikte dış kaynak uygulamasının motive edici faktörlerini daha iyi açıklayabilmek için var olan teoriler üzerinde yeniden çalışmalara yapılmıştır. Literatürde dış kaynak kullanımı ile ilgili üç temel teori mevcuttur. Bunlar işlem maliyet teorisi, kaynak tabanlı teori ve kaynak bağımlılığın teorisidir (Pelit, 2007).

1.7.1. İşlem Maliyet Teorisi

Nobel ödüllü iktisatçı Ronald Coase'nin 1937 yılında yayımlanan "*the nature of the firm*" makalesinde "örgütler neden vardır?" sorusunu ele alması ile işlem maliyet teorisinin temelleri atılmıştır. Coase işlem maliyet teorisini piyasa –örgüt ayrımı yaparak "eğer piyasa bu kadar etkin ise o halde neden örgütler var?" sorusu ile sorgulamıştır. Sorgulamasının merkezine de işlem maliyetlerini koyarak piyasa ve örgüt arasında seçim yapılırken, hangisinin işlem maliyetlerini en aza indireceğine göre tercih yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Buna göre de örgütlerin varlığını işlem maliyetlerini düşürme özelliğine bağlamıştır (Kalemci, 2012). Başka bir deyişle işlem maliyet teorisi bir ürünü ya da hizmeti başka bir üreticiden almak yerine neden kendisi üretir veya ürün ve hizmeti kendisi üretirken neden bundan vazgeçerek dışarıdan almaya karar verir sorusunun cevabını aramaktadır. Sorunun cevabı ise işlemin maliyeti ile ilgilidir. Eğer işletme bir ürünü dışarıdan aldığı zaman ürünün fiyatına ek olarak görüşme, pazarlık, sözleşme hazırlama, teklif alma gibi bir takım ilave maliyetlere katlanacaksa bu ürünü işletme içerisinde üreterek işlem maliyetlerinden tasarruf edecektir. Bu durumda bu ürün işletme içerisinde üretilmesi daha ekonomik olacaktır. Teori işletmenin kendi bünyesindeki maliyetle işletme dışındaki maliyetler arasında kıyaslama yaparak işlem maliyetleri arasında denge aramaktadır (Koçel, 2011).

Bu sistem işletmeleri açık sistem olarak kabul eder ve temelinde rasyonellik ve etkinlik arayışı vardır. Ağırlığı işletmelerin kullandığı üretim ve teknoloji sistemleri yerine üretilen ürün veya hizmetlerin sınırları dışındaki işletmeler ile değiştirilmesine

ağırlık verir. Bu değişimde ise işlem maliyetlerinin en düşük düzeyde organize edilmesi önemlidir (Özutku, 2011).

İşlem maliyet teorisinin birinci amacı maliyetleri azaltma olmuştur. Bu anlamda işlem maliyet teorisi dış kaynak uygulamasına temel oluşturmıştır. Bu yaklaşıma göre iki türlü işlem maliyeti vardır; üretim maliyeti ve koordinasyon maliyeti. Üretim maliyet ürün ya da hizmetin imalatı sırasında ortaya çıkan maliyettir. Koordinasyon maliyeti ise izleme ve kontrol maliyetleridir. Bu maliyetler sözleşmelerin uygulanmasında, örgütlerin sınırlarını aşan faaliyetleri izleme ve koordine etme ihtiyacı ile ortaya çıkar (Sing ve Zack, 2006). İşletmeler kendi girdilerini kullanarak ölçek ekonomisi kazanabilirler. Bu durumda işlem maliyeti oluşmaz. Fakat ölçek ekonomisinin artması daha fazla koordinasyonu beraberinde getirir. Dış kaynak kullanımı ile işlem maliyetlerini artırma, işletmenin yeteneklerinde eksilme ve ölçek ekonomisini kaybetme gibi riskleri bulursa da yine de işletmeler iç koordinasyon faaliyetlerini azaltarak dışarıdan bir tedarikçinin ölçek ekonomisinden faydalanabilirler (Cheon ve diğerleri, 1996).

İşlem maliyet teorisi, “yap ya da satın al (make or buy decision) “ kararını temel olarak dış kaynak kullanım kararlarını analiz eder. Bu karara göre işlemlerin içeride mi yoksa dışarıda mı daha az işlem maliyeti yaratacağına göre dış kaynak kullanım kararı alırlar (Lacity ve diğerleri, 2011).

İşletmeler üretim maliyetlerini düzenlerken, işlem maliyetlerini en az seviyede tutabilmek için bazı işlemleri dış kaynak kullanarak gerçekleştirirler. Böylece işletmeler önemli noktalara odaklanarak işletme için daha önemli konulara eğilme fırsatı bulacaktır (Pelit, 2007). İşlem maliyet teorisinin işletmeler sağladığı faydaları şöyle sıralayabiliriz: daha düşük işlem maliyeti, teknolojik gelişmelerin maliyeti üzerinde daha fazla kontrol, işletmenin kendini değerlendirmesi ve işletme süreçlerini örgüt dışında yeniden değerlendirilmesinde fırsat yaratma ve işgören memnuniyetinde artış (Özutku, 2002).

1.7.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi

Pfeffer ve Salancik, kaynak bağımlılık kuramını geliştirmiş olmakla beraber kuramın temeli Thompson’a dayanmaktadır. Kuramın ana fikri işletmelerin çevrelerinden kaynak alması, bu kaynakları işleme tabi tutması ve işleme tabi tutuktan sonra paydaşlara aktarabilmesi gerekliliği üzerinde durur. Örgütler bu döngüyü devam ettirerek daha fazla kaynak alabilecek paraya sahip olurlar. Buradaki en önemli konu

örgütlerin ayakta kalabilmesi için kritik kaynaklara ulaşabilmesidir. Kritik kaynakların akışının devam etmesi ise çevredeki örgütler ile yaşanan karşılıklı etkileşimlere bağlıdır (Meydan, 2012).

Kaynak bağımlılık kuramında açık sistem anlayışı hâkimdir. Buna göre örgütler tamamen kendi kendilerine yeterli değildir. İhtiyaç duydukları bütün kaynakları içsel olarak sağlayamazlar; yaşamlarını sürdürebilmek ve gerekli olan bazı kaynakları temin etmek için çevre ile ilişki içine girerler. Ancak bu sanıldığı kadar kolay değildir. Ayakta kalabilmek için gerekli olan kaynakları temin ve muhafaza etmeleri gerekir. Bu da kaynak teminini istikrara kavuşturma ve kaynak sağlayıcılarının desteğinin sağlanması ile olur. Bu destek ise kaynak sağlayıcılarının onların beklenti ve taleplerini karşılamayla olur (Üsdiken, 2010).

Her işletme için kullanılan kaynak çeşitliliği, kaynağın önemi ve kaynağın temin edilebilme kolaylığı farklıdır. Bununla beraber kaynakların kritik olma özelliği ve teminde yarattığı belirsizlik farklıdır. İşletmeler bu gibi durumlarda kritik ve temininde belirsizlik yaratan kaynaklar için çeşitli tedbirler alırlar. Bu önlemler işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar, stratejik birlikler, ortak yönetim kurulu üyelikleridir. Bu tedbirler işletmelerin faaliyetlerine kesintisiz devam etmesini sağlayacaktır. Bu gibi tedbirleri almayan işletmeler ihtiyaçları olan kaynakları temin etmede zorlanacak belki de faaliyetlerinin durdurmak zorunda kalacak (Koçel, 2011). Kaynak bağımlılık kuramına göre kıt ve belirsiz, nadir kaynakları yönetmenin bir yolu da ittifak yapmaktır. İttifaklar işletmelerin çevrelerindeki belirsizliklerden korunmalarını sağlar. Aynı zamanda kaynak akışının kıt olduğu zamanlarda düzenli kaynak akışı da ittifaklar ile sağlanır (Meydan, 2011).

Kaynak bağımlılık kuramına göre ihtiyaç duyulan kaynakların çeşitliliği önemi ve bulunabilirliği birbirinden farklıdır. Özellikle işletmeler çevrede var olan belirsizliği azaltmak için başvuracak yollardan biri olarak dış kaynak kullanımını öngörmektedir. Bu teori dış kaynak kullanımını, kaynakların daha ucuz ve belirsizlikten arındırılmış şekilde temin edilmesini sağlayan yönetsel bir araç olarak görmektedir (Pelit, 2007). Kuram işletmelerin bütün faaliyetleri ile birlikte dış kaynak kullanımının gitmesinden çok temel yeteneklerin tamamlayıcısı olan kaynakların dış kaynak kullanımı ile sağlanması gerektiğini önemli vurgulamaktadır (Cheon ve diğerleri, 1996).

1.7.3. Kaynak Temelli Teorisi

Yönetim literatüründe “rekabet avantajı teorisi” olarak bilinen kaynak temelli yaklaşım istenilen seviyedeki yönetsel çabaların işletmelere “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı” varsayımına dayanmaktadır (Koçak ve diğerleri, 2005). Kaynak temelli teorinin temelleri 1959’da Edith Penrose’nin yaptığı çalışmada “ bir işletme yönetim biriminden daha fazlasıdır; farklı zamanlarda ve farklı yöneticilerin kararları doğrultusunda belirlenen üretici kaynaklarından yararlanılması toplamıdır. Bu açıdan işletme fonksiyonları düşünülürse işletmenin büyüklüğü istihdam ettiği üretici kaynakların bazı ölçüleriyle nitelendirilir.” Cümleleri ile atılmıştır. Bu teori kaynak gelirlerinden elde edilen rekabet faydanın sürdürülebilmesi üzerinde durur. Bunun içinde şirketlerin işletmelerin taklit edilmesi zor, kolay transfer edilemeyen kaynakları üzerine odaklanır (Güleş ve Özilhan, 2010).

Kaynak temelli teori, işletmelerin kaynaklarını bütünlük ve farklılıklarına göre içinde olduğu piyasada rekabet üstünlüğü sağlamasına dayanmaktadır. Bu teoriye göre işletme ihtiyaçlarını kendi sağlayamıyorsa dış kaynak sağlayıcılarına başvurmak zorunda kalacak (Pelit, 2007).

Kaynak temelli teori işletmeyi piyasada serbestçe alınıp satılmayan yetenek ve kaynakların bütünü olarak görür (Özutku, 2002). İşletmeler arasında temel yetenekler ve kaynaklar önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Eğer kaynak ve yetenekler işletme içerisine iyi yerleştirilirse rekabet avantajı elde edilebilir. Önemli, nadir ve taklit edilmesi zor olan bu yeteneklerden yoksun olan işletmeler bunu üstesinden gelebilmek için dışsal bir tedarikçi arayacaklardır. Dolayısı ile teorinin temel kullanım alanlarından biri de dış kaynak kullanım çerçevesinin belirlenmesi ve tedarikçi seçim aşamasında en uygun tedarikçinin seçilmesidir (Perunoviç ve Pedersen,2007). Kuram dış kaynak uygulamalarına kaynak boşluklarını doldurma perspektifinden bakmıştır (Singh ve Zack, 2006). Bu anlamda işletmeler diğer firmaların mevcut kaynak ve yeteneklerinden yararlanmak için tamamlayıcı kaynak ve yetenekleri dışarıdan satın almaya gidebilirler. Bu harici satın alma “boşlukları doldurma” olarak bilinir ve sadece mevcut kaynak ve eksikliklerin ayrıntılı değerlendirilmesinden sonra yapılmalıdır. İşletmeler daha sonra çevredeki diğer kuruluşlar ile ilişki içine girmelidirler (Cheon ve diğerleri, 1996). Bu sayede geleneksel kabul edilen ve temel olmamakla beraber kritik alanlardaki işlevlerin

dış kaynak ile sağlanması performans artışına ve maliyet kontrolüne, diğer yandan temel yeteneklerin en yüksek değerde sağlanmasına olanak sağlar (Özutku, 2002).

Sonuç olarak, öğrenme ve deneyim sonucunda oluşan kabiliyetler, kaynak temelli teorisinin temeli durumundadır. Kabiliyet ve kaynak temelli yaklaşım arasındaki ilişki sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak olan kabiliyetlerin kaynaklar ile desteklenmesi ile sağlanabilecek olmasıdır. Rekabet avantajı sağlamak işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerine bağlı olduğu anlayışı hâkimdir (Koçak ve diğerleri, 2005).

1.8. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yönetim Teknikleri

Ekonomide yaşanan küreselleşme, piyasa ve teknolojiadaki değişimler, artan rekabet müşteri ihtiyaçlarını karşılama gerekliliği gibi nedenlerden dolayı iş çevreleri firmalar için belirsizlik yaratmaktadır. Bu yeni rekabetçi çevre işletme yönetimini karmaşık hale getirmekte ve çevrenin şartlarının tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu yüzden işletmeler, işletme yönetiminde yeni teknikleri sürekli göz önünde bulundurmaktadırlar (Rodriguez ve Robaina, 2004). Dış kaynak kullanımı sonucu işletme yapılarında iş yapış biçimlerinde ve süreçlerinde bir takım değişimler sonucu yönetim teknikleri ortaya çıkmaktadır. Onlardan bazıları şunlardır:

1.8.1. Şebeke Organizasyonlar

1990'lı yıllarda hızla büyümeye başlayan birçok işletme; giderlerini azaltma, yeni teknolojilere ulaşma, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilme, yeni piyasalara girebilme ve esnekliklerini artırmak için diğer işletmelerle bir takım anlaşmalar yapmaya başlamışlardır. Bu işletmelerin çoğu dış kaynak kullanımı ile faaliyetlerini başka işletmelere devrederek, temel yeteneklerini küçültmüşlerdir. Bu değişim, işletmelerin şebeke organizasyon biçiminde örgütlenmelerine sebep olmuştur (Özdemir, 2010).

Şebeke organizasyonlar, dkk ve ortak girişim uygulamalarından ayrı düşünülemez; ortak girişim ve dış kaynak uygulamalarının bir sonucu olarak görülebilir (Ertürk, 2012; Koçel,2011). Şebeke organizasyon, iki ya da daha fazla işletmenin karşılıklı ilişki içine girerek birbirleri ile etkileşimleri sonucu oluşturdukları organizasyon yapılarıdır (Ebers,1999). Başka bir tanıma göre şebeke organizasyonlar bir ürün ve hizmeti üretmek için gerekli faaliyet ve işleri ve bunlar için gerekli olan kaynakların tek bir işletmede toplaması yerine farklı işletmelere dağıtılmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden faaliyetler ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklar ayrı işletmeler

tarafından yürütülmektedir (Koçel, 2011). Bir sistem olarak düşünülen şebeke organizasyonları birbirine bağlı parça ya da alt sistemler olarak görülebilir (Parung ve Bititci, 2006).

Şebeke organizasyonda “çekirdek işletme” temel kavramdır. Burada işletmenin asıl mevzusu olan öz yetenekleri ele alınmakta ve ana uğraşı dışında olan işleri dış kaynak uygulaması ile işletme dışından sağlanmaktadır. Şebeke organizasyonları içinde Japon yönetim sistemlerini incelemekte yarar olacaktır. Japonlar, şebeke çalışma modelini ilk uygulayan ülkelerden biridir. Japon şirketlerinin arasında onları destekleyen birçok küçük ve orta boy firma bulunmaktadır (İlter, 2002). Sivil havacılık konusunda dünyaca ünlü McDonnell-Douglas Sivil Havacılık Şirketi Japonya ile şebeke organizasyon olarak çalışarak Japonya’dan uçak dizaynı ve imalatı hizmetlerini alıyor. McDonnell-Douglas böylece küçülerek daha aktif daha dinamik bir yapıya sahip olmak için Japon şirketi ile şebeke oluşturmuştur (Çetin,1996).

Şebeke organizasyonların ortaya çıkışının temel nedenleri, işletmelerin çevredeki değişimlere hemen uyum sağlayacak kıvraklığa sahip olması, etkinliğini artırması ve esas işi olan temel yeteneğini yapması diğer işleri de piyasadaki diğer işletmeler devretme düşüncesidir (Koçel, 2011).

Şebeke organizasyonlar, klasik organizasyon yapılarının temel özelliklerinden olan “komuta ve kontrol” ,“emir-komuta”, “ast-üst” ilişkilerine önem vermeyen, bilgi ve yetenekten çok mevkiye dayanan anlayışı reddetmektedir. Çünkü bu organizasyonun yapısı katı bir emir- komuta zincirinden çok piyasa mekanizmaları tarafından organize edilen uzmanlaşmaya dayanan yapıya sahiptirler (Özdemir, 2010). Emir komuta ilişkileri ve kademeler mümkün olduğunca en aza indirilerek yalınlaşmaya çalışılmıştır. Klasik organizasyonlarda bir faaliyetin üretimi için gerekli olan kaynaklar tek bir firma tarafından kontrol edilirken, şebeke organizasyonlarda her bir işlem farklı bir işletme tarafından yapılmakta ve kontrol edilmekte (Ertürk, 2012). Bu modeli oluşturan yapılar arasında ise herhangi bir hiyerarşik fark yoktur. Çünkü bu yapıların her biri belirli bir şirket fonksiyonu ya da faaliyette uzmanlaşmışlardır (Özdemir,2010).

1.8.2. Küçülme

İşletmelerin yaşadığı hızlı değişim, hızlı karar verme ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelerini gerektirmektedir. İşletmeler bu yeteneği geliştirebilmek

için hiyerarşik kademe fazlalıklarından ve prosedür fazlalıklarından kurtulmaya çalışmaktadırlar. Artık işletmeler için mükemmele ulaşmanın yolu mümkün olduğu kadar sadeleşmekten geçmektedir. Bu anlamda 21.yy başlıca yönetim stratejisi küçülerek büyüme olmuştur (Düren, 2002).

Çok basit bir tanımla küçülme “organizasyon yapılarının var olandan ideale doğru yönelmesidir.” şeklinde belirtilebilir. Küçülme, işletmelerin tüm süreçlerini gözden geçirerek temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri gerçekleştiren bölümleri kapatması ve tüm süreçleri gözden geçirmesi olarak ifade edilir (Gümüştakin, 2004). Literatürde küçülme ile yapılan yaygın tanımlardan biride, örgütün kapasite veya farklılaşma düzeyinde meydana gelen indirim şeklindedir. Küçülme işletmelerin verdiği stratejik bir karardır. Küçülmeyi stratejik kılan ise yönetimin finansal bir sorunla karşılaşmadan rekabet üstünlüğü kazanmak için bilinçli olarak kullanılan bir araç olmasıdır (Küçük, 2005).

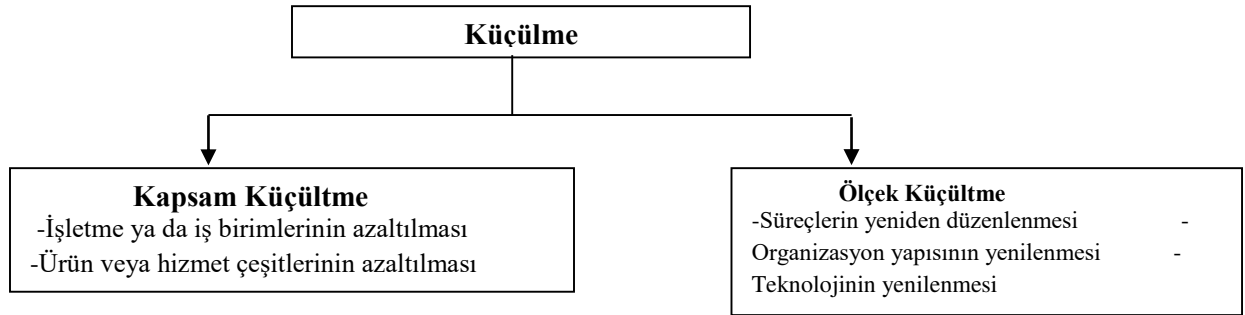
İşletmelerde küçülme etkinlik, üretkenlik ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için işletme yönetimince gerçekleştirilen eylemler olarak tanımlanır. Küçülme, işgücünün, maliyetlerin ve iş süreçlerinin azalmasını sağlayan yönetim stratejisi olarak düşünülebilir (Şenturan, 2005).

İşletmeler kriz durumlarında zorlukların üstesinden gelebilmek amacı ile gerçekleştirdikleri hasta olan organizasyonlarını iyileştirmek için alınan bir önlem olarak küçülmeyi ele almışlardır (Küçük, 2005). Bu anlamda küçülmenin amaçlarını şu şekilde sıraya biliriz (Ölçer ve Özyılmaz, 2008; Koçel, 2011): Küresel pazar yerinde rekabet yeteneğini geliştirme, rakiplere daha kısa sürede cevap verme, girişimci davranışı teşvik etme ve personel güçlendirmeyi hızlandırma, müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak müşteri hizmetlerini geliştirmek, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmak, sinerji yaratmak, maliyetleri azaltıp kalite ve verimliliği yükseltmek, sonuç odaklı çalışmak, bürokrasiyi azaltmak, yeniden örgütlenme kaynakları kullanmak için gereksizlikleri azaltma, daha yüksek kontrol sağlamak, çalışanları daha kolay kontrol etmek. Bu amaçları ulaşabilmek ve küçülme stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için işletmeler bilinçli olarak eğitim, işletme amaçlarının benimsetilmesi, dürüstlük, planlama ve iletişim aşamalarını başarılı şekilde yerine getirmelidir (Şenturan, 2005).

Küçülme, yenilenme ve yeniden yapılanma gibi çabalardan sonra ortaya çıkmakta ve dış kaynak kullanımı gibi sonuçlar doğurmaktadır (Ölçer ve Özyılmaz,

2008). Küçülme stratejisi, yönetim yapısını küçülterek dış kaynak kullanımı ile büyümesini ifade eder (Budak ve Budak, 2004). İşletmeler dış kaynak kullanma kararı aldıktan sonra yapılarında değişimler başlayacaktır. Bu kararın sonucunda işletme içinde bazı bölümler kapatılacak, bu bölümlerde çalışanlar ise başka bölümlerde görevlendirilecek ya da işlerine son verilecektir. İşletmelerde böyle bir gelişmeden sonra hiyerarşik basamaklar azalacak veya tamamen ortadan kalkacak. Bunun sonucunda işletme içinde iletişim daha çok olacak, işbirliği yaratıcılık ve takım çalışması artacak, bürokrasi azalacak, var olan örgüt felsefesi ve kültürü değişecektir (Ofloğlu, 2009).

Tablo 1.5 Küçülme Uygulamaları



Kaynak:Coşkun, Recai (2002),”Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık (Ed.),”Stratejik Boyutla Modern Yönetim Yaklaşımları” , 1.Baskı (200-216), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Küçülme stratejisi uygulama aşamasında ikiye ayrılır. Kapsam küçültme; aşırı farklılaşmadan dolayı oluşan hantallaşma, atıl kapasite, düşük verimlilik ve yüksek maliyetler bağlı olarak rekabet gücünün azalması ve denetimin zorlaşması gibi sorunları çözebilmek için geliştirilen küçülme yöntemidir. Ölçek küçültme ise işletmelerin ölçeklerini küçültmek kaynaklarını daha etkin kullanmalarını sağlamalarına yönelik girişimdir.

Burada belirtilmesi gereken husus şudur: örgütsel küçülme ile işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarında bir küçülmenin olmayacağıdır.. Hatta çoğu zaman bunun tam tersi olmakta ve işletmeleri “küçülerek büyümektedir. Bu şekilde işletmelerin kendi bünyelerinde yürüttükleri faaliyetleri azalmakta ve dış kaynak kullanımını artırarak eskisinden daha fazla iş yapabilecek duruma gelmekte dolayısı ile finansal sonuçları büyütme imkânı elde etmektedirler (Koçel, 2011). Küçülerek büyüme stratejisini başarılı uygulayan işletmelerden biri General Electric olmuştur. GE başkanı Jack Welch, başarının dinamik ve esnekliğe bağlı olduğunu bunu ise sadeleştirilmiş, gereksiz

yüklerden arındırılmış bir sistemle olabileceğini vurgulamışlardır (Düren, 2002). Japon ve Avrupa ülkelerindeki; Sony, Philips, BASF, BMV, Volkswagen ve ABD Fortune 500’de yer alan; AT&T, GM, Boeing, DuPont, Philip Morris, Procter&Gamble, Sears Roebuck&Co, TRW, Exxon, Citicorp, Eastman-Kodak, IBM ve Xerox küçülen işletmelere örnek gösterilebilir (Ölçer ve Özyılmaz, 2008).

1.8.3. Tedarik Fonksiyonu

Tedarik fonksiyonu: işletmenin ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağı temin etmesini ve işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli olan üretim faktörlerinin sağlanması ve kaynakların üretime elverişli hale getirilmesini kapsar (Dinçer ve Fidan, 1995; Taslak ve Kara, 2009). Cox ve Lonsdale (2000), tedarik fonksiyonunu iş süreçlerine fayda sağlamayan faaliyet ve süreçlerin belirlenmesi; bu faaliyet ve süreçlerin işletme içinden arındırılması sonucu uzun dönemde performansın artırılması olarak tanımlamışlardır.

Tedarik zinciri faaliyetlerinde dkk “üçüncü parti lojistik” olarak adlandırılmaktadır. Bu hizmeti sunan tedarikçilere ise “üçüncü parti lojistik firma” denilmektedir (Acar ve Ateş, 2011). Bu yönetim zinciri, tedarikçiler, üçüncü parti lojistik firmalar ve müşterileri içeren tüm kanal üyelerinin yönetimini, koordinasyon ve işbirliğini içermektedir. Koordinasyonu sağlanan bu süreç sadece imalat aşamasını değil pazarlama, satış, ürün tasarımı ve Ar-Ge finansman gibi süreçlerini de kapsamaktadır. Buradaki temel amaç, işletme süreçlerini anlamlı yönetmek ve bütün olarak verimliliğini artırmaktır (Zalluhoğlu ve Dedeoğlu, 2011).

Tedarik fonksiyonu, işletmenin ihtiyacı olan faaliyetleri karşılarken sistem içerisinde maliyetleri minimum seviyeye getirmek için tedarikçi, imalatçı, depo ve dağıtım merkezlerini verimli şekilde birleştirmeyi amaçlayan yönetim tarzıdır (Zalluhoğlu ve Dedeoğlu, 2011). Tedarike konu olan ham madde, işletme malzemeleri ve ticari haklar arasında işletmenin fayda ve ihtiyaçlarına en uygun olanı seçmesi gerekir. Bu seçimde rol oynayan faktörler ise kalite fiyat, miktar, tedarikçi seçimi, satın alma şekli gibi faktörlerdir. Tedarik yönetiminde elde edilmek istenilen gereğinden fazla kaynağı işletmede bulundurarak stok maliyetlerini artırmamak ve üretimi aksatmayacak şekilde stokların üretimini düşük tutmak (Dinçer ve Fidan, 1995).

Tedarik zinciri faaliyetlerinde dkk nedeni işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları, ikincil faaliyetleri ise bu alanlarda uzman başka işletmelerden almaları ve

rekabet üstünlüğü sağlamak istemeleridir. Tedarik zincirinde dış kaynak kullanmaya yönelen işletmeler, tedarikçilerinden hem tedarik sürecini iyi yönetmelerini hem de maliyetleri düşürmelerini beklemektedir. Faaliyetlerinde iyi bir maliyet takip sistemine ve altyapısına sahip olan hizmet alıcıları, aynı araçla birden fazla müşterinin ürünlerini taşıyıp aynı depoda muhafaza edebilir. Dolayısı ile işletme buradan, stok depolama ve konu ile ilgili personel maliyetlerinden tasarruf sağlamış olur (Acar ve Ateş, 2011).

1.8.4. Taşeron Firma

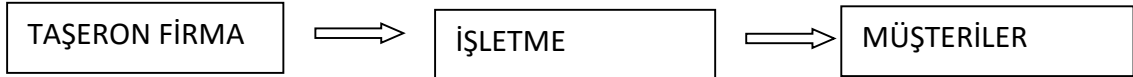
İkinci Dünya savaşıdan sonra Amerikan endüstrisinde yedek parça üretiminde kullanılmaya başlamış bir kavramdır. Bu anlamda taşeronluk dkk, alt işverenlik, iş ortaklığı ve strateji birlik kavramları ile benzerlik göstermektedir (Ofloğlu ve Doğan, 2009). 1980’lerde başlayan ve 1990’larda hız kazanan taşeronlaştırma küçülme ve maliyetleri azaltma stratejilerinin birleşmesi sonucunda oluşan bir yönetsel yaklaşımdır. Kelimenin tam anlamı ile taşeronlaştırma, kaynakların dışarıya transferi ve ikincil önemdeki işlerin dışarıya sevk edilmesi anlamına gelir (Düren, 2002).

Taşeron firma; işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan işlerin yerine getirilmesini üstlenen ve temel yeteneği üstlendiği bu işler olan firmalara taşeron firma denir. Konut inşaatı yapan şirketin bu konutların elektrik ve su tesisatlarını taşeron firmalara yaptırması taşeron firmaya örnek verilebilir. Dış kaynak hizmeti veren taşeron firmalar işletmeler için büyük önem taşır. Japonya’da küçük ve orta ölçekli firmaların hemen hemen üçte ikisi taşeron firma olarak sınıflandırılmaktadır. Bu şekilde işletmeler sadece ürün kalitesi ve yenilik yaratabilmek üzerine odaklanmaktadırlar (Çakırer, 2009).

Taşeronlaştırmanın öncelikli hedefi, işletme içerisinde yapılan bir faaliyeti dışarıda bu faaliyeti daha iyi yapabilen bir işletmeye yaptırarak işletmeyi bu iş yükünden kurtarmaktır. Taşeronlaştırma, işletmeler tarafından rekabet edebilirliği yükseltme, esneklik kazandırma, zaman kazanma ve kadroları azaltma yöntemi olarak görülmektedir. Giderek çok sayıda işletme kendi yaptıkları ve performanslarını doğrudan etkilemeyen faaliyetleri ikinci işler olarak değerlendirmektedir. Bu ikincil işlerin yüklerinden kurtulmak için taşeron firmalara kaynak transferi yapmaktadırlar. Böylece ikincil faaliyetleri yerine getiren çok sayıda küçük firma daha aktif ve etkin rol almaya başlamışlardır.

İşletmeler, bir yandan kendisinin hammadde, malzeme ve hizmet aldığı taşeron bir firma, diğer yandan ise mal ve hizmet sattığı müşteri olmak üzere taşeron firma ile müşteri arasında yer alan birimler olarak görülebilir. Bu durum şekil 1.4'te ifade edilmiştir (Çakırer, 2009):

Şekil 1.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi



Kaynak: Çakırer, Mehmet Arif (2009), İşletme Yönetimi ,2. Baskı, Ekim: Bolvadin Yayınları, 261–27.

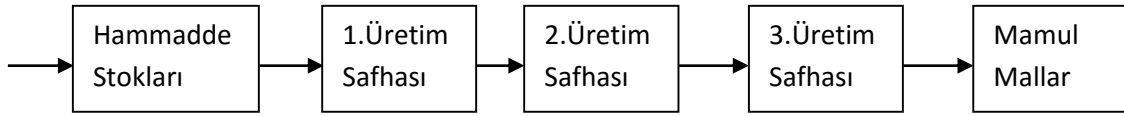
Taşeronluk sisteminin gelişmesi, ana firmaya artı maliyet getiren iş, ürün veya hizmetin, taşeron firmalar için yatırım yapmaya ve geliştirmeye değer hale getirmektedir. Böylece verimsiz gibi görünen işler yeniden değer kazanmakta, yeni rekabet alanları ortaya çıkmaktadır. İşletmeler de taşeron firmalara kaydardıkları işler için emek, para, zaman tasarrufu yapmakta ve kendi esas işlerinde iyileşmeye yönelebilmektedirler.

1.8.5. Tam Zamanlı Yönetim (JIT)

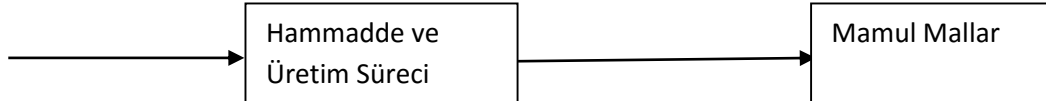
Tam zamanlı yönetim, kavramı Japon endüstrisinin yönetim bilimine kazandırdığı kavramdır. Bu yaklaşım Henry Ford'un hareketli montaj hatları yapmış olduğu devrimden sonra günümüze gelene kadar geliştirilen yönetim sistemleri içindeki kilometre taşlarından olmuştur (İlter, 2002) Tam zamanlı yönetimi ilk defa Toyota başmühendisi Tiichi Ohno tarafından geliştirilerek uygulamaya konulmuştur. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşından sonra iktisadî varlığını devam ettirmek, sınırlı olan işgücü, sermaye ve doğal kaynaklarının koruma ihtiyaçlarına cevap vermek adına JIT önemli bir yönetim felsefesi olmuştur (Özkan ve Esmeray, 2002).

JIT (tam zamanlı yönetim), tam zamanında satın alma ve tam zamanında üretim gerektiren stok kontrol sistemidir. Bu sistem işletmelerin ara stok düzeylerini azaltmalarına, yerinde denetim sağlayarak kontrol etkinliğinin artırılmasına ve zararın azalmasına imkân sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin kullanılması için üretim sisteminin kısa tutulması, üretim safhaları arasında çok az stok bulundurulması gerekir (Özkan ve Esmeray, 2002).

Geleneksel Yöntem



JIT Üretim Yöntemi



JIT'in temel amacı Sıfır Stok'tur. Bu düzene göre satın alma yolu ile başlayıp imalatla devam eden ve nihai olarak müşteriye ulaşan zincirin her noktasının aynı amaç etrafında bütünleşmesi gerekir. Bu nedenle tam zamanlı yönetim sadece bir stok yönetimi değildir.

Tam zamanlı yönetim maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir (İlter, 2002):

- Ürün ve hizmetlere değer eklemeyen her şey ortadan kaldırılmalı,
- İsrarlar ortadan kaldırılmalı (taşıma, depolama, montaj, paketleme),
- Tam zamanında yönetim hiç bitmeyen bir yoldur. Bu yolda sürekli gelişmeyi simgeleyen kilometre taşları mevcuttur,
- Çok çeşitli ürün hatlarında bile yüksek kalite ve düşük maliyet sağlanmalıdır,
- Çalışanlar, satıcı firmalar ve müşteriler arasında saygı dürüstlük ve açıklık esastır,
- Değişik talep koşullarına düşük üretim maliyetleri ile cevap verilmelidir.

Sonuç olarak JIT'i Johnderembse ve White'n(1991) de belirttiği gibi işletmelerin satın alma, mühendislik, pazarlama, personel, kalite-kontrol, müşteri ve satıcı arasındaki ilişkiyi belirterek israfın azaltılmasını, verimliliğinin artırılmasını sağlayan bir üretim sistemidir.

1.8.6. Yalın Örgütlenme

“Yalın Yönetim”, 1990 yılında “Dünyayı Değiştiren Makine” kitabının yazarı J.P. Womack, D.T. Jones ve D. Roos tarafından Japonların otomotiv sektörde yarattıkları devrim olarak ifade edilmiştir. Yalınlık ile daha çok üretim süreçlerinin sadeleşmesi,

sistemin her türlü gereksizliklerden arınmasını ifade edilmektedir. Yalın üretim yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan (maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların aza indirildiği) üretim sistemidir (Düren, 2002).

Womack ve Jones (1994), yalın organizasyonu şu şekilde tanımlamıştır; yalın organizasyon işletme içerisindeki gereksiz iş süreçlerinin kaldırılması, diğer süreçlerinde sürekli ve düzenli akışının sağlanması, söz konusu faaliyetler ile ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilmesi ve sürekli gelişme için gösterilen çaba sonucu işletmenin gelişebileceğini öngören yönetim felsefesidir. Bu felsefenin başarılı olması yenilik ve değer yaratan takım çalışmasına, çalışanların hızlı ve etkili iletişimine, kaynakların etkin kullanılmasına, israftan uzak durulmasına ve bütün çalışanların etkili olduğu bir iyileştirme sürecine dayanır. Yalın yönetim uygulamaları; JIT, teslimat ve geliştirme ile toplam kalite güvencesi konsepti çerçevesinde teslimatçılara güvenli ve uzun vadeli bir işbirliğidir. Bunun için bireysel bir organizasyon yapısından ziyade takım temeline dayanan bir organizasyonun modeli söz konusudur (Tikici ve diğerleri, 2006).

Yalın yönetim iki temel üzerinde oturtulmuştur. Birincisi, faaliyetlerin mümkün olduğunca en küçük sayıda yapılmasıdır. Bunu için işletme için bir değeri olmayan her şey işletme içerisinde elenmelidir. İkincisi talebe uygun olamayan fazla üretimden ve boş şeylerden kaçınmak, daha hızlı, daha uygun ve daha düşük maliyetler gerektiren hizmetlere yoğunlaşmaktır. Bu son bakış açısı verimliliği ifade etmektedir (Tikici ve diğerleri, 2006). Bu çerçevede de yalın işletme ürün tasarımından başlayıp, yan sanayi, ana üretim fabrikası ve müşteriye kadar uzanan bütün unsurları global ölçekte uyum içinde koordine girişim olarak tanımlanabilir.

Bu felsefenin amacı daha azla daha çok yapmaktır (Düren, 2002):

- *Daha az* Personel
Sermaye
Enerji
Zamanla

Daha çok

Kar
Müşteri tatmini
Ürün çeşitlemesi
Kalite, esneklik

Hines(1996) tarafından “Yalın Üretim İçin Satın Almada Yeni Strateji” başlıklı çalışmada yalın örgütlenmede için satın almanın önemi üzerinde durulmuştur. Bu çalışma yalın üretim için lazım malzemelerin tedarik edilmesinde tüm malzeme ağlarının imalat sistemi boyunca hızlı şekilde tamamlanması ve bir bütün olarak ele alınması ile üretimin başarılı olacağı savunulmuştur. Bununla beraber çalışmada yalın yönetim sisteminin satın alma konusunda yeni stratejiler geliştirdiği belirtilmiştir. İşletme içindeki dalgalanmaların başarıyla yönetilmesi, tasarlanan projelerin dağıtım, teslim, fiyat ve kalite iyileştirilmesinde dkk anahtar rolü olduğunu belirtilmiştir (Tikici ve diğerleri, 2006).

Yukarı da kısmen ele alınan yalın örgütlenme kavramı temel de şunu ifade etmektedir: müşterilerin isteklerine daha çabuk cevap verebilmek için işletmelerin yapısının basitleşmesi, reengineering deyiimi ile gereksiz iş süreçlerinin elemine edilmesi, iş yapan ve karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaşmasıdır. Söz konusu yalınlık için organizasyon yapısında yalınlık, üretimde yalınlık, yönetimde yalınlık vs. den bahsedilebilir. Bu şekilde işletmeler bürokratik yapılardan arınmış, kademeler azaltılmış, esnek, küçük ve girişimci ruh kazanmışlardır (Koçel, 2011).

1.9. Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanım İlişkisi

Artan rekabet ortamı içerisinde işletmelerin faaliyetlerini yürütebilmeleri giderek güçleşmektedir. Bu durum 1980’li yıllarda işletmeleri yeniden yapılanma sürecine sokmuştur. 1990’lı yıllar da işletmeler bu süreç içerisinde temel yeteneklerini tanımlamaya yönelmişlerdir. İşletme yönetimi literatüründe son yıllarda en önemli kavramlardan biri “temel yetenek (core competences)” olmuştur (Çakırer, 2009).

Temel yetenek kavramını ilk kullanan Prahalad ve Hamel olmuştur. Bu yazarlara göre temel yetenek belli bir alandaki deneyim, yetenek ve bilgi kümesidir. Temel yetenek, işletmelerin sahip olduğu farklı yetenekleri değişik ve çok yönlü teknolojik kaynaklar ile bütünleştirmesi sonucu işletmelerin bilgi ve deneyim kazanmalarına yardımcı olan öğrenme süreci anlamına gelmektedir. Temel yetenek tek bir ürün ve hizmetle sınırlandırılmayan birçok ürün ve hizmete dönüşe bilme potansiyelliğine sahiptir. Bu özelliği ile temel yetenek işletmelerin gelecekte rekabet etme avantajlarını artırıcı özelliğe sahiptir. Temel yetenek işletme içerisindeki tüm çalışanları kapsayan

iletişim sistemi olarak faaliyetlerin organize edilmesini sağlayan bir mekanizma olarak hareket eder (Prahalad ve Hamel, 1990).

Tampoe (1994), temel yetenekleri öz yetenek olarak isimlendirmiş ve buna göre temel yetenek işletmelerin kendilerine sürekli olarak değerler ve rekabet avantajı sağlamak için ürünlerin üretilmesinde teknoloji, kaynak ve bilginin bütünleşmesini sağlayan yöntem sistemi şeklinde tanımlamıştır.

Dış kaynak kullanımının temel çıkış noktası olan temel yetenek kavramı işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran; vizyonlarını gerçekleştirmede temel rol üstlenen, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan, bilgi beceri ve yetenekleridir ( zbay, 2004). Bu anlamda her işletme kendine özgü temel yetenek geliştirmelidir. Işletmelere rekabet avantajı verecek olan da bu yetenektir. Işletmeler temel yetenekleri ile ilgili iş ve faaliyetleri bünyelerinde yürütmeli diğer işlerin dış kaynak kullanarak yapmaladırlar. Böylece hem işletmenin yapısı yalınlaşacak hem de kademe azalacaktır. Bu sayede üst yönetim stratejik konulara daha fazla zaman ayıracaktır (Dalay, 2001).

Bir başka tanıma göre temel yetenek işletmelerde somut ve soyut yeteneklerin, bilginin, deneyimin, insan kaynağının ve entelektüel sermayenin şekillendirilip tesis edilmesidir. Işletmeler için pazara giriş ve bilgi açığını kapamada bir fırsattır (Sevim ve diğerleri, 2008). Budak ve Budak (2004) ise öz yetenekleri, işletmelerinin rakiplerinin sahip olamadığı kendilerine has özellikleri olarak tanımlamıştır.

Temel yetenekler, sıradan girişimcilik kabiliyetleri ile karşılaştırılmamalı. Kabiliyetler operasyonel seviye olup kısa vadeli  ıktıları amaçlarken, temel yetenekler doğru strateji ile bağdaştırılırsa işletmelere uzun vadede kazanç sağlayabilir (Turan, 2011). Bu yüzden kolay taklit edilen ve kolayca bulunan yetenek temel yetenek sayılmaz. Temel yetenek, yeteneklerin toplulaştırılması, bunun sonucunda meydana gelen sinerjiyi ve işletmeye kattığı faydaları ifade eder (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008).

Bu tanımlarda ortak vurgu yapılan unsurlar esas alınarak bir sentez yapılacak olursa temel yetenek; bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme süreçleri tarafından organize edilmiş, müşteriler için bir değere sahip, rakipler tarafından taklit edilmesi zor, birçok pazara girişi kolaylaştıran, teknolojilerin, “know-how” un, süreçlerin ve bakış a ıların bütünüdür (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008).

Işletmeler en iyi yapabildikleri işleri temel yetenek olarak belirlemekte, bu yeteneklerine yatırım yapmakta ve geri kalan birçok faaliyetlerini dış kaynak kullanarak

temin etmektedir. Bu bakış açısı temel yetenek ve dış kaynak kullanma stratejilerinin birbirini tamamladığını göstermektedir. Temel yetenekler üzerine yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma eğilimleri de artacaktır (Turan, 2011). Ancak işletmelerin kendilerine stratejik fayda sağlayan temel yeteneklerinde dış kaynak kullanmaları doğru değildir. İşletmelerin temel yeteneği olan fonksiyonlarda dkk yönelmesi piyasada etkinliğinin kaybetmesine ve kendine rakipler yaratmasına neden olur. Bu nedenle işletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmelidirler (Çakırer, 2009). Çünkü temel yetenekler işletmelere üstünlük kazandıran odak faaliyetlerdir. Bu yetenekler üstü kapalı şekilde korunmalıdır. Bu yetenekler dışındaki tüm faaliyetler de dış kaynak kullanımına daha uygundur (Quinn ve Hilmer, 1994).

İşletmelerin dkk karar vermesi kadar önemli bir konuda temel yeteneklerinin neler olduğunu belirlemektir. İşletmelerin sahip oldukları temel yetenek sayısı çok fazla olmamalıdır. Eğer bir işletmede 50-60 tane temel yeteneği olduğunu söylüyorsa bunlar temel yetenek değil işletmenin sahip olduğu becerilerdir. İşletmelerde normal olarak belirlenecek temel yetenek sayısı 5-15 arasında değişmektedir (Sevim ve diğerleri, 2003). İşletmeleri nasıl işleri olan temel yeteneklerin belirlenmesi demek, işletmeleri diğer işletmelerden ayıran, farklılık yaratan ve işletmeye değer katan yeteneğin belirlenmesi demektir. İşletmelerin temel yeteneklerini belirledikten sonraki adım bu yetenekleri dışındaki faaliyetleri dışarıdan uzman işletmeye devrederek, yani dış kaynaklardan yararlanarak beklenen yararı sağlamalarıdır (Ofloğlu ve Doğan, 2009).

Prahalad (1993), “The Role Of Core Competences In The Corporation” isimli makalesinde temel yetenekleri belirlemek üç soruya cevap vermenin yeterli olacağını belirtmektedir. Bu sorular şunlardır (Sevim ve diğerleri, 2008):

1. Rekabet ortamında ayırt edilebilmek için sahip olunan temel yetenekler anlamlı bir kaynak mı? İşletmelere ayırt edilebilecek tek bir kimlik sağlıyor mu?
2. Tek bir iş için sınırları aşılabılır mı? Yeni veya mevcut iş alanlarını kapsayabilir mi?
3. Rekabetçiler için taklit edilebilmesi zor mu?

Eğer işletmeler bu sorulara anlamlı cevaplar veriyorlarsa iş süreçlerini temel yetkinliklerini göz önünde bulundurarak yeniden değerlendirmeli ve bu yetenekleri dışında kalan iş süreçler için dış kaynak kullanımına gitmelidir.

Temel yetenekleri somutlaştırabilmek için şöyle bir bakış açısı yararlı olabilir; işletmeler kendilerini belli ürün ve hizmet üreten birimler olarak görmek yerine hizmet ve ürünü üretebilmek için gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip birimler olarak görmelidir. Bu bakış acısı işletmelere pazarda ve farklı endüstri kollarında yeni ürünler üretebilme olanağı sağlar. Örneğin Canon firması optik ve mikro işlem kontrolü konusundaki bilgisini fotoğraf makinesi, yazıcı, fotokopi makineleri gibi alanlarda kullanılmıştır. Canon firmasının temel yeteneği ürettiği ürünleri değil, bu ürünleri üretebilmek için geliştirdiği, sahip olduğu bilgi ve yetenektir (Koçel, 2011).

Aşağıdaki tablo temel yetenek unsurlarını tanımlamaya yönelik yapılmış çalışmaları özetlemektedir. Tablodaki veriler dikkate alındığında temel yeteneğin unsurları; esneklik, insan, strateji geliştirme, teknoloji yönetimi, rekabet avantajı ve organizasyonel öğrenme sıralanabilir.

Tablo 1.6 Temel Yeteneğe İlişkin Yapılmış Çalışmalara Göre Temel Yetenek Unsurları

Yazarlar	Anahtar Konu	Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsur(Lar)
Prahalad & Thomas (1997)	Stratejik denklem, sorumluluk motivasyonu ile içsel ve dışsal olarak tanımlanmış genel taahhütleri içermektedir. Bu denklem ayrıca işletmenin organizasyonel yeterliliğine eşit olmalıdır.	<i>Esneklik ve strateji geliştirme</i>
Schon (1983)	İşletme çalışanları yeni fikir ürettiği ve fikirlerini faaliyete dönüştürdüğü için değer kaynaklarıdır.	<i>İnsan</i>
Bisesi (1983)	Esneklik ve insan için fazla ilgi, başarılı liderliğe doğru organizasyona rehberlik eder.	<i>Esneklik ve insan</i>
Porter(1985)	Rekabet avantajı, rakipler için engeller yaratır ve işletmenin taklit edilmesini zorlaştırır.	<i>Rekabet avantajı</i>
Harmermesh (1986)	Etkili planlama, hem stratejiyi hem de performansı geliştirebilir	<i>Esneklik ve strateji geliştirme</i>
Minzberg (1987)	Karmaşık organizasyonları esnek hale getirmek, yenilikçi ve yaratıcı kişiler ile çalışmak işletme stratejisini tanımlamada bir ihtiyaçtır.	<i>Esneklik, insan ve strateji geliştirme</i>
Wright vd. (1988)	Temel yetenek, insanlar aracılığı ile yaratılır ve organizasyonun değer ilave etmesine yardımcı olan içsel kaynaklarla ilgilidir.	<i>İnsan</i>
Geus (1988)	Esneklik, açık iletişim ve ekip yaklaşımı, rakiplerden daha hızlı organizasyonun öğrenmesine yardımcı olur.	Organizasyonel öğrenme ve esneklik
Makridakis (1989)	İnsanların fevkalade problem çözme, yaratıcılık ve öğrenme yeteneği, 21. Yüzyılın kritik becerileri olacaktır.	<i>İnsan</i>
Morene (1989)	Rekabet üstünlüğü sağlamak için teknolojik fırsatların başarılı bir şekilde izlenmesi, organizasyonun öğrenen bir yapıya sahip olması gerekir.	<i>Organizasyonel öğrenme ve teknoloji yönetimi</i>
Kroonenbrg (1989)	Üniversite ve endüstri arasındaki yakın iş birliği, teknoloji transferinde gerekli bir anahtardır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Clark (1989)	Organizasyonel öğrenme, yalnızca şirket değerli niteliklerini devam ettirir.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Hamel ve Prahalad	İnsanlar ve işlevsel birimler arasındaki iletişim, bunların kurumsal ilgi ve fikirlerine organizasyon içinde gereksinim duyulur.	<i>İnsan</i>
Pavit (1990)	Etkin teknoloji yönetimi, teknolojik fırsatları kullanmak için fonksiyonel ve uzman grupları bütünleştirmektedir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Ericson, Magee, Roussel ve Saad (1990)	Teknoloji yönetimi, amaçlarıyla ilgili teknolojilere hakim olma organizasyonun yeteneğine bağlıdır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	Öğrenen organizasyonlar, bütüncül sistem düşüncesini bünyelerinde uyarlamak zorundadırlar.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
Hamel ve Prahalad (1990)	Firmaların temel ürünleri, firmaların temel yetenekleri ve nihai ürünleri arasındaki somut bağlantıyı gösterir.	<i>Rekabet avantajı</i>
Rastogi (1995)	Temel yetenek, teknolojik güçlerini ve organizasyonel sürdürülebilirliğini artırmak ve maksimize etmek için şirketin sürekli çabalarının yönetimi ve tabiatını temsil eder.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
Campbell, Alexander ve Goold (1995)	Avantaj elde etme becerisini araştıran organizasyonlar, benzersiz kabiliyetleri olan insanlara sahip olduğu için değer yaratma yoluyla rekabetsel avantajı elde edebilirler.	<i>İnsan</i>
Nevis, DiBella ve Gould (1995)	Temel yetenekten kaynaklanan avantajlar, organizasyonda esnekliği ve kolektif öğrenmeyi temsil eder.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
Chattel (1995)	Organizasyonlar, yeni bilgiyi yaratma, elde etme, kullanma ve öğrenmeye yardımcı olacak süreçleri tanımlamak zorundadırlar.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>

Tablo 1.7. Devam

Yazar(lar)	Anahtar konu	Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsur(Lar)
<i>Grant (1991)</i>	Stratejiler, her bir organizasyonun benzersiz kabiliyetlerinin maksimum etkisini kendi çıkarları için kullanması için düzenlemiş olmalıdır	<i>Strateji geliştirme</i>
<i>Hamel ve Prahalad(1990)</i>	Temel yetenekler, organizasyonun henüz var olmayan pazar canlandırmasını mümkün kılar	<i>Rekabet avantajı</i>
<i>Schoemaker(1992)</i>	Stratejik vizyon, seçilmiş iş bölümlerinde başarılı olmak için organizasyonun temel yeteneklerini daha ileriye taşımasına yardımcı olur.	<i>Strateji geliştirme</i>
<i>Lei ve Slocum(1992)</i>	Şirket birleşmeler, ortaklardan yeni teknoloji ve becerileri öğrenmede bir mekanizma sağlar.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
<i>Stalks, Evans ve Shulman(1992)</i>	Bir firmanın rekabete dayalı başarısı, sürekli olarak müşteriye üstün nitelikli değer sağladığı stratejik kabiliyetlerin şirketin temel süreçlerine dönüştürmesine bağlıdır.	<i>Rekabet avantajı</i>
<i>Schoemaker(1992)</i>	İş süreçleri ve mükemmelliği açısından ayırt edici temel yetenek biçimi ekonomik getirisiidir.	<i>Rekabet avantajı</i>
<i>Kesler, Kolstad ve Clarke (1993)</i>	Vizyon ilerlemesi ve temel yetenek gelişimi, iş süreçlerindeki geçiş üzerinde olmalıdır.	<i>Strateji geliştirme</i>
<i>Garvin(1992)</i>	Organizasyonel öğrenme, iç içe geçmiş üç aşamadan oluşabilir. Bunlar; bilişsel, davranışsal ve performans ilerlemesidir.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
<i>Meyer ve Utterback(1993)</i>	Uzun süreli odaklanma, odaklanılan konunun tanımlanmasını, uygulanmasını ve yeni alanlara sentezini içeren temel kabiliyetlerin artırılmasını gerekli kılar.	<i>Rekabet avantajı</i>
<i>Makrides ve William(1994)</i>	Yetenek temelli yaklaşım, organizasyonun başarılı rekabet edebilmesi için iş türlerini kavramasını sağlar.	<i>Rekabet avantajı</i>
<i>Hamel ve Prahalad (1994)</i>	Temel yetenek, strateji oluşturmada ana konu olmalıdır.	<i>Strateji geliştirme</i>
<i>Drucker(1994)</i>	Temel yetenekler, bir organizasyonun liderliğini sürdürdüğünü göstermek zorunda olduğu durumu tanımlar.	<i>Strateji geliştirme</i>
<i>Wisher (1994)</i>	Yetenekler, bireysel karakteristikleri hesaba kattığı için büyümenin değerli kaynağıdır.	<i>İnsan</i>
<i>Zahra, Nash ve Bickfold (1994)</i>	Teknoloji öncülüğü, şirketin temel yeteneklerini tanımlayan, teknik bilgiye sahip yönetim olmaksızın başarılamaz.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
<i>Werther, Berman ve Vasconcellos (1994)</i>	Teknoloji yönetimi, rekabetsel bir avantaj kazanmak için belirli bir teknoloji yerine organizasyonel kabiliyetlere odaklanır.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
<i>Kumar (1994)</i>	Teknoloji şirket büyümesi ve performansı için önemli bir parametredir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
<i>Senge (1994)</i>	Organizasyonel öğrenme, organizasyonun tümü departmanlar toplamından daha etkili yapılması, doğasındaki tutarlılıktır.	<i>Organizasyonel öğrenme</i>
<i>Boulter, Dalzier ve Hill (1996)</i>	İnsanlar, rekabet üstünlüğü elde etme çabasında olduklarından üstün nitelikli performanslarını organizasyona taşırlar.	<i>İnsan</i>
<i>Inkpen (1996)</i>	Bilgiyi yaratma ve onu organizasyonun bir bölümünden diğerine kadar hareket ettirme rekabet üstünlüğü sağlamada temel teşkil eder.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
<i>Chattel (1995)</i>	İnsan kabiliyetleri, geleceğin anlamlı olmasını kuvvetlendirilmesini gerekli kılar.	<i>İnsan</i>

Tablo 1.7. Devam

Yazar(lar)	Anahtar konu	Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsur(Lar)
<i>Ramaswamy ve Namakumari (1996)</i>	Uzun dönemli rekabet üstünlüğü ve temel yeteneği inşa etmek, başarılı şirketlerin stratejik önceliği olmak zorundadır.	<i>Strateji geliştirme</i>
<i>Ramaswamy ve Namakumari (1996)</i>	Çok hızlı teknolojik değişim, o kadar çok avantaj, istenilen ürünlerin kökleşmesi, yalnızca yetenek aracılığıyla devam edebilir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
<i>Sushil (1997)</i>	Esneklik, organizasyonun öğrenmesini kolaylaştırır.	<i>Organizasyonel öğrenme ve esneklik</i>
<i>Sinha (1998)</i>	Sürdürülebilir bir rekabet avantajının sırrı, kopya etmenin imkânsız olduğu temel yeteneklerde yatmaktadır.	<i>Rekabet avantajı</i>
<i>Gilgeous ve Parveen (2001)</i>	Daha çok rekabet etmek için daha çok strateji ve buna bağlı taktiklerin oluşturulması ve firma bünyesinde uygun stratejik yapı geliştirilmesi temel yetenek için önemlidir.	<i>Strateji geliştirme</i>
<i>Ritter, Wilkinson ve Johnston (2002)</i>	Diğer firmalarla, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkilerini geliştirmek ve yönetmek; bunun yanında ilişkiler arasındaki etkileşimi etkinleştirmek bir firmanın temel yeteneğidir.	<i>Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme</i>
<i>Torkkeli ve Tuominen(2002)</i>	Temel yeteneğin belirlenmesi ve yönetimindeki fırsatlar teknoloji seçildiğinde sistematik olarak değerlendirilmelidir.	<i>Teknoloji yönetimi</i>
<i>Banerjee (2003)</i>	Stratejik fark, temel yeteneğe aktarılmış karar yeteneği yoluyla bir firma tarafından sürekli hale getirilebilir.	<i>Strateji geliştirme</i>
<i>Jin –Hai, Anderson ve Harrison (2003)</i>	Yetenek hiyerarşisinin en üst düzeyi, kaynak ve yeteneklerin kullanıldığı en geniş alanı ve gerçekleştirilebilecek en büyük değeri içerir.	<i>Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme</i>
<i>Lindgren, Henfridson ve Schultze (2004)</i>	Bilişim teknolojileri makro düzeyde temel yeteneklerini ve mikro düzeyde ise beceri faaliyetlerini sıraya koymak ve bütünleştirmede aracı bir unsurdur. Yetenek yönetiminde bilişim teknolojileri önemli rol oynar.	<i>Teknoloji yönetimi, insan ve organizasyonel öğrenme</i>
<i>Kak(2004)</i>	Stratejik esneklik temel yeteneğin gelişimi için uygun çevre sağlar ve firmanın pazarda liderliğini elde etmek için üstesinden gelmek zorunda olduklarını tanımlamada öncü rol oynar.	<i>Strateji geliştirme ve esneklik</i>
<i>Espedal (2005)</i>	Rekabet üstünlüğünün temel kaynağı değerli ve eşsiz yetenek ve becerilere sahip olan firmanın temel çalışma gruplarıdır.	<i>İnsan</i>

Kaynak: Bakırtaş,İbrahim ve Bakırtaş, Hülya (2008), Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19,101–119.

1.9.1. Temel Yeteneklerin Özellikleri

İşletmelerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin temel yetenek sayılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekir (Özbay, 2004; Tampoe, 1994; Quinn ve Hilmer, 1994; Yılmaz, 2007; Dalay, 2001):

- Zamanla, birikerek ve paylaşılarak geliştirilen bilgilerdir,

- Kısa ve uzun dönemde işletmenin devamlılığı için vazgeçilmez olmalı,
- İşletme için tek, benzersiz ve rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olmalı,
- Değişime uyum sağlayabilecek uzun dönemli esnek yapıda olmalı,
- Bilgi, kaynak ve süreçlerden oluşan karışımından oluşmalıdır,
- İşletmelerin vizyon ve misyonunu gerçekleştirmede temel olmalı,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlik oluşturma, şebeke organizasyona katılma, dış kaynak kullanma kararlarında temel rol oynamalı,
- Temel faaliyet/hizmet niteliği taşıyacak ürünlerin üretiminde kullanılmalıdır,
- Temel yetenekler işletmenin hâkim olacağı alanlarda olmalıdır,
- Pazarlanabilir ve ticari değeri olmalı,
- Kullandıkça değeri artmalıdır,
- İşletmeye rekabet avantajı sağlar,
- Müşteri için de uzun dönemde önem arz etmelidir,
- Temel yetenek sınırlı sayıda olmalı. Genel olarak bu sayı üç veya beşten fazla olmamalı,
- Değer zincirindeki eksiklik ve boşlukları dolduracak alanlarda seçilmiş olmalı,

Doğan ve Özpekin (2007), temel yeteneklerin yukarıda sayılan özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

• **Bir fonksiyon veya ürün değil, bilgi birikimi veya yetenektir:** İşletmelere rekabet avantajı verecek olan ürünler değil, işletmenin sahip olduğu yönetim sistemi bilgi birikimidir. Ürün ve fonksiyonlar yasal olarak korunuyor olsa da rakipleri tarafından taklit edilmeleri oldukça kolaydır. Böyle bir fonksiyonun temel yetenek olması mümkün değildir. Bunun yanı sıra işletmelerin üretim, finansman, satış gibi süreçleri de temel yetenek olmaz. Temel yetenek, firmaların belli bir işi rakiplerinden daha iyi yapmalarını; fırsatları, tehditleri gelişimleri takip ederek sürekli gelişmelerini sağlar.

• **Değişime uyum sağlayabilir, esnek ve uzun dönemlidir:** Çoğu işletme kolay üstünlük sağlayabilecekleri dar alanlara odaklanmaktadır. Fakat asıl önemli olan müşterilerin önem vereceği konuları belirleyerek bu alanlarda yeteneklerini geliştirmeleridir

• **Öz yetkinlikler sınırlıdır:** Birçok işletme başarılı olmak için değer zincirindeki birkaç aktiviteyi yaşamsal bulmaktadırlar. İş yaşamının giderek

karmaşılaşması ve uzmanlaşmaya verilen önemin artması yöneticilere her alanda en iyi olamayacakları sinyali vermektedir. Her alan kendi içinde uzmanlaşma, odaklanma ve yönetim gerektirmektedir.

- **Değer zincirini olumlu yönde etkileyebilecek kaynaklardır:** Etkin stratejinin amacı pazardaki bilgi eksikliği olan alanların belirlenmesi ve firmaların sahip olduğu kaynakların bu alanlarda değerlendirilmesini sağlamaktır.

- **Firmaların üstünlük sahibi olacağı alanlarıdır:** Müşterilerin talepleri sürekli değişir. Birçok işletme bazı faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yapıp müşterilerin beklentilerini karşılayarak avantaj sağlamış olurlar. Önceden işletmelere bu avantajı sağlayan durum işletmelerin belli bir ürün veya hizmeti grubun tamamını kendisinin yönetmesiydi. Günümüzde ise grubun içerisindeki iş elemanlarının herhangi birinde uzman tedarikçi çalışmak daha etkin ve verimli görünmektedir.

- **Müşterilere uzun dönemde de fayda sağlamalıdır:** İşletmelerin temel yeteneklerinden en az birinin müşteri isteklerine yönelik olması gerekmektedir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanması müşteri memnuniyetini artırır, bu da müşterilerin işletmeye olan bağlılığını artırır. İşletmeler müşterilerin beklentilerini göz önünde bulundurarak, onlara hangi işi daha uygun maliyette ve etkin şekilde sunabilecekleri alanlarda uzmanlaşabilirler.

- **Organizasyon kültürünün içine yerleşmiş olmalı:** İşletmeler temel yeteneklerini birkaç kişinin tekelinde yürütmezler. Aksine işletmeler temel yeteneklerini bir kültür olarak benimseyerek örgüt yapısı ve yönetimi içine yerleştirebilmelidirler. Temel yetenekler dışında kalan işlerde dış kaynak kullanımını gidilebilir.

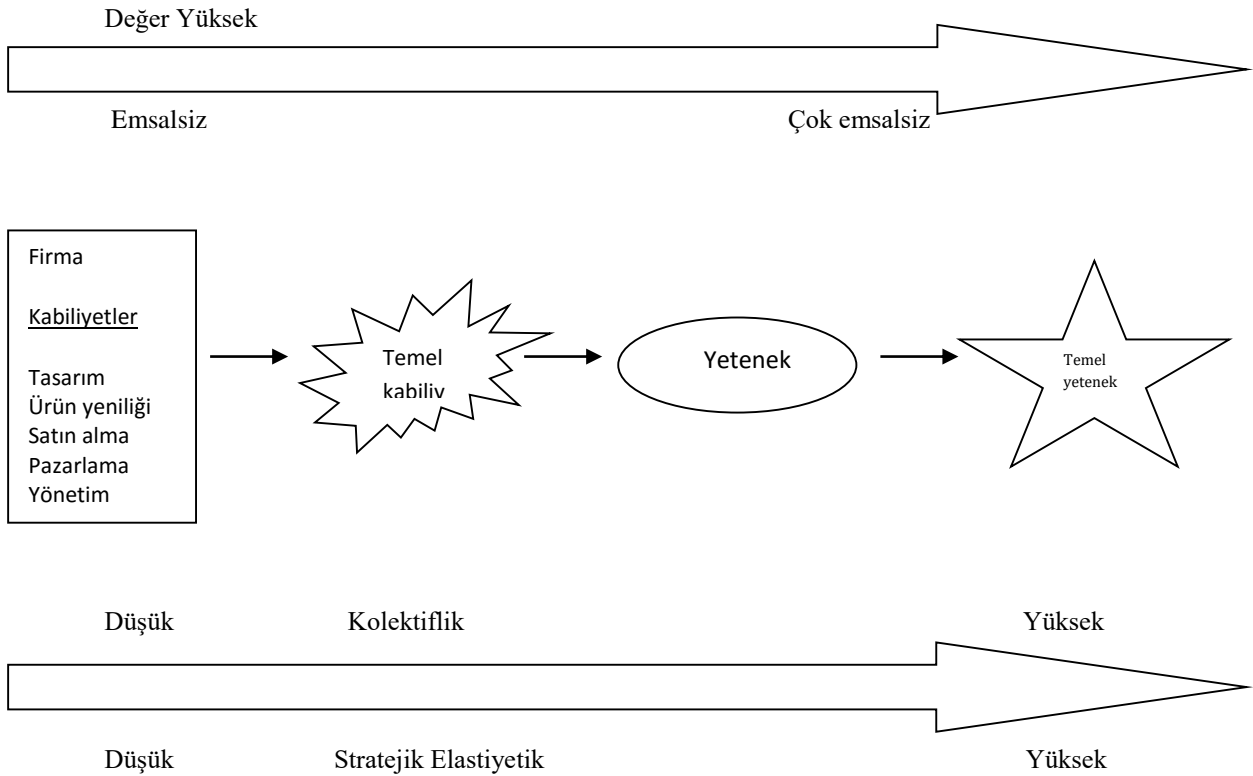
1.9.2. Temel Yetenek Perspektifi

İşletme faaliyetlerinde yer alan süreçler işletmelerin devamlılığını sağlamasına katkı sağlarken, işletmelerin asıl başarısının kaynağı temel yetenekleridir. İşletmelerin kaynakları ve süreçlerinin toplamı işletmelerin temel yeteneklerini oluşturur. Bunun için işletmeler durumlarını değerlendirerek zayıf taraflarını belirleyip bunları düzeltecek eylemlerden çok, hedeflerinin neler olduğunu bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini sorgulayarak kendi içinde “reengineering (değişim mühendisliği)” çalışmaları yapması gerekir. İşletmeler için temel yetenek perspektifi geliştirme, temel yeteneğin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç şekil 1.6.’da belirtilmiştir. Şekilde temel yeteneklerin belirlenmesine

ve temel yeteneğin değer yaratma, emsalsizlik, birimler arası iş birliği ve stratejik esneklik düzeyi açısından kabiliyet, temel kabiliyet ve yetenekten farkına yer verilmişti. İşletmeler temel yeteneklerini belirlerken öncelikle içerisinde olduğu piyasadaki kabiliyetlerini sıralamalı. Bu kabiliyetler içerisinde firma temel kabiliyetlerini belirler.

Bu kabiliyetler içerisinde kendilerini diğer işletmelerden ayıran ve onlara rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerini belirler. Bu aşama temel yetenek perspektif sürecinin ilk aşamasıdır. Temel yetenek perspektif sürecinin birbirini takip eden ve biri tamamlanmadan diğerine geçilmemesi gereken beş aşaması vardır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008). Bu beş aşamalı sürece şu şekilde özetleyebiliriz (Çakırer, 2009):

Şekil 1.5 Temel Yetenek Perspektifi Geliştirme Süreci



Kaynak:Bakırtaş, İbrahim ve Bakırtaş Hülya (2008), Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 19,101–119.

1. **Temel Yeteneklerin Belirlenmesi:** Yöneticiler temel yeteneklerinin ne olduğunu konusunda ortak bir fikirleri yoksa temel yeteneklerini aktif şekilde yönetemezler. Bu durumda yapılması gereken temel yeteneklerin envanterinin çıkarılması ve temel yeteneklerin rakiplerin yetenekleri ile karşılaştırılmasının yapılmasıdır.
2. **Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması:** İşletmelerin bu gündemi temel yeteneğin stratejik mimarisi tarafından belirlenir. İşletmeler, yeteneğe sahip olma ve konumlandırma ile ilgili somut hedefler belirlemek için “yetenek-ürün matrisi” kullanmalarında yarar vardır.
3. **Yeni Temel Yetenekleri Oluşturma:** Bir yeteneğin temel yetenek olması ve liderliği elde edebilmesi için en az beş yıl gerekmektedir. Bunun içinde önemli olan kararlılıktır. Eğer yöneticilerin temel yeteneklerin ne olduğu konusunda fikir birlikteliği yoksa bu durumda bir kararlılık söz konusu olamaz. Bu durumda farklı iş birimlerinde ki yöneticiler kendi yeteneklerini oluşturma gündemini izlerler ya da işletme yeni temel yetenek oluşturamaz.
4. **Temel Yetenekleri Konumlandırmak:** Bir temel yeteneği değişik iş alanları ve pazarlara yönlendirebilmek için işletme içerisinde birimlerin birbirine aktarması gerekir. Bu yüzden çalışanların sürekli deneyim ve fikirlerini paylaşmak için bir araya gelmeleri faydalı olacaktır.
5. **Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak:** Yöneticiler işletmelerin yeteneklerin kontrolünden ve korunmasından sorumlu tutulmalıdır. Düzenli yapılan toplantılar ile yetenekler kontrol edilmeli, beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesi için planlar, yeniden konumlandırma kalıpları, ittifakların ve dışarıya iş vermelerin etkileri ayrıntılı olarak incelenmelidir.

1.10. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

Maliyetleri düşürmek, rekabet ve esnek yapıda olmak işletmelerin uluslararası ticarete göz önünde bulundurdıkları kriterlerden bazılarıdır. İşletmelerin dünyadaki gelişmelere ve bu kriterlere uyum göstermelerini sağlayan ve giderek yaygınlaşan bazı yönetim teknikleri vardır. Bu yönetim tekniklerinden biride dış kaynak kullanımıdır (Demir, 2004). İşletmeleri dkk yönelten nedenler işletmelerin bulunduğu sektörler göre farklılık göstermektedir (Yüksel ve Gereke, 2012). Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet’in yaptığı bir araştırmada işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren

nedenleri şu şekilde tespit etmiştir; % 7'sini finans, % 9'unu insan kaynakları, % 15'ini dağıtım ve lojistik, % 20'sini bilgi teknolojileri, % 6'sını pazarlama ve satış, % 10'unun emlak, %7'sini müşteri hizmetlerinin oluşturduğu tespit edilmiştir (Tanyeri ve Fırat, 2005).

Tablo 1.5 İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Temel Nedenler

Nedenler	Temel Referanslar
İşlem maliyetini düşürmek	Lacity and Hirschheim (1993b);McFarlan and Nolan (1995);Barthelemy and Geyer(2000); Kakabadse and Kakabadse(2002)
Temel yeteneklere odaklanmak	Quinn ve Hilmer(1994);Saunders ve diğerleri(1997);Alexander ve Young(1996b);Kakabadse ve Kakabadse(2002)
Sermayeye yatırımları azaltmak	McFarlan ve Molan(1995); Kakabadse ve Kakabadse(2002)
Maliyetlerin ölçülebilirliğini artırmak	Barthelemy and Geyer(2000)
Dışarıdaki yeteneklere ulaşp kaliteyi artırmak	Quinn ve Hilmer(1994); McFarlan and Nolan(1995);Kakabadse and Kakabadse(2002)
Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmek	Alexander and Young(1996a)
İçerideki departmanlar üzerinde kontrolü sağlamak	Lacity and Hirschheim(1993a);Alexander and Young(1996a)

Kaynak; Quelın, Bertrand ve Duhamel, François (2003): “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy; Outsourcing Motives and Risks” European Management Journal,21(5), 654.

Birçok görüşe göre işletmelerin dış kaynak kullanımına başvurmaları ve tedarikçiler aracılığı ile ihtiyacı olan faaliyetleri sağlamaları sadece maliyet endişelerine bağlanmamalıdır. Dış kaynak kullanımında maliyet önemli bir sebep olmakla birlikte, işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerini sadece maliyet ile sınırlandırmak doğru olmaz(Özbay,2004). Literatürde yer alan çalışmalara göre işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten nedenler şunlardır (Saunders ve diğerleri ,1997; Capital,2004; Akgemici, 2008; Greaver II, 1999; Özutku, 2002; Yılmaz, 2007; Büber, 2000):

- ✓ İşlem maliyetlerini azaltmak ve kontrol altına almak,
- ✓ Zaman tasarrufu, maliyetlerin azaltılması ve etkinliğin geliştirilmesi,
- ✓ Stratejik amaçları gerçekleştirme,
- ✓ Öz yeteneklerin üzerine artan ve iş odaklarını geliştirmek,
- ✓ Değişim mühendisliğinin kazançlarını kısa sürede elde etmek,

- ✓ Dünya çapında yeterliliğe sahip olabilmek için yetkinliklere erişebilmek,
- ✓ Şirketin odak noktasını geliştirebilmek,
- ✓ Hızlı ve yeni teknolojik değişimlere olan ilgiyi hızlandırarak atılım yapmak,
- ✓ Diğer temel amaçlar için iç kaynakları kullanılabilir kılmak, kaynakların yeniden dağılımını sağlama,
- ✓ Kendi bünyesinde olmayan kaynaklardan faydalanmak,
- ✓ Rutin, gereksiz ve etkin olmayan işleri eleterek personel kapasitesinin artırılmasına olanak sağlama,
- ✓ Yeniden yapılanma ve daralma girişimlerine cevap verilmesi,
- ✓ Tedarikçiler yolu ile uzmanlaşmanın artırılması,
- ✓ Organizasyon kültürünün değişmesi,
- ✓ Artan riskleri paylaşmak, daha fazla esneklik arayışı,
- ✓ Yalın üretim modelini gerçekleştirme, küçülme ihtiyacı,
- ✓ Uzmanlaşmış yeteneklerin bulunmasında güçlüklerle karşılaşmaya başlaması,
- ✓ Kaliteyi ve performansı artırma,
- ✓ Globalleşmenin etkisi ile yeni pazarlar girme fırsatı yakalamak,
- ✓ Nakit akışı,
- ✓ Yaratıcılığı teşvik etme,
- ✓ Süreç yenileme çabalarını hızlandırma,

Dış kaynak kullanımı, genellikle işletmelerin faaliyetlerini değerlendirmeleri sonucunda verilmiş bir karar olsa da, faktörlerinde de bu kararı etkileme olasılığı yüksektir (Yüksel ve Gerede, 2012). İşletmeleri dikkatli yönlendiren nedenler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.10.1. Maliyetleri Azaltma

Dış kaynak kullanılmasının en önemli nedeni maliyetleri azaltma ve maliyet baskısıdır. Temel yetenekleri üzerine odaklanan işletmeler uzmanlaşma ile birlikte ölçek ekonomisinden yararlanma imkânı bulabilecek, belirli bir mal veya hizmetin daha ucuza sunulması mümkün olabilecek. Maliyetleri önemli ölçüde azaltan bir uygulama olarak dış kaynak kullanımı, büyük bir sabit maliyet artışı değişken maliyet yapısından, tamamen değişken bir maliyet yapısına geçişi sağlamaktadır (Ataman, 2004).

Dış kaynak kullanımının en çekici ve kısa vadeli yararlarından biri düşük maliyetler sunan tedarikçilere ulaştırmasıdır. Eğer işletmelerin ihtiyacı olan girdilerin maliyeti dışarıda daha düşükse bu durumda dkk yönelmek en doğru karar olacaktır. Outsourcing Enstitüsünün 2003 yılında yaptığı araştırmada, işletmeler dış kaynak kullanım sayesinde maliyetlerinde ortalama %9 düşüş olduğu belirtilmiştir. Ayrıca dış kaynak kullanımının en önemli nedenlerinden biri maliyetlerin ölçülebilirliğini iyileştirmek, üretim maliyetlerini azaltmak ve kontrol etmektir (Özgener, 2004). Dolayısı ile işletme yeni yatırımlar yaparak belli maliyetlere katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyetleri tedarikçi işletmeler yaptırarak maliyet açısından önemli avantaj sağlar (Özbay, 2004). Hatta bunun sonucunda maliyetleri düşürmenin yanı sıra zaman ve kalite açısından da kazanımlar olacaktır (Coşkun, 2002).

Dkk verilirken, dış kaynak kullanımı ile elde edilecek maliyet tasarrufu ile işletmenin kendi üretmesi halinde katlanacağı maliyetin karşılaştırılması gerekir. Bu karşılaştırma dkk finansal yönünün önemini ortaya koyacaktır. Blumberg'e (1998) göre dış kaynak kullanımının önemli sebebi düşük maliyette ve yüksek kalitede, daha iyi hizmet sunan bir dış tedarikçi ile anlaşıp maliyetleri azaltmaktır (Demir, 2004). Dış kaynak kullanan işletmeler üzerine yapılan bir araştırmada dış kullanan işletmelerin yaklaşık % 56'sının mali açıdan tasarruf yaptığı gözlenmiştir (Saunders ve diğerleri, 1997).

Araştırmalar, maliyet tasarrufu sağlamada dış kaynak kullanımının önemli potansiyel olduğunu göstermiştir. İşletmeler faaliyetlerinde dış kaynakların maliyeti azaltıp azaltmayacağı konusunda karar vermek için maliyet karşılaştırmaları yapması gerekir. Bu karşılaştırma şu şekilde ifade edilebilir (Kavuncubaşı, 2010);

Dış Kaynaklardan Yararlanma Maliyeti > Kurum İçi Üretim

Karar: Dış kaynak kullanma yoluna gidilmemeli

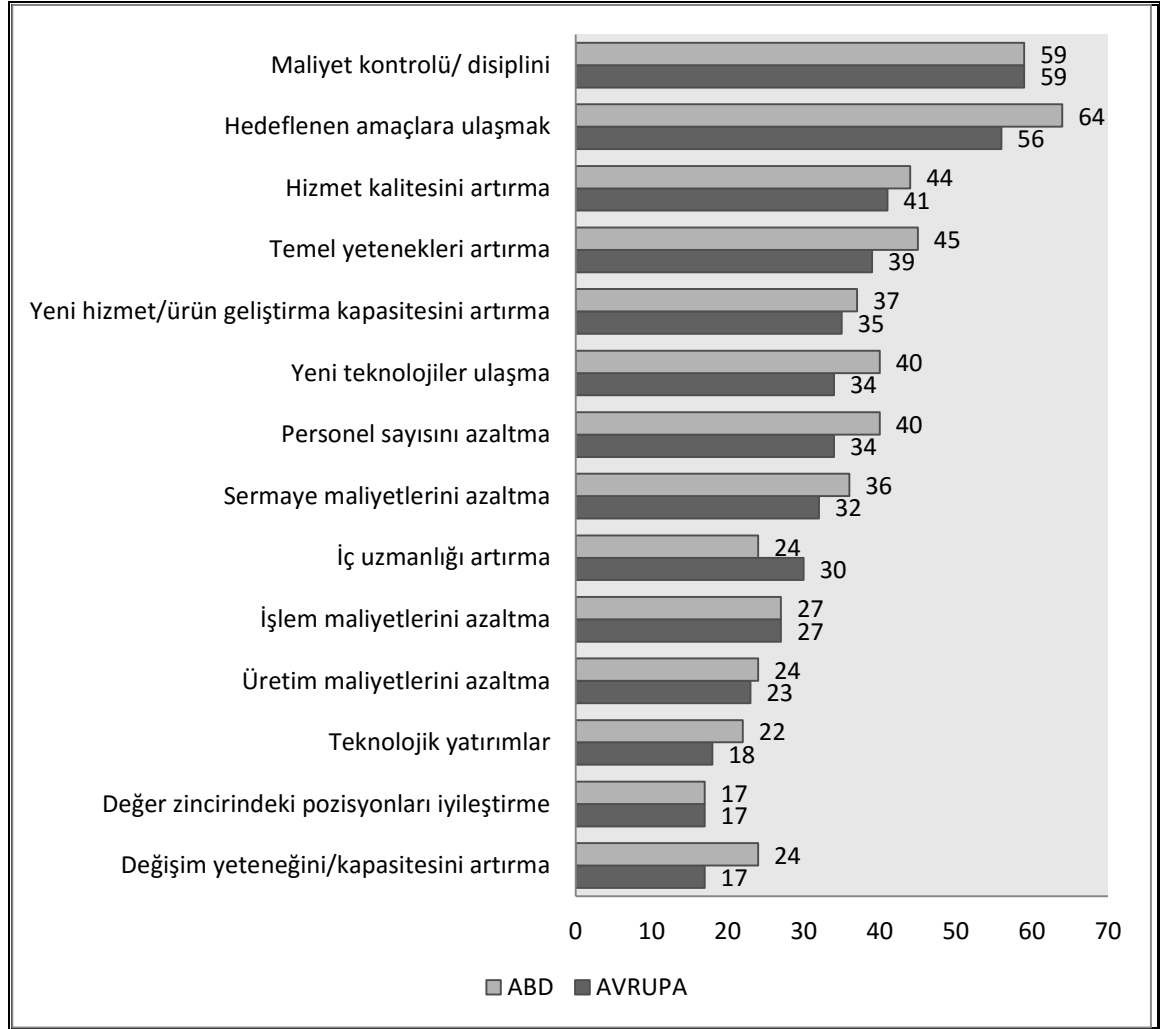
Dış Kaynaklardan Yararlanma Maliyeti < Kurum İçi Üretim

Karar: Dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmeli

Kakabadse ve Kakabadse (2002) tarafından yapılan anket çalışması sonuçlarına göre işletmelerin % 27 oranında sermaye maliyetlerini ve üretim maliyetlerini azaltmak için dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmiştir. Ancak yinede sonuçlara göre

işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten asıl neden maliyet kontrolü/disiplinin sağlanmasıdır (Kakabadse ve Kakabadse, 2002).

Grafik 1.2. Yöneticileri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler



Kaynak: Kakabadse, N. Ve Kakabadse, A. (2002), Trends In Outsourcing: Contrasting USA and Europe, European Management Journal, 20(2), 189-198.

1.10.2. Esnekliği Artırma

Değişen koşullara, piyasa şartlarına, müşteri talebine ve teknolojiye yaşanan değişimlere ayak uydurma bilmek için işletmelerin esnekliğini artırmasını gerektirmektedir (GreaverII, 1999). Esneklik, işletmelerin çevrelerine ve değişikliklere kolay uyum sağlama olanağı tanımaktadır (Demir, 2004). Dış kaynak kullanımı belirsizliğin yüksek olduğu piyasalarda büyük yatırımlar yapmayı gerekli hale getirmeden müşteri isteklerini karşılamada esneklik kazandırmaktadır (Quinn ve Hilmer, 1994). İşletmelerin dış kaynak

kullanma faaliyetlerini artırmaları işletmelerin daha yalın hale gelmelerine yol açmaktadır. Böylece işletmeler değişimlere hızlı reaksiyon veren ve daha çabuk karar alabilen müşterilerine daha hızlı cevap veren esnek birimler haline gelirler (Genç, 2007).

Duhamel ve Quelin (2003), araştırmalarında dış kaynak kullanımının en önemli nedeni olarak esneklik faktörünü ortaya koymaktadırlar. Duhamel ve Quelin göre işletmeler tedarikçilerinden iki beklenti içerisindedirler: Birincisi tedarikçilerin müşterilerin gereksinimlerini karşılayacak araç gereçleri sağlamaları. İkincisi tedarikçilerin işletmelerin müşterilerinin beklentilerine ve piyasadaki şartlara uyum sağlamalarıdır. Böylece işletmelerin yükselme ve gerilme dönemlerinde yerine getirmekle zorlanacakları esnekliği dış kaynak tedarikçileri karşılayacaktır. Ayrıca tedarikçiler işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa böyle bir durumda işletmenin farklı tedarikçileri seçme avantajı vardır Bu da işletmeye beklentilerini karşılamada esneklik kazandırmaktadır (Coşkun, 2002).

1.10.3. Temel Yeteneklere Odaklanmak

İşletmelerin dış kaynak uygulamalarına yönelmesinin temelinde temel yeteneklerine odaklanmaları yatmaktadır (Greaver II, 1999). Bu nedenle işletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri kendileri yapmak yerine bu faaliyetlerinde dış kaynağa yönelip mevcut kaynaklarını ise temel yeteneklerini koruma ve geliştirmeye kullanmaktadırlar (Kakabadse ve Kakabadse, 2002). Böylece işletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri tedarikçilere devrederek temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşabilmekte ve temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Bakan ve diğerleri, 2012).

Solak (2002), işletmelerin dış kaynak kullanımı ile temel yeteneklerini geliştirmelerinin etkileşim halinde olduğunu belirtmektedir. Buna göre işletmeler temel yeteneklerine yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2002). Bununla beraber uzmanlaşmanın giderek önem kazanması ve iş hayatının karmaşıklıkla yöneticilere her alanda iyi olmanın oldukça zor olduğunu göstermiştir. Bu nedenle işletmeler kendilerine uzun vadede kar sağlayacak olan temel yeteneklerini korumalı ve temel yetenekleri dışındaki işleri dış kaynak kullanımı ile temin etmelidir (Quinn ve Hilmer, 1994).

1.10.4. Rekabetin Artması

Yenidünya düzeninde yaşanan hızlı değişim karşısında kendilerini rekabet etmek zorunda bulan işletmelerin bu rekabetçi baskı ile karşı karşıya kaldıklarında uygulayabilecekleri stratejiler sınırlıdır. Böyle bir durumda işletmelerin rakiplerinden daha hızlı değişmek zorundadırlar ya da bu değişime uyum sağlayabilmek için yönetimin değişimin kendisini yönetmek zorundadırlar. Bu yenidünya düzeninde işletmelerin rekabet edebilmesi için uygulayabilecekleri stratejilerden biri de dış kaynak kullanımıdır (Nagwekar, 2011). Günümüzde yapılan çeşitli araştırmalar dış kaynak kullanımının işletmelerin rekabet gücünü artırdığını göstermektedir. Özellikle reorganizasyona giden işletmeler açısından dış kaynak kullanımı önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü yeniden yapılanma birçok işletme açısından temel faaliyetlerine yoğunlaşmayı ve küçülmeyi ifade etmektedir (Büber, 2000). Böyle bir süreçte müşterilere daha ucuz, kaliteli ürün ve hizmetler sunmak tüm işletmelerin temel amacı haline gelmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda işletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlaması için bazı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yaygınlık kazanmaktadır (Özbay, 2004). İşletmelerin dkk politikaları, maliyetleri kontrol ederek, kaliteyi arttırarak ve ayırt edici özellikleri ortaya çıkararak işletmenin rekabet etkinliğini belirleyecektir (Mersin, 2010).

1.10.5. İşlem Maliyetlerini Azaltma/ Kontrol Etme

Dış kaynak kullanımı ile bir ürün/hizmetin daha az maliyetle gerçekleştirilmesinin en önemli nedeni uzmanlaşma ve ölçek ekonomisidir. Eğer işletmeler pazarlama, dağıtım, depolama ve üretim gibi her türlü işlemi kendi bünyelerinde gerçekleştirmeye çalışırlarsa artan masrafların son tüketiciye yansması kaçınılmaz olacaktır (Budak ve Budak, 2004; Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Bu nedenle işletmeler, işletme tarafından yapılması zorunlu olmayan işlemlerde dış kaynak kullanımını tercih ederek işlem maliyetlerini azaltmakta ve işletme tarafından yapılması zorunlu olan işlemler için ellerinde sermaye bulunması kolaylaşmaktadır (Budak ve Budak, 2004).

İşletmelerin temel hedefleri karlılığı sağlamak, devam ettirebilmek ve rakiplerine karşı rekabet edebilmektir. Bunun için işletmeler en iyi üretimi/hizmeti en düşük maliyetle gerçekleştirmeye çalışırlar. Temel faaliyet alanları dışındaki faaliyetleri diğer işletmelere devrederek mevcut maliyetleri ve gelecekte olabilecek ek maliyetleri önleyebilmekte ve kontrol altına alabilmektedirler (Lankford ve Parsa, 1999).

1.10.6. Teknolojik Gelişmeler

Hizmetlerde ve ürünlerdeki gelişim ve teknolojiye yaşanan hızlı değişime işletmeler tek başına uyum sağlayamamaktadırlar. İşletmeler zaman ve finansman açısından yetersiz kaldıkları için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (Duhamel ve Quelin, 2003). İşletmelerin elinde bulunan mevcut teknolojinin ömrü dolmadan yeni teknolojiler gelişmektedir. Bu nedenle teknolojiye yapılan yatırımlar riskli olmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler bu riski tedarikçilerine aktarabilmekte ve yeni teknolojik gelişmelere sahip olabilmek için ek maliyetlerden kaçınabilmektedirler (Lankford ve Parsa, 1999). Örneğin, İngiliz petrol şirketlerinden BP, maliyetlerin düşürmek, esnekliği artırmak ve daha kaliteli hizmet üretebilmek için bilgi teknolojisine ve bilgi teknolojisinde uzmanlığa ihtiyaç duyması nedeni ile petrol ve gaz konusundaki faaliyetlerini bilgi teknolojisinde uzman dış kaynak firmasına transfer etmiş ve maliyetlerde önemli düşüşler sağlamayı başarmıştır (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002).

Genel olarak işletmelerin teknolojik alt yapısı oluşturmaları ve güncellemeleri uzmanlık gerektiren bir olaydır. Temel yeteneği bilgi teknolojisi olmayan işletmeler bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeleri takip edememekte ve bu alanda yapılan uygulamalardan yeterince yararlanamamaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin teknolojik alanlarda dış kaynak kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır (Özbay, 2004). Özellikle işletmelerin bilgi teknolojilerini gelir yaratıcı bir faaliyet olarak görmediği zamanlarda bilgi teknolojisi uygulamalarını maliyet yükü olarak görmek ve bu uygulamalarını dış kaynaktan sağlamaya yönelmektedir. Çok yaygın olarak kullanılan bilgi işlem teknolojileri şunlardır: merkezi veri işleme, masa üstü destek, şebeke yönetimi, yazılım geliştirme ve desteği, tehlikeli durumlarda önlem alma ve son zamanlarda daha çok barındırma ve uygulama yönetimi hizmetleridir (Bektaş ve Yılmaz, 2006).

1.10.7. Kaliteyi Artırma

Faaliyetler, bu alanlarda uzman işletmeler tarafından yapıldığında daha nitelikli olurlar. Dkk işletmeler temel yetenekleri dışındaki işleri tedarikçilerden satın alarak ürün ve hizmetlerin daha kaliteli olmasını sağlarlar (Bakan ve diğerleri, 2012). Çünkü dış tedarikçilere devredilen süreçler işletmenin temel yeteneği olmadığından ve dış tedarikçinin temel işi olduğundan işlerin kalitesi artacaktır. Aynı zamanda işletmeler

piyasadaki çok sayıda bulunan tedarikçi arasından en iyisini seçme şansı olacaktır (Quinn ve Hilmer, 1994).

İşletmelerin maliyetleri düşürebilmesi, üretimdeki hataları minimum seviyeye indirebilmesi, verimliliği ve etkinliği artırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmesi gerekir. Dkk ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırmak isteyen işletmelerin yöneldiği yönetim stratejisidir (Tanyeri ve Fırat, 2005). Dkk kalite sistemi olarak başarılı olması için temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri kendisinden daha kaliteli yapabilecek tedarikçiler devretmesi ile mümkündür bunun yanında bu başarının sağlanması tedarikçilerin yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek güçte olmalarında bağlıdır (Özbay, 2004).

1.10.8. Küreselleşme

Dış kaynak kullanımını öne çıkaran nedenlerden biri de küreselleşmedir. Küreselleşmenin işletmelere önemli fırsatlar ve tehditler sunduğu günümüzde işletmeler daha yalın yapılar olmaya yönelmektedirler. Dış kaynak kullanımı işletmelerin daha yalın yapılara ulaşmasını sağlamakta, temel yetenekleri dışında kalan işlere emek, zaman ve kaynak harcamalarını engellemektedir. Küreselleşme ve artan rekabet işletmelerin belirli standartlara uymalarını zorunlu kılmaktadır. Küresel standartlara uygunluk işletmelerin kaynaklarını temel yetenekleri etrafına yoğunlaştırdığı bir düzeni gerektirmektedir. İşletmeler değer yaratma zincirinin tüm halkalarını tek bir işletme etrafında gerçekleştirmeyip, her işletmenin uzmanı olduğu bir iş ile bu zincir içinde yer alması standartları yakalamayı kolaylaştırır (Ataman, 2004).

1.10.9. Hızlı Değişim ve Hız Kazanma

İşletmeler değişimin sürekli ve hızlı yaşandığı çevre içerisinde dirler. Bu ortamda işletmelerin başarılı olabilmeleri için değişime hızlı ve etkin şekilde uyum sağlamaları gerekir. Uluslararası rekabetin giderek artması ve sürekli değişim ihtiyacı işletmeleri esnek yapıya sahip olmaya ve verimliliklerinin yüksek olmasına zorlamaktadır. Üretimin, çalışma şeklinin ve çalışma sürelerinin esnekleşmesi ile işletmenlerin maliyetlerinde düşüş olmakta buna karşılık verimliliklerinde artış olmakta, taleplerdeki değişime uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, şiddetlenen rekabet ortamında işletmelere esneklik ve rekabet avantajı kazandırmaktadır (Mersin, 2010).

Küreselleşme, rekabet, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verme işletmeleri faaliyetlerinde daha hızlı olmaya yönlendirmektedir. Özellikle müşteri hizmetleri alanında servis hız önem kazana kriter haline gelmiştir. İşletmelerin, alanlarında uzman tedarikçilerle dış kaynak kullanımına gitmesi işletmelere önemli ölçüde hız kazandırmaktadır (Özbay, 2004).

1.10.10. Riski Azaltmak

Günümüzde iş ortamları hızlı değişimler yaşamaktadır. Hem teknolojik gelişmelerin yarattığı değişim, hem de siyasal ve ekonomik belirsizliklerin etkisi işletmeleri birçok riskle karşı karşıya getirmektedir. Bu gibi durumlarda riskten kaçmak veya riski paylaşmak için dış kaynak kullanma uygun bir yöntem olarak değerlendirilebilir (Mersin, 2010). İşletmelerin piyasada var olabilmeleri için yeni alanlara yatırım yapmaları gerekmektedir. Ancak belirsizliğin yoğun olduğu bu ortamda yeni yatırımlar yapmak risk taşımaktadır. Bu yüzden işletmeler temel yeteneklerine yoğunlaşarak dış kaynak kullanımına yönelip ek yatırımları azaltarak daha az riskle karşı karşıya kalabilmektedirler (Bakan ve diğerleri, 2012). Özellikle proje yönetiminde hataların yapılması, teknoloji seçiminin yanlış olması, kaynak yetersizliği iş süreçlerinin maliyetini oldukça artırmaktadır. Bu ve buna benzer durumlarda dkk gidildiğinde alınan risk sadece işletmenin riski olmaktan çıkıp tedarikçinin sorumluluğu altına girmektedir (Gözüküçük ve Çelik, 2012).

Yapılan her yatırım belli bir risk taşır (Genç, 2007). Bu nedenle dış kaynak kullanımına yönelen firmalar bu riski paylaşarak değişik koşullarda ortaya çıkan risk karşısında daha esnek ve dinamik bir yapı kazanacaklarından değişimi daha kolay yaşarlar ve değişen şartlara kolay uyum sağlarlar (Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Örneğin, ABD'nin önemli şarap üretici olan Gallo üzümünün büyük bir bölümünü dış kaynaklardan karşılamaktadır. Böylece hava durumunun getireceği riskleri, arazi ve işçilik konularının getireceği riskleri dış kaynağa aktararak kendi riskten kurtulmaktadır. Yine dünyanın önde gelen elmas üreticilerinden olan Argyle Diamonds elmas işinde ayırma ve sınıflandırma işleri hariç diğer işleri dış kaynaklara aktarmıştır. Böylece firma dışı konularla uğraşmamak, depolama, dağıtım problemlerinden kaçınmak için sözleşme ile bu işleri dış kaynaklara aktarmıştır. Bu şekilde işletme birçok riskten kurtulmuş olmaktadır (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002).

1.10.11. Nakit Akışını Sağlamak

Dış kaynak kullanımı müşteriden tedarikçiye olan varlıkların transferi ile ilgilidir. Mevcut üretimde kullanılan donanım, binalar, araçlar ve lisanslar bir değere sahiptir (Özgener, 2004) Yapılan işlem ve faaliyetlerde kullanılan tüm lisans, teçhizat ve diğer yardımcı araçlar, dış kaynak kullanımı yolu ile satıcıya ve son üreticiye satılmaktadır. Son üretici ise bu varlıkları ve araçları kullanarak başka müşteriler hizmet vermektedir. Bu şekilde ilk önce son üreticiden dış kaynağı temin eden kuruma daha sonra ise son tüketiciden son üreticiye bir nakit akışı meydana gelmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

1.10.12. Değişim Mühendisliğinin Getirdiği Kazançları Artırmak

Değişim mühendisliği, “örgütlerin başarılarını artırmak için iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması” olarak tanımlanabilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Değişim mühendisliği hangi faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi gerektiğine, faaliyetin etkinlik ve kalite açısından en iyi performansı gösterme becerisine sahip olduğuna bakar. Eğer cevabı işletme içinde bulamıyorsa cevabı dışarıda arar ve bu noktada dış kaynak kullanımı başlar (Coşkun, 2002). Dış kaynak kullanımı, stratejik yönetim aracı olan değişim mühendisliği uygulamalarının daha etkin olmasında destekleyici role sahiptir (Özgener, 2004). Uzman tedarikçiler, işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kısalmasına yardımcı olur. Bu sayede dkk değişim mühendisliğinin getirdiği kazançlar artmaktadır (Özbay, 2004).

1.10.13. Finansal Kaynaklardan Yararlanma

İşletmeleri arasında finansal kaynaklar için büyük rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında yöneticilerin karar vermesi gereken konulardan biride finansal kaynaklarını nasıl değerlendirileceğidir. İşletmenin finansal kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması işletmenin elindedir. Dkk ise işletmelere bu imkânı tanımaktadır. Dkk ile temel yetenekler dışındaki ikincil faaliyetlere sermayeden aktarılan yatırımları azaltmaktadır. Bu sayede temel yetenekle ilgili işlere daha çok sermaye aktarılması sağlanmaktadır (Özbay, 2004).

1.10.14. Küçülme

Dış kaynak kullanımı ile örgütsel küçülme yakından ilgilidir. Kendi uzmanlık alanı dışında olan işleri tedarikçiden satın alarak küçülmekte, daha yalın ve esnek haline gelmektedir (Bakan ve diğerleri, 2012). Böylece işletmeler planlı ve programlı şekilde yapılmakta olan işleri, çalışan sayısını ve işletmedeki pozisyon ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülme dış kaynak kullanımı ile gerçekleşmektedir (Özbay, 2004).

1.10.15. Yatırım Maliyetlerini Azaltama ve Sabit Maliyetleri Değişken Maliyetlere Çevirme

Dış kaynaklarla gerçekleştirilebilecek faaliyetleri öz kaynaklar ile gerçekleştirmek yatırım ve işletme sermayesini düşürür. Dış kaynaklardan yararlanma giderleri cari harcama olarak kabul edildikleri için, sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karın artmasına katkıda bulunur (Genç, 2007). Diğer taraftan dkk bu yolla yapılacak yeni yatırımlarda ortaya çıkacak risklerde azalmaktadır (Özbay, 2004).

Sabit maliyetler belli bir dönem içerisinde ve belirli bir üretim aralığında üretim hacminden bağımsız olarak oluşan maliyetlerdir. Sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirebilen işletmeler söz konusu maliyetleri bağımlı hale getirdiği için maliyete neden olan unsurlar üzerine odaklanma bilmektedir. Böylece riskli zamanlarda gerekli müdahaleler yapılabilmektedir. İşletmeler için ilk kaynakların sağlanmasının veya sistemlerin kurulmasının maliyeti çok yüksektir ve maliyet kapasitesi arttıkça kaynaklar göreceli olarak azalmaktadır. Bu sistemler her zaman kullanılan sistemlerde olamayabilir ve yalnızca üretimin bir sürecini destekleyecek sistemlerin kurulması maliyetli olabilir. İşletmeler dış kaynak kullanımına giderek bu tür giderlerini azaltabilirler. Tedarikçi işletmeler yatırımları büyük bir havuzda erittikleri için firmalar bazı sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmaktan kurtulabilirler. Bu şekilde yatırım maliyetleri azalırken kullanıcılarda esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir. Bu durum hem yatırım maliyetlerinin azaltılması hem de sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüşmesini ifade etmektedir (Mersin, 2010).

1.10.16. Kaynakların Transferi

İşletme temel olmayan fonksiyonlarını gerçekleştirmek için kullandığı kaynaklar dış kaynak kullanımında tedarikçi işletmeye satabilir. Kaynakların tedarikçi işletmeye transfer edilmesi ile işletmenin nakit paraya kavuşacaktır. Aktiflerin içerdiği değerler göz önüne alındığında bu satış işlemi işletme için önemli olmaktadır. Dış kaynak kullanan işletmenin böyle bir faaliyet içinde olması tedarikçi işletme ile uzun süre beraberliği düşünmesi anlamına da gelir (Özbay, 2004).

İKİNCİ BÖLÜM

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMIN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

2.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Rekabet ve kalite beklentisindeki artış, müşteri profili ve taleplerdeki artış aktif küresel dinamikler işletmelerin yeni ufuklar geliştirmesine neden olmuştur. Böyle bir ortamda ortaya çıkan dkk ekonomik düzenin bir parçası olarak vizyon sahibi işletmeler için temel bir yönetim stratejisi olmuştur (Genç, 2007). Bu anlamda yapılan çalışmalar dış kaynak kullanımının giderek arttığına ilişkin ipuçları sunmaktadır. ABD'de de yapılan bir araştırma 80'li yılların son çeyreğinden itibaren dış kaynak kullanımının sürekli arttığını ortaya koymuştur. International Data Corporation'un 1998–2003 yılları arasında dış kaynak kullanımı konusunda yaptığı araştırmaya göre 1998 yılında dünyada dış kaynakla sağlanan hizmetlere 99 milyardan fazla ödeme yapıldığı ve 2003 yılı itibarı ile bu miktarın 150 milyar doları aştığı yönündedir. Bu durumda işletmelerin faaliyetleri ne olursa olsun yüksek ödeme yaptıkları faaliyetlerin yüksek getiri beklemesine hakları vardır. İlgili literatürde işletmeler için stratejik önem taşımayan faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelmesi önemli faydalar sağlayacağı yönündedir (Pelit, 2007).

Alanında uzmanlaşmış işletme ve bu işletmelerden hizmet alan işletme sayısının artması ile dkk ülke ekonomisine de katkı sağlayacak seviyelere gelecektir (Acar ve Ateş, 2011). Kendi alanlarında en iyi olmayı hedefleyen işletmeler için dış kaynak kullanımının en önemli avantajı maliyetleri düşürme isteğidir. Ancak dış kaynak kullanımını sadece maliyetle sınırlandırmak doğru değildir. Diğer avantajları ise hizmet kalitesinin artması ve hizmet kapasitesinin genişletilmesi ve esnekliğin artmasıdır (Rodriguez ve Robania, 2004).

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Lonkford ve Parsa, 1999; Özutku, 2002; Akgemici, 2008; Lonsdale ve Cox, 2000):

- DKK, işletmelere temel yeteneklerini keşfetmesini ve işletme stratejilerinde temel yeteneklerine odaklanmasını sağlar,
- DKK, işletmelerin yaratıcılık gücü ile sınırlı kalamayarak tek başlarına üretemediği hizmet ve ürünleri geliştirme olanağı sunar,
- DKK, pazardaki belirsizliklerin yol açabileceği riskleri azaltmakta ve ek maliyetleri gerek kalmadan işletmelerin hızlı büyümesini sağlamakta ve etkinliklerini artırmakta,
- DKK, amortisman giderlerini azalmasını sağlar ve dikey entegrasyona olanak sağlar,
- DKK, işletmelere üretim ve kapasite planlamaların esneklik kazandırır,
- DKK, farklı sektörleri ve coğrafi bölgelere ulaşmayı sağlar,
- DKK, sermaye yatırımların ve sermayeye bağımlılığı azaltır,
- DKK, işletmelerin kendi olanakları ile elde edemeyecekleri kaynaklar ve yeteneklere ulaşmalarını sağlar,
- DKK, uzun dönemli yatırımları azaltır vespesifik alanlarda işletmeler uzmanlaşmayı sağlar,
- DKK, maliyet, kalite, hizmet ve hızla ilgili hedeflenmiş olan belirgin olan faktörlerde yeniden yapılanma kararını hızlandırır,
- DKK, müşteri ihtiyaçlarına daha az maliyetle cevap vermelerini ve daha iyi hizmet sunmalarını sağlar,
- DKK, piyasaya yeni sektörler kazandırarak ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlar.

2.1.1. İşletmenin Temel Yeteneklerini Geliştirme

Yapılan her faaliyetin sınırlı kaynağı yöneticilerin ise sınırlı zamanı vardır. Bu anlamda dkk, işin odak noktalarını tali faaliyetler müşteriye hizmete yönelik faaliyetlere doğru yönltilmesini sağlar. Böylece yöneticilerde kendi öncelikleri olan işleri daha net bir şekilde düzenleyebilecektir (Capital, 2004). Örgütün ikincil faaliyetlerini dış kaynağa yöneltmesi yöneticilerin dikkatinin ve kaynaklarının birincil nitelikli faaliyetlere yöneltmesine fırsat tanıyacaktır. İyi seçilmiş dış kaynak kullanıcısı sayesinde işletme tarafından iyi yapılmayan ikincil işler daha iyi yapılacak ve böylece işletme etkinliği artacak (Coşkun, 2002).

Yoğun rekabet ortamının içinde işletmelerin piyasada başarılı olabilmesinin şartı ürettiği ürün ve hizmetlerin rakiplerin sunduğundan farklı, kaliteli ve ekonomik olmasına bağlıdır. Bunu gerçekleştirmenin ön koşulu ise işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasıdır. Temel yeteneğini geliştirip rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler temel yetenekleri dışındaki işleri dış kaynak sağlayıcılarına devredebilir (Türksoy ve Türksoy, 2007). Böylece işletmeler hem yalınlaşacak hem kademe azaltacak hem de üst yönetimin stratejik faaliyetlerine daha çok zaman ayıracaktır. Ayrıca uzmanlaştıkları ve en iyi bildikleri işlere odaklanacaklardır. İş dünyasının bilinen en geniş kapsamlı odaklanma stratejisini on iki temel alanda yoğunlaşan General Electric şirket yöneticisi Jack Welch gerçekleştirdi. General Electric'in temel yeteneklerine odaklanmasında ki temel kural ise " Eğer sektörde bir veya iki numara değilsen sektörden çekil" kuralıydı (Çakırer, 2009).

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler yeteneklerini, deneyimlerini ve teknolojilerini gelir yaratıcı bir faktör olarak kullanabilir. Ayrıca dış kaynak kullanımı işletmelere dış kaynak sağlayıcılarının bilgi deneyim ve teknolojilerinden yararlanarak yeniliklere ulaşma fırsatı verir (GreaverII, 1999). Dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerde birtakım değişimler olacaktır. Corbett (2001), işletmelerde yaşanacak bu değişimleri aşağıdaki gibi açıklamıştır;

- Dış kaynak kullanmadan önce işletmeler iş yapım süreçleri üzerine de odaklanırken dış kaynak kullanımı ile sonuç odaklı olmaya başlayacaktır.
- Dış kaynak kullanımı ile işletmeler küçük fakat daha hızlı hareket edecek bir yapıya gelecektir.
- İşletmeler dışarıya verilen işleri kontrol altında tutmak için tedarikçileri iyi bir iletişim ağı oluşturacaktır.

Sonuç olarak dış kaynak kullanımı temel yetenekleri dışındaki faaliyetler tedarikçilere aktararak temel yeteneklere yoğunlaşma avantajı sağlar. Bu yolla işletmeler zamanlarını etkin kullanarak enerji ve kaynaklarını temel yeteneklerini geliştirmeye harcayabilirler (Demir, 2004).

2.1.2. Verimliliğin Yükseltilmesi

Verimlilik, işletmelerin üretim süreçlerinde, işletme girdilerinden ne seviye yararlanılacağını ve girdilerini ne şekilde kullanılacağını gösteren performans boyutudur.

İşletmelerin üretim süreçlerinde kullandığı girdi miktarı ne kadar az çıktı miktarı da o kadar çok olursa verimlilikleri de o kadar yüksek olacaktır (Bolat ve Yılmaz, 2006). İşletmelerde dış kaynak kullanımının sınırını, dışarıdan sağlanacak kaynakların, işletme içerisindeki stratejik önemi oluşturur. İşletmelerde için stratejik öneme sahip olmayan faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesi verimlilik avantajı getirebileceği öne sürülmektedir (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

Her şeyi kendileri yapmaya çalışan işletmelerin ar-ge, pazarlama ve dağıtım masrafları daha çok olacaktır. Bu maliyetlerin müşteriler yansıtılması ise kaçınılmaz olacaktır (Capital, 2004). İşletmelerde var olan verimlilik sorununa bir çözüm olarak dkk ortaya çıkmıştır. Maliyetlerdeki azalma, genişleyen uzmanlık ve hizmet alanları işletmelerin verimliliğinin artmasını sağlayacaktır (Coşkun, 2002).

Dış kaynak kullanımına yönelen işletmeler, geniş bilgi kapasiteleri ve gelişmiş iş süreçleri sayesinde sundukları hizmetlerde etkinlik yaratmanın yanı sıra kaynak kullanımında da verimliliğini artıracaktır (Tülüce, 2001). Raa ve Wolf (2001) yaptıkları çalışmada ABD'de dış kaynak kullanımı sonucu verimlilikte artış sağladığı belirlenmiştir. ABD Savunama Bakanlığı'na dış kaynak kullanımı kapsamında verilen teklifler, maliyetlerde her yıl 7–12 milyar dolar arasında tasarruf sağlamaktadır. Annesley (2005), 'in Londra'da yaptığı çalışmada Barnet Council, dokümantasyon konusunda dış kaynaklara kullanarak verimliliklerinde önemli gelişmeler olduğunu belirtmiştir. Taylor (2005) ise dış kaynak kullanımının hem işletmelere hem de bütün olarak ekonomiye katkısının olacağını belirtmiştir. Taylor'a göre dış kaynak kullanımı verimliliği yükseltirken diğer yandan da maliyetleri düşürerek toplumsal standartları yükseltmektedir (Bolat ve Yılmaz, 2006).

2.1.3. Hizmet Kalitesinin İyileşmesi

İşletmelerin müşterilerine sundukları hizmetlerin üretimde hata sayısını azaltmak, maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için kaliteyi sürekli olarak geliştirmesi gerekir. Bu anlamda dış kaynak kullanımı işletmeler bu fırsatı sunmaktadır (Tanyeri ve Fırat, 2005). Dış kaynak uygulamalarının yaygınlaşması ile tedarikçiler arasında rekabetin artacağı için hizmet ve ürünlerin kalitelerinin giderek artacağı muhtemeldir (Coşkun, 2002).

İşletmeler seçtikleri taşeronlardan dış kaynak kullanarak, satın aldığı faaliyette istediği kalite seviyesine ulaşabilir (Genç, 2007). Ancak dışarıdan alınan hizmetin kalitesinin, işletme içinde üretilen hizmet kalitesinden yüksek veya en az ona eşit olması gerekir (Kavuncubaşı, 2010). Bu anlamda toplam kalite yönetim tekniklerinden biri olarak görülen dış kaynak kullanımının kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi için kendisinden daha kaliteli yapacak taşeron firmalar bulması gerekir (Çakırer, 2009). İşletmelerin mal ve hizmet üretim süreçlerinin uzman firmalar tarafından gerçekleştirilmesi sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltecektir (Rodriguez ve Robaina, 2004). Bu şekilde işletmeler istediği kaliteye uzmanlaşmış firmalar sayesinde ulaşmış olur ve büyük ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamış olurlar (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

2.1.4. Maliyet Tasarrufu

Dış kaynak kullanımını işletmeler için cazip hale getiren sağladığı maliyet avantajıdır. İşletmeler, temel yetenekleri dışındaki konularda yatırım yapmaktan kurtulmalarının yanı sıra içeride yapacağı bir işi dışarıda daha ucuza yaptırmayı tercih etmektedir (Tetik ve Ören, 2007). Böylece maliyetleri düşürüp rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda da müşterilerin hizmeti daha ucuza alması sağlanır (Rodriguez ve Robaina, 2004). Maliyeti azaltmak, esnekliği ve hizmet kalitesini artırmak için dış kaynak kullanımı yöneticiler tarafından en çok tercih edilen yönetim stratejisi haline gelmiştir (Yalçın ve diğerleri, 2011). Bu strateji ile ürün ve hizmetleri en az maliyetle gerçekleştirmenin en önemli sebebi uzmanlaşma ve ölçek ekonomisidir (Çakırer, 2009). İşletmeler dış kaynak sağlayan firmaların ölçek, uzmanlık ve deneyim gibi avantajlarından faydalanarak yeni yatırımlarla yeni ürünler üretmek yerine bu istediği faaliyetleri bu tedarikçilere yaptırarak maliyet açısından önemli avantaj sağlar (Mersin, 2010). Bunun yanında maliyet riskleri, yanlış teknoloji ve süreçler gibi uygulamalar ortadan kaldırılıp, işletmelere faaliyet alanlarına daha fazla yoğunlaşma imkânı sağlanır (Budak ve Budak, 2004). Türkiye'de de dış kaynak kullanımının maliyeti azaltmaya yönelik taktiksel bir yönetim anlayışının ağırlık kazandığı görülmektedir (Çevirgen, 2009).

2.1.5. Sinerjiyi Artırma

Sinerji; işbirliği, dayanışma, müşterek risk alma gibi eylemlerin sonucunda oluşan ekstra gücü ya da avantajı ifade eder. İşletmelerin bir dayanışma, işbirliği ve ortaklık ilişkileri sinerji oluşturma alanları olarak görülebilir. Yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, yeni pazarlara girme, yeni ürün geliştirme ve yasal ticari engellerin etkisini hafifletme bu konuya verilebilecek örneklerdendir (Çakırer, 2009). Rekabette etkinlik sağlamanın en önemli unsurlarından biride mevcut kaynaklardan daha fazla faydalanabilmektedir. Yani işletmeler maliyet azaltma, optimum kalite, verimlilik ve etkililik artışını mevcut olanakları ile karşılayabilmektedir. Diğer bir ifade ile mevcut kaynaklar ile maliyeti azaltmak ve verimliliği artırmak mümkündür. Fakat gerektiğinde dış kaynak uygulamalarına başvurmak kaçınılmaz olacaktır (Bilge, 2005). Dış kaynaklardan yararlanma ile bir araya gelen işletmeler taşeron firmada sayesinde tek başına elde edebilecekleri başarılarından daha fazlasını elde ederler. Taşeron firma ile elde ettikleri başarı ile, tek başlarına elde ettikleri başarıların farkı sinerji etkisidir (Çakırer, 2009).

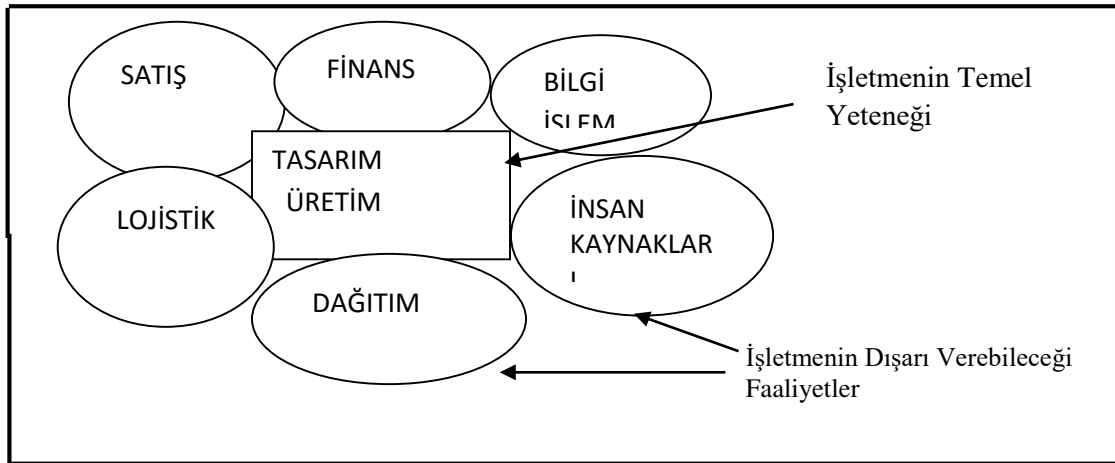
2.1.6. Zamanın Etkin Kullanımı

İşletmeler, tedarikçilerinden aldıkları hizmetler sayesinde bu hizmetleri organize etmek yerine, sadece bu hizmetlerin kontrolü ile ilgilenerek zamandan tasarruf sağlayacaklardır (Durman ve Çakırer, 2003). Bu uygulama yöneticiler ek zaman yaratarak yatırım ve yönetim konularına daha çok odaklanmalarına yardımcı olur (Yalçın ve diğerleri, 2011). Hızlı büyümeyi amaçlayan şirket yöneticileri işlerine uygun personel bulmaları ve bulmuş oldukları personeli eğitmek için ayıracakları zaman kısıtlı olacaktır. Bu yapıdaki işletmeler, dış kaynak kullanımına yönelerek zaman problemini çözerler ve planladıkları gibi büyümelerini gerçekleştirebilirler. Eğer işletmeler bu gibi durumlarda dış kaynak kullanımına yönelmezlerse personel bulma ve personel eğitimi için daha fazla zamana ve yeni kaynaklara ihtiyaçları olacağından hızlı büyüme de yeni problemler karşılayacaklardır. Dış kaynak uygulamaları bu problemleri belirli ölçüde ortada kaldırmaktadır (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002).

2.1.7. Esnekliği Artırma

Teknolojide yaşanan gelişmeler ve küresel rekabetin artması esnekliğe daha çok ihtiyaç duyan işletmeler klasik yönetim tarzlarından vazgeçmeye zorlamıştır (Yalçın ve diğlerleri, 2011). Esnek bir yapıya ihtiyacı olan işletmeler dış kaynak kullanımı ile fiziksel üretim kapasitelerini düşürmeden yapılarında yalınlaşma ve maliyetlerdeki düşüş ile kriz dönemlerine uyum şansı elde edebilirler (İlter, 2002). Başka bir deyişle, bu yöntem, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak temel yetenekleri dışındaki ikincil faaliyetleri tedarikçilere devrederek hem kaynak tasarrufu sağlayacak hem daha yalın hale gelecek hem de temel yetenekler üzerine yoğunlaşma fırsatı bulacaklardır. Böylece değişime daha hızlı uyum sağlayabilecek esnekliğe kavuşmuş olacaklardır (Durman ve Çakırer, 2003). Söz konusu strateji ile örnek model şekil 2.1.'de olduğu gibidir (Fırat ve Firuzan, 2004).

Şekil 2.1 Dış Kaynak Kullanım Örneği



2.1.8. Teknolojik Gelişmelere Uyum

Teknolojik anlamada dkk tedarikçi ile yapılan sözleşmeye dayanarak, belirli bir dönem ve ücretle karşılığında işletmenin teknolojisini, çalışanları ve faaliyetlerinin bir kısmının veya tamamının tedarikçiye satılması kararı olarak tanımlanır (Sevim ve diğlerleri, 2006). İşletmeler tasarım, imalat, dağıtım, tanıtım, pazarlama ve yeni ürün geliştirme gibi fonksiyonları dış kaynaklardan sağlayarak bu konuda yeni teknolojiler ulaşma imkânı elde edebileceklerdir (Genç, 2007). Bu sayede çevredeki değişimlere hızlı uyum sağlama fırsatı elde ederler (Coşkun, 2002). Çoğu zaman dkk, işletmelerin teknoloji konusunda lider konumuna getirmektedir. Bu yaklaşım işletmeler teknoloji alanında gerekli uzmanlığa ulaştırarak yeni teknolojilerden yararlanma ve, işletmelerin kendilerini

yenilemelerinde etkili olmakta. Sonuç itibari ile teknoloji hizmetlerinde kalitenin artmasına katkı sağlamaktadır. Yine bu yönetim stratejisi, mevcut finansal kaynakların daha stratejik faaliyetlere yönlendirilmesini sağlayarak, işletmenin ihtiyacı olan sermaye hacmini azaltabilmekte ve yanlış teknolojilere yatırımları yapma riskini ortadan kaldırmaktadır (Bektaş ve Yılmaz, 2006).

2.1.9. Riski Paylaşma

Dış kaynak kullanımı modüler bir firma ve sanal şirket olabilmek için işletmeler tarafından kullanılan önemli yönetim araçlarından biridir. Her işletmenin yaptığı yatırımlar kadar üstlendiği risklerde bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmelerin bu riskleri paylaşarak değişen koşullar karşısında daha esnek ve dinamik bir yapı kazanarak değişime daha kolay uyum gösterebilirler (Budak ve Budak, 2004).

Dış kaynak kullanımı geleneksel satın alma yönteminden ayrılmaktadır. Hizmeti satın alan işletme ile tedarikçi arasında "ortaklık" olarak ifade edilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkinin hedefi düşük maliyet ve yüksek performans olarak bağımsız iki işletmenin ortak çabaları söz konusudur. Taraflar arasında riskin paylaşılıyor olması bu ilişkiyi klasik müşteri- tedarikçi ilişkisinden farklılaştırmaktadır (Fırat ve Firuzan, 2004). Talepteki değişimler, talep yetersizlikleri işletmeler için finansal riskler yaratmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmeler finansal risklerin azaltılmasını ve bu riskin diğer işletmeler ile paylaşılması avantajını sağlamaktadır (Kavuncubaşı, 2010). Dış kaynak kullanımı özellikle maliyet ve teknolojik risklerin azaltılmasına katkı sağlar. Proje yönetiminden kaynaklanan hatalar, yanlış teknoloji, kaynak yetersizliği, olumsuzluklar hedeflere ulaşmayı geciktirmekte ve maliyetleri yükseltmektedir. Dkk ile bu konuda gerekli önlemleri almak ya da önlem alınmadığı takdirde ortaya çıkan sorumluluk işletmenin sorumluluğundan çıkıp tedarikçi işletmenin sorumluluğu haline gelmektedir (Sevim ve diğerleri, 2006). Yani dış kaynak kullanımı ile işletmelerin karşılaşabileceği olası riskler taşeron firmalara aktarmaktadır (Durman ve Çakırer, 2003).

2.1.10. Rekabet Üstünlüğü Elde Etme

Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler için dkk etkin bir yönetim strateji olarak kabul edilmiştir. Bu uygulama; mal ve hizmetlerin üretim süresinin kısaltılmasını, pazar koşullarına hızlı uyum sağlanmasını ve dolayısı ile rekabetçi yanının güçlenmesini

sağlar. Rekabetin değişen boyutlarına bağlı olarak dış kaynaklardan yararlanan işletmeler yapılarını bu uygulamaya göre şekillendirip bünyelerine yerleştirmelidirler (Tanyeri ve Fırat, 2005).

2.1.11. Global Ölçekte Değer Zinciri Yaratmak

Günümüz de müşteriler kaliteli, kişiselleşmiş ürün ve hizmetleri talep ederek güçlerini esnek hale getirmişleridir. Müşterilerin beklentilerindeki değişim işletmeye değer katan faaliyetlerin niteliklerini, faaliyetlerin katkı oranlarını yani değer zincirini değiştirmektedir (Özgener, 2004). Değişen değer zinciri ile işletmelerin var olan yetenekleri ve faaliyetleri ikincil nitelik kazanmaya başlar ve yeni yetenekler yeni faaliyet alanları oluşturmaya başlarlar. Böyle bir durumda işletmeler enerjilerini yeni görevlere odaklarlar, eski temel yeteneklerini dış kaynaklara devrederler (Coşkun, 2002). İşletmeleri bu şekilde maliyetleri düşürüp daha esnek bir yapıya bürünürken (Coşkun, 2002); dkk sayesinde aynı zamanda da global düzeyde de etkin sunum yapabilecek değer zinciri yaratırlar (Özgener, 2004).

2.1.12. Maliyetlerin Önceden Bilinmesi

Piyasalarda yaşanan ani dalgalanmalar ve taleplerdeki değişimlerle mücadele edebilmek için beklenmeyen olası durumlarda maliyetlerinde ne gibi değişimler olacağını önceden bilmek isterler. Ayrıca işletmeler piyasaya ilk defa giriyorlarsa o ülke ya da piyasanın koşullarını önceden bilmiyorlarsa maliyet açısından çeşitli sürprizler karşılaşabilirler. Birçok işletme tecrübe ve bilgi eksikliği nedeniyle maliyetlerini belirlemede ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunmakta zorlanırlar. Dış kaynak hizmeti sunan Alanında uzmanlaşan tedarikçi işletme, deneyim sahibi olduğundan olası riskleri daha iyi tahmin edebilmekte, daha iyi yönetebilmekte ve maliyetleri daha iyi hesaplayıp hizmeti alan işletmeye bildirmektedir. Bu şekilde hizmeti satın alan işletmeye hizmete toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verebilmektedir (Mersin, 2010).

2.1.13. Belirlenmiş Hizmet Düzeyleri

İşletmeler belirli koşul ve şartlarda üretimlerinin ya da hizmetlerinin düzeyini belirlemek isterler. İşletmeler dkk ile müşterilerinin talep edecekleri hizmetlerin bütün

parametrelerini önceden belirleyebilmektedirler. Ayrıca bu hizmet düzeylerinin sağlanamaması halinde uygulanacak yaptırımlar da belirlenmekte, böylece sözleşmenin uygulanmasında güvence altına alınmaktadır. Dolayısı ile dış kaynak kullanımı belirsizlik olan piyasalarda işletmelerin daha az dalgalanma yaşamalarını sağlamaktadır (Mersin, 2004).

2.1.14. Diğer Amaçlar İçin Kaynakların Serbest Kalması

Her organizasyon hedefleri doğrultusunda kaynak ayarlamakta veya sınırlandırmaktadır. Dış kaynak kullanımı, temel yetenekler dışındaki alanlarda kaynakları, müşteriye doğrudan hizmet veren, getirisi büyük olan faaliyetlere yönlendirme imkânı sağlar (Özgener, 2004).

Organizasyonlar sınırlı sayıda kaynaklara sahiptirler. Bu sebeple organizasyonların rakiplerine meydan okuyabilmesi için kaynaklarını kendine avantaj sağlayacak en değerli alanları olan yani temel yeteneklerine kullanmalıdırlar. Böylece kaynaklar işletmelere değer kazandıran alanlarda harcanmış olur ve çalışanların yetenek ve enerjilerinden daha fazla yararlanma imkânı sağlamış olur. Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma stratejileri iyi şekilde birleştirildiği zaman, işletmenin temel yetenek ve kaynakları verimli şekilde kullanılması ve artırılması sağlanmış olur (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

2.1.15. Personel Maliyetlerinin Azaltılması

İşletmelerin içlerinde personel tutmak vergi, SSK primleri, kıdem tazminatı ve buna benzer diğer giderler yüzünden oldukça maliyetlidir (Arıkan, 2002). Başarılı ve deneyimli bir tedarikçi ile çalışmak işletmeleri bu gibi maliyetlerden kurtarmaktadır. Personel arama, değerlendirme ve seçme, özlük işleri, tazimat riski, sendikal ve sosyal sorumluluklardan kurtulmak isteyen işletmeler dkk faydalanmaktadır (Tetik ve Ören, 2007).

2.1.16. Faaliyet Alanlarını Düzenler ve Performansı Artırır

Küçük işletmelerin birçoğu kendilerinden büyük işletmelerin yürüttüğü hizmetleri vermeye güçleri yetmeyebilir. Küçük işletmeler dkk ile büyük işletmelerin sahip olduğu

ekonomiye, verimliliye ve deneyime sahip olabilirler ve böylece büyük işletmeler hareket edebilirler (Capital, 2004).

Dış kaynak kullanım stratejisi işletmeler önem taşıyan verimlilik, kalite, etkinlik gibi performans kriterlerinin geliştirilmesinde kullanılan yönetim teknikleri başında gelir. İşletmeler dış tedarikçiler sayesinde uzman olmadıkları alanlarda dkk örgütsel faaliyetlerde performanslarını artırabilirler. Ancak dkk ile performansın artırılmasının başarısı, işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri kendisinden daha iyi yapabilecek tedarikçiler ile çalışılmasına bağlıdır (Gül, 2005).

2.1.17. Organizasyonel Küçülmeyi Sağlama

Organizasyonel küçülme, işletmelerin iş gücü boyutlarını ve çalışma yöntemlerini etkileyen stratejilerini temsil etmektedir. Bu anlamda dış kaynak kullanımı ile organizasyonel küçülme arasında yakından bir ilişki vardır. İşletmelerin küçülme yolunu seçmesi ile işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarında küçülme olmayabilir. Çoğu kez bu durumun tersi olmakta ve işletmeler küçülerek büyümektedirler (Çakırer, 2009). İşletmelerin dış kaynak kullanması küçülmeyi beraberinde de yalınlaşmayı getirmektedir. Küçülmenin tercih edilmesinin sebebi müşteri ve sonuç odaklı çalışma, yeteneklerini artırma, yenilikleri daha kolay uyum sağlama, sorumlulukları daha kolay izlemedir (Genç, 2007). Ayrıca küçülme ile azalan çalışanlar arasında daha etkili bir iletişim ağı kurulacak, çalışma koşulları değişecek, sorumluluklar azalacak, işbirliği ve yaratıcılık artacaktır. Yaşanan bu değişim işletmelerde var olan felsefenin değişmesini sağlayacak. Küçülme ve dış kaynak kullanımının etkisi ile yaşana değişim içinde çalışanlarda sürekli kendilerini yenileme ihtiyacı içinde olacaklar (Ofloğlu ve Doğan, 2009).

2.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dkk ile işletmeler önemli avantajlar elde etmelerine karşın, bazı risk ve dezavantajlarla da karşılaşabilmektedirler. Bu dezavantajlar özellikle müşterinin alıştığı bir fonksiyonu bir dış kaynak sağlayıcısına devretmesi sonucu gerçekleşir (Özgener, 2004). Bu nedenle dış kaynak uygulamalarının bazı sorunları peşinden getireceği kabul edilmeli. Bu sorunların bir kısmı kısa ve uzun vadelidir. Kısa vadeli sorunlar iletişim ve bilgi akışındaki kesintiler olurken uzun dönemli sorunların başında ise tedarikçiler aşırı

bağımlılık gelmektedir. Endüstri alanındaki sorunlar ise dış kaynak uygulaması ile işletmelerin içlerinin boşalmasıdır (Koçel, 2011).

Dış kaynak kullanımının, bazı dezavantajları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Koszewska, 2004; Lonsdale ve Cox, 2000; Hongbo ve Xiaoguo, 2010; Martinsons, 1993; Tayauova, 2012);

- Esnekliğin kaybedilmesi/azalması,
- Tedarikçiye bağımlılık,
- Tedarikçi üzerindeki kontrolün kaybedilmesi,
- Ürün ve süreçlerdeki yenilikleri için yeni fırsatlar sunan teknolojik gelişmeleri kaybetme,
- Uzun vadeli araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucu rekabet gücün kaybedilmesi,
- Kısa süreli ekonomik amaçlara/planlara odaklanma,
- Dürüst olmayan tedarikçi ile işbirliği yapıldığında tedarikçi firma işletme ve işletme ürünleri ilgili bilgilere sahip olur. Bu durum tedarikçi firmanın işletme hakkında sahip olduğu gizli bilgileri ilerde işletmeye karşı kullanma riskini taşır,
- İletişim ve koordinasyondan kaynaklanan güçlükleri,
- Değişim ve yönetimi ile ortaya çıkan maliyet artışı,
- Sözleşmelerin revizyonu ile ortaya çıkan maliyetler,
- Dış kaynak firması ile yaşanan çatışmalar ve açılan davalar,
- Seçilen taşeron firmanın niteliksiz ve yeteneklerin eksik olması,
- Çalışanların morallerinde düşüş,
- İç tutarlığın kaybı,
- Dış kaynak kullanımı ile çalışanların bir bölümü işten çıkarılabilir ve bunun sonucu nitelikli personelin kaybedilmesi.

Kremic, Tukul ve Rom (2006) iki yüze yakın kaynak taraması yaparak dış kaynak kullanımının risklerini tablo 2.1’inde özetlemişleridir:

Tablo 2.1. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri

Riskler	Referanslar
Gerçekleşmemiş tasarruflar veya gizli maliyetler	Alexander ve Young(1996), (Journal of Accountancy,1996), (Work Management,1999), Antonucci et al. (1998), Brown(1997), (Dubbs(1992), Earl (1996) , Elliot (1995), Hendry (1995), Jennings (1997), Jones (1993), Kakababse ve Kakababse(2000 a,b), Lonsdale(1999), McEachern(1996), Prahalad ve Hamel(1990), Quinn ve Hilmer(1994), Willcocks et al.(1995).
Daha az esneklik	Management Accounting(1998), Antonucci et al.(1998), Bryce ve Useem(1998),Gordon ve Walsh(1997), McCray ve Clark(1999), Roberts, V.(2001), Tefft(1998), Willcocks ve Currie(1997)
Sözleşmenin kötü olması ya da ortağın yanlış seçimi	Management Accounting(1997,1998), Crone(1992), Domberger ve Fernandez(1999), Gordon ve Walsh(1997), Hill(1994), Jorgensen(1996),Klopach(2000), Krizner(2000), Lee ve Kim(1999), Mullin(1996), Willcocks et al.(1995)
Bilgi, beceri veya kurum belleğinin yitirilmesi ve bu fonksiyonları yeniden elde etmenin güç olması	Campbell(1995), Earl(1996), Gilbert(1999),Jennings(1997), Kakababse ve Kakababse(2000 a,b), Kelleher(1990),Leavy(1996),McEachern(1996),Mclvor(2000a),Paoli ve Prencipe(1999),Prahalad ve Hamel(1990),Quinn ve Hilmer(1994),Quinn(1999),Roberts, V.(2001),Willcocks ve Currie(1997),Willcocks et al.(1995).
Temel yeteneğin ve dış kaynak sağlayıcısının üzerindeki kontrolün kaybedilmesi	Anthes(1991), Antonucci et al.(1998), Elliot(1995),Jennings(1997), Kakabadse ve Kakabadse(2000a,b),Katz(1995), Klopach(2000), Leavy(1996),Lonsdale(1999),McEachern(1996),Ngwenyama ve Bryson(1999), Quinn ve Hilmer(1994),Razzaque ve Chen(1998), Roberts, V.(2001).
Gücün tedarikçiye kayması	Antonucci et al.(1998), Campbell(1995), Kakabadse ve Kakabadse(2000a,b),Katz(1995),Lonsdale(1999),Quinn(1999), Quinn(1999),Roberts, V.(2001), Willcocks and Currie(1997)
Tedarikçi sorunları(kötü performans, kötü ilişkiler, fırsatçı davranışlar, en iyi kaynak ve teknolojiyi sunmama	Avery(2000), Baden-Fuller et al.(2000), Brown(1997)Bryce ve Useem(1998), Earl(1996),Elliot(1995),Iyer ve Kusnierz(1996), Kakabadse ve Kakabadse(2000a), Katz(1995),Laabs(1998),Lawes(1994), Lonsdale(1999), Mans(1998),Quinn ve Hilmer(1994),Razzaque ve Chen(1998),Roberts, V.(2001), Vining ve Globberman(1999), Willcocks ve Currie(1997),Willcocks et al.(1995),Wills(1996)
Müşteri, fırsat ve itibar kaybetme	Blumberg(1998), Brown(1997), Kakabadse ve Kakabadse(2000a),Quinn ve Hilmer(1994),Roberts, V.(2001)
Belirsizlik ve çevredeki değişimler	Earl(1996), Gordon ve Walsh(1997), Lawes(1994), Lonsdale(1999), Willcocks ve Currie(1997),
Kötü moral/Çalışanların sorunları	Blumberg(1998), Gordon ve Walsh(1997), Kakabadse ve Kakabadse(2000a)Quinn(1999), Razzaque ve Chen(1998),Story(2000).
Diğer: Sinerjinin kaybedilmesi Rakip oluşturma Çıkar çatışması Güvenlik sorunları Sorumsuzluk, sorumsuz davranışlar Yasal engeller Yeteneklerin erozyona uğraması/yetenek kaybı	Campbell(1995), Willcocks ve Currie(1997) Klopach(2000) Avery(2000), Gordon ve Walsh(1997) Graham(1996), Peltier(1996) Roberts, P.(2001), Sherter(1997), Widger(1996) Gordon ve Walsh(1997),Graham(1996) Lafferty ve Roan(2000)

Kaynak;Tibor , Kremic, Tukul, Oya Icmeli and Walter O. Rom (2006), "Outsourcing Decision Support: A Survey Of Benefits, Risks, And Decision Factors", Supply Chain Management: An International Journal 11/6, 467–482

Yapılan araştırmalar dış kaynak ile temin edilen hizmetlerde % 93,8'inin üretim yeteneğini kaybetmek, % 90'ının tedarikçilere artan bağlılık, % 51,3' ünün personelin seçimi, % 18,8' inin güvenilir bilginin ağıklanması gibi dezavantajların olabileceğini belirlemiştir (Kıyak ve diğerleri, 2012).

2.2.1. Faaliyet ve Kontrol Maliyetlerinin Artması

Faaliyet maliyetlerinde en çok dikkat çeken tedarikçinin ve alıcının araştırılmasında ortaya çıkan maliyetlerdir. Tedarikçi ve alıcılar hakkında tüm bilgilere eksiksiz ulaşmak zordur. Bu nedenle karşılaşacak faaliyet maliyetlerinin yüksek miktarlarda olması normaldir (Öztürk ve Sezgili, 2002). Tedarikçilerin araştırılması ile ilgili maliyetler(sözleşme maliyeti, teklif değerlendirme ve görüşme maliyetleri gibi) ve pazarlama maliyetleri bu tür maliyetlerin en önemli kalemleridir (Özgener, 2004).

İşletmeler dış kaynak kullanım sonucu beklediği maliyet tasarrufunu ilk zamanlar elde edemeyebilir. Bu durum daha çok yabancı işletmeler ile yapılan anlaşmalar sonucu görülür. Çünkü bu tip ilişkilerde ortaya çıkan maliyetler beklenen seviyenin üzerinde olmaktadır (Uygur ve Göral, 2005). Bu durumun sebebi ise ilk başta dkk ilişkisini başlatmak ve sözleşme yapabilmek için tedarikçinin fiyatı düşük vermesi ve daha sonra bu fiyatı artırmasıdır. Dış kaynak kullanımından maliyet tasarrufu ve kalitenin yükselmesi beklenirken, niteliksiz ve yanlış tedarikçi ile çalışılması sonucu işletme zarara uğrayabilir. Ayrıca bu durum maliyetleri artırırken, hizmetlerden memnun kalmayan müşteriler yüzünden satışlarda ve karda azalma olacaktır (Türksoy, 2005).

Dış kaynak kullanımı ile ortaya çıkan maliyet sorunundan biri de kontrol maliyetleridir. Birlikte çalışmaya karar veren kuruluşlarının birbirlerinin faaliyetlerini kontrol etmeleri hassas bir konu olmasını yanı sıra bazı maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Dış kaynak kullanımının başarısı güçlü bir kontrol mekanizmasının varlığına bağlıdır. Dış kaynak sürecinin amacına uygun yürüyüp yürümediği tedarikçilerin iş yapma biçimlerine bağlı olduğuından tedarikçilerin düzenli olarak kontrol edilmesi gerekir (Öztürk ve Sezgili, 2002).

2.2.2. Dış Kaynak Kullanım Kararının Hatalı Verilmesi veya Zamanında Uygulanamaması

Dış kaynak kullanımının hatalı verilmesi işletmeleri yönetsel ve mali alanlarda çeşitli sıkıntılara sürüklemektedir. Bu bağlamda dış kaynak kullanım kararları işletme hedefleri göz önünde bulundurularak tecrübeler ve gerçekçi planlar ile doğrultusunda verilmelidir (Özgener, 2004; Çoban ve Tutkun, 2004).

2.2.3. Gizli Bilgilerin Rakiplere Sızdırılması

Kritik öneme sahip bilgi ve konularda ortak bir noktaya varılmadan dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmesi, bu bilgilerin isteyerek ya da istemeyerek tedarikçi firmalar tarafından öğrenilmesine neden olur. Dolayısı ile dış kaynak sağlayıcısı olan tedarikçi ile hizmet satın alan işletme arasında anlaşmazlık olması halinde işletmeye ait olan gizli bilgiler tehdit unsuru olarak kullanılabilir (Uçkun ve Yüksel, 2007; Özgener, 2004; <http://outsourcingturkiye.blogspot.com.tr/>)

Dış kaynak kullanımı tedarikçinin pazara girme riskini artırır. Dış kaynak kullanımı ile gizli bilgi ve beceri öğrenen dış kaynak sağlayıcıları rakiplerinden güçlü konuma gelebilir, rekabet önceliği elde edebilirler. Tedarikçiler işletmelerden ürünlerin nasıl üretildiğini öğrenerek kendileri bu ürünü üretip pazara sunmak isteyebilirler (Martinsons, 1993). Bu durumda tedarikçi firma etkin bir rakip durumuna gelebilir. Bu ve buna benzer durumlar işletmelerin manevra kabiliyetlerini negatif yönde etkileyebilir. İşletmeler bu gibi durumlara sınırlama getirmeli ve dikkatli olmalıdır (Çakırer, 2009).

2.2.4. Kontrol Kaybı

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler başka bir firmalara bağlı olacağından hareket alanlarında daralma ve kısıtlanma olacaktır (Akdoğan ve Çirli, 2008). Bu nedenle uygulamada iki işletme arasındaki ilişkinin doğru tanımlanamayıp iyi yönetilmediği durumlarda en çok korkulan konulardan biride işletmenin kontrolünü kaybetme endişesi olmuştur. Bu durum beraberinde uzun vadede başka firmalara bağlanmayı, alternatifleri tedarikçileri yeterince değerlendirememeyi ve fiyat pazarlığında güç kaybetme gibi olası durumları beraberinde getirmektedir (Sevim ve diğerleri, 2006).

Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin verimlilikleri dış tedarikçiden alınan hizmetlere bağlı olacağından işletmelerin dışarıdan alınan bu hizmetler üzerinde kontrolü

azalacaktır. Bu nedenle dış kaynak kullanan işletmeler tedarikçileri ile iletişim halinde olmalı ve onları izlemelidir. Örneğin Nike, dış kaynak hizmeti aldığı tedarikçilerin yerlerinde kendi temsilcilerini bulundurur. Böylece tedarikçiler ile sürekli iletişim halinde olur ve durum hakkında bilgilendirilir. Herhangi bir sorun olduğunda Nike temsilcileri tedarikçi organizasyonunda birlikte çalıştığı kişilere baskı kurarak daha hızlı şekilde sorunların giderilmesi sağlanır (Quinn ve Hilmer, 1994). Dış kaynak kullanımına sürecine tedarikçi işletmenin iyi seçilmesi, sürecin sıkı kontrol edilmesi ve tedarikçilerin sürekli kontrol edilmesi bu riski azaltır. Aksi takdirde oluşan sorunların çözümü her iki taraf içinde maliyetli olacaktır ve zaman alacaktır (Türksoy, 2005).

2.2.5. Esneklik Kaybı

Dkk da esneklik kazanmayı hedefleyen işletmeler bunun tam tersi bir durulmada karşılaşabilirler (Bolat, 2000). Uzun vadeli sorunların başında ise dış kaynak kullanan işletmelerin tedarikçi işletmelere aşırı bağlanması gelmektedir. Gerçekten ortaklarla kurulan sıkı ilişkiler sonucunda işletmeler tedarikçi işletmelere bağımlı hale gelebilir. Bunun sonucunda başlangıçta esneklik hedefleyen işletmeler esnekliğini ve ilişkiler üzerindeki kontrolünü kaybedebilirler. İşletmeler tedarikçinin belirlediği fiyat ve kalite gibi koşullara uymak zorunda kalabilir. Bu şekilde uygulanan dış kaynak kullanımı sonucunda beklenen rekabet avantajı sağlama düşüncesi, işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir (Özbay, 2004).

Dış kaynak kullanımında önemli olan ve zamanla gerçekleşen güven duygusunun aşırı şekilde artması, yeni ilişkiler kurmayı ve yeni tecrübeler yaşamayı engelleyebilir. Böylece gündeme hizmet sunan işletmeler değişmez yapı taşlarına dönüşmesi, hizmet alan işletmelerin ise zamanla mekanik yapılara dönüşme ihtimali gelmektedir. Bu durumda hızla değişen, risk ve belirsizliklerin yüksek olduğu piyasalarda işletmeleri olumsuz etkileyebilir ve değişimlere uyumlarını zorlaştırabilir (Bolat, 2000).

2.2.6. Bağımlılık Artar

Dış kaynak kullanımının sorunlarının başında uzun süreli ortaklıklar sonucu oluşan ilişkiler sonucu tedarikçi işletmeye bağımlılığın artması gelir. Bu sebeple işletmeler tedarikçi işletmeler bağımlı hale gelmemek için bazı stratejiler geliştirmelidirler (İlter, 2002). Örneğin; Lyckes firması metal kesim alanında bir firmadır.

Bu firma önceleri sadece Bofors adlı firmadan metal kesme alanında dış kaynak kullanıyordu. Firma Lyckes'a yaklaşık % 80–90 oranında metal kesme işi sipariş veriyordu. Ancak Bofors'ın yeni bir döneme geçiş sürecinde yaşadığı zorluklar nedeni ile Lyckes'a sipariş vermeyi durdurdu. Bu durumda Lyckes tek bir işletmeye bağlı olmanın dezavantajlı olduğunu anlayınca yeni stratejiler uyguladı. Firma 1993 yılında silindir boru üretimi yapan bir firma elde etti ve bu alanda genişleyerek pazar yarattı. Daha sonra firma Rolls-Royce Marine firmasına dış kaynak sağladılar. Ancak Lyckes tek bir firmaya bağlı kalmamak için metal kesme işinde de başka firmalara dış kaynak sağladılar. Bununla birlikte ek firmalar çalışarak büyük pazarlar, büyük endüstri alıcıları SAAB, ABB ve Volvo gibi firmaları içeren müşterileri için makine kapasitesi elde etti (Sanner, 2005; Ayan, 2010).

2.2.7. Temel Yeteneğin Kaybedilmesi

Temel yeteneklerinde dış kaynak kullanımına giden işletmelerin tedarikçileri zamanla ürün ve hizmetlerin kalitelerini düşürebilir ya da tedarikçi bu hizmet ve ürünlerin üretiminden tamamen vazgeçebilir. Bu gibi durumlarda işletmelerin temel yetenekleri olan ürün ve hizmetleri kendi işlerinde üretmeleri zor olabilir ve işletme temel yeteneklerini kaybetmiş olabilir (Quinn ve Hilmer, 1994).

Birçok işletme dış kaynak kullanımını çok fazla ileri götürerek kendileri için çok önemli olan temel yeteneklerini de dış kaynak kullanarak elde etme yoluna gitmişleridir. Sadece marka ve imaj ile sektörde yer edinerek bunların dışındaki faaliyetleri dış kaynak kullanarak yürüten işletmeler kısa dönemde rekabet avantajı sağlamış olsa da bir süre sonra tedarikçilerine bağımlı hale gelmektedirler. Aynı zamanda bu işletmeler uzun dönemde tedarikçilerine karşı pazarlık güçlerini de kaybedebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2007). Ortaya çıkan bir başka sorun ise işletmeler için stratejik önem taşımayan faaliyetlerin hızla değişen çevre koşulları nedeni ile ileride stratejik boyutta önemli hale gelmesi veya dış kaynak kullanıldığı için faaliyetler üzerinde uzmanlığını yitirilmesidir. Bu duruma Nike örnek verilebilir. Nike, ürün tasarımı ve pazarlama işlerinde uzmanlığa sahiptir. Nike bu nedenle bu alanlardaki faaliyetleri kendi birimleri ile yapmaktadır. Bu faaliyetleri dışındaki başta imalat olmak üzere diğer işleri ise uzman işletmelerden temin etmektedir. Nike, dış kaynak kullanımının yukarıda belirlenen sorunlar ile karşılaşmamak için özellikle son yıllarda kendi bünyesinde üretim faaliyetlerine de yer vermektedir.

Böylece Nike, hem temel yeteneklerini korumakta hem de ileride olası durumlara karşı tedarikçilere bağımlılık riskini ortadan kaldırmaktar (Bolat, 2000).

2.2.8. İşletme Personeli Üzerine Olumsuz Etkileri

Dkk stratejisi işletmelerin ilişkilerinde, çalışma ortamlarında ve şartlarında değişikliklere neden olmaktadır. Buna bağlı olarak da çalışanların çalışma ilişkilerinde ve sosyal haklarında yenilikler ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu değişim işletme yararına olması kadar dkk süreci iyi yönetilmediğinde zararına olabilecektir. Çalışanlar işsiz kalmamak için sahip olduğu birtakım haklarından vazgeçmektedirler (Ofloğlu ve Doğan, 2009). Dkk ile uygulanan küçülme hareketi sonucunda kapatılan birimlerde çalışan personelin işten çıkarılabilir. Örneğin ABD'de 2015 yılına kadar bilişim teknolojilerinde dış kaynak kullanımı sonucu 3.000.000 işin denizaşırı ülkelere (Hindistan, Çin) kayacağı düşünülmektedir. Böyle bir durumda dış kaynak kullanımı çalışanların örgüte bağlılıklarını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bolat ve Yılmaz, 2006).

Cranfield şirketinin yaptığı "Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" araştırmalarına göre dış kaynak uygulamaları sonucu işgücü sayısındaki azalışın toplam çalışanların % 5' inin üzerinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Türkiye' de de dış kaynak uygulamaları sonucu çalışan sayısını azaltmak için kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntem ile çalışan sayısının azaltma oranı Türkiye'de % 11, İngiltere'de % 20, İsveç'te ise % 32 seviyelerdedir (Tutar ve diğerleri, 2006).

Çalışanlara dış kaynak kullanımı sonucunda yeni pozisyonları hakkında bilgi verilmemesi, endişe, merak ve korku uyandırabilmekte ve çalışanları farklı arayışlara yönlendirebilmektedir (Akdoğan ve Çirli, 2008). Bu uygulama sonucu işini kaybeden pek çok çalışan daha az ücret ve sosyal haklarla yeni işleri kabul etmek zorunda kalmaktadır. Çalışanların işlerini kaybetme korkusu içinde olmaları dostluk, güven, işbirliği ve ahlak gibi duygulara zarar vermektedir. Bu durum çalışanları rekabetin içerisine sürüklemektedir (Ofloğlu ve Doğan, 2009). Bu nedenle dış kaynak uygulamalarını hayat geçirilmesi sırasında üst yönetimin desteği ve kararlılığı zorunludur. Yöneticiler çalışanlarını bilgilendirme, onlarla iyi bir iletişim kurarak desteklerini almalıdır. Çalışanlar ile iyi bir iletişim kurulmalı ve bilgilendirme ile çalışanların desteği almak önemlidir (Sevim ve diğerleri, 2006).

2.2.9. Nitelikli Personelin Kaybedilmesi

İşletmeler için nitelikli elemanların istihdam edilmesinde örgüt kültürünün, motivasyonun ve iş tatmininin büyük katkısı vardır. İşletmeler uzmanlık gerektiren faaliyetlerde personel ihtiyacını karşılayabilmek için dış kaynaklara başvurulabilmektedirler. Örneğin, iletişim sistemlerinin güncellenmesinde, işletme ve tedarikçiden satın alınan personelin belirli bir program ile bir araya gelmesi gerekir. Bu durumda dış kaynağa gidilen faaliyetlerde çalışanlar, işletme içerisindeki başka faaliyetlerde görevlendirilmekte veya dış kaynak sözleşmesine dayanarak tedarikçi işletmeye transfer edilmektedir. Bu geçiş ile dış kaynak tedarikçileri ile çalışmaya başlayan personel daha sonra tekrar eski çalıştığı işletmeye geri dönmemektedir. Nitelikli elemanların işletmeden ayrılmasına neden olan bu süreç diğer çalışanlarında işletmeye olan bağımlılığını azaltmakta, olumsuz yönde etkilemektedir (Çoban ve Tutkun, 2004).

2.2.10. Dış Kaynak Sağlayıcı İle Uyumlu Birlikteliğin Gerçekleşmemesi

Tedarikçi işletme ile hizmet satın alan işletme taraflar arasında oluşabilecek sorunlara karşı ortak bir yaklaşım benimsemelidirler. Aksi halde bu sorunlar dkk stratejisini başarısız hale getirebilir (Çoban ve Tutkun, 2004; Özgener, 2004). Bu sorunlarla karşılaşmak istemeyen için işletmelerin dış kaynak kullanımının da tedarikçi seçerken dikkat etmesi gereken önemli bazı noktalar vardır: teknik uzmanlığı, bilgisi, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları, insan kaynakları, fiziksel gücü ve kültürel uyumu sağlayabilmesi gibi hususlardır. İşletmeler tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin tekliflerini değerlendirirken kendilerine fiyatları düşük veren tedarikçiler ile daha çok ilgilenirken diğer işletmelerin sundukları avantajları görmezler. Toplam maliyet içinde fiyat sadece bir unsurdur. Yanlış tedarikçi seçimi dış kaynak kullanımı olumsuz hale getirir (Özbay, 2004). Örneğin, Chrysler adlı jip üreten firma araçlardaki güneşliklerin satışlardan kısa bir süre sonra bozulmaya başladığını görmüş. Chrysler yönetimi hatanın nereden olduğunu araştırmış ve sorunu tedarikçi firmanın üretimde kullandığı yıpranmış malzemelerden kaynaklandığını tespit etmiş. Sonuç olarak işletmenin yanlış tedarikçi seçmesi işletmeyi zor durumda bırakmıştır (Çakırer, 2009).

2.2.11. Sözleşmelerdeki Hatalardan Kaynaklanan Riskler

Dış kaynak sözleşmelerine geleneksel satın alma sözleşmesi gibi bakılmamalıdır. Sözleşme hazırlanırken tedarikçiden beklenenler ve ölçüm yöntemlerinin doğru tanımlanması önemlidir. Dış kaynak kullanım sürecinde taraflar düzenli toplantılarla bir araya gelmeli ve işletme tedarikçinin kullanacağı bilgi sistemini doğrudan erişimle kendisi ile ilgili işleri istediği bir anda izleyebilmelidir. Sözleşmelerde yaşanan sorunlardan bazıları tedarikçinin sözlerini yerine getirememesi, değişime uyum sağlayamaması ve işletmelerin kendilerinden ne beklediğini doğru anlamaması olarak özetlenebilir. Bu tip durumlarla karşılaşmamak için düzenleyici faaliyetlerin neler olduğu, bunların nasıl uygulanacağı, yaptırımlarının neler olduğu gibi değişime uyum sağlayabilecek esneklikteki maddelere sözleşmede yer verilmelidir (Sevim ve diğerleri, 2006).

Uzun vadede esnek olmayan sözleşmeler dış kaynak kullanımında karşılaşılan olası dezavantajlardan biridir. Dış kaynak kullanım sözleşmelerinin süreside üzerinde durulması gereken önemli konulardan biridir. İşbirliği yapan tedarikçi uzun dönemli sözleşme ile sabit gelire sahip olmak isteyebilir. Oysa sözleşmelere piyasa koşullarında yaşanan değişim ve maliyetler dikkate alınarak esneklik kazandırılmalıdır (Özgener, 2004).

2.3. Dış Kaynak Kullanım Süreci

İşletmeler yapmak yerine almayı tercih ettikleri zaman dkk süreci başlamıştır. Stratejik bir uygulama olan dış kaynak kullanım süreci yukarıda sayılan riskleri nedeni ile dikkatli şekilde değerlendirilmelidir (Özgener, 2004). Finansal kiralama da olduğu gibi dış kaynak kullanımı da iki unsurun karşılaştırılmasını gerekli kılar. Finansal kiralamada temel belirleyici sorular "Satın alalım mı? Yoksa kiralayalım mı?" olurken, dış kaynak kullanımında temel sorular "Bu işi kendimiz mi yapalım? Yoksa taşeron firmalara mı yaptıralım?" olmuştur. Bu sorulara aranan cevaplar dış kaynak kullanım sürecine yön vermiştir (Çakırer, 2009).

Dış kaynak kullanım sürecinde dikkat edilmesi gereken konu işletmelerin bu süreçte etkinliği nasıl yakalayacağıdır. Burada üzerinde durulması gereken hangi alanlarda dış kaynak kullanımının etkin sonuçlar vereceğidir. Yani işletme dış kaynak kullanımı yapacağı alanları etkin şekilde tespit etmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken

nokta böyle bir uygulama da işletmenin hedeflerinin neler olduğunu belirlemesidir (Büber, 2000). Bu anlamda işletmelerin öncelikle bu uygulamaya ihtiyaç duymaları, kendilerini bu yönde değerlendirmeleri ve kullanımına karar vermeleri gelmektedir. Daha sonra dış kaynak kullanım stratejisini belirlemek, tedarikçileri değerlendirmek, sözleşme şartlarını hazırlamak ve tedarikçi ile ilişkilerin yönetilmesi gelmektedir (Bakan ve diğerleri, 2012).

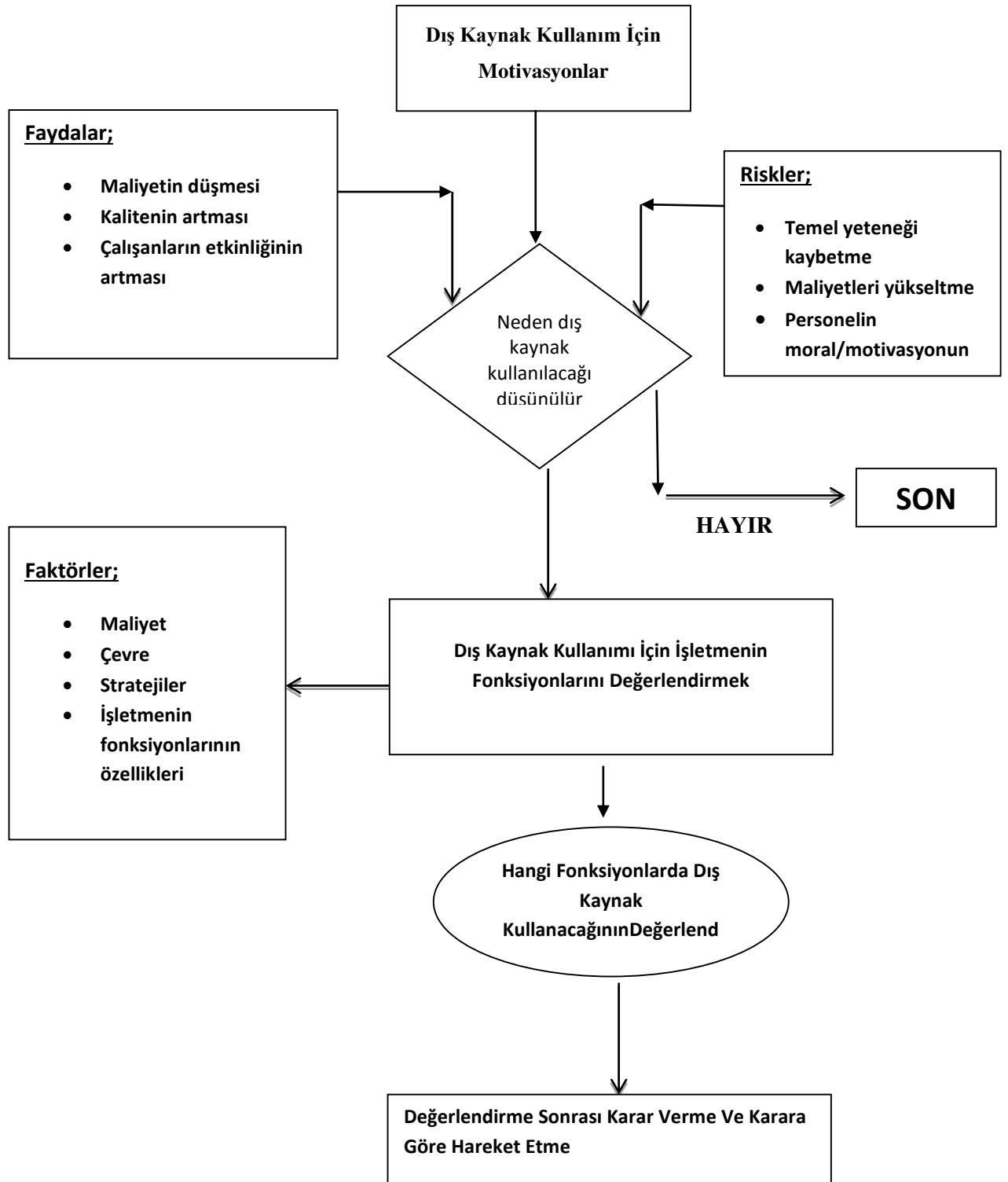
Dış kaynaklardan yararlanma süreci değişmez niteliklere sahip, katı özellikler göstermemeli. Uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek farklılıklara rağmen genellikle yukarıda belirlenen aşamalardan oluşmaktadır (Demir, 2004).

Dış kaynak uygulamasının örgütlenmesi üç farklı sorumluluk alanından oluşmaktadır. Bunlar planlama, sözleşme hazırlığı ve sözleşme yönetimidir. Planlama, uzmanların katkıları alınarak üst yönetim tarafından gerçekleştirilmelidir. Sözleşme hazırlığı, uzmanlardan teknik düzeyde alınacak hizmetin ayrıntıları ve bu tür sözleşmelerin hukuki yönleri hakkında bilgi alınmasıdır. Sözleşme yöntemi ise planlanan ve hazırlanan sözleşmenin iyi olma derecesine bağlı olarak; teknik birikim, iletişim ve insan ilişkilerinde yaşamsal önem taşır (Koçer, 2014).

Birçok işletme dış kaynak kullanım kararı alırken kısa dönemli bakış açısına sahip olmakta ve çok az işletme kararlarını stratejik bir perspektiften vermektedir. İşletmelerin öncelik verdikleri konu maliyetleri kısa dönemde en aza indirmektir. Lonsdale ve Cox yaptıkları çalışmada işletmelerin dış kaynak kullanım kararlarını maliyet ve personel sayısını azaltma faktörleri etkilediğini ortaya koymuşlardır (Lonsdale ve Cox, 1997).

İşletmeler fayda- zarar ve iç-dış faktörleri değerlendirerek dış kaynak kullanım sürecine yön verirler (Kremic ve diğerleri, 2006). İşletmeler aşağıda tablo 2.2.'de belirtilen unsurlar doğrultusunda dış kaynak kullanım sürecini yönetebilirler.

Tablo 2.2 Dış Kaynak Kullanım Süreci



Kaynak: KREMİC, Tibor, TUKEL, O. Icmeli ve ROM, Walter O. (2006), "Outsourcing Decision Support: A Survey Of Benefits, Risk And Decision Factors" Supply Chain Management: An International Journal, 11(6),

2.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması

Dış kaynak uygulaması işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri dışarıdan almaya ihtiyaç duyması ile başlar (Bakan ve diğerleri, 2012). İşletmelerin bu ihtiyacı duymasının nedenleri çeşitli olmakla birlikte şu şekilde özetlenebilir: maliyetleri azaltma, temel yeteneği geliştirme, küçülme, esneklik, kaliteyi artırma, süreç yenileme, kontrol dışındaki işleri kontrol altına alma, kaliteyi artırma, yeni kaynaklar elde etme, finansal kaynaklardan yararlanma (Özbay, 2004; Saunders ve diğerleri, 1997). Dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyulmasının başka bir nedeni ise işletme içerisinde üretilmesi mümkün olmayan veya çok pahalı olan, büyük yatırımlar ve özel uzmanlık gerektiren faaliyetlerin dışarıdan temin edilme isteğidir (Quinn ve Hilmer, 1994).

İşletme üst yönetimi ihtiyaçları belirlerken yanıt arayacakları temel soru hangi işlev ya da faaliyetlerin dış kaynak kullanımına konu olacağıdır. Dış kaynağa konu olacak işlev veya faaliyetlerinin tespitinde temel belirleyici işletmenin temel yetenekleridir. Dolayısı ile hangi işlevlerde dış kaynak kullanımına gidileceğine karar verirken bu durum göz önünde bulundurulmalıdır (Yılmaz, 2007).

2.3.2. İşletmelerin Kendini Değerlendirmesi

Dış kaynak kullanımın bu sürecinde, dışarıdan hizmet satın alınmadan önce işletme içerisinde yapılması gerekenler değerlendirilir. Bu değerlendirmelerin başında dış kaynak kullanım politikasının belirlenmesi gelir. Bu aşamada işletmeler güçlü- zayıf yönlerini ve stratejik yeteneklerini belirlerler. İşletmeler rekabetlerini artıracak yönlerini korurken, zayıf yönlerini de geliştirmek için dış kaynak kullanım konusuna karar verirler. Karar vermeden önce tedarikçi seçimini ve bu uygulanmadan elde edilebilecek sonuçların değerlendirilmesi yapılır. Yine bu aşamada yapılacak bir diğer önemli noktada tedarikçi veritabanının oluşturulmasıdır. Böylece satın alınacak hizmet ve faaliyetlerde yeterli sayıda tedarikçiye ulaşarak rekabetçi ortamda dış kaynak kullanımı gerçekleşir (Özden, 2003).

Dış kaynak kullanım stratejisi, işletmelerin uzun ve kısa dönemdeki amaçları ile uyum içinde olmalıdır. Bu süreç, dkk komite tarafından yönetilmelidir. Bu komite, tedarikçileri, işi ve işletme kültürünü incelemeli ve dış kaynak kullanımın stratejisinin bunlarla uyumunu incelemelidir (Özbay, 2004). Dış kaynak ihtiyacı doğan işletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanımına giderken iki önemli noktayı değerlendirmelidir (Gerston, 1997):

- Dış kaynak kullanımına gidilen alanların stratejik önemi
- Dış kaynak kullanımına gidilen alanlardaki işleri gerçekleştirecek çalışanların yetenekleridir.

İşletmenin temel yetenekleri için stratejik önem taşıyan, işletmenin kendi çalışanları tarafından en iyi şekilde gerçekleştirilen uygulamalarda dış kaynak uygulamasına gidilmemelidir. Aksi durum söz konusu ise dış kaynak uygulamalarına işletmeler yönelmelidir (Gerston, 1997).

İşletmeler içinde bulundukları duruma göre amaçlarını net şekilde ortaya koymalıdır. Takip eden süreçte işletmeler verimlilik analizi yaparak bu amaçlara ulaşp ulaşmayacakları konusunda kendilerini değerlendirmelidirler (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003). Dış kaynak uygulamalarında hedeflerin belirgin olmayışı bu uygulamanın başarısız olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle dış kaynak komisyonu amaçları belirlerken şu sorula cevap vermelidir (Greaver, 1999):

- İşletmeler bu uygulama ile hangi sonuçlara ulaşacak?
- İstenilen sonuçlara/amaçlara ulaşma ihtimali nedir?
- İşletmelerin dış kaynak uygulanmasını düşünmesinin nedenleri neler?
- Dış kaynak komisyonu dış kaynak kullanımı ile hangi sorunları çözmek istiyor?
- İşletme içerisinde bu uygulamaya destek veren ve vermeyenler kimlerdir?
- Dış kaynak kullanımına gidilmezse işletmenin karşılaşacağı sorunlar nelerdir?
- Dış kaynak kullanımı başarısız olursa karşılaşacak sorunlar neler olur?

Bu sorulara alınacak cevaplar doğrultusunda işletmeler kendilerini değerlendirmeli, dış kaynak uygulamalarının risklerini göz önüne alarak karar vermelidirler.

2.3.3. Fayda - Maliyet Analizi

Fayda maliyet analizi işletmelere alternatif seçenek veya projeler arasında karşılaştırma yapabilmelerine yardımcı olmak için kullanılan bir yöntemdir. Fayda maliyet analizinin amacı faaliyet ya da projenin parasal karşılığını tahmin edip karşılaştırarak yatırım yapılmasına gerek olup olmadığını karar vermesine yönelik bilgi üretmektir. Bu yöntem daha çok para ile ölçülebilen durumlar için kullanılır. Bu analiz

işletmelere yeni ürünlerin üretilmesi, yeni sektörlerle girilmesi, yeni stratejilerin geliştirilmesi ve stratejilerin fayda ve maliyetine yönelik bilgiler vererek yöneticilerin kararlarını destekler (Akgemici, 2008).

Dış kaynak kullanımına karar verilmesinde temel faktör yapılacak fayda maliyet analizidir. İşletmelerin dış kaynak kullanımına "evet" diyebilmesi için, böyle bir uygulamanın girdilerinin çıktılarından daha fazla olması gerekir (Yılmaz, 2007). İşletmeler dış kaynak kullanım kararı alırken, faaliyetlerin işletme içinde yapılması sonucu oluşacak maliyet ile aynı faaliyetin tedarikçiye yaptırılması sonucu oluşacak maliyeti karşılaştırmalıdır. Faaliyetin tedarikçilere yaptırılması sonucu katlanacak maliyetin işletme içinde oluşacak maliyetten düşük olmasına dikkat edilmelidir (Greaver II, 1999). Fakat dış kaynak kullanımına karar veren işletmeler sadece maliyeti belirleyici unsur olarak görmemelidirler (Özbay, 2004).

2.3.4. Dış Kaynak Kullanım Kararının Alınması

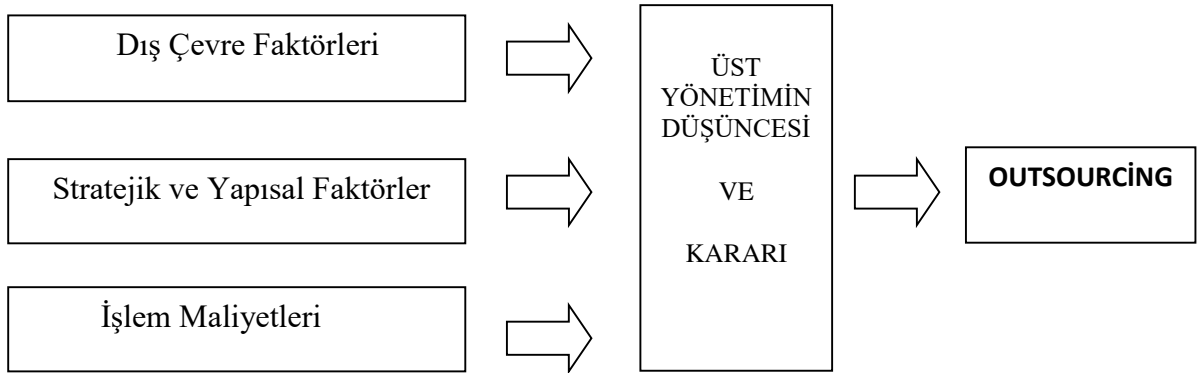
İşletmelerde dış kaynak kullanım kararı, üst düzey yöneticileri tarafından vizyon ve misyonlarını dikkate alınarak, temel yeteneklerini belirledikten sonra verilen stratejik bir karardır. Dış kaynak kullanımının bu sürecinde dış kullanım kararı alma ve bu karara etki eden faktörler ortaya konulmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2012). Karara etki eden faktörler çalışma alanlarındaki beceri eksikliği, maliyetleri düşürme fikri, teknolojik gelişmelerin hızlanması ve yeni uzmanları istihdam etme gereksinimi olabilir. Bunun yanında projenin niteliği de bu kararın verilmesinde etkili olabilir. Çünkü projenin çok fazla uzmanlık gerektirmesi, işletmenin iç kaynaklarının yetersiz olması, yenilikçi projeler geliştirmede karmaşıklık ve belirsizlik olması durumlarında dış kaynak kullanımına karar vermek uygun seçenek olabilir (Özgener, 2004).

Dış kaynak kullanım kararı, işletmelerin başarısı için hayati önem taşıyan bir karardır. Bu karar işletmelerin faaliyetlerinin kalitesini ve maliyetini doğrudan etkiler (Özbay, 2004). İşletmeleri dış kaynak kullanım karara almalarına etki eden iki önemli faktör vardır (Gerston, 1997):

- Dış kaynak kullanımına gidilen faaliyetin işletme için stratejik önemine
- Fonksiyonun işletme içerisindeki verimliliği ve işletme çalışanların işlerindeki uzmanlıkları.

Dış kaynak kullanma kararı verme sürecinde en önemli unsur rekabet avantajıdır. Çünkü işletmeler rekabet avantajı olmayan faaliyetlerini tedarikçilere devrederler. Bu durumda tedarikçi piyasa önem kazanır. Çünkü tedarikçi piyasanın rekabetçi olmaması maliyeti artışına neden olabilir. Böyle bir durumla gelirler ve giderler iyi hesaplanmalı, öncelikli olarak işletme içerisinde çözüm yolları bulmaya çalışılmalı ve bu çözüm kullanışsız olması durumunda dış kaynak kullanıma gidilmesine karar verilmelidir (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Şekil 2.2 Dış Kaynak Kullanma Kararının Çerçevesi



Kaynak: Fill, C. ve Visser, E. (2000), The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach To The Make or Buy Decision, Management Decision 38(1), 43- 50.

Fill ve Visser (2000), üst yöneticilerin dış kaynak kullanımına karar vermesine yardımcı olmak ve onları desteklemek için karar modelini geliştirmişlerdir. Üst yöneticiler işletmeyi uzunca bir süre etkileyecek olan bu uygulamaya karar verirken ayrıntılı düşünmesi gerekir. Üst yönetim (Özbay, 2004);

- İşletmenin bu uygulamaya ihtiyacı olup olmadığına,
- İşletmenin hangi faaliyetlerinde dış kaynak kullanacağına,
- İşletme kültürünün dkk uygulamaları ile uyum sağlayıp sağlayamayacağını,
- Piyasadaki tedarikçi sayısını ve onların yeteneklerini, piyasadaki rekabet ortamını, teknolojik gelişmeleri de göz önünde bulundurmaları gerekir.

Kısacası, işletmeler dış kaynak kullanım kararı alırken aşağıdaki unsurlar dikkat etmeleri gerekir (Bilge, 2005):

- Güven: dış kaynak kullanan işletmenin özel bilgi ve planları paylaşacağı tedarikçiye ne kadar güvенеbileceği iyi hesaplanmalı
- Ortak seçimi: Tedarikçilerin seçimi rastgele değil, işletmenin kendisine ortak seçer gibi davranması gerekir. Tedarikçi işletmenin geçmişteki başarılarını, referanslarını, geleceğe yönelik neler vaat ettiklerini incelemesi gerekir.
- Çalışanlarla Barış: Bu uygulamadaki amaç çalışanları bir kısmından kurtulmak değil, çalışanların daha verimli kullanılmasıdır.
- Herkes Kazansın: Hizmet alan ve satan arasında anlaşma yapılırken, bu anlaşmada her iki tarafından kazançlı çıkılmasına özen gösterilmeli.
- Sürekli İşbirliği: Tedarikçi işletme ile sürekli iletişim içinde olunmalıdır. Ürün ve hizmet geliştirmeden, üretime, finansman, müşteri ihtiyaçlarının paylaşılmasından eğitime kadar hemen hemen her alanda işbirliği içinde olunmalıdır.

2.3.5. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımına karar verilmesi ile birlikte işletmeler izleyecekleri strateji ortaya koymalıdır. İşletmeler izleyecekleri stratejiyi tespit ederken, temel yeteneklerini, örgüt kültüründen kaynaklanabilecek sorunları, bu uygulama ile ulaşılmak istenilen amaç ve hedefler, tedarikçi ile kurulacak ilişkinin şekli gibi konuları göz önünde bulundurmalıdır (Yılmaz, 2007). Stratejik analizde diğer önemli nokta ise tedarikçinin sunacağı maliyetler ve satın alınan hizmetin kalitesidir. Satın alınacak hizmetin ne olacağı, düzeyi, miktarı dış kaynak stratejisinin belirlenmesinde önemli etkindir. Bunların doğru tespiti tedarikçiden beklenen performans hakkında işletmeye fikir verir. Stratejik analizde kısa ve uzun vadeli yapılan değerlendirmeler tedarikçinin performansı denetlemede önemli bir etkindir. Maliyet gibi diğer faktörler de zamana bağlı olarak değişebileceği için kısa ve uzun vadede oluşabilecek sonuçlar dikkatle incelenmelidir (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Üst yöneticiler dış kaynak kullanım stratejisini belirlerken dikkat etmeleri gereken hususlar aşağıdaki gibidir (Gerston, 1997; Laabs, 1993; Lankford ve Parsa, 1999):

- İşletmeler dış kaynak uygulamasına başlamadan önce amaçlarını ve hedeflerini belirlemeli,
- Amaç ve hedefler belirlenen strateji ile uyumlu olmalı, ters düşmemeli,
- İşleme içerisinde temel yetenek olan ve olmayan faaliyetler ayrıştırılmalı,
- Hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanıma gidileceğine karar verilmeli,
- Dış kaynak uygulamasını kimlerin ne şekilde yöneteceği belirlenmeli,
- Örgüt kültürünün dış kaynak uygulaması ile uyumlu olup olmadığını denetlemeli,
- Dış kaynak uygulamasının başarısız olması sonucu katlanılacak maliyetin ne kadar olacağı tahmin edilmeye çalışılmalı,
- Son teknoloji ve uzmanlıkların uygulama ile sağlanıp sağlanmayacağı tespit edilmeli,
- Tedarikçi işletme ile kurulacak ilişkinin ne kadar süreceğine karar verilmeli,
- Tedarikçi ile yapılacak sözleşmenin güvenilirliği, kalitesi ve maliyetinin neler olacağına dikkat edilmeli,
- İşletme çalışanların bu uygulamadan nasıl etkileneceği göz önünde bulundurulmalı,

2.3.6. Teklif Formunun Hazırlanması

Teklif formu, dış kaynak kullanımının sürecinde özellikle tedarikçi seçiminde önemli rol oynar. Bu nedenle çok özenli biçimde iş mektubunun içeriği düzenlenmeli. Teklif formu bir tanıtım broşürü ya da pazarlama aracı olarak düşünülmemeli. Bu nedenle teklif formunda yer alan sorular istenilen yanıtları alacak şekilde ve görüşmeler sırasında taraflara yön verecek önemli belge niteliğinde hazırlanmalı. Teklif formları doğru tedarikçiyi seçmede anahtar unsurdur (Seymen, 2001).

Teklif formu, tedarikçi işleminin gerçek ve uygun koşullar sunmasına, teknoloji ve yetenekleri hakkında doğru bilgi edinilmesine, hizmet satın alan işletmenin beklentilerini ve taleplerini net biçimde ortaya koymasına ve tek bir işletmeye bağlı kalmamasına yardımcı olur. Aynı zamanda teklif formu tüm tedarikçilere gönderilerek işletmenin farklı alternatifleri değerlendirmesine ve bunlar arasında karşılaştırma yapmasına imkân sağlar (Grupe, 1997).

Teklif mektubu iki ana konuya ilişkin bilgiler yer vermelidir. Birincisi işletmenin tedarikçi seçim sürecinde tedarikçilerden beklentileri, ikinci olarak da tedarikçinin örgüt yapısı, işleyişi ve örgüt kültürüne yönelik konulardır. Teklif mektubunda olması gereken özellikler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Seymen, 2001).

İşletmenin süreçle ilgili ihtiyaçları açısından:

- Teklif mektubu işletmeler arasında karşılaştırma ve değerlendirme yapacak özellikte olmalı,
- Tüm şartlar açık, somut ve ölçülebilir olmalı,
- İşletmenin nasıl bir çalışma düzeni istediği açıkça belirtilmeli,
- İşletmenin tedarikçi bulma sürecindeki temel sorularına yer vermeli,
- Tedarikçinin sunacağı hizmetin maliyet maliyetinin ne kadar olacağı sormalı,
- Tedarikçinin sunacağı hizmetin kalite düzeyin ne olacağı belirtilmeli (Yılmaz, 2007),
- Hizmet satın alacak işletmenin dış kaynak kullanmasının nedenleri açıklanmalı (Yılmaz, 2007),

Tedarikçinin İşleyişi, Örgüt Yapısı ve Kültürüne İlişkin Sorular Açısından:

- Dış kaynak sürecini yönetecek kişilerin eğitim, uzmanlık, deneyim durumları,
- Tedarikçinin misyon, vizyon, hedeflerinin neler olduğu,
- Tedarikçi işletmenin kalite politikası ve değerleri,
- Tedarikçinin süreç konusundaki önerileri,
- Tedarikçinin süreçle ilgili örnek uygulamaları, referansları ve aldığı ödüllere yönelik sorular yer almalı.

2.3.6.1. Teklif Formunun Bölümleri

Grupe (1997),teklif formu beş başlık altında incelemiştir:

- *Genel Bakış:* Bu ilk bölüm de işletmenin dış kaynak kullanmasının nedenleri ve hedeflerinin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde aynı zamanda teklif formunun yazılma nedenine de yer verilir.
- *İşletmenin Geçmişi:* Bu bölümde de işletme ve işletmenin faaliyet alanları hakkında bilgi veriler. Bu bilgiler arasında işletmenin yapısı, misyonu,

yaptığı faaliyetler, kurulduğu tarih ve kuruluş yeri ve çalışanları hakkındaki bilgilerdir.

- Genel şartlar: Teklif formunun büyük bir bölüm bu genel şartlar oluşturur. Bu bölümde tedarikçinin sahip olması gereken standartlar, tedarikçinin işlem kapasitesi, performansı, hizmet sunacak alanda çalışan personelin yetenekleri, tekliflerin değerlendirmesi ve sözleşme sırasında izlenecek program gibi bilgiler yer alır.
- Beklenen Hizmet Seviyesi: Bu bölümde ise hizmet satın alan işletme, tedarikçi işletmenin sunacağı hizmetlere yönelik beklenen kalite seviyesine hakkında bilgiler yer alır.
- Seçim: Bu bölümde tedarikçinin sunacağı hizmetler için belirlediği fiyat, uygulama için transfer edeceği personel sayısı, yetenekler, kaynakları, referansları gibi bilgiler alır. Benzer şekilde bu bölümde eğer tedarikçiler beklenen kalitede ve fiyatta üretim ve hizmet yapamazsa uygulanacak hükümlere de bu bölümde yer verilir.

Teklif formunun hazırlanmasından sonra dış kayna hizmeti sağlayacak işletmelerin tespit edilmesine sıra gelir. Burada alternatif olarak değerlendirilecek temel husus söz konusu faaliyetin işletmenin temel yeteneği olmasıdır. Belirlenen alternatif işletmeler teklif formunu eksiksiz ve dürüstçe doldurmalıdır. Teklif formunda özellikle tedarikçinin tanınmışlığı, tecrübeleri, sertifikaları, işlem tarzı, örgüt kültürü, finansal durumu, teknik yeterliliği gibi konulara odaklanmak tedarikçilerin değerlendirilmesine ve seçimine yardımcı olur (Yılmaz, 2007).

2.3.7. Alternatif Tedarikçi İşletmelerin Dikkate Alınması ve Değerlendirilmesi

Dış kaynak sürecinde teklif formu hazırlandıktan sonraki aşama alternatif tedarikçilerin değerlendirmelisi ve seçimidir. Uygun tedarikçinin seçilmesi zor ve karmaşıktır. Bu yüzden değerlendirme ve seçim sürecinde işletmelerin yeteneklerini, deneyimlerini ve bilgi birikimlerini üst düzey yöneticiler ayrıntılı incelerler (Greaver II,1999). Alternatif tedarikçilerin değerlendirilmesinde işletmelerin izlemesi gereken iki yol vardır. Birincisi dkk yöneticisine başvurmak. İkincisi dkk komitesine başvurmadır (Özbay, 2004).

2.3.7.1. Dış Kaynak Kullanım Yöneticisine Başvurma

Dış kaynak uygulama sürecinde görev ve sorumluluklar tek bir yönetici üzerinde toplanabilir. Yönetici, üst yönetim tarafından belirlenen strateji doğrultusunda dış kaynak kullanımına gidilen faaliyetlerin planlaması, değerlendirilmesi ve uyumlaştırılmasından sorumlu olur. Ayrıca yönetici değerlendirmeler sonucunda seçilen tedarikçi ile yapılan görüşmelerde işletmeyi temsil eder. Yönetici işletme içerisinde veya dışarıdan seçilebilir. Aynı zamanda işletme dış kaynak kullanarak da tedarikçi yöneticiler aracılığı ile yönetici seçebilirler. Tedarikçi yöneticisi uygulaması günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır.

2.3.7.2. Dış Kaynak Kullanım Komitesine Başvurma

Dış kaynak komitesi, bu konuda uzman danışmanlar, hukuk danışmanları ve teknik uzmanlardan oluşur. Uzman danışmanlar, alternatifler arasından en uygun tedarikçiyi seçim sürecince; teknik uzmanlar, teknolojik hedeflerin gerçekleşmesi için tedarikçi işletmede gerekli araç gereçlerin denetlemesinde; hukuk danışmanları hizmet alan işletme ve tedarikçi arasındaki hukuk konularının görüşülmesi sürecinde rol alırlar.

2.3.7.3. Tekliflerin Değerlendirilmesi

Bu aşama çeşitli alternatiflerin değerlendirildiği ve uygun adayın seçildiği süreçtir. Burada öncelikli olarak yapılması teklif sunan tedarikçilerin teklif formları tek tek değerlendirmektir. Değerlendirme aşamasında dikkat edilmesi gereken karşılaştırmanın tedarikçi işletmeler arasında değil, tedarikçi ile hizmet satın alan işletmenin kendi ihtiyaçları arasında yapılmasıdır. Burada önemli olan tedarikçinin işletmenin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabildiğidir (Yılmaz, 2007).

Teklif formları aracılığı ile işletme profiline uygun tedarikçiler belirlendikten sonra tedarikçiler hakkında detaylı bilgi toplanmalı ve performansları gözlemlenmelidir. Tedarikçi havuzu içerisinde işletmenin gereksinimlerine cevap verebilecek tedarikçiler bulunmalıdır(Yılmaz,2004). Tedarikçi havuzundaki değerlendirmeye tedarikçilerin teklif formlarına verdikleri cevaplar ile başlanır. Eğer çok sayıda tedarikçi var ise hızlı değerlendirme yapılarak uygun olmayan tedarikçiler elenir. Geri kalan tedarikçilerin değerlendirmesinde ise tedarikçilerin işletmenin ihtiyaçlarını ne derece anlayabildiklerine

ve sunduklar hizmetle ile işletmelerin sorunlarının ne kadarını çözebilme yeteneklerine bakılır (Özbay, 2004). Tekliflerin değerlendirilmesi iki aşamada incelebilir:

a) Tekliflerin yeniden gözden geçirilmesi

İşletmeler teklifleri yeniden gözden geçirirken şu sorulara açıklık getirmelidirler (Grupe, 1997):

- Tedarikçi firmanın çözüm önerileri işletmenin beklentilerini karşılıyor mu?
- Tedarikçi, işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek kaynak ve deneyime sahip mi?
- Tedarikçinin işletme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uyguladığı formel bir yöntemi var mı?
- Tedarikçi yeterli referanslara sahip mi?
- Tedarikçi işletme sunmuş olduğu hizmetler karşılığında bulunduğu piyasa da itibara sahip mi?
- Tedarikçinin dış kaynak kullanım aşamalarında makul bir uygulaması ya da geçiş planı var mı?
- Tedarikçi, işletmeye sunduğu hizmetler karşılığında belirlediği bir fiyatlandırma politikası var mı?
- Tedarikçi işletme ile yaptığı sözleşme şartlarına ne kadar uyum gösteriyor?

Bu sorular doğrultusunda alternatif tedarikçiler arasında karşılaştırma yapılarak hangi tedarikçinin işletmenin ihtiyacı olan faaliyetleri daha etkin yapabileceği belirlenir ve uygun olan tedarikçi ile sözleşmenin içeriği görüşülür.

b) Tedarikçi işletmelerin yerinde ziyaret edilmesi, referanslar ve mülakatlar

İşletmeler, tedarikçi firmanın teklif formunda belirttiği iddiaların doğruluğunu tespit etmek için tedarikçiler kendi çalışma alanlarında ziyaret edebilir. Tedarikçinin yerinde ziyaret edilmesi tedarikçinin uygulamaları ve çalışanları hakkında fikir kazanmanın en etkili yoludur. Tedarikçilerin referanslarından yararlanarak onlar hakkında geniş kapsamlı araştırma yapabilirler. Referanslardan tedarikçi işletme ile aralarındaki sözleşmenin ne kadar sürdüğünü, bu ilişkiden memnun olmadıklarını,

aldıkların hizmetin kalitesinin ne düzeyde olduğu tarzında bilgiler alınabilir (Grupe, 1997).

Yönetici ya da oluşturulan dış kaynak komisyonu, tedarikçi işletmenin ileri gelenleri ile mülakat yapmalıdır. Buradaki amaç işletmeyi daha yakından tanımaktır. Mülakat sırasında tutulacak notlar ve değerlendirme kriterleri tedarikçinin seçimine karar vermede dikkate alınacağı için büyük önem taşır (Büber, 2000).

2.3.8. Alternatif Tedarikçi İşletmeler Arasında Seçim Yapılması

Alternatif tedarikçiler değerlendirildikten sonra işletmenin ihtiyaçlarına eksiksiz cevap verebilecek en uygun taşeron firmanın seçilmesine çalışılır. Yanlış tedarikçinin seçilmesi işletmeler için önemli kayıpların olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle seçim sürecini hızlandırmak için temel kriter listesi hazırlanmalıdır. Bu kriterler işletmelerin amaçlarına uygun olmalı (Yiğit ve diğerleri, 2002). Tedarikçi işletmelerin seçiminde ideal kriterler aşağıdaki gibidir:

a) Tedarikçinin Uzmanlığı, Tecrübesi, Tanınmışlığı ve Sertifikaları:

Tedarikçilerin bulunduğu sektördeki iş süreçleri, deneyimleri ve gelişmeleri, sektörde hizmet verme konuların uzmanlık sahibi olmaları önemlidir (Capital, 2004). Bunun yanında hizmet alan işletme ihtiyaçları ile tedarikçinin sahip olduğu uzmanlık alanı birbiri ile aynı olması gerekir. İşletmelerin beklentiler cevap verebilmesi için tedarikçi ve personelin bu hizmeti sağlayabilecek deneyime sahip olması gerekir (Doğan ve Özpekin, 2007). Bunun tespiti için tedarikçiler işyerlerinde ziyaret edilmesi gerekir. Çünkü bu ziyaret işletmelere tedarikçi hakkında daha objektif bilgiler verecektir (Yiğit ve diğerleri, 2002).

Tedarikçilerin endüstri tarafından kabul edilen standartta sertifikalardan (ISO9000, DİN, TSE gibi) birine sahip olan tedarikçi seçimine karar vermede önemli kriterlerdendir (Doğan ve Özpekin, 2007).

b) İş sürekliliği: Tedarikçinin pazardaki konumu, vizyonu, kaynak sürekliliğini sağlayabilen, hizmet güvenliğini koruyabilen tedarikçi olması, hizmeti satın alan işletmenin iş süreçlerinin aksamaya uğramamasında önemli bir faktördür (Capital, 2004).

c) Fiyat/ değer dengesi: Tedarikçiden bir hizmeti en uygun fiyattan almakla, hizmetten en yüksek değeri sağlamak arasında hassas denge vardır. Fiyat mutlak bir ölçüt olmamakla beraber çoğu zaman kalitenin göstergesidir. Hizmet yapacak personel sayısı,

kalitesi, kullanılacak ekipmanların çeşitliliği ve kalitesi gibi birçok faktör fiyatı doğrudan etkiler. İşletmenin tedarikçi ile anlaştıkları ücretten kar elde edememesi orta ve uzun vadede kaliteyi korumakta zorlanmaya sebep olur (Capital, 2004). Diğer yandan tedarikçilerin vereceği fiyatlar değerlendirilmeli ve fiyat indirimlerini belirtmeli. Aynı hizmet için başka işletmelerin neler ödediği araştırılırsa pazarlık yapma şansı artabilir (Doğan ve Özpekin, 2007).

d) Kültürel Uygunluk: Hizmet sunan ve hizmet alan işletmenin çalışma felsefeleri ve örgüt kültürleri birbiri ile uyum olmalıdır. Aksi takdirde memnuniyetsizlik ve iletişim sorunları artacaktır (Capital, 2004). Bu durumda beraberinde başarısızlığı getirecektir (Doğan ve Özpekin, 2007).

e) Finansal Durum: Tedarikçinin finansal yapısının işletmeye uygun olması önemlidir. Tedarikçinin mali durumu sağlam, fiyatlar ise hem alıcı hem de kendileri için makul bir düzeyde olmalıdır (Yiğit ve diğerleri, 2002). Tedarikçi fiyatlarının tutarlı olması önemlidir. Aksi takdirde eleman sirkülasyonu yüksek, eleman adedi tutarsız ve sunacakları kalite değişken olabilir (Capital, 2004).

f) Hizmet Portföyünün Genişliği: İşletmenin ihtiyaçlarının tek bir işletme tarafından karşılanabiliyor olması, işletmenin olası yeni ihtiyaçlarına cevap verebilecek durumda olması, tek bir tedarikçi ile pazarlık ve anlaşma yapıyor olması gibi faktörler işletmelerin tedarikçi seçerken dikkat ettiği durumlardır. Ancak bazen işletmelerin tek bir tedarikçiye bağlanmak istemediği iş güvenliği ve sürekliliği açısından birden fazla tedarikçi ile çalışmak istediği durumlarda olabilir (Capital, 2004).

g) Standart Hizmetler Konusunda Bir Deneme: Dış kaynak sözleşmeleri imzalanmadan önce tedarikçilerin hizmetler konusunda yeterliliklerini kontrol için belli küçük deneylerden geçirmek gerekebilir (Capital, 2004). Tedarikçi işletmelerin esneklik ve teknik yeterliliğe sahip olması aranan kriterlerden biridir. Esneklik, tedarikçinin tasarım şartları, teslim tarihi ve ürün teslim miktarında yaşanabilecek değişikliklere uyum sağlama yeteneği olarak değerlendirilir. Teknik yeterlilik ise iş süreçlerinde ve tasarımlarındaki iyileştirmeler olarak ele alınır (Yiğit ve diğerleri, 2002; Doğan ve Özpekin, 2007).

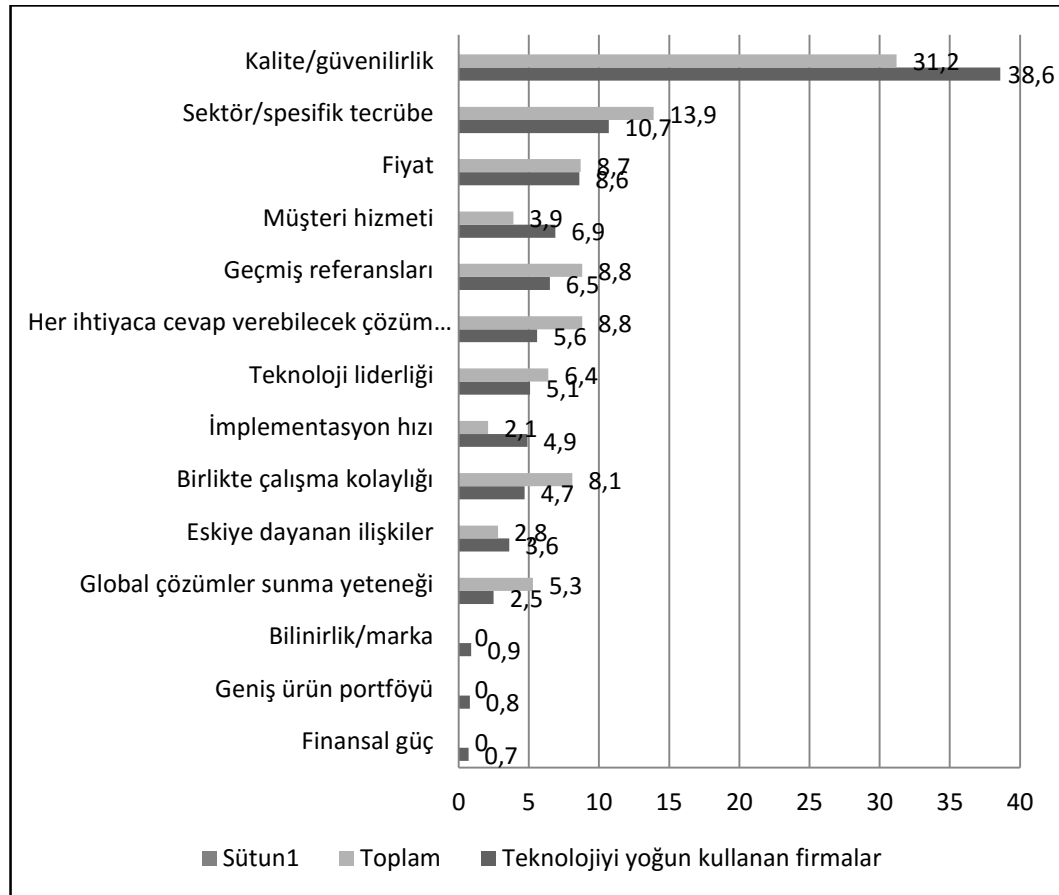
Ishikawa'ya göre tedarikçilerde olması gereken özellikler şunlardır (Filiz, 2007):

- Tedarikçiler, işletmenin yönetim ilkelerini bilmeli ve bağlantı halinde olmalı,

- Tedarikçinin diğer işletmelerce saygınlığı olan tutarlı bir yönetim sistemi olmalı,
- Tedarikçinin teknik standartları yüksek, teknolojik gelişmelere yatkın olmalı,
- Tedarikçi ürünleri alıcının kalite beklentisine göre üretmeli ve gerekli ekipmana sahip olmalıdır,
- Tedarikçi üretimi karşılayacak yatırım imkânına sahip olmalı,
- Tedarikçi işletme şartlarını kötüye kullanmamalı,
- Tedarikçi sözleşme şartlarına ve taahhütlerine uymalıdır

IDC'nin tüm dünyada üst düzey yöneticilerle yaptığı araştırma sonuçlarına göre tedarikçi seçiminde ön plana çıkan kriterlerin oranı grafik 2.1.'de gösterilmiştir.

Grafik 2.1 Tedarikçi Seçiminde Ön Planda Olan Kriterler



Yukarıdaki kriterler doğrultusunda doğru seçim yapabilmek için tedarikçi değerlendirme matrisi hazırlanmalıdır. Bu matrisde önerilen her bir tedarikçi için verilen kriterlere değerlendirilmelidir. Tedarikçilerin her bir niteliği için 1 ile 10 arasında ölçek

belirlenir. Daha sonra bu skorlar genel skoru elde etmek için sıralanır. Bu matrisle ilgili örnek tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2.3 Tedarikçi Değerlendirme Matrisi

Kriterler	Ağırlığı	Tedarikçi 1		Tedarikçi 2		Tedarikçi 3	
		Skor	Ağırlık Skoru	Skor	Ağırlık Skoru	Skor	Ağırlık Skoru
Tedarikçi İşletmenin							
İtibar/Tanınmışlığı	4	10	40	5	20	7	28
Finansal istikrar	5	10	50	6	30	7	35
Programın kalitesi	8	6	48	10	80	7	56
Esneklik	12	10	120	8	96	6	72
Konumu	4	3	12	5	20	10	40
Çalışanların yeteneği	8	10	80	6	48	8	64
Teklif formunun uyumu	4	6	25	7	28	7	28
Çalışanların uygulamaları	5	10	50	5	25	4	20
Tedarikçinin toplam skoru	50	65	426	52	347	56	343
Hizmetler							
Anlama	6	7	42	8	48	9	54
Çözüm	4	8	32	7	28	6	24
Metodoloji	9	10	90	8	72	8	72
Yöntem	3	7	21	6	18	5	15
Teknoloji	1	7	7	7	7	5	5
Uygulama planı	2	8	16	5	10	5	10
Hizmetlerin toplam skoru	25	47	208	41	183	38	180
Fiyatlar							
Fiyat skorları/ağırlığı	20	5	100	10	200	8	160
Risk/ödül	5	7	35	0	0	2	10
Fiyatların toplamı skoru	25	12	135	10	200	10	170
Genel toplam puan			767		730		693

Kaynak: Grupe Fritz H. (1997), "Outsourcing the Help Desk Function", Information Systems Management, 14(2), 15-22. [Taylor & Francis Online](#)

Sonuç olarak uygun tedarikçiler teklif formlarına verilen cevaplar ve tedarikçilerin sahip olması gereken özellikler göz önünde bulundurularak seçilir.

Tedarikçi, işletmenin ihtiyaçlarına en iyi cevabı verecek, işletme kültürü ile uyumlu nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde işletmeler arasında çatışmalar olabilmektedir (Kakabadse ve Kakabadse, 2002).

2.3.9. Dış Kaynak Sözleşmesinin İmzalanması

Dış kaynak uygulamalarını bağlayıcı kılan imzalanan sözleşmelerdir (Yılmaz, 2007). Bu nedenle dış kaynak kullanım sözleşmesinin parametrelerini oluşturmak çok önemlidir. Doğru yapılanma başarının garantisi değildir, ancak yanlış yapılanma uygulamanın yönetim sürecinde olumsuzluklara neden olacaktır. Fortune dergisinin 500 işletme üzerinde yaptığı araştırma sonuçlara göre işletmelerin bu uygulamada başarısız olmasının büyük bir sebebi tedarikçi lehine sözleşme yapan işletmelerin piyasada var olmasıdır. Dış kaynak kullanımının başarısını etkileyen diğer faktörde sözleşmelerin kısa ve esnekliğinin olmamasıdır. Bu ilişkinin sürdürülebilmesi tarafların birbirine anlayışlı olması, fırsatçı davranışlardan kaçınmaları, tarafların üstü açık şekilde yükümlülüklerini yerine getirmelerine bağlıdır (Beytur ve Aydın, 2006).

Tedarikçiler, dış kaynak kullanımından ilk kez yararlanacak işletmelere göre daha deneyimli oldukları için sözleşmenin içeriğini kendi menfaatlerine göre düzenleyebilirler. Bu nedenle işletmeler, tedarikçiler ile görüşmeler sırasında işletmenin menfaatlerini koruyabilecek teknik ve hukuki konularda uzman danışmanlar yanlarında bulundurmalarıdır. Bu dış kaynak kullanım sözleşmesinin değerlendirmesinin yeterli şekilde yapılmasına katkı sağlar (Lankford ve Parsa, 1999).

Tablo 2.4. Büyük İşletmelerin Yaptığı DKK Anlaşmaları

Sektör	Tarih	Tedarikçi	Hizmet Satın Alan İşletme	Sözleşmenin Süresi	Sözleşmenin Toplam Değeri
Bilgi teknolojileri	Aralık 2002	IBM	J.P. Morgan	7 yıl	5 milyar dolar
	Aralık 2002	EDS	Bank of America	10 yıl	4.5 milyar dolar
	Aralık 2002	IBM	Deutsche Bank	10 yıl	2.5 milyar dolar
	Ocak 2001	EDS	Sabre Holdings	10 yıl	2.2 milyar dolar
	Haziran 2000	EDS	Xerox	10 yıl	3.6 milyar dolar
İş süreçlerinde	Ocak 2002	Exult Inc.	Prudential	10 yıl	700 milyon dolar
	Ekim 2001	Xchanging	BAE	10 yıl	1.15 milyar dolar
	Şubat 2001	Exult Inc	Bank of America	10 yıl	1.1 milyar dolar
İmalat süreçlerinde	Ocak 2003	Sanmina	IBM	3 yıl	3.6 milyar dolar
	Eylül 2002	Flextronics	Casio	4 yıl	2 milyar dolar
	Ocak 2002	Celestica	NEC	5 yıl	2.5 milyar dolar
	Şubat 2001	Celestica	Avaya	5 yıl	4 milyar dolar
Lojistik	Mart 2003	TNT	Telecom Italia	3 yıl	139 milyon dolar
	Haziran 2002	Exel	Interbrew	8 yıl	730 milyon dolar
	Ekim 2002	Samsung	UPS	5 yıl	500 milyon dolar
	Mayıs 2001	Gediso	IBM	5 yıl	170 milyon dolar
Bilgi teknolojileri	Aralık 2002	IBM	J.P. Morgan	7 yıl	5 milyar dolar
	Aralık 2002	EDS	Bank of America	10 yıl	4.5 milyar dolar
	Aralık 2002	IBM	Deutsche Bank	10 yıl	2.5 milyar dolar
	Ocak 2001	EDS	Sabre Holdings	10 yıl	2.2 milyar dolar
	Haziran 2000	EDS	Xerox	10 yıl	3.6 milyar dolar
İş süreçlerinde	Ocak 2002	Exult Inc.	Prudential	10 yıl	700 milyon dolar
	Ekim 2001	Xchanging	BAE	10 yıl	1.15 milyar dolar
	Şubat 2001	Exult Inc	Bank of America	10 yıl	1.1 milyar dolar

Kaynak: Quelin B. ve Duhamel F.,(2003), Bringing Together Strategic Outsourcing And Corporate Strategy Outsourcing Motives And Risk, European Management Journal ,21(5), 647–661.

Dış kaynak kullanımı geleneksel hizmet satın almaya göre daha uzun soluklu ve kapsamlıdır. Dış kaynak kullanımında işin nasıl yapıldığından çok işin sonuçlarına odaklanır. Bu nedenle dış kaynak kullanım sözleşmelerinin standart satın alma sözleşmelerinden farklı olması ve uzun süreli ilişkiyi yürütebilecek kapsam ve genişliğe sahip olması gerekir (Mersin, 2010).

Dış kaynak sözleşmelerinin özelliklerini genel olarak şunlardır (Grupe, 1997; Özbay, 2004):

- İlişkilerin nasıl olacağı belirlidir,
- İş yükleri belirlidir; İlk kapasite, büyüme varsayımları ve olası değişiklikler saptanır,
- Ödeme biçimleri belirlidir; yıllık ya da aylık olarak,
- Uzun sürelidir: 5–10 yılları arasında,
- Sorumluluklar belirlenmiştir: hizmet alan ve satan işletmelerin nelerden sorumlu olduğu ayrıntılı olarak yazılmıştır.

Dış kaynak kullanan işletmeler beklentilerini açıkça ortaya koymalıdır. Tedarikçiler ise işletmenin beklentilerine göre hizmet sunmalıdır. Ancak bazı durumlarda dış kaynak hizmeti alan işletme ile tedarikçi arasında algılama farkı olabilir. Bunun en iyi çözümü ise sürekli iletişim halinde olmak ve işbirliği ortamı yaratmaktır (Büber, 2000). Tedarikçiler, işletmenin ortağı olarak görülmemelidir. Çünkü işletmeler tedarikçiler ile karlarını paylaşmamaktadırlar. Tedarikçinin işletmenin ortağı gibi görülmesi tedarikçiden beklenen hizmetin sağlanamamasına ve etkili bir anlaşma yapılmamasına neden olabilir (Laabs, 1993).

Hizmet alan ve satan işletmeler aralarındaki işbirliğini erkenden bitirmek isteyebilirler. Özellikle hizmet satan tedarikçi işletme, sözleşmenin detaylarını konuşmadan sözleşmenin yapılması için hizmet alan işletmeye baskı yapabilir (Laabs, 1993). Bu durumda dış kaynak kullanacak işletme tüm ayrıntıları ve beklentileri kapsayacak bir sözleşme hazırladıktan sonra dış kaynak sözleşmesini imzalamalıdır. İşletmeler, tedarikçilerden beklenen hizmet için bir hizmet düzeyi ölçütü belirlemeli ve istenen hizmet düzeyini hiçbir şüpheye yer kalmayacak şekilde ifade etmelidir (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003).

Bu açıdan sözleşmelerde bulunması gereken başlıca unsurlar şunlarıdır (Özden, 2003):

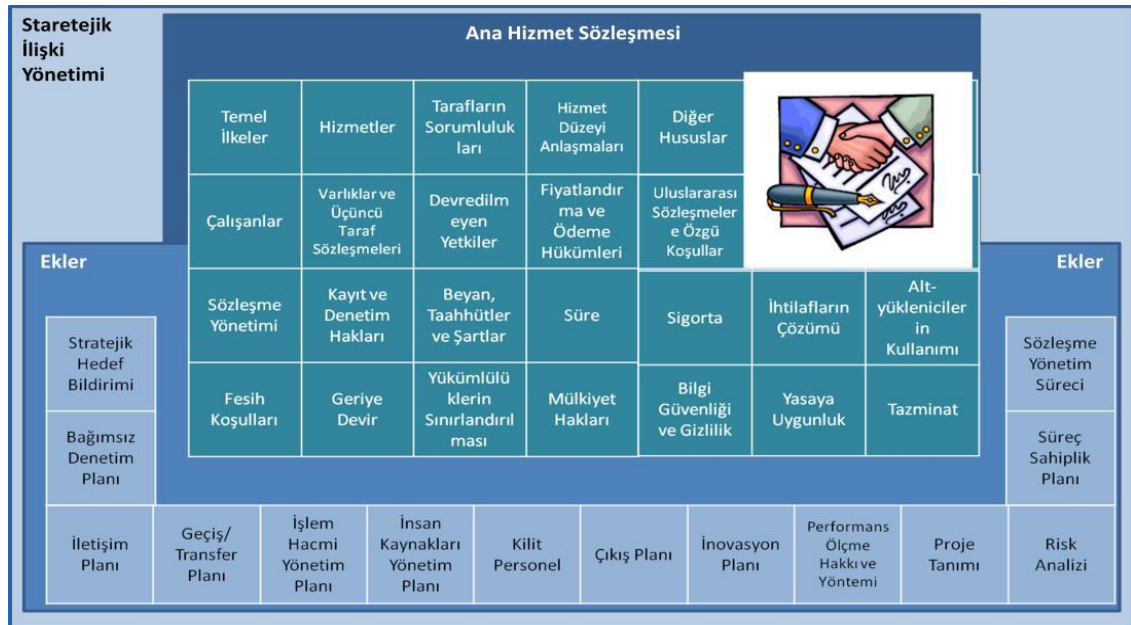
- Sözleşmenin tarafları
- İşin kapsamı
- İş sonuçları ve raporlar
- Danışman ve müşteri girdileri
- Ücret ve harcamalar
- Belgeleme ve ödeme prosedürü
- Sorumluluklar ve özen yükümlülüğü
- Temsil yükümlülükleri
- Gizlilik
- Fikri mülkiyetin korunması
- Alt tedarikçilerin kullanımı
- Sözleşmenin gözden geçirilmesi veya sona ermesi
- Uyuşmazlıkların çözümü
- Tarih ve imzalar

Dış kaynak kullanım sözleşmeleri taraflar arasındaki ilişkinin sürdürülebilmesi açısından önemlidir. Dış kaynak sözleşmesi imzalanmadan önce tarafların dkk sözleşmesine yönelik bütün başlıklar hakkında konuşmaları ve sözleşmede anlaşılmayan maddeler varsa her birine açıklık getirmeleri gerekir (Özbay, 2004). Genel olarak dış kaynak sözleşmelerinde aşağıdaki konuları yer verilir (Grupe, 1997; Yılmaz, 2007; Özgener, 2004):

- Tedarikçinin sunacağı faaliyetlerin ve buna ilişkin sürelerin açık dökümü,
- Tedarikçinin denetimi sırasında kullanılacak raporlama sistemi,
- Tedarikçinin performansını değerlendirmede kullanılacak standartlar, düşük veya yüksek performansa göre önlemler/teşvikler,
- Sözleşmenin başlangıç ve bitiş tarihleri,
- Tedarikçiler işletmeye sunacakları faaliyetlere karşılık ödenecek bedel ve hizmetin başarılı ya da başarısız olması durumunda uygulanacak yaptırımlar,
- Tedarikçinin işletmeye hizmet sunarken kullanacağı araç gereçler ve bu hizmet için çalışacak personelin sayısı ve yeteneklerinin belirtilmesi,

Dış kaynak kullanım sözleşmelerinde yaşanan en önemli sorunlardan biri yapılan sözleşmelerin eksik tasarlanmasıdır. Satın alınacak hizmetlerin ve diğer koşulların ayrıntılı şekilde tanımlanmadığı anlaşmalar yanlış beklentilere ve uyumsuzluklara yol açar. Bunu yanında yapılan anlaşmalar yeterince esnek değilse, yeni teknolojik gelişmelere ve işletme içi ve dış değişimlere uyum sağlanması güçleşir. Bunun için dış kaynak sözleşmelerinin değişime dönük şekilde planlanması, hizmet çerçevesinin değiştirebilecek prosedürlerin geliştirilmesi, değişiklik durumlarında maliyet ve fiyat uygulamalarının neler olacağının belirlenmesi ve tüm bunların sözleşmede yer alması gerekir (Seymen, 2001).

Şekil 2.3 Esnek Dış Kaynak Kullanım Sözleşme Yapısı



Kaynak: Mersin, D.Necip (2010), "Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi", Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Şekilde Gartner'ın esnek bir sözleşme yapısının nasıl olması gerektiğinden yararlanarak sözleşme madde ve ekleri gösterilmiştir. Sözleşme dış kaynak anlaşmasının kapsayıcı hüküm ve şartları sağlamasının yanında ekli çalışma programları ile sunulacak hizmetleri ayrıntılı olarak tanımlamıştır (Mersin, 2010). Dış kaynak sözleşmelerinde dikkat edilmesi gereken hususlar (Judenberg, 1994; Saunders ve diğerleri, 1997):

- Sözleşme tarafları şüpheye düşürmeyecek şekilde titiz ve geniş şekilde hazırlanması için çaba gösterilmeli,
- Tedarikçinin standart sözleşmesi dikkate alınmamalı,

- Eksik sözleşmeler imzalanmamalıdır ("Zaman içerisinde belirleriz" rahatlığına kapılınmamalıdır),
- Tedarikçi işletmenin sözleşmesinden sorumlu personel belirlenmeli ve o muhatap alınmalı,
- Sözleşmenin çeşitli sebeplerden dolayı belirlenen süreden önce sonlanması durumunda hizmet satın alan işletmenin işlerinin aksamaması için tedarikçinin desteğinin devam edeceği maddesi sözleşmede yer almalıdır.
- İşletme çalışanlarının tedarikçi ile ilişki sonucu hangi değişikliklerin yaşanacağı, tedarikçi ve işletmenin kendisi tarafından sağlanacak güvence ve koşullara sözleşmede yer verilmeli,
- Tedarikçi işletme ile yapılacak toplantılar ve toplantıların ne zaman, nerede ve kimlerle yapılacağı sözleşmede belirtilmelidir.
- Her işletmenin örgüt kültür farklı olduğu için standart anlaşmalar esas alınmamalı, farklı anlaşmalar geliştirilmeli,
- İlerde sözleşme de sorunları çıkmaması için sözleşme şartlarının ve sorumluluklarının taraflarca kabul edilmesi gerekir,
- Sözleşmeye yeniden değerlendirme seçeneği konulmalıdır. Çünkü zaman içerisinde yaşanan gelişmeler sözleşmede değişmelere neden olur,
- Sözleşmede maliyetler, koşullar ve sözleşmenin süresi ile ilgili zorunluluklar görüşülmeli,
- Dış kaynak uygulamasının başarısı için tüm aşamalar birbirleriyle bağlantılı ele alınmalı,
- Taşeronların hazırladığı anlaşmalar bazen gizli maliyetler içerebilmektedir. Bu nedenle sözleşmede zaman içerisinde giderlerde oluşabilecek azalış ya da artışlar oluştuğunda nasıl karar verileceği önemlidir.

Günümüzde bazı işletmeler sözleşmelerinde kar payı paylaşama modeline de yer vermektedir. Böylece tedarikçiler işletmenin risklerini paylaşmanın yanı sıra ödülleri de paylaşma fırsatı elde etmiş olurlar. İşletmede tedarikçinin payını artırarak, en iyi hizmeti sağlamaları için onların motivasyonunu artırmış olur. Son olarak, sözleşme profesyonelce tamamlanmalı ve sözleşme yapıldığı andan itibaren her iki işletmenin de konu hakkında sorunlarının çözülmüş olması gerekir (Özgener, 2004).

2.3.10. Dış Kaynak Sözleşmesinin Uygulanması

Dış kaynak kullanımının en can alıcı aşaması hizmetlerin yürütülmesi ve denetlenmesidir. Çünkü bu aşamaya kadar yapılan çalışmalar kâğıt üzerindedir. Dış kaynak uygulamalarının etkinliği ancak bu aşamada görülecektir. Her ne kadar dış kaynak kullanımından etkin olarak yararlanma, ihtiyaçların belirlenmesi ve uygun tedarikçini seçimi süreçlerine bağlı olsa da sadece bu süreçlerde başarılı olmak yeterli değildir. Önemli olan sözleşmenin, uygulamalara tam olarak yansıtılmasıdır (Özden, 2003).

Dış kaynak kullanımında doğru yönetim yapısına sahip olmak uygulamanın en önemli parçasıdır. Bu aşama programı yönetmek ve anlaşma ile teminat alınmış sonuçları gerçekleştirmek için gerekli olan faaliyetleri kapsar. Özellikle tedarikçiler ile iletişimin kurulması, personelin bilgilendirilmesi, performansların değerlendirilmesi, faaliyetlerin gözden geçirilmesi bu aşamada yer alır (Özgener, 2004). Uygulama sürecinin etkin şekilde yürütülmesi için aşağıdakilerin yapılması önerilebilir (Seymen, 2001);

- Tedarikçi ile sürekli iletişim kurulmalı ve buna süreklilik kazandırılmalı. Bu çerçevede düzenli olarak toplantılar, haber bültenleri, raporlar ve yazılı, sözlü, görsel tüm haberleşme araçlarından yararlanılabilir. Düzensiz ya da geç yapılan görüşmeler zayıf ve düzensiz bilgi alışverişine neden olabilir. Bu durum taraflar arasında güvensizliğe ve motivasyon kaybına neden olur.
- İşletmelerin hizmetlerinin kalitesi yararlandığı tedarikçinin finansal gücüne, teknolojisine, bilgi düzeyine ve finansal donanımına bağlıdır. Dolayısı ile tedarikçi işletmeye gereken desteğin sağlanması, tedarikçi ile kurulan bağları güçlendirecek ve daha kaliteli hizmet alınmasını sağlayacaktır.
- Mevcut uygulamaların etkinliği sürekli kontrol edilmelidir. İşletmeler belli faaliyetleri dış kaynak kapsamında başka işletmelere devretmeleri artık onların bu faaliyetleri yönetmedikleri ya da sorumlu olmadıkları anlamına gelmez(Seymen,2001). Aksine başından sonuna kadar kontrol ve değerlendirme yapmak gerekir. Bu nedenle tedarikçi ile sözleşmenin imzalanmasından sonraki kontrollerin yapılması çok önemlidir. Dış kaynak yöneticileri ya da dış kaynak komisyonu bu süreçte tedarikçinin faaliyetlerini ve faaliyetleri ne kadar şekilde etkili yerine getirip getirmediğini, çevredeki değişime uyumunun ne kadar olduğunu kontrol eder (Judenberg, 1994). Bu çerçevede aşağıda belirtilen çalışmalar yürütülebilir (Seymen, 2001):

- Hizmetler düzenli olarak gözden geçirilmelisi,
- Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşp ulaşamadığı,
- Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı,
- Gerçekleştirilmesi gereken düzeltici faaliyetlerin yerine getirilip getirilmediği,

Dış kaynak uygulamalarının başarısı taraflar arasında oluşturulacak güvene bağlıdır. Güven, uzun dönemli ilişkinin kurulmasında ve bu ilişkinin sürdürülmesinde gerekli bir unsurdur. Güven, müşteri bağlılığının en önemli önceliklerindendir. İşletmeler tedarikçilerine güvendiklerinde ilişkileri daha verimli yapan kontrol faaliyetlerine çaba harcamak, zaman ayırmak ve para yatırımı yapmak zorunda değildirler (Beytur ve Aydın, 2006).

Tedarikçi ile hizmet alan işletmenin ilişkilerinin düzenli yürütülmesi için tüm personelin bu konu hakkında bilgilendirilmesi gerekir. Böylece çalışanlar bu uygulama ile neyin hedeflendiğini, bu hedefleri gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğini, herhangi bir sorun olduğunda nasıl tepkiler verileceği hakkında bilgi sahibi olur (Judenberg, 1994). Bu nedenle dkk kararının, işletme personeline uygun şekilde duyurulması gerekir. Bu amaçla basit bir iletişim planı yapılabilir (Özbay, 2004):

- Hangi fonksiyonlarda dış kaynak kullanılacağı,
- Neden dış kaynak kullanılacağı,
- Hangi çalışanların dış kaynağa transfer edileceği, hangilerini işletme içerisinde kalacağı, hangilerini işten çıkarılacağı, seçim aşamasında hangi kriterlerin kullanılacağı ve işten çıkarılacaklar ne gibi ödeme yapacakları,
- Dış kaynak faaliyetlerinin işletme içinde mi yoksa dışarıda mı yapılacağı,
- Tüm bu değişikliklerin ne zaman yerine getirileceği ve ne kadar süreceği planlı şekilde personele duyurmak gerekir.

Bu plan doğrultusunda çalışanlar eğitime tabi tutulmalıdır. Bu uygulanan eğitim ve kurulan iletişim işletme içerisindeki dış kaynak uygulamasına karşı çıkmaların azalmasına yardımcı olur.

Dış kaynak uygulama sürecinde tarafların paylaşılan bir vizyon oluşturması iki işletmeye de katkıda bulunur. Paylaşılan vizyon, işletme çalışanlarının ve kaynakların doğru yönde hareketini sağlayan bir araçtır. Bu vizyonun oluşturulma nedeni ise işletmelerin birbirilerinin yeteneklerine ihtiyaç duymasıdır (Özbay, 2004).

2.3.11. Dış Kaynağın Performansının Değerlendirilmesi ve Sözleşmenin Sonlandırılması

Dış kaynak kullanım sürecinin son aşaması dış kaynağın performansının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin hedeflerin gerçekleşme düzeyine bağlı olarak yapılması dış kaynağın başarısı açısından önemlidir. Değerlendirme sonucu elde edilen sonuçlar objektif, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olmalıdır. Elde edinilen başarının gerçekçi olarak ölçülmesi zordur. Bu nedenler işletmeler performans standartları geliştirmeli, sonuçları ölçmeli ve ulaşılan sonuçları sürekli yorumlamalıdır (Aydınlı, 2001).

Hizmetlerin verilmesine başladıktan sonra tedarikçinin hizmetlerinin nitelik ve nicelik açısından periyodik olarak izlenmesi gerekir. Bunun için tedarikçiden beklenen sonuçların ve performans standartlarına sözleşmede yer verilmiş olması gerekir. İzleme ve değerlendirmeyi sistemi, performansın değerlendirmesinde önemli bir araçtır. Ayrıca ara ara raporların ve iş sonuçlarının değerlendirilmesi de bu kapsamda yapılan faaliyetlerindedir. Ancak rapor ve iş sonuçları değerlendirmede tek başına yeterli değildir. Rapor ve iş sonuçları üzerindeki bilgilerin sahada ve uygulamada doğrulanmasının sağlayacak kontrol mekanizmalarının da var olması gerekir (Özden, 2003).

Dışarıdan hizmet satın işletmelerin başarısı alınan hizmetin verimliliğine, kalitesine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler tedarikçilerini dikkatle izleme ve kontrol altında tutmalıdır (Quinn ve Hilmer, 1994). Avrupa Endüstri Komisyonu dış kaynak kullanım performansının değerlendirilmesi için dört yaklaşımın olduğunu ileri sürmüşlerdir: performans belirlemek ve ölçmek; denetlemek; tedarikçi tarafından hazırlanan raporlar ve müşteri memnuniyetsizliği ile ilgili araştırmalar (Beytur ve Aydın, 2006). Lankford ve Parsa (1999) tedarikçinin dış kaynak kullanım performansını iki biçimde incelemiştir: Tekniksel ve işlevsel kalite. Tekniksel kalite istenilen sözleşme süresince gerekli bakımları yapma, aksaklıkları en aza indirme, hatasız biçimde faaliyetleri yerine getirme ve teknolojik yeniliklerden en iyi düzeyde yararlanabilmeyi kapsamaktadır. İşlevsel kalite ise hizmet satın alan işletmeye en iyi kalite ve verimlilikte hizmet sunumu kapsar.

Hewit Associates 97 işverenle yaptığı dış kaynak kullanım araştırma sonuçlarına göre dış kaynak kullanımının başarısını değerlendirmek için kullanılabilecek bazı kritik faktörler şunlardır(Aydınlı,2001):

- Strateji ve planlama yolu ile faaliyetleri yönlendirmek,
- Maliyet odaklılık,
- Geliştirilmiş müşteri hizmetleri,
- Yüksek düzeyde teknik uzmanlık,
- Düşük idari maliyetler,
- Hizmetlerin eksiksiz temini,
- Yüksek düzeyde tatmin,
- Temel faaliyetlere sağlam odaklanma,
- Müşterilerin isteklerini hızlı yanıtlama,
- Yüksek düzeyde doğruluk,
- Özel istekleri karşılama yüksek düzeyde esneklik.

İşletmeler performans değerlendirmesi yaparken amaçlanan ve gerçekleşen hedefler arasındaki farkları incelemesi gerekir. İki durum arasındaki fark yüksek ise tedarikçiler faaliyetlerini düzeltici çalışmalar yapmaya başlarlar. Hedef değerler gerçek değerlerden çok uzak ve hedeflerin gerçekleşmesi zor ise hizmet satın alan işletme stratejilerini gözden geçirmeli ve gerekiyorsa bu süreci iç kaynak kullanımına yönlendirmeyi düşünmelidir (Judenberg, 1994).

Dış tedarikçinin performansın ilişkin değerlendirilmesinin sonucuna göre ilişkinin aynı şartlarda sürdürülmesi, şartların değiştirilerek sürdürülmesi ya da ilişkinin sona erdirilmesi yoluna gidilir (Aydınlı, 2001). Sözleşmenin ne zaman biteceği açık olmalıdır. Ayrıca istenilen performansı gösteremeyen tedarikçilerin sözleşmesi fesih edilebilmelidir. Uzun dönemli sözleşmeler bu neden yaygın değildir (Büber, 2000).

2.4. Tek Tedarikçi Kullanmanın İşletmeler Üzerinde Etkisi

İşletmelerin dış kaynak kullanım sürecinde tek tedarikçi ile çalışmalarının birtakım etkileri vardır. Bunları (Özbay, 2004):

- Dış kaynak kullanımının temel iki ana nedeni zamandan ve paradan tasarruf etmek. Tek tedarikçi işletme ile dış kaynak kullanımının temelinde, işletmelerin zamanını ve parasını boşa harcama riskinden kurtulması yatmaktadır. Tek tedarikçi işletme aynı zamanda işletmenin en iyi yaptığı iş üzerine odaklanmasına, dkk sürecinde tüm dikkatini tek tedarikçi işletme

üzerinde toplamasına ve taraflar arasında etkin iletişim ağının olmasına yardımcı olur.

- Dış kaynak kullanan işletme için zaman en kıymetli şeydir. Tek tedarikçi ile çalışmak, işletmenin ihtiyacı olan hizmetleri kısa zamanda elde etmesine sağlar. Ayrıca masrafları da etkileyerek doğrudan aşağı çekilmesine yardımcı olur. Ancak tedarikçi işletme ile hizmet satın alan işletmenin görüşmelerini spesifik zamanla sınırlaması gerekir. Çünkü teklif formu ve sözleşme sürecinin uzaması, görüşmelerin başarısızlıkla sonuçlanması işletmelerin pazarda aradığı niteliklere uygun yeni bir tedarikçi işletme bulmak için sürecin tekrarlanması gerektiğinden hizmet satın alan işletme için zaman kaybına neden olur.
- Dış kaynak uygulamalarında tek tedarikçi işletme ile çalışmanın sonucunda taraflar birbirine daha çok güvenir ve dayanışma içerisinde olurlar. Aynı zamanda rekabete dayalı bir ilişkiden çok stratejik beraberliğe dayalı dış kaynak kullanımı yaratmaktadır. Ancak dış kaynak kullanımı sürecinde uzun dönemli ilişkilerde; tedarikçi işletme, işletmenin stratejik bilgi, beceri ve yeteneklerini öğrenmek ve pazarda etkinlik kazanma arzusunda olabilir. Bu gibi tehlikeler, taraflar arasında yapılan sözleşmede ayrıntıların ve sınırlamaların belirlenmesi ile ortadan kaldırılabilir.

2.5. Dış Kaynak Kullanımını Başarılı Kılan Faktörler

İşletmelerin başarılı olması kararlarını uygulamaları ile paralellik gösterir. Stratejik kararlarda başarılı olmak çok daha önemlidir. Kısa vadeli bazı kararların yanlış alınması veya bu kararlardan vazgeçmek işletmeleri zararlara sokabilir. Dış kaynaklardan yararlanma gibi stratejik kararlar işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Eğer işletmeler dış kaynak kullanımı gibi stratejik kararları doğru almazsa işletmelerin varlığı tehlikeye girebilir. İşletmelerin başarılı dış kaynak uygulaması için dikkat etmesi gereken koşullar aşağıda verilmiştir (Özdemir, 2007):

- İşletmeler dış kaynak kullanacakları faaliyet alanlarını temel yetenekleri dışından seçmelidir. Ayrıca işletmenin ana işi ile yakından ilgili işlerde dış kaynak kullanımına gitmek başarısızlığa sebep olabilir. Bu yüzden temel iş ile daha az ilişkili olan işlerde dış kaynak kullanımına gitmek başarı şansını artırır (Özdemir, 2007).

- Dış kaynak kullanımına yönelmeden önce işletmeler, hedeflerini net biçimde belirlemelidir. İşletme için dış kaynak kullanımının kısa ve uzun dönemlerde neler getireceği gözden geçirilmelidir (Laabs, 1993).
- Üst düzey yöneticilerin desteği (Demir, 2004) ve katılımı sağlanmalı (Budak ve Budak, 2004). Ayrıca örgüt yapısının dış kaynak uygulamasını destekleyip desteklemeyeceği de dikkate alınmalıdır. Dış kaynak kullanımının kararını kimin vereceği kararlaştırılmalı (Laabs, 1993). Dış kaynak kullanımı konusundaki kararlar şirketin tepe noktasından gelmelidir. Üst düzey yöneticiler bu girişimin hedeflerini ve amaçlarını ifade etmeli ve sürecin işletmeye nasıl yarar sağlayacağını çalışanlarına aktarmalı (Budak ve Budak, 2004).
- İlişkiler açık, karşılıklı iyi niyetli olmalıdır. Hissedarların taleplerini değerlendirmek ve bu süre içinde açık iletişim kanalları kurmak oluşturulmalıdır. Dış kaynak uygulamasından etkilenen herkesin bu sürece dâhil olması gerekir (Budak ve Budak, 2004).
- Geçmişte uygulanan dış kaynak uygulamalarına göre finansal doyuma ulaşmış firmalar işi gerektiği gibi yapmamaktadır. Bu yüzden finansal doyuma ulaşmış tedarikçilere iş verilmemelidir (Özdemir, 2007).
- Etkili sözleşme yönetimi hazırlıkları yapılmalıdır. Tedarikçinin sözleşmeyi iyi yönettiğinden ve tedarikçiden satın alınan hizmetlere sorunsuz bir geçiş olacağından emin olunmalıdır (Bektaş ve Yılmaz, 2006).
- Her iki taraf içinde paylaşılan ortak vizyon yaratılmalı ve bu vizyon sözleşme kapsamına alınmalıdır (Seymen, 2001).
- Hizmet alan ve hizmet satan taraflar arasında takım bilinci yaratılmalıdır. Aynı amaca hizmet eden kişilerin oluşturduğu takımın başarılı olma şansı daha yüksektir (Özdemir, 2007).
- Dış kaynak sözleşmesinin bitiş süresi belirlenmeli. Bu durum başlangıçta önemli görülmeyebilir. Ancak dkk sözleşmesinde ilişkisinde bir sorun veya aksilik olduğunda çok iyi çalışılmasına karşın sonraki aşamalarda engel oluşturabilir (Bektaş ve Yılmaz, 2006).

- Başarılı dış kaynak kullanımında anlaşma, sorumluluk, güven, hedef ve beklentilerin yanında performansın düzenli olarak izlenmesi de gerekmektedir (Bektaş ve Yılmaz, 2006).
- Dış kaynak uygulamasından başarı elde edilmesi isteniyorsa uzun vadeli ortaklıklara gidilmesi daha doğru olur. Çünkü işletmelerin birbirlerine alışmaları uzun zaman alır (Özdemir, 2007).
- İşletmeler iş ortaklarına da kazanma şansı vermelidir. Eğer işletme iş ortağına kazanma şansı vermiyorsa dış kaynak uygulaması başarısız olur.
- İlk kez dış kaynak kullanılıyorsa risk oluşturabilecek alanlarda değil, dış kaynak uygulaması daha kolay olan işler seçilmelidir (Özdemir, 2007).
- Çalışanların sorunlarına daha fazla dikkat, ilgi ve önem gösterilmeli (Demir, 2004).
- Dışarıdan bir denetim uzmanına danışılmalı (Demir, 2004). Görüşmelerin amacını belirlemek ve dkk sürecini yönlendirebilmek için danışmanın bulundurulması çok yararlı olacaktır (Bektaş ve Yılmaz, 2006).
- Dış kaynak uygulamalarında yöneticiler kimi zaman çalışanların bu değişime karşı gösterdikleri direnç ile karşılaşabilmektedir. Bu durum uygulamanın başarı şansını azaltmaktadır. Bu yüzden değişme karşı direncin en az olduğu işlerde dış kaynak kullanımına gidilmelidir (Özdemir, 2007).

Bu faktörlerin hepsini en iyi şekilde karşılamak çoğu zaman mümkün olmayabilir. Ancak tedarikçilerin denetimi özellikle sözleşme aşamasından sonra zorlaşacağından, sözleşme maddelerinin hazırlanmasına gerekli özen gösterilmelidir. Dkk doğrudan işletmenin amaçları ile ilgili olduğundan, dış kaynak kullanımının uygulayacak yöneticinin, işletmenin stratejini, amaçlarını ve dış kaynak sağlayıcısının buradaki yerini çok iyi bilmelidir (Demir, 2004).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ YAKLAŞIMI İLE BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Yöntem

3.1.1. Problemin Durumu

Günümüzde artan rekabet ve gelişme hızına paralel olarak küresel rekabet ortamı içerisinde ayakta durabilmek ve pazarda yer alabilmek için işletmeler gerçekleştirdikleri faaliyetlerde yeni yönetim stratejilerine yönelmektedirler. Bu stratejilerden biride dış kaynak kullanımıdır. Çalışmanın literatür kısmında ifade edildiği gibi işletmelerin dış kaynak kullanmalarının en önemli nedenlerinden biri maliyetleri düşürmek olmakla birlikte temel yeteneklere odaklanma, rekabet avantajı sağlama, kaliteyi artırma, teknolojiyi takip edebilme, kaynakların yeniden dağılımı ve süreç yenilemede dış kaynak kullanımının nedenlerindendir. Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmalarına, kaliteyi artırmalarına, riskleri paylaşmalarına vb. ile maliyet azaltmalarına ve performanslarının artırmalarına katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada, post modern yönetim stratejilerinden biri olan dış kaynak kullanımının sağlık kurumlarında hangi alanlarda kullanıldığı, kullanım nedenleri araştırılmıştır. Ayrıca dkk örgütsel, yönetsel, hizmet, maliyet etkilerinin ve uygulama sırasında karşılaşılan sorunların rekabet ve maliyet değişkenleri üzerindeki etkisi test edilmiştir. Ayrıca maliyet değişkeninin rekabet üzerindeki etkisi test edilmiştir.

3.1.2. Konunun Önemi

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin ağırlıklı olarak temel yetenekleri veya temel yeteneklerinin tamamlayıcısı olan faaliyetleri geliştirebilmelerine fırsat sunan, temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerin sorumluluğunu işletme dışındaki kuruluşlara

aktarılmasını sağlayan yöntemidir. Son on yıllık dönem içerisinde sayıları giderek artan ülke, sağlık hizmetlerinde performanslarını yükseltmek için dış kaynak kullanıma yönelmeye başlamıştır. Ülkemizde de kamu ve özel sektördeki birçok sağlık kuruluşunda dış kaynak uygulamalarına başvurmaya başlamıştır. Bu uygulamalar öncelikle temizlik, yemek, güvenlik gibi temel yetenekleri dışındaki hizmetler iken zamanla faturalama, bilgi teknolojileri, reklam, araştırma gibi idari hizmetleri ve radyoloji, MR, CT, USG gibi büyük yatırımlar gerektiren klinik hizmetleride içine alarak genişlemiştir.

Literatürde dış kaynak kullanımı üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, sağlık hizmetlerinde dış kaynak kullanımının hizmetlere ulaşımında, sağlık hizmetlerinin verimliliği ve kalitesinde olumlu etki yaptığı yönündedir. Diğer yandan birçok çalışmada dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürmede önemli potansiyele sahip olduğunu göstermektedir. Sağlık kuruluşları temel yeteneklerinden(klinik hizmetler) başka birçok faaliyetide yürütmektedirler. Sağlık kuruluşları temel yetenekleri dışındaki bu faaliyetleri dış kaynaklardan temin ederek kıt kaynakları daha etkin yönetebilirler. Sonuç olarak da dış kaynak kullanımı ile dolaylı maliyetleri(örneğin: genel yönetim giderleri, personel giderleri), sermeye ve yatırım maliyetlerini düşürebilirler.

3.1.3. Araştırmanın Amacı

Küreselleşmenin ve rekabetin yoğunlaştığı, gelir çeşitlerinin azaldığı bir dönemde sağlık kuruluşlarının ekonomik performanslarını yükseltebilmeleri büyük öneme sahip olmuştur. Böyle bir ortamda dış kaynak kullanımı yöneticiler tarafından performans sorunlarını çözmek için en çok kullanılan yönetim stratejisi haline gelmiştir. Temel yeteneklere odaklanmak, maliyeti düşürmek ve kaliteyi geliştirmek için dış kaynak kullanan hastane sayısı artıkça, hangi hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanacağı, ne zaman uygulanacağı, işletme üzerine ne tür etkilerinin olacağı gibi sorular önem kazanmaya başlamıştır. Sağlık kuruluşlarında yaygın olarak dış kaynak kullanılmasına rağmen Türkiye'de sağlık hizmetlerinde bu konuda sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Araştırmada, özel ve kamu sektörlerindeki sağlık kuruluşlarında, dış kaynak kullanımının mevcut uygulamaları ve bu uygulamaya yönelten nedenleri saptamak, dış kaynak kullanımının önemine işaret etmek ve dış kaynak kullanımının sağlık kuruluşları üzerindeki yönetsel, örgütsel, hizmet ve maliyet üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunlar, yönetsel, örgütsel,

hizmet etkileri faktörlerinin rekabet ve maliyet ile ilişkisini belirleyen yapısal eşitlik modeli oluşturularak, bu ilişkinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda maliyet faktörünün rekabet ile ilişkisinde test edilmiştir.

3.1.4. Beklenen Yararlar

Bu tez çalışmasında, konuyla ilgili literatür çalışmalarına ve araştırma sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak sağlık kurumlarında dış kaynaklardan yararlanmanın önemi, dış kaynaklardan yararlanılan alanların neler olduğunu belirlemek ve sağlık kurumlarının dış kaynak kullanması durumunda kurum üzerindeki etkilerinin doğru yorumlanması ve değerlendirilmesini varsayılmaktadır.

3.1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada elde edilen sonuçlar, Türkiye'de faaliyet gösteren tüm sağlık kuruluşlarını değil, sadece Karadeniz Bölgesindeki sağlık kuruluşlarının dış kaynak kullanımına ilişkin bilgileri yansıtmaktadır. Bununla birlikte elde edilen sonuçların genel olarak sağlık kuruluşlarında dış kaynak kullanımı ile yaklaşım ve uygulamalar hakkında bilgi verebileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan sağlık kurumlarındaki yönetici ve diğer çalışanların soruları benzer şekilde anladığı ve dış kaynak uygulamaları ile gerçek durumu yansıtan bilgiler verdikleri kabul edilmiştir.

3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Tanımlayıcı nitelik taşıyan bu çalışma mevcut dış kaynak uygulamalarının tespitine ve yöneticilerin görüşlerinin değerlendirilmesine yöneliktir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, araştırmaya katılan sağlık yöneticileri ve diğer çalışanların verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca bu çalışma Karadeniz bölgesindeki kamu ve özel sağlık kuruluşlarının (hastaneler, diyaliz merkezleri, laboratuvarlar, ağız ve diş sağlığı hastaneleri, aile hekimlikleri) dış kaynak uygulamaları ile sınırlıdır.

3.1.7. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Karadeniz Bölgesinde on sekiz ilde bulunan özel ve kamu sağlık kuruluşları(hastaneler diyaliz merkezleri, aile hekimlikleri, sağlık ocakları, ağız ve diş sağlığı hastaneleri) oluşturmaktadır. Araştırma evreni içerisindeki sağlık kuruluşlarına anket formu telefonla, e-mail ve yüz yüze yapılan görüşmelerle ulaştırılmıştır. Araştırmaya Aralık 2014 de başlanılmış, Şubat 2015'te tamamlanmıştır.

Dış kaynak kullanımına karar verme süreci ve bu sürecin sağlık kuruluşlarının performansına etkisi gibi stratejik açıdan önemli bilgiler sahip, sorumluluk ve karar alma yetkisine sahip kişilere (müdür, müdür yardımcıları, satın alma yöneticisi, genel koordinatör, muhasebe- finans yöneticisi, tıbbi sekreter) anket yapılmıştır. Araştırmanın örneklem kütesinin belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. e=%5 hata payı dikkate alındığında 1000 kişilik bir ana kütleinin örneklem büyüklüğünün 278 olması gerekmektedir(Kurtuluş,1998). Araştırmanın evreni 750 kişiden oluşmaktadır, aşağıdaki formül de dikkate alındığında araştırmanın örneklem sayısının 209 kişiden oluşması gerekmektedir.

$$n = N.t^2.p.q / d^2.(N-1)+t^2.p.q$$

Toplam 376 sağlık çalışanına gönderilen anket formunun hatalı ve eksik olanları elendikten sonra 218 anket dikkate alınmıştır.

3.1.8. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırmada veri ve bilgi toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu literatür taramasından elde edilen teorik bilgi ve daha önce yapılmış saha çalışmalarına dayalı olarak dizayn edilmiştir.

Veri ve bilgi toplama aracı olarak oluşturulan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi yanıtlayanlar sağlık yöneticilerin ve çalıştıkları kurumun demografik özelliklerini ve dış kaynak kullanım süreleri belirlemeye yönelik 6 soru sorulmuştur. Anket formunun ikinci bölümü kurumların dkk faaliyetleri ve dkk konusundaki görüş ve düşüncelerini değerlendirmek için oluşturulmuştur. Bu bölümde dkk nedenleri ile ilgili 16 soru, dış kaynak kullanımı sürecinde karşılaşılan sorunlar ile ilgili 9 soru, dış kaynak kullanımının rekabet üzerindeki etkisi ile ilgili 13 soru ve muhasebe ve finansman alanında dış kaynak kullanmanın kurumlara etkilerini ölçmeye yönelik 5 soru olmak üzere toplam 43 soruya yer verilmiştir. Ankette sağlık

kuruluşlarındaki yöneticilerin dış kaynaklardan yararlanma konusundaki düşüncelerini saptamak için "Beşli Likert Tipi Ölçek" kullanılmıştır. Likert ölçeği: (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum (5) Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir. Muhasebe- finansman alanında dış kaynaklardan yararlanmanın etkilerinin likert ölçeği ise şu şekildedir; (1) Çok Etkili, (2) Etkili, (3) Fikrim Yok, (4) Az Etkili, (5) Etkisiz şeklindedir. Anket formunun üçüncü bölümünde dış kaynaklardan yararlanmanın kurum üzerindeki "yönetsel", "örgütsel", "hizmet", "maliyet" etkilerini değerlendirmek amacı ile hazırlanmıştır. Yönetsel etkiler 5 madde, örgütsel etkiler 8 madde, hizmet etkileri 6 madde, maliyet etkileri 8 madde olmak üzere toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Bu bölümdeki likert ölçeği ise (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum (5) Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir.

İçsel tutarlılık ve tanımsal istatistik analizleri için SPSS 21 paket programı ve AMOS 20.0 paket programı kullanılmıştır Sağlık kurumlarında dış kaynak kullanımını etkileyen faktörleri belirlemede ve araştırmanın modelini oluşturmada değişkenler arasındaki doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkinin test edilmesinde ve yapısal modelin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli ve açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

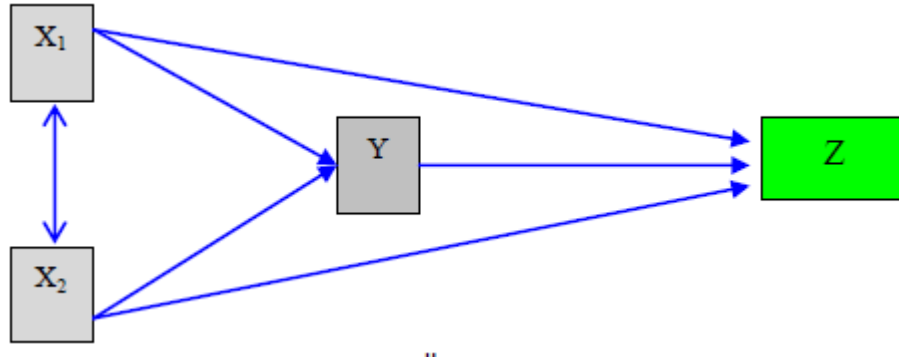
3.1.8.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli (YEM), gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri ve değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin uygunluğunu test etmek için kullanılan istatistiksel yöntemdir. YEM hem biyoloji, pazarlama ve tıp araştırmalarında hem de sosyal ve eğitim gibi araştırmalarda kullanılır (Kline, 2005). YEM'in temel amacı gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki eş zamanlı olarak birbirleri ile olan bağımlılık ilişkisini açıklamaktır (Yılmaz, 2004). YEM, gözlenemeyen değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin olduğunu ve bu gözlenemeyen değişkenlerin gözlenen değişkenler ile ölçülebileceğini kabul eder. Gözlenemeyen değişkenler (zekâ, güdü, duygu, tutum gibi soyut kavramlar) YEM'in en önemli kavramlarından ve bu değişkenler doğrudan gözlenemediği için gözlenebilen değişkenlerle ilişkilendirilmek zorundadır. YEM, bağımlı (gözlenemeyen) yapıların bağımsız (gözlenebilen) yapılarla nasıl bağlı olduğunu gösteren bir ya da daha çok doğrusal regresyon eşitlikleri içerir (Yılmaz ve

diğerleri,2006). YEM'in temelinde oluşturulan yapısal modelin hipotezler yoluyla çözümlenmesi vardır. YEM, teorik modelin elde edilen veriler yardımıyla test edilmesine dayanan bir yöntemdir. Bu yapının temelinde ise değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi vardır. Bu nedensellik ilişkisi ise regresyon denklemleri şeklinde ifade edilir(Schumacker ve Lomax,2004).

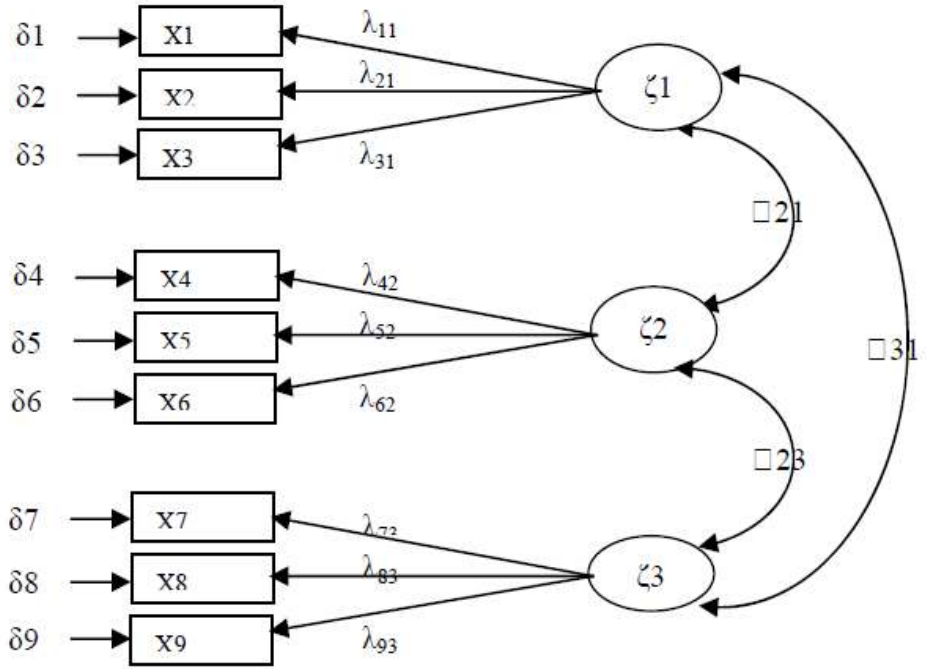
Yapısal eşitlik modeli varyans, regresyon ve faktör analizini gibi çok değişkenli analiz yöntemlerini kapsar(Schumacker ve Lomax,2004). Çünkü açık ve gizil değişkenleri içermesi ve gizil değişkenleri açık değişkenlere ifade etmesi yönüyle faktör analizine, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin var olması ile korelasyonu ve değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini incelemesi nedeniyle regresyon analizini içerir. YEM birçok farklı istatistik yöntemini içerdiği yol analizi, ölçüm modeli ve yapısal model gibi başlıklar altında incelenebilir. Yol analizi sadece gözlenen değişkenler üzerinde işlem yaptığı için bazı araştırmacılar yol analizini YEM olarak değerlenmemiştir. Ancak YEM'in aynı mantıkta çalıştığından ve YEM'in tarihsel gelişimi içinde önemli yere sahip olduğundan YEM biri türü olarak kabul edilmiştir(İlhan ve Çetin,2014).

Şekil 3.1 Yol Analiz Modeli Örneği



Yapısal eşitlik modeli, ölçüm modeli ve yapısal modeli olarak incelenebilir. Ölçüm modeli doğrulayıcı faktör modelidir. Gizli ve açık değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılır. Gizli ve açık değişken arasındaki ilişki faktör yükleri ile gösterilir gizli değişkenler açık değişkenlerce ölçülür(Schumacker ve Lomax,2004). Yapısal model ise ölçüm modeline benzetmekle birlikte gizli değişkenler arasındaki ilişkileri ölçer. Yapısal model, gizli değişkenlerin arasındaki ilişkiyi test etmek için kullanılan bir model olarak tanımlanabilir.(İlhan ve Çetin,2014).

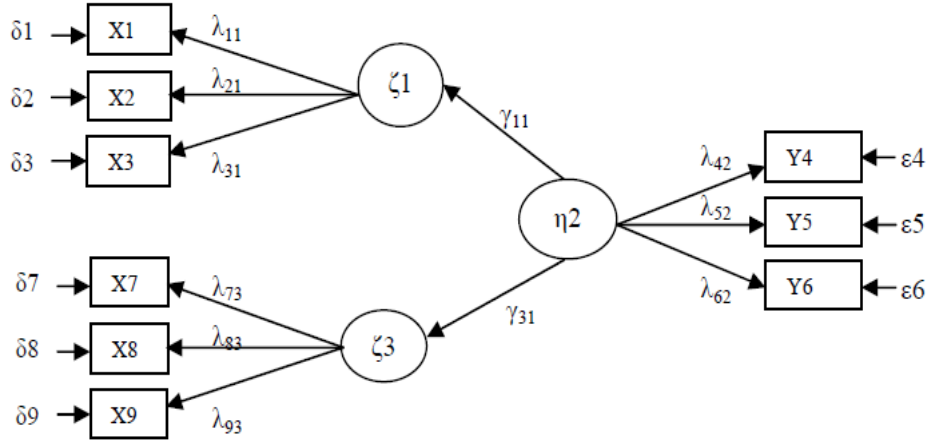
Şekil 3.2 Ölçme Modeli



Şekilde $\zeta_1, \zeta_2, \zeta_3$ gözlenemeyen değişkenler olup, 3'er gözlenebilen değişken yolu ile temsil edildiği görülmektedir. Eğer ölçme modeli sonucu gözlenemeyen değişkenler gözlenebilen değişkenler tarafından temsil edilebiliyor sonucuna ulaşılabilir (Dursun ve Kocagöz, 2010).

Tablo 3.1 Ölçek Modelindeki Sembollerin Tanımı

Sembol	Tanım
λ	Gözlenemeyen değişkeni gözlenebilen değişkene bağlayan yol katsayısı
χ	Gözlenebilen değişken
δ	Gözlenebilen değişkendeki hata
ζ	Gözlenemeyen değişken
$\square$	Gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişki değerleri

Şekil 3.3 Yapısal Modeli

Yapısal modelde, ζ_2 rotasyonun 2'ye, δ hata terimide ε 'e dönüşmüştür. Çünkü yapısal modele geçildiğinde örtük değişkenler bağımlı ve bağımsız konumlarına sahip olmaktadır. Bağımlı değişkenlerin ifadelerinin tanımlanması ve onları ifade eden hata terimleri farklılaşmaktadır(Dursun ve Kocagöz,2010).

Tablo 3.2 Yapısal Eşitlik Modelindeki Sembollerin Tanımı

Sembol	Tanım
ε	Gözlenebilen değişkendeki hata
Y	Gözlenebilen değişken
γ	Bağımlı ve bağımsız(dışsal ve içsel) değişkenler arasındaki yol kat sayısı
η	İçsel değişken
ζ	Dışsal değişken

YEM, açıklayıcı olmaktan çok doğrulayıcı bir tekniktir ve özel durumları ortaya koymaktadır. Bu nedenle " uygun bir model bulmaktan" çok " bu model geçerli mi?" soruları üzerinde durur. Son olarak YEM'in aşamaları şunlardır: (1) teorik model geliştirmek,(2) model tanımlama(yapısal ve ölçüm modellerine çevirmek), (3) modelin tahmini ve değerlendirmek, (4)yapısal modelin uygunluk ölçütlerini test etmek, (5) modelin düzeltilmesi ve sonuçları değerlendirmek(Schumacker ve Lomax,2004).

3.1.8.1.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Ölçüleri ve Ölçek Korelasyon Kat Sayıları

YEM'e kullanılan ölçek türüne göre hesaplanacak korelasyon katsayıları değişmektedir. Kullanılan ölçek türüne göre belirlenen korelasyon katsayıları tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3 Korelasyon Katsayı Çeşitleri

Korelasyon katsayıları	Ölçme düzeyi	
	Değişken 1	Değişken 2
Pearson	Aralıklı	Aralıklı
Sperman'ın Sıra, Kendal'ın tau'su	Ordinal	Ordinal
Dörtlü korelasyon katsayısı (Phi)	Nominal	Nominal
Nokta çift serili	Aralıklı	İki düzeyli
Gamma, Sıra çift serili	Ordinal	Nominal
Olumsuzluk	Nominal	Nominal
İki serili	Aralıklı	Yapay değişken
Polyserial	Aralıklı	Temel bir sürekli
Tetrachoric (dört düzeyli)	İki düzeyli(Nominal)	İki düzeyli
Polychoric	Temel sürekli değişken ordinal	

Kaynak Schumacker Randall E. ve Lomax Richard G. (2004), "A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling", 3. Baskı, Newyork: Lawrence Erlbaum Associates

Yapısal eşitlik modelinin diğer aşamaları tamamlandıktan sonra yapılması gereken teorik modelin, veri setleri tarafından doğru olup olmadığını ortaya koymaktır. Veri setlerinin doğru olup olmadığını belirlemek için uyum indekslerinden yararlanılır(İlhan ve Çetin,2014).YEM analizlerini yapmak için kullanılan paket programlarında benzer uyum iyiliği indeksleri hesaplanırsa da birçok farklı uyum indeksi ve sahip oldukları istatistiksel fonksiyonlar vardır(Yılmaz ve diğerleri,2006;Kline,2011). Tablo 3.4.'te yer alan ölçüler, literatür de en sık kullanılan ölçüler olarak dikkati çekmektedir

Tablo 3.4. Genel Kabul Gören Uyum İyiliği Ölçüleri

Uyum İyiliği Ölçüsü	Tanımı	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2	Orijinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. $X^2 = (N-1)$	($P > 0,05$) arzulanmaktadır.	
X^2/df	χ^2 istatistiğinin örneklem büyüklüğü karşısındaki duyarlılığını azaltmak esas alınmaktadır.	$X^2/df \leq 2$	$X^2/df \leq 5$
RMSEA	Büyük örneklem kütlesi olan bir modelin sadece χ^2 istatistiğine dayanılarak reddedilmesini önlemek için kullanılabilir ölçüdür.	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$
GFI	Varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R^2 gibi açıklanabilir.	$0.95 < GFI < 1.00$	$0.90 < GFI < 0.95$
AGFI	GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir.	$0.90 < AGFI < 1.00$	$0.80 < AGFI < 0.90$
CFI	Mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır.	$0.95 < CFI < 1.00$	$0.90 < CFI < 0.95$
NFI ve NNFI	Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Ayrıca modelin bir diğer modele ne oranda iyi uyum sağladığını ölçmektedir.	$0.95 < NFI < 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$
SRMR	Gözlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farkı göstermektedir.	$0.00 < SRMR < 0.05$	$0.05 < SRMR < 0.10$
RFI	RHO1 olarak da bilinir.	$0.90 < RFI < 1.00$	$0.85 < RFI < 0.90$

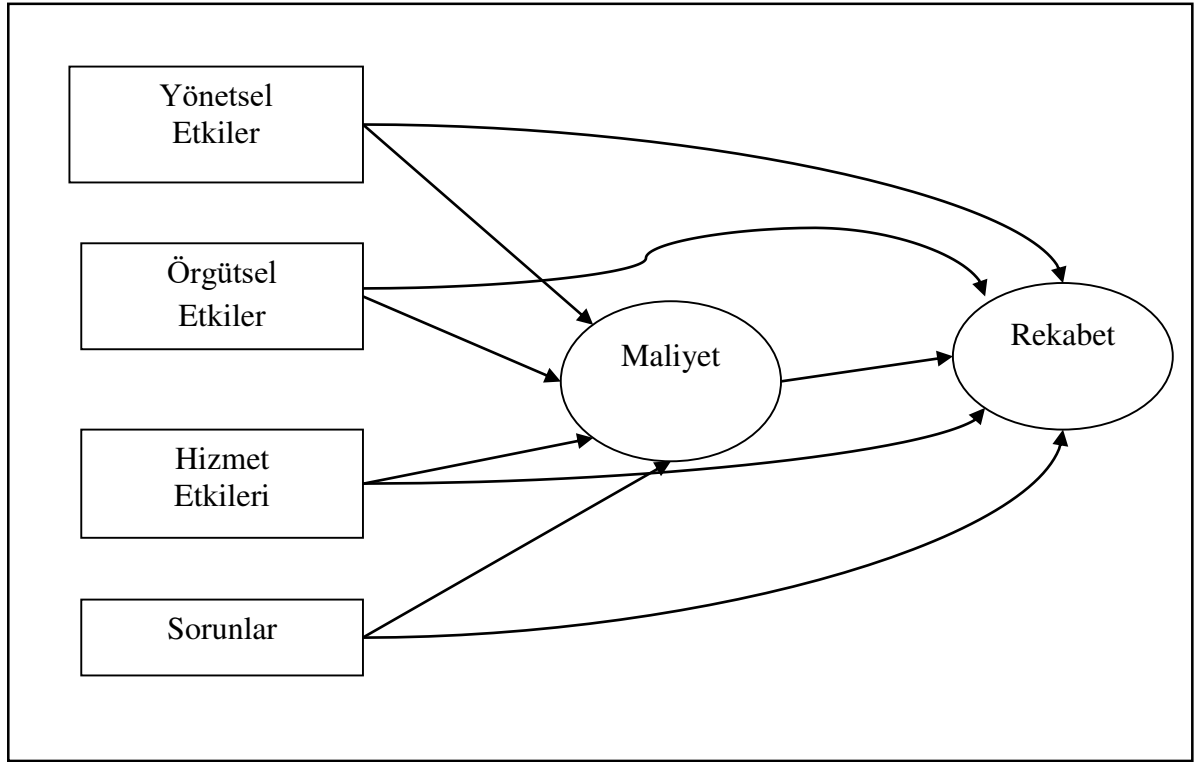
Kaynak: Fleshandbones, 2004 ve Şimşek, 2007.

Hem LISREL hem de AMOS programlarında modelin testi için kullanılan ilk uyum indeksi X^2 'nin küçük olması modelin uyumlu olduğunu açıklamaktadır. X^2 'nin modelin uyumu için anlamlı olmaması ve 5'ten küçük olması gerekir. Diğer önemli uyum indeksleri CFI, SRMR ve RMSEA'dır. Bu uyum iyiliği ölçütleri 0 ile 1 arasında değer alır ve bire yakın olan değer kabul edilebilir uyumu gösterir. CFI'nın bire yakın yüksek değerde olması modelin güçlü uyum içinde olduğunu gösterir. RMSEA ve SRMR ise 0,05'e eşit ve küçük olması mükemmel uyumu gösterir (Kline, 2011).

3.1.9. Araştırma Modeli

Çalışmanın kuramsal kısmında belirttiği gibi, literatürde işletmelerde dış kaynak kullanımı, dkk nedenleri, maliyet, verimlilik, rekabet edilebilirlik, dkk sözleşmeleri ve bu uygulamada karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmakla beraber bu konular üzerinde pek çok çalışma yapılmıştır. Bu araştırmada belirgin olarak dış kaynak kullanımının maliyeti ve rekabet edilebilirliği nasıl etkilediği esas alınmıştır. Araştırmanın modeli ve model içindeki değişkenler belirlenirken Fan, Sandal, Kong ve Lı (2009), Türkoğlu (2012), Quelin ve Duhamel (2003) ve Özdoğan (2006) çalışmalarından yararlanılmıştır. Model içinde yer alan değişkenler çalışmanın amacına göre değerlendirilmiş ve yeni değişkenler eklenerek model genişletilmiştir. Araştırmanın modeli ve model içindeki değişkenler şekil 3.4'te gösterilmiştir.

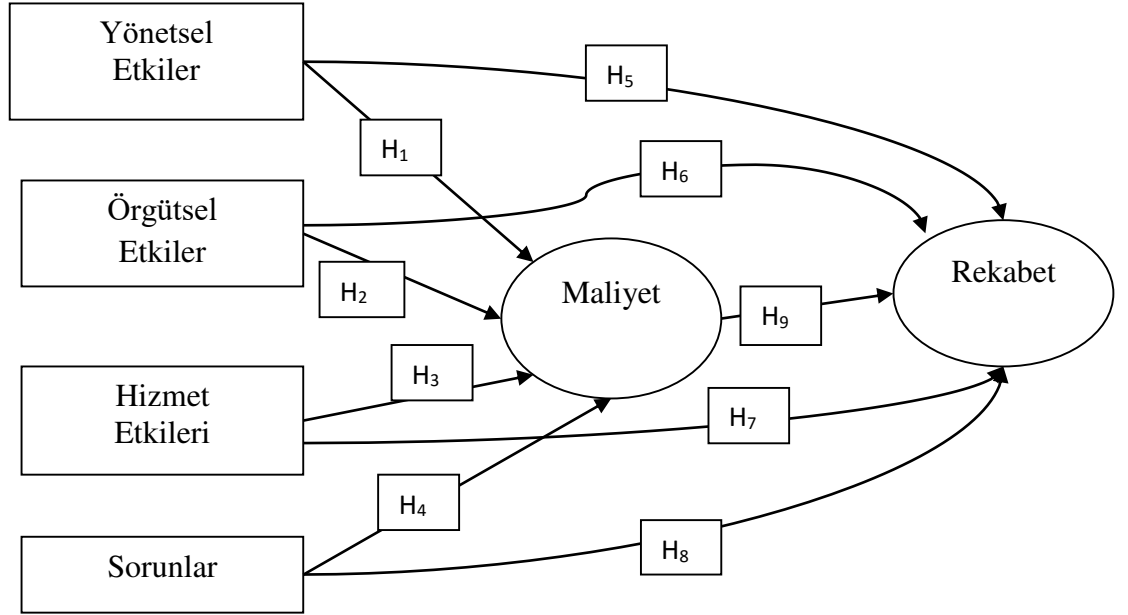
Şekil 3.4 Araştırmanın Modeli



3.1.10. Hipotezler

Bu araştırmada dış kaynak kullanımının işletmeler üzerinde etkileri incelenmiştir. Bu çerçevede de dış kaynak kullanımının işletmelerin maliyetlerini ve rekabet edebilme düzeylerine nasıl bir etkide bulunduğunu belirlemek araştırmanın temel amacı olmuştur. Bu amaçla geliştirilen 9 hipotezler ise şunlardır:

Şekil 3.5.Araştırmanın Hipotezleri



H₁: Dış kaynak kullanımının yönetsel faaliyetler üzerindeki etkisi maliyeti olumlu yönde etkilemektedir.

H₂:Dış kaynak kullanımının örgütsel faaliyetler üzerindeki etkisi maliyeti olumlu yönde etkilemektedir

H₃:Dış kaynak kullanımının müşteriye sunulan hizmetler üzerindeki etkisi maliyeti olumlu yönde etkilemektedir.

H₄:Dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunlar maliyeti olumsuz yönde etkilemektedir.

H₅: Dış kaynak kullanımının yönetsel faaliyetler üzerindeki etkisi rekabeti olumlu yönde etkilemektedir

H₆:Dış kaynak kullanımının örgütsel faaliyetler üzerindeki etkisi rekabeti olumlu yönde etkilemektedir.

H7: Dış kaynak kullanımının müşteriye sunulan hizmetler üzerindeki etkisi rekabeti olumlu yönde etkilemektedir.

H8: Dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunlar rekabeti olumsuz yönde etkilemektedir.

H9:Dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin azaltması işletmelerin rekabet düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

3.2. Verilerin Analizi ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucu elde edilen bulgular belirlenen amaçlar doğrultusunda analiz edilmiştir ve çok değişkenli analizlerden yararlanılmıştır.

3.2.1. Bulgular ve Yorumlar

3.2.1.1. Demografik Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılan sağlık kuruluşlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdelere tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 3.5 Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	67	30,7
	Erkek	151	69,3
Yaş	30 ve altı	32	14,7
	31-35	36	16,5
	36- 40	59	27,1
	41- 45	48	22,0
	46- 50	31	14,2
	50 ve üstü	12	5,5
Eğitim	Lise	3	1,4
	Önlisans	38	17,4
	Lisans	152	69,7
	Yüksek lisans	20	9,2
	Doktora ve üzeri	5	2,3

Tablo 3.5. Devam

	Değişken	Frekans	Yüzde
Unvan	Müdür	41	18,8
	Müdür yardımcısı	55	25,2
	Genel koordinatör	31	14,2
	Satın alma yöneticisi	40	18,3
	Muhasebe ve finans yöneticisi	35	16,1
	Tıbbi sekreter	16	7,3
Hizmet süresi	5 yıl ve daha az	16	7,3
	5- 10 yıl	68	31,2
	10- 20 yıl	87	39,9
	20- 30 yıl	39	17,9
	30 yıl ve üstü	8	3,7
Mülkiyet	Kamu	141	64,7
	Özel	77	35,3
Dış kaynak kullanım süresi	1- 3 yıl	45	20,6
	3 -5 yıl	79	36,2
	5- 10 yıl	65	29,8
	10- 15 yıl	18	8,3
	15- 20 yıl	11	5,0

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi anketin %69,3 'ünü erkekler, %30,7'sini kadınlar cevaplamıştır. Bununla beraber katılımcıların %14,7'si 30 ve altı, %16,5'i 31–35 yaş, %27,1'i 36–40 yaş, %22'si 41–45 yaş, %14,2'si 46–50 yaş, %5,5'i 50 ve üstü yaş gruplarından oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise %69,7' i büyük çoğunluğunu lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan sağlık çalışanların unvanlarının dağılımı ise %18,8'i müdür, %25,2 'si müdür yardımcısı, %14,2'si genel koordinatör, %18,3'ü satın alma yöneticisi, %16,1'i muhasebe-finans yöneticisi ve %7,3'ü tıbbi sekreter şeklindedir. Araştırmaya katılan sağlık kurumlarının hizmet sürelerinin dağılımını incelendiğinde çoğunluğunun 5–10 yıl (%31,2) ve 10–20 yılları (%39,9) arasında hizmet vermişleridir. Araştırmaya katılan sağlık kurumlarının faaliyet alanlarını incelendiğinde ise %64,7'sini kamu , %35,3'ünün de özel sektörde hizmet verdikleri görülmektedir. Dış kaynak kullanım süresi incelendiğinde ise %20,6' sı 1- 3 yıl, %36,2' si 3- 5 yıl, %29,8'i 5- 10 yıl, %8,3'ü 10- 15 yıl ve %5'i de 15- 20 yıl aralıklarında dış kaynak kullandıkları görülmüştür. Bu sonuç

literatür kısmında belirtilen dış kaynak uygulamasının giderek yaygınlaşan bir yönetim stratejisi olduğudur ifadesini doğrulamaktadır.

Tablo 3.6 Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımı Hakkındaki Düşünceleri

	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Dış kaynak kullanımı stratejik karar mı?	Evet	217	99,5
	Hayır	1	0,5
Daha önce dış kaynak kullandınız mı?	Evet	134	61,5
	Hayır	84	38,5

Katılımcılara dış kaynak kullanımı hakkında düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların %99,5 dış kaynak kullanımı stratejik bir karar olarak görmektedirler. Bununla beraber sağlık kurumlarına daha önce dış kaynak kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. %61,5' evet, %38,5'i de hayır cevabını vermiştir.

3.2.1.2. Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Algı ve Tutumları

Araştırmanın bu bölümünde sağlık kurumlarının hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yöneldikleri, dışarıdan hizmet satın alma nedenleri, muhasebe ve finansman alanında dış kaynak uygulanmasının etkileri, dkk rekabet üzerine etkisi ayrıca hizmet alım sürecinde karşılaşılan sorunlar ve dış kaynak kullanımının yönetsel, örgütsel, hizmet ve maliyet etkilerine katılımcıların verdikleri cevaplar ortalama ve standart sapmalarına göre incelenmiştir.

Dış kaynaklardan yararlanma, Türkiye'de birçok sağlık kuruluşu (özellikle hastaneler ve rehabilitasyon merkezleri) tarafından uygulanan yeni bir yönetim stratejisidir. Türk Sağlık Sisteminde Kurum Dışından Hizmet Alımı Uygulamaları Araştırma Raporuna Göre(2010),Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde 2008 yılı itibari ile yapılan araştırmada hastanelerin %93'nün en az bir hizmeti dış kaynaklardan sağladığı görülmektedir. En az bir hizmetini dış kaynaklardan sağlayan sağlık kurumlarının oranı 2001 yılından 2008 yılına kadar %22,5 oranında artış göstermiştir. Tablo 3.8'in de ankete katılan sağlık kurumlarının hizmet türlerine göre dış kaynak kullandıkları hizmetlerin dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.7 Dış Kaynak Kullanılan Hizmet Türleri

Dış Kaynak Kullanılan Hizmet Türleri	Ortalama	ST. SAPMA
Bakım Temizlik Yemek	1,27	0,44
Bilgi İşlem	1,48	0,50
Güvenlik	1,55	0,49
Çamaşırhane	1,63	0,48
Personel Taşıma Hizmeti	1,66	0,47
Genel Bina Bakım Onarım	1,54	0,49
Faturalama	1,82	0,38
Muhasebe İşlemleri	1,65	0,47
Tıbbi Cihaz Kiralama	1,78	1,78
Danışmanlık Hizmetleri	1,71	0,45
Müşteri Hizmetleri	1,90	0,29
Reklam Tanıtım	1,87	0,33
Araştırma Geliştirme	1,70	0,45
İletişim	1,98	0,13

Araştırmaya katılanların hangi hizmetlerde dış kaynak kullandıkları değerlendirmek için standart sapma ve ortalamaları değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcılar bütün faaliyet türlerine 1'in üzerinde cevap vermişleridir. Buna göre 1.27 katılma şiddeti ile bakım-temizlik-yemek hizmetleri en çok satılan alınan faaliyet olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bilgi işlem, güvenlik ve genel bina bakım- onarım alanlarında dışarıdan hizmet satın alınma uygulaması yaygındır. Ancak katılımcıların faturalama, müşteri hizmetleri, reklam-tanıtım, iletişim hizmetlerinde dış kaynak kullanımına çok fazla yöneldiklerini söyleyemeyiz.

Günümüzde sağlık kurumlarında dış kaynak kullanımı giderek yaygınlaşan bir yönetim stratejisi olmuştur. Sağlık kurumlarının daha çok maliyetleri düşürmek amacı ile dış kaynak kullanımına yönelmiş oldukları kabul edilmiş olmakla beraber dış kaynak kullanımına yönelten birçok neden vardır. Bu çalışmada, dış kaynak kullanımı ile ilgili literatür çalışmaları incelenerek sağlık kurumlarını dış kaynak kullanımına yönelten nedenler anket formunda listelenmiştir. Tablo 3.8.'de dış kaynak kullanım nedenlerinin dağılımını göstermektedir

Tablo 3.8 Dış Kaynak Kullanımı Nedenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma
Asıl işimize odaklanma	1,21	0,41
Hizmet maliyetlerini düşürmek	1,52	0,89
Hizmet kalitesini yükseltme	1,34	0,47
Teknolojiden yararlanma	1,88	0,99
Rekabet gücü sağlama	1,41	0,49
Süreç yenileme	2,01	1,18
Müşteri tatminini yükseltme	1,82	1,01
Esnekliği artırma	1,88	0,91
Küçülmeyi sağlama	2,08	1,13
Personel yetersizliğini giderme	2,35	1,30
Kadrolu çalışan sayısını azaltma	3,96	1,23
Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürme	1,91	1,06
Ek kaynak yaratma	2,02	1,10
Finansal riskleri tedarikçiye aktarma	2,14	1,20
Kontrolü kolaylaştırma	2,07	1,17
Politik etkilerden uzaklaşma	3,15	1,58
1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3= kararsızım, 4= katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum		

Tablo 3.8.'da araştırmaya katılan sağlık kurumlarını dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin ortalama ve standart sapmaları gösterilmiştir. Maliyetlerin azaltılması dış kaynak kullanımında en çok atıf yapılan neden olarak kabul edilse de araştırmaya katılan sağlık kuruluşlarından alınan cevaplara göre maliyet faktörü dış kullanımında tek başına belirleyici faktör olmadığı yönündedir. Katılımcılar dış kaynak kullanımını asıl işimize odaklanma sebebi tercih etmelerini 1.21 şiddeti ile cevap vermişlerdir. Bu anlamda katılımcılar kesinlikle katılıyorum noktasında ağırlık kazanmışlardır.. Bununla beraber hizmet maliyetlerini düşürmek, hizmet kalitesini yükseltmek ve rekabet gücü sağlama maddeleri de sağlık kurumlarını dış kaynak kullanımına yönelten en önemli nedenler arasında çıkmıştır.

Dış kaynak kullanımına yönelten örgütsel ve hizmetsel nedenler içerisinde değerlendirebileceğimiz esnekliği artırma, küçülmeyi sağlama müşteri tatmini yükseltme, teknolojiden yararlanma, ek kaynak yaratma, sabit maliyetleri değişken maliyet

maliyetlere dönüştürme, tedarikçi ile risk paylaşma ve kontrolü kolaylaştırma, maddeleri ise kesinlikle katılıyorum noktasından katılıyorum noktasına kaymıştır. Bu maddelerin sağlık kurumlarını dış kaynak kullanımına yönelten temel nedenlerden olmadığını ancak yaşanan hızlı değişim ve bu değişime uyum sağlamanın gerekliliği nedeni ile bu alanlarda dış kaynak kullanımına yöneldiklerini söyleyebiliriz. Bunun yanında katılımcıların politik etkilerden uzaklaşmak için dış kaynak kullanımına yönelme maddesine tam olarak katıldıklarını söyleyemeyiz. Çünkü bu maddenin şiddeti 3.15'tir ve bu şiddet kararsızım noktasına daha yakındır. Ayrıca madde şiddet değeri 3.96 olan kadrolu çalışan sayısını azaltma seçeneği ağırlıklı olarak katılmıyorum noktasındadır. Bu sonuca dayanarak sağlık kurumlarını dış kaynak kullanımına yönelten nedenler içerisinde kadrolu çalışan sayısını azaltma maddesinin etkili olmadığı söyleyebiliriz.

Tablo 3.9 Muhasebe- Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanım Faktörüne İlişkin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart sapma
Finansal performans üzerine etkisi	2,20	1,11
Örgütsel etkinlik üzerine etkisi	2,11	1,12
Örgütsel verimlilik üzerine etkisi	2,16	1,00
Örgütsel karlılık üzerine etkisi	2,19	1,10
Maliyetleri azaltma üzerine etkisi	2,21	1,08
1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3= kararsızım, 4= katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum		

Muhasebe ve finansman alanında dış kaynak kullanımı, hizmet alan işletmenin tatmin edici kalitede çalışan bir muhasebe- finansman departmanına sahip olması durumunda uygulanacak dış kaynak kullanımı hizmet türüdür. Bu alanda hizmet satın alınması yönetimin kendi işine yoğunlaşmasına yardımcı olacak ve böylece müşteri/satıcı ilişkilerine yoğunlaşılacağından şirketler daha güçlü duruma geleceklerdir. Tablo 3.9.'da muhasebe ve finansman alanında dış kaynak kullanımının finansal performans, örgütsel etkinlik, örgütsel verimlilik, örgütsel karlılık ve maliyetleri azaltma üzerindeki etkilerinin standart sapma ve ortalaması hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcılar tüm maddelere 2'nin üzerinde cevap vermişlerdir. Ayrıca katılımcılar kesinlikle katılıyorum noktasından katılıyorum noktasına kaymışlardır. Yani katılımcılar muhasebe-finance alanında dkk işletmeye çok büyük etkisini olamayacağı ancak dkk süreci başarılı uygulandığında olumlu bir etkisinin olabileceği kanaatindedirler. Katılımcıların muhasebe ve finansman alanında dış kaynak kullanımının maliyetleri

azaltma ifadesine katılma şiddeti 2,21'dir. Bunun anlamı sağlık kurumlarında muhasebe ve finansman alanında dış kaynak kullanımına gidilmesi maliyetler üzerinde azaltıcı bir etki yapacağıdır.

Tablo 3.10 Rekabet Edilebilirlik Faktörüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart sapma
Dkk operasyon maliyetlerini azalttı	1,85	1,00
Dkk temel yeteneklere odaklanmayı sağladı	1,81	0,99
Dkk ürün ve hizmet kalitesini artırdı.	1,78	0,97
Dkk üstün yeteneklere ulaşmayı kolaylaştırdı	1,85	1,04
Dkk riskin hizmet sağlayıcılar ile paylaşarak azalmasını sağladı	2,44	1,38
Dkk bilgi elde etmede yüksek kapasite oluşturdu.	1,98	1,18
Dkk kilit iç kaynak kullanımını kolaylaştırdı.	1,81	1,09
Dkk yönetim süreçlerini geliştirdi.	1,89	1,07
Dkk stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırdı	2,01	1,06
Dkk fiyatların rekabet edilebilirlik düzeyini artırdı.	1,78	0,95
Dkk ürün ve hizmetlerin müşteriye hızlı ulaşmasını sağladı.	2,16	1,18
Dkk sağlık kurumlarının pazar paylarında büyüme sağladı.	2,03	1,79
Dkk sağlık kurumlarının karlarının artmasını sağladı.	1,79	0,95
1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3= kararsızım, 4= katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum		

Artan rekabet koşullarında ayakta kalmaya çalışan işletmelerin geliştirdikleri rekabet stratejisinde dış kaynak kullanımının önemli yeri vardır. Tablo 3.10'da genel olarak baktığımızda katılımcıların dkk rekabet edilebilirlik üzerinde olumlu etkisi olduğu konusunda hem fikir olduklarını söyleyebiliriz. Dkk sağlık kurumlarının karlarının arttırdı maddesinin şiddeti 1,79, fiyatların rekabet edilebilirlik düzeyini artırdı maddesi ise 1,78 şiddetindedir. Bu değerler katılımcıların dış kaynak kullanımının işletmenin karların artmasında ve dkk fiyatlar üzerinde rekabet edilebilirlik düzeyini artırdığı inancında olduklarını göstermektedir. Ayrıca katılımcılar dkk riskin hizmet sağlayıcılar ile paylaşarak azalmasını sağladı düşüncesine katılmakla beraber kararsızlık derecesinde de olduklarını söylenebilir

Tablo 3.11 Dış Kaynak Kullanım Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar Faktörüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Hizmet denetiminde zorluklarla karşılaşıldı.	4,26	1,09
Hizmet kalitesinde düşüş yaşandı.	4,30	1,03
Kadrolu personel, işin tedarikçi firmaya devrine direnç gösterdi.	4,47	0,82
Personel kendi işini tedarikçi firmanın personeline yükledi.	4,47	0,86
Tedarikçi firma ve kurum çalışanları arasında çatışma ortaya çıktı.	4,16	1,24
Tedarikçi firma işe uygun olmayan nitelikte personel kullandı.	4,45	0,84
Tedarikçi firma işe uygun olmayan nitelikte teknoloji kullandı	4,50	0,81
Kuruma ait gizli ve önemli bilgiler açığa çıktı.	4,48	0,76
Kurum hizmetlerinin sunumu kesintiye uğradı.	4,46	0,85
Kurum politik ve idari baskılara maruz kaldı.	4,39	0,83
1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3= kararsızım, 4= katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum		

Dış kaynak süreci başarılı bir şekilde yürütüldüğünde işletmelere birçok faydası olduğu gibi bu süreç iyi yürütülmediği takdirde birtakım olumsuz sonuçlarla da karşılaşılabilir. Karşılaşılan sorunlar hizmet alan ve satan tarafların örgüt kültürün farklı olmasından kaynaklanabileceği gibi personel kaynaklıda olabilir. Literatürde ki çalışmalar incelendiğinde dkk en çok karşılan sorunlarından biri tarafların eksik sözleşme yapmalarından kaynaklanmaktadır. Karşılıklı beklentilerin sözleşmede tam olarak yer almaması taraflar arasında sorunlara neden olmaktadır. Diğer sorun ise dkk çalışanların işini kaybedecekleri düşüncesinin yarattığı olumsuz motivasyondur. Dkk sonucunda işten çıkarılacağını düşünen çalışanlar işlerine yoğunlaşamamakta bu da beraberinde verimsizliği getirmektedir. Sorunlar faktöründe katılımcıların dkk karşı tutumları esas alınmış ve maddeler olumsuz olarak hazırlanmıştır. Sorunlar faktöründeki maddeler tek tek incelendiğinde katılımcıların 4'ün üzerinde cevap verdikleri görülmektedir. Dkk sürecinde tedarikçiler işe uygun olmayan nitelikte personel kullandı maddesine katılma şiddeti 4,50 şiddetindedir. Katılımcılar, kararsız olmaktan uzaklaşmış kesinlikle katılmıyorum noktasındadırlar. Bunun anlamı katılımcıların büyük bir çoğunluğunun dış kaynak kullanım sürecinde sorunlarla karşılaşmadığıdır.

Tablo 3.12 Yönetmel Etkiler Faktörüne İlişkin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart sapma
Dkk yöneticiler yönetmel alanda kolaylık sağlar.	2,11	1,14
Dkk yöneticilere zaman kazandırmaz	4,23	1,01
Dkk yöneticilerin asıl işlerine odaklanmasına kolaylık sağlar.	2,15	1,16
Dkk yöneticilerin faaliyetleri üzerindeki gücünü artırır.	2,05	1,17
Dkk yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir.	2,03	1,15
1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3= kararsızım, 4=katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum		

Tablo 3.12.'de dkk işletme üzerindeki yönetmel etkiler faktöründe yer alan her bir maddenin ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Katılımcılar, dkk yöneticilerin asıl işine odaklanmasına katılımı 2,15 şiddetinde olup katılma kanaatinde olduklarını göstermektedir. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten en sebeplerden biri temele yeteneklere odaklanmaktır. Bununla beraber katılımcılar dkk yöneticilere zaman kazandırmaz maddesine katılımı 4,23 şiddetindedir. Yani katılımcılar katılıyorum kanaatinden tamamen uzaklaşıp kesinlikle katılmıyorum kanaatine yakın duruma gelmiştir. Elde edilen bu iki sonucun birbiri ile tutarlılığı olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü işletmeleri temel yeteneklerine daha fazla zaman ayırmak için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

Tablo 3.13 Örgütsel Etkiler Faktörüne İlişkin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Dkk, kurumlarının küçülmesini sağlar	2,04	1,20
Dkk, kurumların örgüt yapısını esnekleştirir.	2,05	1,21
Dkk, kurumlardaki iş gören sayısını azaltır.	2,04	1,15
Dkk, kurumlardaki uzman iş gücü kullanımını sağlar.	2,03	1,18
Dkk işgörenlerin daha etkin olmalarını sağlar.	2,05	1,21
Dkk, değişen çevre koşullarına uyumu kolaylaştırır.	2,02	1,10
Dkk ek faaliyet alanı kazandırır.	2,03	1,14
Dkk, tedarikçiler ile iyi ilişkiler kurmayı sağlar	2,03	1,08
1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3= kararsızım, 4= katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum		

Örgütsel etkiler faktörü, sağlık kurumlarında dış kaynak kullanımının örgüt performansı üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik değişkenleri içermektedir.

Katılımcıların dış kaynak kullanımının örgütsel etkiler faktöründe yer alan değişkenlerin tümüne katılma şiddeti birbirlerine yakındır. Yani katılımcılar dış kaynak kullanmanın örgüt yapısının esnekleşmesi, işgörenlerin etkin olması üzerinde olumlu etkiye sahip olmasının yanında küçülmeyi bununla beraberde de iş gören sayısının azalttığı düşüncelerine katılmaktadırlar.

Tablo 3.14 Hizmet Etkileri Faktörüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Dkk, mevcut hizmet kalitesini artırır.	2,09	1,18
Dkk, verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz.	4,12	1,22
Dkk,müşteri memnuniyetini artırır	2,05	1,07
Dkk, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar.	2,04	1,09
Dkk, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur.	2,02	1,07
Dkk, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.	2,05	1,07
1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3= kararsızım, 4= katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum		

Hizmet etkileri faktörü, işletmelerin dış kaynak kullanmasının sonucunda verilen hizmetin kalitesini ve müşterilerin hizmet sunumundan memnun olup olmadıklarını belirlemeye yönelik değişkenleri içermektedir. Katılımcılar dkk, mevcut hizmet kalitesini artırır ifadesine katılma şiddeti 2,09'dur. Dkk, müşteri memnuniyetini artırır ve günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar ifadelerine katılma şiddeti 2,05'tir. Dkk, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar ifadesine katılma şiddeti 2,04; dkk hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur ifadesinin şiddetinde 2,02'dir. Yani katılımcılar bu değişkenlerde yer alan düşüncelerin işletmeler üzerinde olumlu etkisi olduğu kanaatindedirler. Ancak katılımcılar dkk, hizmet çeşitliliğini artırmaz düşüncesine katılma şiddetleri 4,12'dir. Katılımcılar, katılma noktasından tamamen uzaklaşıp kesinlikle katılmıyorum noktasına kaymışlardır. Dkk ile yapılan diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Çünkü dkk işletmelerde hizmet çeşitliliğini artıran bir etkiye sahiptir. Temel yeteneğine yoğunlaşan işletmeler başka alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin sundukları hizmetleri satın alarak birden çok faaliyeti bünyelerine almış olurlar.

Tablo 3.15 Maliyet Etkileri Faktörüne İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Dkk, yatırım sermayesi gereksinimini azalttı.	2,05	1,08
Dkk, işletme sermayesi gereksinimini azalttı.	2,02	1,21
Dkk, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağladı.	2,01	1,11
Dkk, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.	2,02	1,06
Dkk, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.	2,00	1,07
Dkk, aracı maliyetleri ortadan kaldırır.	2,00	1,07
Dkk, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüşmesini sağlar.	2,02	1,03
Dkk, sağlık kurumlarının karlılığını artırır.	2,06	1,10
1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3= kararsızım, 4= katılmıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum		

Maliyet etkileri faktörü, işletmelerin dış kaynak uygulamasının yatırım ve işletme sermayelerine, hammadde, personel ve enerji maliyetlerine ve işletmenin karlılığı üzerine etkisini ölçmektedir. Tablo genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılar dkk maliyet üzerine etkisi olduğu düşüncesine katılma eğilimindedirler. Katılımcılar, dış kaynak kullanımı sağlık kurumlarının karlılığını artırır ve dış kaynak kullanımı, yatırım sermayesini gereksinimini azaltır düşüncelerine katılma yönündeki kanaatlere katılma şiddetleri daha yüksektir.

3.2.1.3. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları

Bilimsel araştırmaların temelini araştırılan konun ölçülebilir olması oluşturmaktadır. Ölçme ise araştırmaya uygun olarak düzenlenmiş yöntemin öngördüğü veri toplama sistematigi ile sağlanır(Çakmur,2012). Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunluğunda verileri toplamak için ölçü araçları kullanılır. Bu ölçü araçlarının belli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerin belli başlıları ise geçerlilik ve güvenirliliktir(Kırcaali,1999). Eğer ölçümlerde daha önceden belirlenmiş kriterler yoksa güvenirlilik ve geçerlilik sorunu meydana gelir. Güvenirlilik ve geçerlilik testleri daha önceden belirlenmiş kriterler olmadığında ölçümlerin doğru yapılabilmesini sağlayan unsurlardır(Çakmur,2012).

Güvenirlilik, ölçme aracının farklı zaman ve ortamlarda tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme kararlılığının göstergesidir. Güvenirlilik sadece ölçme aracının değil ölçme aracın sonuçlarına da ilişkin bir özelliktir. Güvenilir ölçek hatasız ölçme yapan ölçektir. Ancak hatasız bir ölçüm yapmak mümkün değildir. Bu yüzden ölçümün güvenirliliğini artırmak için hatayı en aza indirmek gerekir. Bu ise hata kaynaklarını

belirleyip kontrol altına almakla ile mümkündür(Ercan ve Kan,2004). İstatistiksel analizlerde güvenilirlik yüzde olarak hesaplanmakta ve ölçüm aracının sahip olması gereken en düşük güvenilirlik düzeyi %70 olarak kabul edilmektedir(Kırcaali,1999).

Likertli ölçeklerde ölçüm güvenirliliğinin sağlanmasında en fazla kullanılan Cronbach-Alfa katsayısıdır(Bademci,2011). Cronbach alfa katsayısı, ölçekteki k kadar maddenin varyansları toplamının genel varyanslara oranlaması ile bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır(Ercan ve Kan,2004). Bir güvenilirlik indeksi olan Cronbach alfa değeri, ölçekte yer alan maddelerin birbiri ile ne kadar tutarlı olduğu hakkında bilgi verir ve alfa değerinin esas işlevi maddeler arası korelasyon ortalamalarını dikkate alarak iç tutarlılığı hesaplamaktır(Çakmur,2012).

Bademci(2011), Cronbach-Alfa kat sayısının değeri üzerinde çeşitli tartışmalar olduğunu belirtmekle beraber Cronbach'ın alfa katsayısının 0 -1 arasında değerler aldığını ifade etmiştir ve bu değer in ise 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir.

Tablo 3.16 Cronbach-Alfa Katsayısı ve Açıklamaları

Cronbach-Alfa Katsayısı	Açıklamaları
$0,00 < \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değil
$0,40 < \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirlikte
$0,60 < \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirlikte
$0,90 < \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek güvenilirlikte

Bir ölçümün geçerli olmasını sağlayan ikinci unsurdadır geçerlilik(Çakmur,2012). Geçerlilik, ölçü aracının, ölçtüğü değişkeni, ne derede ölçtüğüdür(Kırcaali,1999). Ölçümün geçerli olması, ölçme aracının ölçümü yapılan değişkenleri gerçekten ölçüyor olması anlamına gelir. Yani geçerlilik için ölçülmek istenen değişkenlerin başka özelliklerle karıştırılmadan ölçülmesi ve tekrarlanan ölçümlerde de aynı sonucun alınması gerekir(Çakmur,2012). Bir ölçümün geçerli olabilmesi güvenilir olmasına bağlıdır. Ancak güvenilirlik, geçerlilik için yeterli koşul değildir. Güvenirliği yüksek ölçek geçerli olmayabilir ama geçerli bir ölçek aynı zamanda güveniliridir. Ölçüm sonuçlarının, ölçüm hatalarının ne kadarını gösterdiğini öğrenebilmek için ölçüm aracının geçerliliğinin saptanması gerekir(Ercan ve Kan,2004).

3.2.1.3.1. Ölçeğin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Dış kaynak kullanımının rekabet faktörü 50 değişkenden oluşan ölçek aracılığı ile ölçülmüştür. Güvenirliği belirlemek amacı ile Cronbach- alfa güvenirlik katsayısı kullanılmıştır. Bu ölçeğin genel alfa katsayısı 0,908 olarak hesaplanmıştır. Bu oran güvenirlik analizinde alt sınır olarak kabul gören 0,70 oranından oldukça yüksektir. Ancak alfa kat sayısı tek başına yeterli olmadığından her bir değişkenin alfa katsayısı tablo 3.17.'de incelenmiştir.

Tablo 3.17 Ölçeğin Güvenirlik Analizinin İstatistiği

	Değişken Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Ölçek Korelasyonu	Değişken Silinirse Cronbach-Alfa Değeri
Dkk operasyonel maliyetleri azalttı	126,9404	503,660	,589	,904
Dkk, temel yeteneklere odaklanmayı sağladı	126,9817	505,576	,553	,905
Dkk, ürün ve hizmet kalitesini artırdı	127,0092	509,659	,470	,905
Dkk üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırdı	126,9358	505,388	,527	,905
Dkk risklerin tedarikçi ile paylaşarak azalmasını sağladı	126,3440	492,337	,602	,903
Dkk bilgi elde etmede yüksek kapasite oluşturdu	126,8119	500,356	,555	,904
Dkk kilit iç kaynakların kullanımını kolaylaştırdı	126,9771	506,769	,471	,905
Dkk yönetim süreçlerini geliştirdi.	126,8991	509,732	,421	,906
Dkk stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırdı.	126,7752	508,719	,447	,906
Dkk rekabet edilebilirlik düzeyini artırdı.	127,0046	502,696	,644	,904
Dkk hizmet ve ürünlerin müşteriye en hızlı şekilde ulaşmasını sağladı.	126,6239	499,056	,583	,904
Dkk sağlık kurumlarının pazar payında büyüme sağladı.	126,7569	497,770	,621	,904
Dkk karlarının artmasını sağladı.	127,0000	507,152	,539	,905
Hizmetlerin denetiminde zorluklarla karşılaşıldı.	124,5321	532,259	-,044	,911
Hizmetlerin kalitesinde düşüş yaşandı.	124,4908	548,703	-,383	,914
Kadrolu personel işin tedarikçi firmaya devrine direnç gösterdi.	124,3165	527,111	,091	,909
Personel kendi işini tedarikçi firmaya yükledi.	124,3211	529,159	,033	,909

Tablo 3.17. Devam

	Değişken Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Ölçek Korelasyonu	Değişken Silinirse Cronbach-Alfa Değeri
Tedarikçi firma ve kurum çalışanları arasında çatışma ortaya çıktı.	124,6284	530,327	-,011	,911
Tedarikçi firma işe uygun olmayan nitelikte personel kullandı.	124,3394	537,433	-,176	,911
Tedarikçi firma işe uygun olmayan nitelikte teknoloji kullandı.	124,2844	536,407	-,155	,911
Kuruma ait gizli ve önemli bilgiler açığa çıktı.	124,3119	535,976	-,150	,910
Kurum hizmetlerinin sunumu kesintiye uğradı.	124,3303	534,333	-,097	,910
Kurum politik ve idari baskılara maruz kaldı	124,3991	529,928	,016	,909
Dkk yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar.	126,6789	502,698	,531	,905
Dkk yöneticilere zaman kazandırmaz.	124,5550	532,773	-,055	,911
Dkk yöneticilere asıl faaliyet alanlarına odaklanmalarını sağlar.	126,6376	516,730	,247	,908
Dkk yöneticilerin faaliyet üzerindeki gücünü artırır.	126,7339	507,228	,429	,906
Dkk yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir.	126,7569	501,125	,554	,904
Dkk kurumların küçülmesini sağlar.	126,7523	501,842	,614	,904
Dkk örgüt yapısını esnekleştirir	126,7339	501,717	,514	,905
Dkk kurumlardaki iş gören sayısını azaltır.	126,7477	511,222	,358	,907
Dkk kurumlarda uzman iş gücü kullanımı sağlar.	126,7569	499,724	,569	,904
Dkk iş görenlerin daha etkin olmalarını sağlar.	126,7339	493,791	,666	,903
Dkk değişen çevre koşullarına uyumu kolaylaştırır.	126,7661	510,779	,386	,906
Dkk ek faaliyet alanı kazandırır.	126,7615	508,542	,412	,906
Dkk tedarikçi ile iyi iletişim kurmayı sağlar.	126,7569	503,770	,537	,905
Dkk mevcut hizmet kalitesini artırır.	126,7018	504,911	,470	,905
Dkk hizmet çeşitliliğini artırmaz.	124,6651	541,053	-,199	,913
Dkk müşteri memnuniyetini artırır.	126,7431	503,630	,546	,905
Dkk müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılar.	126,7523	505,431	,499	,905
Dkk kalitenin sürekli iyileşmesini sağlar.	126,7661	509,931	,414	,906
Dkk teknolojiye uygun hizmet verilmesini sağlar.	126,7339	506,482	,488	,905
Dkk yatırım sermayesi gereksinimini azalttı	126,7385	511,917	,368	,906
Dkk işletme sermayesi gereksinimini azalttı.	126,7706	500,629	,537	,904
Dkk hammadde maliyetlerinin düşmesini sağladı.	126,7752	499,207	,615	,904
Dkk personel maliyetlerinin düşmesini sağladı.	126,7706	498,270	,668	,903
Dkk enerji maliyetlerinin düşmesini sağladı.	126,7890	504,656	,524	,905
Dkk aracı maliyetlerinin düşmesini sağladı.	126,7936	496,349	,702	,903
Dkk sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüşmesini sağladı.	126,7706	498,620	,685	,903
Dkk kurumların karlılığını artırdı.	126,7294	499,231	,626	,904

Tablo3.17.'deki "değişken silinirse Cronbach-alfa" sütunu incelendiğinde bütün alfa değerlerinin genel alfa değerinden düşük ya da eşit çıktığı görülmektedir. Bazı değişkenlerin genel alfa düzeyinin çok az üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değişkenler

rekabet edilebilirlik ölçeğindeki önemli değişkenlerden olduğu için ve güvenilirliğe olumlu katkı sağlayacağı düşünüldüğünden hiçbir değişken ölçekten çıkarılmamıştır.

3.2.1.3.2. Ölçeğin Geçerlilik Analiz Sonuçları

Dış kaynak kullanımının işletmeler üzerindeki rekabete etkisi ölçeğinin geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi kullanılmasının amacı, değişkenler arasındaki bağımlılığı araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet biçimde sunarak en uygun ölçme modelini elde edebilmektir. Güvenirlik analizi aşamasında ölçekteki güvenilirliği tehdit eden maddeler çıkarılarak ölçeğin daha sadeleşmesi sağlanmış ve ölçüm son şeklini almıştır.

Faktör analizi, bir grup değişken arasındaki ilişkiyi esas alarak verileri kavramsal olarak daha anlamlı hale getirerek özet biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli analiz türüdür. Faktör analizi bir sınıflandırma yöntemi olarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıda değişkene dönüştürülmesine yardımcı olur. Analiz sonucu elde edilen az sayıdaki değişkenler (faktörler) kendi içlerinde homojen, aralarında ise heterojen yapıdadırlar(Nakip,2006). Bu analizin iki temel amacı vardır. 1.analizdeki değişken sayısını azaltmak, 2. Değişken arasındaki ilişkileri inceleyerek yeni yapılar oluşturmaktır(Patır;2009). Faktör analizi bu amaçlar doğrultusunda açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki temel yaklaşıma ayrılır. Açımlayıcı faktör analizi: değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktör bulmaya, hipotez üretmek için yeni kanıtlar bulmaya yönelik işlemdir. Doğrulayıcı faktör analizi ise değişkenler arasındaki ilişkiyi esas alarak daha önce belirlenen bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur. Doğrulayıcı faktör analizine değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonların tanımlanması ile başlar(Büyüköztürk,2002).

Faktör analizi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır: problemi belirleme, korelasyon matrisi kurma, faktör modelini kurma, çıkarma yöntemini kurma, dönüşümsüz faktör matrisi kurma, dönüşümlü faktör matrisi kurma ve faktör skorlarını yorumlama(Nakip;2006). Faktör analizi, faktörleştirme, yeni değişkenler ortaya çıkarma, faktör yük değerlerini kullanarak değişkenlerin işlevsel tanımını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. İyi bir faktörleştirme değişken sayısını azaltmalı, üretilen faktörler

arasında ilişkisizlik sağlanmalı ve elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır(Büyüköztürk,2002).

Tablo 3.18 KMO Testi İçin Önerilen Kriterler

KMO ölçütü	Açıklama
0,90+	Mükemmel
0,80+	Çok iyi
0,70+	İyi
0,60+	Orta
0,50+	Kötü
0,50-	Kabul edilemez

Veri setlerinin uygunluğunun değerlendirilmesinde üç yöntem kullanılır. Bunlar: korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) testleridir. Bu yöntemler içerisinde en çok kullanılan, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) testidir. KMO, gözlenen korelasyon katsayıları ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran indekstir(Patır;2009). KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO, değişken sayısı artıkça ve faktör sayısı azaldıkça bire yaklaşmaktadır (Kalaycı,2008).Faktör analizinde değişkenlerin birbirleri ile uyumlarını ve örneklem yeterliliğini ölçmek için Barlett testine ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerlerine bakılmıştır. KMO: 0,871, Barlett değeri: 3991,522 ve P: 0,000 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuç örneklem büyüklüğünün faktör analizi çalışmasına uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.19 Dış Kaynak Kullanımının Etkileri Ölçümü Faktör Analizi

Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri	Madde yük değerleri						Cronbach α
	1	2	3	4	5	6	
Faktör 1 Rekabet Edilebilirlik							,864
Dkk sağlık kurumlarında rekabet edilebilirlik düzeyini artırdı				,649			
Dkk ürün ve hizmetlerin müşteriye en hızlı şekilde ulaşmasını sağladı				,823			
Dkk sağlık kurumlarının pazar paylarının büyümesini sağladı.				,820			
Dkk sağlık kurumlarının karlarının artmasını sağladı				,784			
Faktör 2 Sorunlar							,879
Hizmet kalitesinde düşüş yaşandı	,535						
Kadrolu personel, işin tedarikçi firmaya devrinde direnç gösterdi.	,732						
Personel kendi işini tedarikçi firmaya yükledi.	,784						
Tedarikçi firma ve kurum çalışanları arasında çatışma ortaya çıktı.	,451						
Tedarikçi firma işe uygun olmayan nitelikte personel kullandı.	,798						
Tedarikçi firma işe uygun olmayan nitelikte teknoloji kullandı.	,801						
Kuruma ait gizli ve önemli bilgiler açığa çıktı.	,719						
Kurum hizmetlerinin sunumu kesintiye uğradı.	,677						
Kurum politik ve idari baskılara baskı maruz kaldı	,700						
Faktör 3 Yönetmel Etkiler							,691
Dkk yöneticilere yönetmel alanda kolaylık sağlar.					,599		
Dkk yöneticilerin faaliyet üzerindeki gücünü artırır.					,661		
Dkk yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir.					,718		
Dkk örgüt yapısını esnekleştirir.					,625		
Faktör 4 Örgütsel Etkiler							,794
Dkk değişen çevre koşullarına uyumu kolaylaştırır.						,748	
Dkk ek faaliyet alanı kazandırır.						,698	
Dkk tedarikçilerle iyi iletişim kurmayı sağlar.						,498	
Faktör 5 Hizmet Etkileri							,828
Dkk mevcut hizmet kalitesini artırır.			,491				
Dkk müşteri memnuniyetini artırır.			,774				
Dkk müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılanmasını sağlar.			,760				
Dkk hizmet kalitesinin sürekli iyileşmesini sağlar.			,788				
Dkk, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar			,594				

Tablo 3.19 Devam

Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkileri	1	2	3	4	5	6	
Faktör 6 Maliyet Etkileri							,909
Dkk yatırım sermayesi gereksinimini azalttı.		,676					
Dkk işletme sermaye gereksinimini azalttı		,816					
Dkk hammadde maliyetlerinin düşmesini sağladı.		,838					
Dkk personel maliyetlerinin düşmesini sağladı.		,803					
Dkk enerji maliyetlerinin düşmesini sağladı.		,654					
Dkk aracı maliyetleri ortadan kaldırdı.		,563					
Dkk sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağladı.		,661					

Tablo 3.19.'da her bir faktörün değişkenlerine, faktör yük değerlerine ve faktörlere uygulanmış güvenirlik testi sonucuna yer verilmiştir. Faktör analizi sonucunda öz değeri 0,1'den büyük 6 faktör bulunmuştur. Bu faktörler toplam varyans %63,627'sini açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyansın birinci faktör %30,812, ikinci faktör %12,485, üçüncü faktör %6,944, dördüncü faktör %5,606, beşinci faktör %4,335 ve altıncı faktör %3,446'sını açıklamaktadır. Ayrıca her faktörün Cronbach α değerlerine tabloda yer verilmiştir.

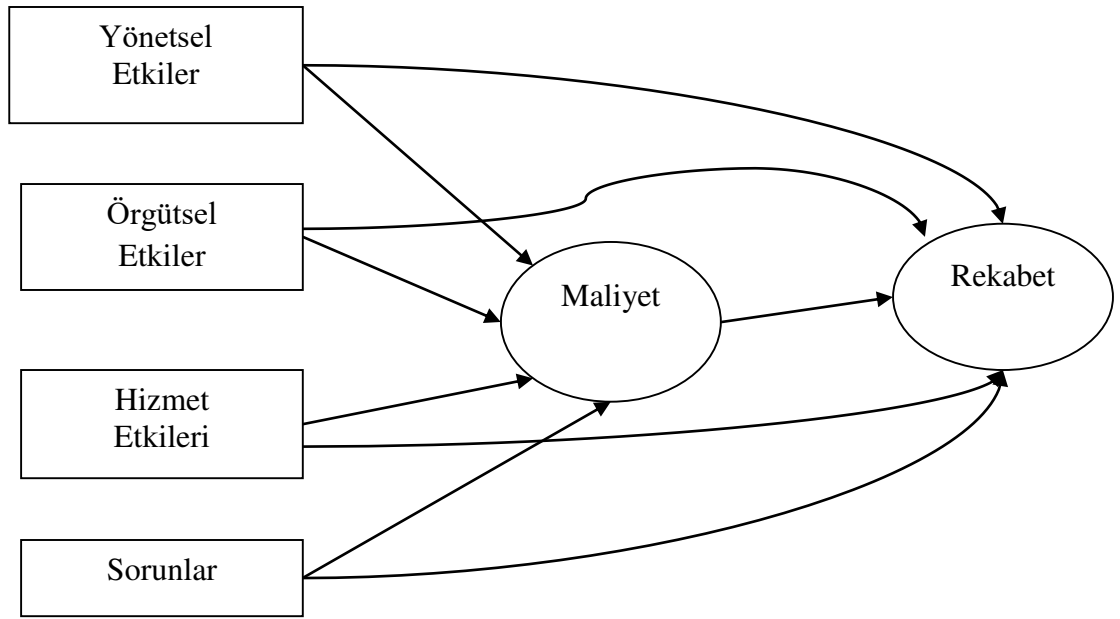
3.2.1.4. Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları

Araştırma modelinde bulunan ana değişkenlerin belirlenmesi ve doğrulanmasından sonra dokuz hipotezin test edilebilmesi için gözlenebilen ve gözlemeyen değişkenlerin nedensel ilişkilerini açıklamaya dayanan yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. YEM, diğer istatistiksel yöntemler gibi veri setleri üzerindeki ilişkileri açıklamaktan çok kuramsal olarak varlığı kurulmuş ilişkilerin veriler ile olan uyumunu doğrulamaktadır. Bu nedenle YEM'in belirlenen hipotezleri test edebilmesi konusunda diğer yöntemlerden daha başarılı olduğu söylenebilir(Meydan ve Şeşen,2011). Araştırma kapsamında kurulan yapısal eşitlik modelini test edebilmek için AMOS 20.0 paket programı kullanılmıştır.

YEM, test edilen modelin, model için toplanmış olan veriler için uygunluğunu belirlemek için değerlendirme, ölçütleri yani uyum indeksleri sunar. Bir modelin veri ile uygunluk seviyesini test etmek için çeşitli uyum indekslerinin değerlendirilmesi yapılır. Uyum indeksleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin kabul edilebilir sınır

değerler kullanılarak yorumlanır. Analiz sonucu üretilen uyum değerlerinin kabul edilen uyum indekslerinin üzerinde veya altında olması istenir. YEM'de kullanılan birçok farklı uyum indeksi bulunmaktadır. Ancak yinede her çalışmada ki-kare, SD ve iyilik uyum indeksleri mutlaka verilmektedir. Sıklıkla hesaplanan uyum indeksleri ise şunlardır: X^2 (Ki-kare uyum testi), NFI(Normlaştırılmış Uyum İndeksi), NNFI(Normlaştırılmamış Uyum İndeksi), IFI(Artırmalı Uyum İndeksi), CFI(Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi), RMSEA(Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), GFI(İyilik Uyum İndeksi) ve AGFI(Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)'dir(Meydan ve Şeşen,2011). Bu çalışmada da literatürde en fazla kullanılan uyum indeksleri kullanılmıştır.

Şekil 3.5. Araştırmada Kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli



Orijinal model AMOS 20.0 programının değişim indisleri, değişkenlerin yol katsayıları ve literatürde yer alan düzenlemeler yapılarak model modifiye edilmiş ve Tablo 3.20'deki sonuçlar elde edilmiştir.

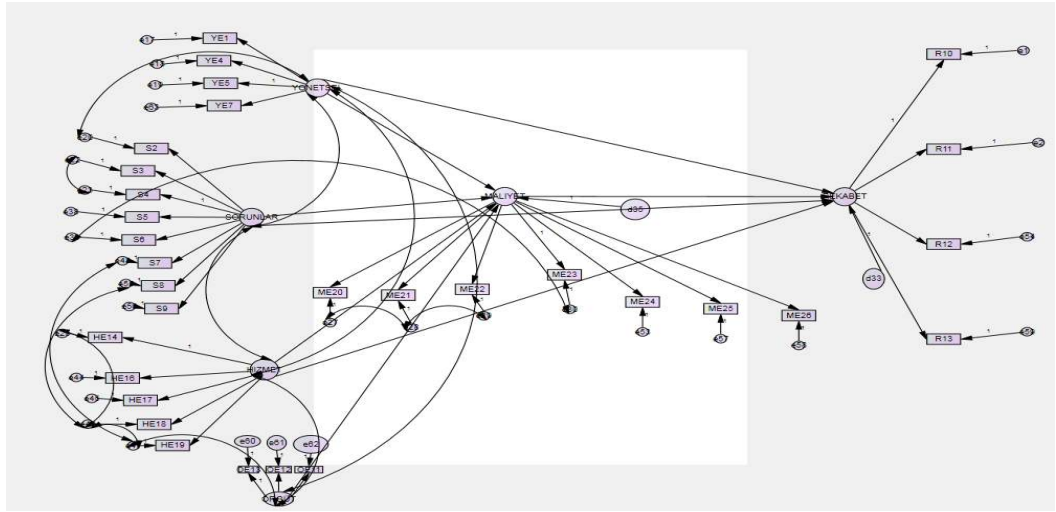
Tablo 3.20 Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Faktör Uyum Değerleri
X^2	($P>0,05$) arzulanmaktadır		636,189
X^2/df	$X^2/df \leq 2$	$X^2/df \leq 5$	1,598
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$	0,053
AGFI	$0.90 < AGFI < 1.00$	$0.80 < AGFI < 0.90$	0,907
CFI	$0.95 < CFI < 1.00$	$0.90 < CFI < 0.95$	0,936
TLI	$0.95 < TLI < 1.00$	$0.90 < NFI < 0.95$	0,925
RFI	$0.90 < RFI < 1.00$	$0.85 < RFI < 0.90$	0,822

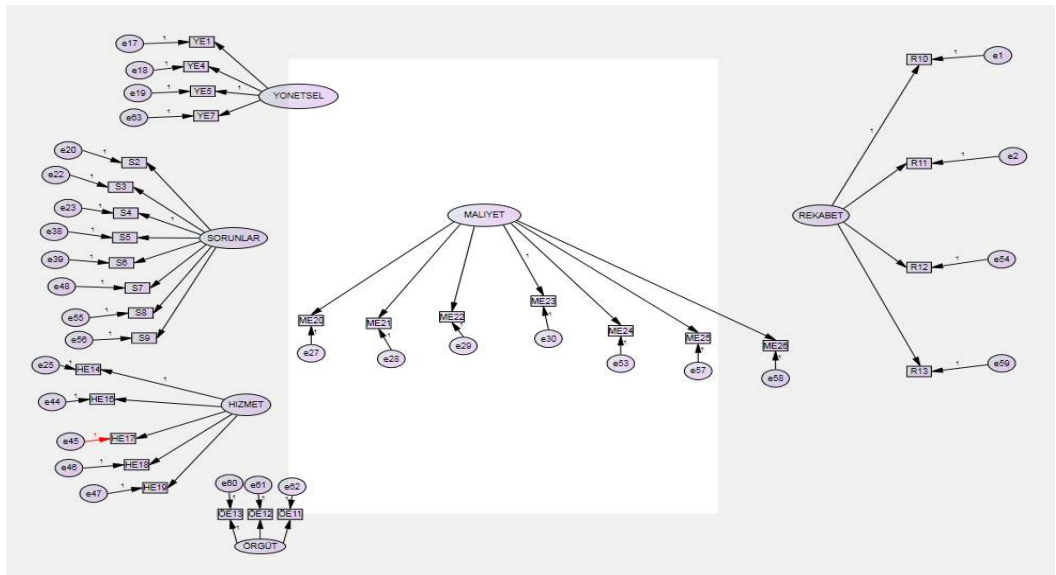
AMOS paket programında test edilen modelin Ki-kare değeri 636,189, serbestlik derecesi 434 ve anlamlılık düzeyi 0,00 olarak hesaplanmıştır. Ki-kare testi, veri ile model arasındaki uyumun testidir. Bu test, model ile gözlen değişkenlerinin kovaryans yapıları arasında fark olup olmadığını hipotezini test eder. X^2 değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğu kabul edilir. Ayrıca X^2 'nin anlamlı olması iki modelin birbirinden farklılaştığını gösterir(Meydan ve Şeşen,2011). Bu yüzden X^2 'nin mümkün oldukça en küçük değeri alması, anlamlı olmaması ve 5'ten küçük olması istenir(Kline,2011). Modelin uyum indeksleri incelendiğinde X^2 değeri 636,189 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem büyüklüğüne duyarlı olan X^2 değeri kabul edilebilir bir değer olarak çıkmıştır. X^2 değeri kabul edilebilir bir değer çıkmasına karşılık çok daha anlamlı değerlendirebilmek için farklı uyum ölçütleri incelenerek karar verilmelidir. Ki- kare testinde serbestlik derecesi önemli bir ölçüttür. Bazı durumlarda serbestlik derecesi büyük olduğu halde ki-kare testi anlamlı çıkabilmektedir. Bu durumda X^2/SD oranı genel modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılır. Bu oranın 3'ten(bazı yazarlara göre 5'ten) küçük olması modelin uyumunun kabul edilebilir olduğunu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2011). Tablo 3.21 de X^2/df değerinin 1,598 düzeyinde olduğu görülmektedir. Modelin X^2/df değerinin kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu görülmektedir. Kline (2011)'e göre RMSEA, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. RMSEA'nın 0,05'e küçük veya eşit olması mükemmel uyumu, 0,08'e kadar olan değerler kabul edilebilir

uyumu ve 0,10 ve üzeri değerler ise zayıf uyumu göstermektedir. YEM modelinin uyum ölçülerinde RMSEA'nın 0,053 olduğu görülmektedir. Bu değer RMSEA'nın kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğunu göstermektedir. Model uyum ölçütlerinden GFI: 0,945 ve AGFI:0,907 olarak bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde modelin iyi bir uyum gösterdiği söylenebilmektedir. NFI indeksi modelin temel ya da sıfır hipotezi ile olan uyumunu araştırır. Amaç varsayılan modelin kullanılması ile iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. İndeks 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 0,90 üzerinde olması gerekir. Literatürdeki çalışmalara göre CFI indeksi diğer uyum indeksleri gibi örneklem büyüklüğüne duyarlıdır ve 1'e yakın değerler alması CFI indeksinin uyum iyiliğine işarettir. CFI'nın 0,95 ve üzeri ise iyi uyumu, 0,97 ve üzeri ise mükemmel uyumu ifade eder. Araştırma modelinin CFI değeri 0,936 olarak bulunmuştur. Modelin uyum iyiliğinin yeterli olduğu görülmektedir. AMOS yazılımında NNFI yerine TLI terimi olarak kullanılan uyum indeksi, normalde 0 ile 1 arasında değer alması gerekirken, normlaştırılmadığından 1'den büyük değerlerde alabilmektedir. Yüksek TLI değeri modelin iyi uyum ölçüsüne sahip olduğunu gösterir. TLI'nin 0,90 ile 0,95 arası değerleri alması kabul edilebilir uyumu gösterir(Meydan ve Şeşen,2011). Araştırma modelinde hesaplanan TLI değeri 0,925, uyum değerleri dışında yer almış olsada kabul edilebilir uyum değerlerine oldukça yakın bir değerdir. Kline(2011) ve literatürdeki diğer çalışmalara göre RFI değer 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. RFI'nin 0,85 ile 0,90 arasında aldığı değerler kabul edilebilir uyum değerleri olarak kabul edilmiştir. Tablo 3.21'de görüldüğü gibi bu değer 0,822. Bu değer, uyum değerleri dışında yer almış olsada kabul edilebilir uyum değerlerine oldukça yakın değerdir. Modelin uyum iyiliği ölçüleri değerlendirmesinden sonra ölçüm hatalarının değerlendirilmesi de gerekmektedir. Yapısal eşitlik modelinin en büyük özelliği ölçüm hatalarını dikkate alarak ve modelde bunları belirterek sonuca gitmesidir.

Şekil 3.6 Yapısal Eşitlik Modelinin AMOS Çıktısı



Şekil 3.7 Yapısal Eşitlik Modelinde Kullanılan Gizli Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri



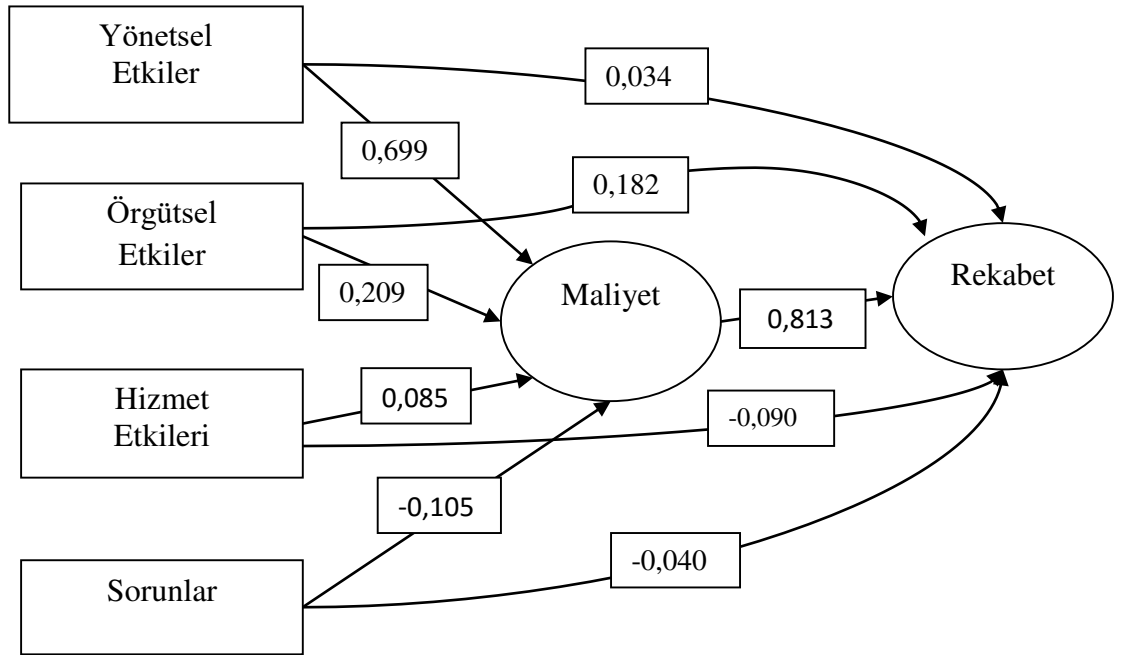
YEM modeli, içsel ve dışsal gizli değişkenleri aynı anda içinde barındırması nedeniyle faktör ve yol analizinin birleşmiş halidir. Bu model en temel anlamı ile gözlemlenen ve gözlemlenemeyen değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini gösteren oklardan oluşur. Diğer istatistik yöntemlerden farklı olarak YEM'de bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yerini dışsal (exogenous) ve içsel (endogenous) değişken tanımları kullanılır. Bunun nedeni bir değişken başka değişkenler için bağımsız değişken olabilirken aynı zamanda bazı değişkenler içinde bağımlı değişkenler olabilmesidir. Bu nedende

geleneksel regresyon testlerinde kullanılan bağımlı ve bağımsız değişken ifadelerini YEM'de kullanmak doğru olmayacaktır. Bunun yanında YEM rastgele olan ve olmayan ölçüm hatalarını açıklama, bağımlı değişkenler ile modelleri kolayca birleştirme ve çok karmaşık modelleri karşılaştırabilme özelliğine sahiptir(Meydan ve Şeşen,2011). Araştırmanın yapısal modelinde şekil 3.8.'de de görüldüğü gibi 6 adet gizil değişken vardır. Bu değişkenlerden yönetsel etkiler, örgütsel etkiler, hizmet etkiler ve sorunlar dışsal gizil değişkenlerdir. Rekabet değişkeni ise içsel gizil değişkendir. Maliyet değişkeni ise hem içsel hem dışsal değişkendir. Çünkü maliyet değişkeni hem etkilenen (bağımlı) hem de etkileyen (bağımsız) değişken olarak araştırma modelinde yer almaktadır. Tablo 3.21.'de ve Şekil 3.9.'da modelde yer alan değişkenler arası ilişkilerin yer aldığı yol analizinde standart regresyon yükleri ve modelin regresyon yönleri gösterilmektedir.

Tablo 3.21 Standart Regresyon Yükleri

Değişkenler	Regresyon Yükü
Maliyet < ---Yönetsel Etkiler	0,699
Maliyet < --- Sorunlar	-0,105
Maliyet < --- Hizmet Etkileri	0,085
Maliyet < ---Örgütsel Etkiler	0,209
Rekabet < --- Maliyet	0,813
Rekabet <--- Yönetsel Etkiler	0,034
Rekabet <--- Sorunlar	-0,040
Rekabet < ---Hizmet Etkileri	-0,090
Rekabet <--- Örgütsel Etkiler	0,182

Şekil 3.8 Modelin Regresyon Yönleri ve Standart Regresyon Yükleri



Standart ve standart olmayan yüklerin değerlendirildiğinde, yapısal model içinde standart olmayan yükler çoklu regresyon içindeki regresyon ağırlıklarına karşılık gelmekte ve farklı modeller arası karşılaştırma yapmamıza imkân sağlamaktadır. Standart yükler ise regresyondaki beta değerlerine benzemekte ve ilişkilerin etki gücünü göstermektedir. Bu yükler en çok 1 değeri alırken en düşük 0 değeri almaktadır (Hair ve diğerleri,1998). Tablo 3.22.'de standart ve standart olmayan regresyon yükleri, hipotezlerin değerlendirilmesinde kullanılacak değerler, değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olup olmadıkları ve ilişkilerin istenilen yönde olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede ise AMOS programının her bir ilişki için ortaya koyduğu p değerinden yararlanılmıştır. Bununla beraber $p < 0,05$ düzeyinde 0,05'ten küçük olan p değerleri anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Çam(2012), AMOS programının kritik oran (Critical Ratio) olarak modelin çıktısında elde edilen t değeri ile aynı değerler olduğunu bulmuştur. Bununla beraber tek modelde t değerini $t = \beta / S.E$ formülü ile ifade etmiştir. Kritik oranın formülü ise AMOS'ta $\beta / S.E$ şeklinde gösterilmektedir. Bu nedenle kritik oran t değeri olarak düşünülmüştür. Buna göre t değerleri 1,65 ve üzeri t değerleri $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Tablo 3.22 Modelinin Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Modeldeki Yapısal İlişkiler	Standart Olmayan Yükler	Standart Olan Yükler	Standart Hata	Critical Ratio t Değerleri	P değeri	Hipotez sonucu
Yönetsel Etkiler faktörünü etkileyen değişkenler:(R ² =0,55)						
H ₁ : Yönetsel Etkiler---Maliyet	0,814	0,699	0,117	6,931	0,000	Kabul
H ₅ : Yönetsel Etkiler--- Rekabet	0,031	0,034	0,293	2,289	0,024	Kabul
Sorunlar faktörünü etkileyen değişkenler: (R ² =0,30)						
H ₄ : Sorunlar--- Maliyet	-0,166	-0,105	0,085	-1,958	0,043	Kabul
H ₈ : Sorunlar --- Rekabet	-0,050	-0,040	0,189	-0,682	0,437	Ret
Örgütsel Etkiler faktörünü etkileyen değişkenler:(R ² =0,33)						
H ₂ : Örgütsel --- Maliyet	0,314	0,209	0,121	2,598	0,008	Kabul
H ₆ : Örgütsel ----Rekabet	0,224	0,182	0,108	2,074	0,038	Kabul
Hizmet Etkileri faktörünü etkileyen değişkenler:(R ² =0,23)						
H ₃ : Hizmet Etkileri --- Maliyet	0,155	0,085	0,158	0,981	0,888	Ret
H ₇ : Hizmet Etkileri---Rekabet	-0,129	-0,090	0,175	-0,547	0,969	Ret
Maliyet faktörünü etkileyen değişkenler:(R ² =0,62)						
H ₉ : Maliyet --- Rekabet	0,638	0,813	0,293	1,468	0,573	Ret

Tablo 3.22'de ki p değerleri değerlendirildiğinde H₃ ile ifade edilen "Hizmet Etkileri --- Maliyet", H₇ ile ifade edilen "Hizmet Etkileri---Rekabet", H₈ ile ifade edilen "Sorunlar--- Rekabet", H₉ ile ifade edilen "Maliyet --- Rekabet" ilişkilerinin p<0,05 düzeyinde anlamsız çıktığı görülmüştür. bu hipotezlerden H₉ hipotezinin anlamsız çıkması literatürdeki çalışmalarla ve beklenen sonuçlarla örtüşmemektedir. Bu nedenle örneklem sayısını oluşturan hastanelerin daha çok kamu hastaneleri olduğu için ve kamu hastaneleri dkk maliyet kaygısından çok kalite odaklı yaklaşıtları için bu durum sadece bu örnekleme has bir durumun sadece bu örnekleme has bir durum olduğu düşünülmektedir. Modelde yer alan H₃, H₇, H₈ ve H₉ hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmediği için reddedilmiştir. Bu hipotezler dışındaki H₁ ile ifade edilen "Yönetsel Etkiler---Maliyet", H₂ ile ifade edilen "Örgütsel --- Maliyet", H₄ ile ifade edilen "Sorunlar--- Maliyet" değişkenleri, H₅ ile ifade edilen "Yönetsel Etkiler--- Rekabet" ve H₆ ile ifade edilen "Örgütsel ----Rekabet" değişkenleri p<0,05 anlamlılık düzeyinde

anlamalı çıkmıştır. Bu nedenle H_1 , H_2 , H_4 , H_5 ve H_6 istatistiksel olarak desteklendiği için kabul edilmiştir. Ayrıca Modelde yer alan hipotezlerin yönleri değerlendirilmiştir. Modelde yer alan, H_4 , H_7 , H_8 hipotezleri olumsuz yönde etkilenirken, H_1 , H_2 , H_3 , H_5 , H_6 , ve H_9 olumlu yönde etkilenen hipotezlerdir.

Akademik literatür incelendiğinde dış kaynak kullanımı ile ilgili farklı alanlarda (konaklama hizmetleri, banka, hastaneler, lojistik, telekomünikasyon) yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır (Quin ve Duhamel, 2003; Rodriguez ve Robaina (2004); Burgess(2009); Kakabadse ve Kakabadse(2000); Grupe(1997); Türkoğlu (2012); Öztürk (2006); Karahan (2009); Yanık ve Kayık, 2012). Bu çalışmalar dış kaynak kullanımının işletme üzerindeki etkilerine yönelik olmaklar beraber dış kaynak kullanımının etkilerinin maliyet ve rekabet değişkenlerini nasıl etkileyebileceği üzerine çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle araştırmada kurulan hipotezler başka çalışmalarda test edilmemiştir.

Modelin test edilmesi ile ortaya çıkan ilişkilerin değerleri modelde yer alan değişkenlerin birbiriyle karşılaştırılmasına imkân vermektedir. Tablo 3.22'de modelde kurulan hipotezlerin sonuçlarına yer vermiştir. Tablo 3.22'de görüleceği gibi maliyet faktörü üzerinde en etkili olan değişken yönetsel etkilerdir. Diğer değişkenler bu değişkene göre daha az bir etkiye sahiptir. Yönetsel etkiler ile maliyet arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı dış kaynak kullanımının işletme üzerindeki yönetsel etkileri maliyeti olumlu yönde etkilemektedir. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü işletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri dış kaynaklardan tedarik ederek sahip oldukları sermayeyi asıl faaliyet alanlarında kullanma fırsatı elde etmişlerdir. Ayrıca işletmeler diğer faaliyetler için ise yatırım sermayesi gereksinimlerini azalmasını ve hammadde maliyetlerini düşmesini sağlamışlardır. Böylece işletmeler gereksiz harcamalardan kurtulurken karlarının da artırmış olacaklardır. Ayrıca dış kaynak kullanımı ile işletmelerin örgüt yapılarının esnekleşmesi, hızla değişen arz ve talep koşullarına maliyet faktörünü daha hızlı adapte edebilmelerini sağlayacaktır. Örgütsel etkiler değişkeni ile maliyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla beraber dkk yarattığı örgütsel etkilerin maliyeti olumlu yönde etkilediği de görülmektedir. Çalışmanın literatür kısmında da ifade edildiği gibi dış kaynak kullanımı ile işletmelerin örgüt yapılarında, iş yapma ve süreçlerinde değişiklik olmaktadır. Bu etkiler içerisinde işletmelerin değişime hızlı uyum sağlamaları, iş görenlerin daha etkin olmaları, tedarikçiler ile organize edilmiş iletişim ağı kurmaları vardır. Bununla beraber

işletmelerin uzman iş gücü kullanmaları, işletme içinde iş gören sayısının azalması ve ek faaliyet alanı kazandırma gibi etkileri maliyetler üzerinde olumlu etkilemektedir. Tablo 3.22'de görüleceği gibi hizmet etkileri değişkeni ile maliyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Genel olarak düşündüğümüzde dış kaynak kullanımı ile işletmeler ürün veya hizmetlerin verimliliğini ve etkinliğini artırmak maliyetleri ise en aza indirmeyi istemektedirler. Ancak ürün ya da hizmet üretim sürecinin tedarikçilerin elinde olması ve tedarikçinin üretim sürecini geliştirememesi hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Hizmet kalitesine yaşanan düşüş müşteri memnuniyetini düşürebileceği gibi işletmenin karlılığını azaltacaktır. Ayrıca ürün ya da hizmetin işletme içinde üretildiğin de katlanılacak maliyet daha az olduğu halde hizmet ya da ürün tedarikçiden temin edilmesi maliyetleri olumsuz etkileyecektir. Sorunlar değişkeni ile maliyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı dış kaynak uygulamalarında yaşanan sorunların maliyet olumsuz yönde etkileyeceğidir. Tablo 3.22'de de görüldüğü gibi sorunlar değişkeni maliyeti olumsuz yönde etkilemektedir. Tablo 3.22'de görüleceği gibi rekabet faktörü üzerinde en etkili olan değişken yönetsel etkilerdir. Diğer değişkenler bu değişkene göre daha az bir etkiye sahip olduğu görülürken sorunlar ve hizmet etkileri değişkenleri rekabet faktörünü olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. H₅ olarak ifade edilen dış kaynak kullanımında yönetsel etkilerin rekabet üzerinde olumlu etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan temel yeteneklerine odaklanmaları işletme stratejisinin temelini oluşturarak yöneticilerin faaliyetleri üzerindeki gücü artacak ve işletme yönetimi uygulanan bu strateji ile daha etkin hale gelecektir. Böylece dkk ile esnek birimler haline gelen işletmeler etkin ve teknik bir yönetim yapısına sahip olarak rekabet güçlerini de artıracaklardır. Örgütsel etkiler değişkeni rekabet faktörü arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bunun anlamı dış kaynak kullanımının işletme üzerindeki örgütsel etkileri rekabeti olumlu yönde etkiler. Bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Çünkü işletmelerin küçülmesine fırsat veren dkk tedarikçilerinin yetersiz olduğu durumlarda tedarikçinin değiştirmesini olanağı sunarak değişen çevre koşullarına uyumu kolaylaştırır. Ayrıca temel yeteneklerinde uzmanlaşan işletme, hizmet satın alımında da uzman iş gücü kullanımını tercih edeceği için diğer sektördeki işletmelere karşı rekabet avantajı elde edecektir. Ayrıca dış kaynak kullanımı işletmeler ek faaliyet alanları yaratarak rekabet edebilme avantajlarını artıracaktır. Tablo

3.22'de görülebileceği gibi hizmet etkileri ile rekabet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca hizmet etkileri ve rekabet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunda elde edilen diğer bir sonuçtur. Yoğun rekabet ortamında işletmelerde müşteri odaklı hizmet anlayışı mevcuttur. Bununla beraber müşteriler bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre hizmet talep etmeye başlamışlardır. Böyle bir ortamında işletmelerin rekabet edebilmeleri müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamasına ve hizmet kalitesine bağlıdır. Bu yüzden dış kaynaklardan alınan hizmetin kalitesinin düşük olması, günün koşullarına uygun olmaması, müşteri memnuniyetini sağlayamaması doğrudan rekabet üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır. Sorunlar değişkeni ile rekabet faktörü arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu elde edilmiştir. Bunun anlamı dış kaynak uygulamalarında yaşanan sorunların rekabeti olumsuz yönde etkileyeceğidir. Tablo 3.22.'de görüldüğü gibi maliyet değişkeni ile rekabet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Genel olarak bakıldığında işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten en önemli neden maliyetlerin düşmesi buna bağlı olarak rekabet edilebilirlik düzeyini artırmaktır. Ancak klasik bir satın alma yöntemi olmayan dış kaynak kullanımı işletmelerde tam tersi bir etki de yaratmıştır

. Dış kaynak kullanım sürecinin başarısız şekilde yürütülmesi işletmelerin yatırım sermayelerinde, hammadde, personel, enerji maliyetlerinde artışa neden olacağı için bu durum işletmelerin rekabet güçlerini olumsuz etkileyecektir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

20. yüzyılın ikinci çeyreğinden itibaren kendilerini farklı bir ekonomik çevre içinde bulan işletmelerin içinde bulundukları çevrenin özellikleri küresel rekabet, hızlı değişim ve belirsizliktir. Değişen bu çevrede içerisinde iş dünyasının pazar, yönetim, ürün ve kaynak algılamalarında da büyük değişimler yaşanmaktadır. Böyle bir değişim içerisinde işletmelerin varlıklarını koruyabilmek, gelecekte var olabilmek için hiçbir şey değişmemiş gibi işlerine devam etmeleri kabul edilebilir bir durum değildir. Dünya'da, yaşanan bu değişim işletmelerin daha etkin ve verimli olmalarını, üretim maliyetlerini azaltmalarını, temel faaliyetleri olan işe odaklanmalarını ve "iş en iyi bilen" pozisyonunda olmalarını gerekli hale getirmiştir. Sürekli değişimin yaşandığı çevre içerisinde pek çok yeni uygulama ve yöntemlerle karşılaşan işletmelerin yapması gereken değişime direnç, karmaşık süreçler, hiyerarşik basamakların fazlalığı, katı kurallar, iletişimin bozuk olması, işletme kültürünün empoze edilmeye çalışılması gibi yaşanan hızlı değişime yanıt vermeyen geleneksel yöntemlerden uzaklaşıp müşteri, kalite ve yenilik odaklı bir yeniden yapılanma ile mevcut düzen içerisinde ayakta kalabilmektir.

Uluslararası rekabet ve küreselleşme ile sınırların ortadan kalkması gibi işletmelerin kendilerini yeniden tarif etmesine, daha saydam olmasına ve temel yeteneklerine odaklanmaya mecbur bırakmıştır. Yaşanan gelişmeler sonucunda temel yeteneklere verilen önemin artması temel olmayan faaliyetleri işletme dışından tedarik edilmesini neden olmuştur. Dış kaynak kullanımı da yaşanan bu değişimin sonucunda hayat bulan bir yönetim stratejisi olmuştur. Dkk, işletmenin sadece temel faaliyet ve süreçleri üzerine odaklanıp geriye kalan temel olmayan faaliyet ve süreçleri bu konularda uzmanlaşmış işletmelerden sağlayarak işletme faaliyetlerinin yürütülmesini esas alan yönetin stratejisidir. Tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen en önemli değişkenler kalite ve fiyat değişkenleridir. İşletmelerin faaliyet alanları ne olursa olsun bütün hizmet ve süreçleri tek başına yaparak kaliteyi ve düşük maliyeti yakalaması pek mümkün değildir. Çünkü bu oldukça yüksek maliyet gerektirmektedir. Bu yüzden işletmeler ihtiyaçları ve stratejileri doğrultusunda dış kaynak kullanmaya yönelmektedirler. Böylece maliyetleri azaltmakla beraber ürün ve hizmetlerin kalitesinde de artış olacaktır.

Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine yoğunlaşmalarına olanak sağlamakla beraber verimlilikte artış, kalitede yükselme, maliyetleri azaltma, esneklik kazanma, küçülme, teknolojik yeniliklerden yararlanma, yüksek iş performansı, tedarikçinin uzmanlığından ve kaynaklarından yararlanma, iş süreçlerini kısaltma yeni pazarlara girme gibi birçok avantajı bulunmaktadır. Bu anlamda dış kaynak kullanımı hem zaman hem kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Dkk bu katkılarının yanı sıra bazı risklerde taşımaktadır. dkk sonucunda işletmeler temel yeteneklerini kaybedebilmesi, hizmet satın aldıkları işletmeye bağımlılığın artması, kalitede düşüş yaşanması, beklenmeyen maliyetler, işletmeye ait gizli ve önemli bilgilerin açığa çıkması, iki işletme yapısının farklı olması nedeni ile kültürel uyumsuzluğun çatışmaya dönüşmesi gibiriskleri bulunmaktadır.

Dkk kullanımının avantajlarından yararlanabilmek, risklerinden kaçınabilmek için bu uygulamayı stratejik yaklaşmak ve dikkatli bir şekilde uygulamaya koymak önemlidir. Öncelikli olarak yapılması gereken şey dkk stratejik alt yapısının iyice anlaşılması ve işletmenin temel yeteneğini belirlemesidir. Buradan hareketle yapılması gereken dış kaynak uygulamasına ihtiyaç olup olmadığının ve satın alınacak hizmetin dışarıdan temin edildiğinde kendi birimlerindeki üretimden daha iyi düzeyde sağlayıp sağlayamayacağının değerlendirmesini yapmaktır. Dkk kararının alınması ile hizmet satın alınacak işletme seçilir ve sözleşme imzalanır. Bu noktada vurgulanması gereken dkk basit bir satın alma yöntemi olarak görülmemelidir. Dış kaynak kullanımının başarısı çok iyi bir sözleşmesinin hazırlanması, performans kriterlerinin belirlenmesi ve sözleşmenin etkili biçimde yürütülmesidir. Son olarak yapılması gereken iyi bir kontrol sistemi oluşturarak uygulamanın etkin bir şekilde işleyip işlemediğini sürekli olarak kontrol etmektir.

Dış kaynak uygulaması uzun yıllardan beri inşaat ve imalat sektöründe fason üretim şeklinde uygulanan bir teknik olsada süreç ve sözleşmeye dayalı olarak yürütülmesi açısından çok eski olmayan bir uygulamadır. Başlangıçta işletmeler dış kaynak kullanımına stratejik olarak riskli olduğunu düşünmüş olsalar da somut olarak uygulamanın olumlu etkilerini görünce dkk stratejik olarak benimsemeye başlamışlardır. Önceleri sadece yemek, temizlik taşımacılık, güvenlik, bilgi teknolojileri gibi rutin olarak yapılan kendi uzmanlık alanların girmeyen alanlarda uygulanan dkk günümüzde

pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, imalat, finans gibi işletme başarısını doğrudan etkileyecek kritik faaliyetlerde de dış kaynak kullanılmaktadır.

Her geçen gün daha da yaygınlaşan ve her alanda kullanılmaya başlayan dkk sağlık sektöründe de başvurulan bir yöntem olmuştur. Sosyal Güvenlik Kurumu, maliyetleri kontrol altında tutmak için hastaneleri sürekli denetlemektedir. Sağlık bakanlığı rekabeti teşvik ederken, SGK fiyat sınırlamaları getirmektedir. Bu durum karşısında sağlık kurumları maliyetleri düşürmek, rekabeti ve kaliteyi artırmak, değişim içerisindeki sağlık sektörüne uyum sağlayabilmek için dkk yönelmektedirler. Günümüzde sağlık kurumları yüksek teknoloji, uzman personel kadrosu, teknik alt yapı, kat ve ön büro hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, satın alma hizmetleri, halkla ilişkiler faaliyetlerinin yanına tıp hizmetleri de eklenince diğer işletmelerden daha karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Giderek daha fazla faaliyet, özellikle temel yetenekleri ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek isteyen sağlık kurumları için dış kaynak kullanımı vazgeçilmez bir yönetim stratejisi olmuştur. Sağlık kurumlarında dış kaynak kullanımı küçük ölçekli, klinik olmayan faaliyetlerde (temizlik, yemek, güvenlik, çamaşırhane...) başlamış olsada giderek büyük yatırımlar gerektiren MR, CT, USG, PET, CT gibi tıbbi hizmetlerde dış kaynak kullanılmıştır. Faaliyetlerin tedarikçilere devredilmesi ile sağlık işletmeleri, sağlık işletmeleri temel yeteneklerine daha fazla zaman ve kaynak ayırabilecek, verimlilik ve hizmet kalitesi artacak, teknolojik yenilikleri yakından takip edebilecek, hasta memnuniyetinde artış olacak, maliyetler azalacak, piyasadaki belirsizlikten en az seviye etkilenecek ve tedarikçi işletmenin uzman kadrosunda yararlanabilecektir. Ancak daha önce belirtildiği gibi bu sonuçların elde edilebilmesi dış kaynak sürecin başarı ile uygulanmasına bağlıdır. Aksi takdirde işletmeler büyük maddi kayıplar yaşayabilirler.

Bu çalışma ile yöneticilerin bir yönetim stratejisi olarak kullanabilecekleri dış kaynak uygulamasının, sağlık kurumlarında gerçekleştirilmesi ile uygulamada elde edilen sonuçlar ve bu uygulamanın etkilediği değişkenler istatistiksel test sonuçları ile açıklanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde dkk teorik olarak ele alınmıştır. Birinci bölümünde dkk tanımı, önemi, amacı, gelişim süreci ve evreleri, dkk teşvik eden faktörler, dkk özellikleri ve uygulama alanları açıklanmıştır. Ayrıca dkk stratejisini açıklayabilmek için önemli olan "temel yetenek" kavramına da bu bölümde yer verilmiştir. İkinci bölümde ise dkk

avantajları, dezavantajları, dkk süreci, tek tedarikçi kullanmanın işletme üzerinde etkisi ve dkk başarı kılan faktörler değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise dış kaynak kullanımına etki eden faktörler ve bu faktörlerin maliyet ve rekabet üzerindeki etkileri yöneticilerin bilgi, deneyim ve düşünceleri doğrultusunda istatistiksel metotlarla test edilmiştir. Bu çerçevede teorik araştırmaya en uygun model oluşturularak istatistiksel metotlarla test edilmesi için hipotezler öngörülmüştür.

Literatürde yapılan çalışmalara göre oluşturulan anket formu Karadeniz Bölgesinde bulunan sağlık kurumlarına uygulanmıştır. Araştırmaya katılan sağlık kurumlarının her alanda teşkil edebilmesi için kamu-özel sektör kuruluşları, üniversite hastaneleri, vakıf hastaneleri, diyaliz merkezleri ve aile hekimlikleri örneklem çevresini oluşturmuştur. Araştırmanın anketi 218 sağlık çalışanına yüz yüze, telefon ve e-posta ile ulaştırılarak yapılmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Anket formunun ikinci bölümünde ise hangi faaliyetlerde dış tedarikçilerden yararlanıldığı, dışarıdan hizmet satın alma nedenleri, dkk rekabet edilebilirliği üzerine etkisi, muhasebe- finansman alanında dkk etkileri, dkk sonucunda karşılaşılan sorunların etkilerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise dkk işletmeler üzerindeki yönetsel, örgütsel, hizmet ve maliyet etkilerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket soruları: 1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde beşli likert ölçeğe göre hazırlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre katılımcıların %30,7'si kadın, %69,3 erkeklerden oluşmaktadır. Yaş değişkeni incelendiğinde ise katılımcıların %14,7'lik kısmı 30 yaş ve altı, %16,5'lik kısmı 31–35 yaş arası, %27,1'lik kısmı 36–40 yaş arası, %22'lik kısmı 41–45 yaş arası, %14,2'lik kısmı 46–50 yaş arası ve %5,5'lik 50 ve üstü yaş grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu incelediğinde ise lisans seviyesinde yoğunlaştığı (%69,7) görülmektedir. Araştırmaya katılanların unvanları incelendiğinde %18,8'inin müdür, %25,2'sinin müdür yardımcısı, %14,2'sinin genel koordinatör, %18,3'ünün satın alma yöneticisi, %16,1'inin muhasebe ve finansman yöneticisi, %7,3'ünün tıbbi sekreter olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan kurumların mülkiyet yapıları incelendiğinde ise %64,7 ile kamu da yoğunlaştığı görülmektedir. Hizmet süreleri incelendiğinde ise %7,3'ünün 5 yıl ve daha az, %31,2'sinin 5–10 yıl arasında, %39,9'unun 10–20 yıl arasında, %17,9'unun 20–30 yıl arasında ve %3,7'sinin

ise 30 ve üstünde hizmet verdikleri belirlenmiştir. Ayrıca dış kaynak kullanım uygulamasını kaç yıldır sürdürmekte olduğu hakkındaki bilgiler incelendiğinde %20,6'sının 1–3 yıldır, %36,2'sinin 3–5 yıldır, %29,8'inin 5–10 yıldır, %8,3'ünün 10–15 yıldır, %5'i 15–20 yıldır uyguladığı görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlara göre işletmelerin büyük çoğunluğu 3–10 yılları arasındaki süredir dış kaynak kullanmaktadır. Anketin uygulanması sırasında yüz yüze yapılan görüşmelerde işletmeler her ne kadar dış kaynak kullanıyor olsada henüz dış kaynak kullanımını ve süreci hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle dkk ile ilgili gerek maliyet gerek karlılık gerekse kalite anlamında daha somut çalışmaların yapılması dış kaynak kullanımının taraflarca daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Dış kaynak kullanımının işletmelerce öneminin anlaşılması ise dış kaynak kullanım eğilimini artıracaktır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde işletme için stratejik öneme sahip olmayan bakım, temizlik, yemek hizmetleri dışarıdan satın alınan hizmetlerin başında gelmektedir. Elde edilen bu sonuç literatürde de birçok çalışmada yer almıştır (Türkoğlu,2012;Yiğit,2004;Kakabadse ve Kakabadse,2002;Rodriguez ve Robaina,2004; Özdoğan,2006). Bu hizmetlerin yanı sıra bilgi işlem, güvenlik, genel bina bakım ve onarım faaliyetlerinde de dış kaynak kullanımı yaygındır. Ancak elde edilen sonuçlara göre katılımcıların faturalama, müşteri hizmetleri, reklam tanıtım ve iletişim hizmetlerinde dış kaynak kullanımına çok fazla yönelmemektedirler.

Çalışmanın üçüncü bölümde sağlık kurumlarını dkk yönelten nedenler ile elde edilen sonuçlar Türk sağlık sisteminde kurum dışından hizmet alım uygulamaları araştırma raporu(2010), Kavunçubaşı(2010) ve Yılmaz'ın 2007 de gerçekleştirmiş olduğu doktora çalışması sonuçları ile genel olarak örtüşmektedir. Çalışmanın literatür kısmında belirtildiği gibi bu uygulamaya daha çok maliyetleri düşürmek için başvurulmuş olsada dkk diğer avantajlarının keşfedilmesi ile dkk yönelten neden sadece maliyet faktörü olmamaktadır. Araştırma da elde edilen sonuçlara göre asıl işe odaklanma, hizmet kalitesini yükseltme, rekabet gücünü artırma, teknolojiiden yararlanma, müşteri tatmini yükseltme, sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürme diğer dış kaynak kullanma nedenleri arasındadır.

Artan rekabet koşulları içerisinde işletmelerin var olabilme ve devamlılıklarını sürdürebilme için geliştirdikleri stratejilerden biri olan dkk rekabet ortamı içerisinde işletmelere verimlilik ve tasarruf getirecektir. Çünkü işletmeler temel yetenekleri

dışındaki faaliyetleri dışarıdan tedarik ederek maliyet ve zamandan tasarruf sağlarken ürün ve hizmetlerin kalitesinde artış yaşanacaktır. Araştırmamızda dış kaynak kullanımının rekabet edilebilirlik üzerine etkisinin ne yönde olduğuna dair bulgular elde edilip değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde ettiğimiz sonuçlara göre dkk fiyatların rekabet edilebilirlik düzeyine ve işletmenin karlarına pozitif yönde etki etmektedir.

Dış kaynak kullanım süreci başarılı yürütülmediği takdirde kısa veya uzun vadede sorunlarla karşılaşılabilir. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde karşılaşılan sorunların en önemli sebebi yapılan eksik sözleşmelerdir. Bununla beraber karşılaşılan diğer sorunlar tedarikçi firma ile işletmenin kendi personeli arasında yaşanan çatışmalar, gizli bilgilerin açığa çıkması, hizmet sunumunun kesintiye uğraması, denetimde zorluklar yaşanması, işe uygun olamayan nitelikte personel ve teknoloji kullanılmasıdır. Çalışmamız da dkk yaşanan sorunların neler olduğunu incelenmiş ve katılımcıların dış kaynak kullanım sürecinde ciddi boyutlarda sorunlarla karşılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada anket formunda yer alan değişkenlerin geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu analizden sonra ölçekte geçerlilik ve güvenirliği olumsuz yönde etkileyen değişkenler modelden çıkarılmıştır. Güvenirlik analizi için en yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa istatistiği, geçerliliği test etmek için ise açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Güvenirlik analizi sonucu ölçeğin genel alfa katsayısı 0,908 olarak hesaplanmıştır. Bu oran genel olarak alt sınır kabul edilen 0,70 oranından oldukça yüksektir. Elde edilen sonuçlara göre değişkenler en uygun yapıya getirilerek yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Yapısal eşitlik yönteminde modelin elde edilen sonuçları ne derece açıkladığını gösterebilmek için uyum iyiliği ölçütlerine bakılmıştır. Uyum iyi ölçütlerine bakılarak modelin kabul ya da reddedilmesine karar verilir. Araştırma modelinin uyum iyiliği ölçütleri: X^2 : 787,630, X^2/df : 1.815, RMSEA:0,061, CFI: 0,906, TLI:0,892, GFI:0,816, AGFI:---, NFI:0,814, RFI:0,788 olarak bulunmuştur. Bu değerler genel kabul gören uyum ölçütleri (Bk: Tablo:3.4) ile karşılaştırıldığında modelin iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir. Araştırma modelinde 9 hipotez yer almaktadır. Bu hipotezlerin regresyon katsayıları, P değerleri ($p<0,05$) ve t değerleri ($t\geq 1,65$) değerlendirilmesi sonucunda da şu sonuçlar elde edilmiştir.

H₁ hipotezi ile dış kaynak kullanımının yönetsel etkilerinin maliyeti olumlu yönde etkilemesi araştırılmıştır. 0.699 regresyon katsayısı ve $p=0.000$ değeri ile kabul edilmiştir. Bunun anlamı dış kaynak kullanımının yöneticilere temel yeteneklere odaklanma, zaman tasarrufu sağlama ve örgüt yapısını esnekleştirmek gibi yönetsel alanda sağladığı kolaylıklar maliyeti olumlu yönde etkilemesidir. Literatürdeki birçok çalışmada yönetsel etkiler faktöründeki değişkenlerin maliyet üzerinde olumlu etkisini desteklemektedir. Dkk yönetsel etkilerindeki bir birimlik artış maliyet faktörü üzerinde 0,688 birimlik olumlu etkiye sahiptir.

H₂ hipotezi ile dış kaynak kullanımının örgütsel etkilerinin maliyeti olumlu yönde etkilemesi araştırılmıştır. 0,209 regresyon katsayısı ve $p=0,008$ değeri ile kabul edilmiştir. Bunun anlamı dkk sonucunda işletmede çalışan personel sayısının azalması, uzaman iş gücü kullanımı, değişen çevre şartlarına kolay uyum sağlama gibi dkk örgütsel etkileri maliyeti olumlu yönde etkilemesidir. Bu sonuç Türkoğlu(2012) ve Özdoğan'ın 2006 yılında yaptığı çalışmalarda elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Dkk örgütsel etkilerindeki bir birimlik artış maliyet faktörü üzerinde 0,209 birimlik olumlu etkiye sahiptir.

H₃ hipotezi ile dış kaynak kullanımının hizmet etkilerinin maliyeti olumlu yönde etkilemesi araştırılmıştır. 0,085 regresyon katsayısı ve $p=0,888$ ($p>0,05$) değeri ile reddedilmiştir.

H₄ hipotezi ile dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunların maliyeti olumsuz yönde etkilemesi araştırılmıştır. -0,105 regresyon katsayısı ve $p=0,053$ değeri ile kabul edilmiştir. Bunun anlamı dkk sonucunda denetimde zorlukların yaşanması, kalitenin düşmesi, işe uygun olamayan personel ve teknolojinin kullanılması, gizli bilgilerin açığa çıkması gibi karşılaşılan sorunlar maliyeti olumsuz yönde etkilemesidir. Dış kaynak kullanımında karşılan sorunlardaki bir birimlik artış maliyet faktörü üzerinde 0,105 birimlik olumsuz etkiye sahiptir.

H₅ hipotezi ile dış kaynak kullanımının yönetsel etkilerinin rekabet olumlu yönde etkilemesi araştırılmıştır. 0,034 regresyon katsayısı ve $p=0,000$ değeri ile hipotez kabul edilmiştir. Bunun anlamı dış kaynak kullanımının yöneticilere temel yeteneklere odaklanma, zaman tasarrufu sağlama ve örgüt yapısını esnekleştirmek gibi yönetsel alanda sağladığı kolaylıklar rekabeti olumlu yönde etkilemesidir. Literatürdeki birçok çalışmada yönetsel etkiler faktöründeki değişkenlerin rekabet üzerindeki olumlu etkisini

desteklemektedir. Dkk yönetsel etkilerindeki bir birimlik artış rekabet faktörü üzerinde 0,034 birimlik olumlu etkiye sahiptir.

H₆ hipotezi ile dış kaynak kullanımının örgütsel etkilerinin rekabet olumlu yönde etkilemesi araştırılmıştır. 0,182 regresyon katsayısı ve p=0,038 değeri ile hipotez kabul edilmiştir. Bunun anlamı dkk sonucunda işletmede çalışan personel sayısının azalması, uzaman iş gücü kullanımı, tedarikçiler ile iyi uyum sağlanması, değişen çevre şartlarına kolay uyum sağlama gibi dkk örgütsel etkileri maliyeti olumlu yönde etkilemesidir. Dkk örgütsel etkilerindeki bir birimlik artış rekabet faktörü üzerinde 0,182 birimlik olumlu etkiye sahiptir.

H₇ hipotezi 0,090 regresyon katsayısı ve p=0,969 değerleri ile H₈ hipotezi -0,040 regresyon katsayısı ve p=0,437 değerleri ile H₉ hipotezi 0,813 regresyon katsayısı ve p=0,573 değerleri ile reddedilmişlerdir. Çalışmanın % 64.7'sini kamu hastanelerini oluşturduğu için ve kamu hastaneleri de dış kaynak kullanımına maliyet kaygısından çok kalite odaklı yaklaşıtları için bu hipotezde elde edilen bu sonucun bu sadece bu örnekleme has bir durumun olduğu düşünülmektedir.

Elde edilen bu sonuçları literatürdeki çalışmalara örtüşmemekle beraber literatürde hizmet etkileri, sorunlar ve maliyet faktörlerinin rekabet değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek için kurulmuş hipotezlere rastlanılmamıştır. İleride bu konuda yapılacak olan çalışmalarda bu araştırmada kurulan hipotezler üzerine çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmanın hem literatür hem de araştırma kısmında elde edilen sonuçların sektördeki yöneticilere ve ileride yapılacak araştırmalara fayda sağlaması amacı ile aşağıdaki öneriler oluşturulmuştur.

1. Araştırmaya katılan sağlık kurumlarının dış kaynak uygulamasını profesyonelce yararlanmadığını ve bu uygulamanın sağlık kurumlarında yeni yeni gelişmekte olduğu söyleyebiliriz. Bunun sebebi dkk yeni bir yönetim stratejisi oluşu ve profesyonel anlamda uygulanan bir geçmişinin olmamasıdır. Bu nedenle sağlık kurumları pazarda dış kaynak kullanımında kar elde eden aynı sektördeki diğer işletmeleri tespit ederek kendi stratejilerine yön vererek başarı elde edebilirler.
2. Dış kaynak kullanımının gerek sağlık kurumlarında gerekse diğer sektörler daha çok uygulama alanı bulabilmesi için yapısal ve fonksiyonel olarak gerekli alt yapıya sahip yeterli sayıda tedarikçinin piyasada bulunması

gerekir. Tedarikçi işletmenin sayısının fazla olması işletmeleri dış kaynak kullanımına teşvik edecek faktörlerdendir.

3. Dış kaynak sürecini yönetmek zor ve zaman almaktadır. Bu sürecin başarı yönetilmesi için uzman ve deneyimli yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle bu süreç içerisinde yer alacak yönetici ve personelin dış kaynak uygulaması hakkında bilgilendirilmesi, yasal düzenlemeler hakkında bilgilendirilmesi gerekir. Böylece uygulamadan daha verimli sonuçlar elde edilecektir.
4. Dış kaynak kullanmaya karar vermeden önce yöneticilerin öncelikle temel yeteneklerinin ne olduğunu, içinde bulundukları durumu, böyle bir uygulamaya ihtiyaç olup olmadığını iyi analiz etmesi gerekir. Çünkü işletmeler temel yeteneklerini ve bu uygulamadaki amaçlarını somut bir şekilde ortaya koymadıktan sonra dış kaynak uygulamasından bekledikleri faydaya elde edemeyeceklerdir. Bu aşamadan sonra yapılacak stratejik analizden sonucu dkk karar verilmelidir.
5. Sağlık kurumları temel faaliyet alanları dışındaki ikincil faaliyetlerde dış kaynak kullanmaları durumunda daha başarılı olacaklardır. Ancak tıbbi hizmetlerde dış kaynak kullanımından memnun kalınması halinde tıbbi hizmetlerde de dış kaynak kullanılabilir. Araştırmaya katılan sağlık kurumları ağırlıklı olarak rutin işlerde (temizlik yemek) dış kaynak kullandıkları görülmektedir. Oysa sağlık kurumları teknolojinin yoğun kullanıldığı tıbbi faaliyetlerde de dkk yönelebilirler. Örneğin sağlık kurumları MR, BT, ultrason, biyokimya ve mikrobiyoloji laboratuvarları gibi büyük teknolojik yatırımlar gerektiren faaliyetlerini dış tedarikçiden temin ederek yatırım harcamalarını azaltabilirler.
6. Yöneticiler dkk sürecini başlatmadan önce fayda- maliyet analizi yapmalıdırlar. Analiz sadece bugünü değil gelecekte olabilecek olası durumların neler olabileceği, satın alınan hizmet ya da ürünün başarısız olması durumunda zararların neler olacağı, sürecin en iyi şekilde yürütülebilmesi için sözleşmenin nasıl olacağı, sürecin denetimi ve kontrolünün nasıl olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca yöneticiler

piyasayı ve rakiplerinde iyi analiz etmelidirler. Dış kaynak sürecince çevresel faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

7. Dkk karar verdikten sonra süreci başlatmadan önce işletme içerisindeki en üst düzeyden en alt düzeye kadar bütün personele bu uygulama anlatılmalıdır. Çünkü dış kaynak kullanımının çalışanlar tarafından tepkili karşılanması sık karşılaşılan bir durumdur. Bu nedenle dkk işletme içerisinde problemlere neden olmaması için çalışanlar dkk hakkında bilgilendirilmeli, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olunmalı, süreç sürekli olarak izlenmeli ve kontrol altında tutulmalıdır.
8. Dış kaynak kullanımı işletmeler daha küçük ve yalın bir hal alacaklarından personel işsiz kalacağını düşünerek işteki verimi azalacaktır. Bu yüzden çalışan personelin veriminin düşmemesi için süreç başlamadan önce iş paylaşım planı düzenlenebilir
9. Dkk sürecinin en önemli noktası hizmet satın alınacak faaliyet uygun tedarikçinin seçilmesi ve sözleşmenin yapılmasıdır. Tedarikçi seçimi, dkk ve işletmenin verimliliği açısından önemlidir. Bu nedenle tedarikçi seçimi sırasında teklif formunda işletme ve satın alınacak hizmet hakkında bilgi, işletmenin beklentileri, tedarikçi seçim kriterleri, tedarikçi yükümlülükleri, yaptırımlar gibi hususla net biçimde yer almalıdır. Yöneticiler tedarikçiler değerlendirilirken tecrübe, fiyat düzeyi, kültürü, teknik bilgi ve donanımı, finansal durumu, yeterliliği üzerinde durulmalıdır.
10. Tedarikçi ile yapılacak sözleşmede satın alınacak faaliyetin ve tedarikçinin sağlaması gereken performans kriterleri açık şekilde tanımlanmalı. Tedarikçinin standart sözleşmesi kabul edilmemeli. Ayrıca sözleşme ilerde ihtiyaçların değişebileceği düşüncesi ile esnek hazırlanmalıdır. Ayrıca yöneticiler eksik sözleşmeleri imzalamamalıdır. Satın alınan faaliyetin etkin ve kaliteli olması için kontrol mekanizmaları oluşturulmalıdır.
11. Seçilen tedarikçi ile yapılan sözleşme hukukçular denetiminde yazılı olarak imzalanmalıdır. Sözleşme imzalanırken yasal prosedür dışında satın alınan faaliyetin niteliğine uygun uzmanlara danışılması önerilebilir.
12. Yöneticiler faaliyetleri dışarıdan satın almak ile bu faaliyetin sorumluluğunu da tedarikçiye devretmemektedirler. Yöneticiler sadece

faaliyetin işi yapılış biçiminin değiştiğinin farkında olmalıdırlar. Sorumlu kişiler tarafınca tedarikçiler gerek yazılı gerekse bizzat faaliyetin gerçekleştiği alanda denetim yapmalıdırlar.

13. Sektörde yer alan büyük girişimciler küçük girişimcilerden tedarikçi olarak faydalanabilir. Böylece bu girişimcilerin uzmanlıklarından ve deneyimlerinden faydalanmış olurlar.
14. Yöneticilerin yeni yönetim stratejilerine açık olması, faaliyetlerinde sadece maliyet ölçütünü dikkate almamaları performansta getireceği artışta göz önünde bulundurmaları önerilebilir.
15. Yeni bir strateji olan dış kaynak kullanımına çekimser yaklaşan yönetici ve çalışanların bu faaliyeti uygulayan yöneticiler, uzmanlar veya akademisyenler tarafından bilgilendirilmesi önerilebilir.
16. Doğru alan ve doğru zamanda uygulandığında büyük avantajları olan dış kaynak kullanımın zamanla tedarikçiye bağımlılığın artması, temel yeteneklerin kaybedilmesi, tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilmesi gibi bu ve buna benzer zararlarının en aza indirilmesi için yeni değerlendirme ve kontrol sistemleri oluşturulabilir.

Literatürdeki dış kaynak kullanım çalışmaları incelendiğinde ilk zamanlarda yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak dkk avantajlarını ön plana çıkaran nitelikte olduğu görülmektedir. Son dönemde yapılan çalışmalar ise dkk risklerine, dezavantajlarına vurgu yapmaktadır. Bu nedenle dkk başarısının hangi faktörlere bağlı olduğu, dkk sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği, sözleşme, performans ve kontrol kavramlarına yönelik inceleme ve araştırma yapılabilir. Ayrıca işletmelerin dkk tutumları ve bu tutumları üzerine etki eden faktörlerin neler olduğu, dkk sağlanan ürün ve hizmetlerin müşteri memnuniyetini ne yönde etkilediği, dkk örgüt kültürü üzerine etkisine yönelik çalışma yapılabilir. Ayrıca bu çalışmada araştırılan dkk yönetsel, örgütsel, hizmet, sorunlar, maliyet faktörlerinin rekabet ve maliyet üzerine etkisini ölçülmesi yönünde çalışmalar geliştirilebilir.

Sonuç olarak giderek yaygınlaşan bir yönetim strateji olarak dkk işletmelere çok fazla avantajı olsada yapısına uygun olarak yönetilmediği takdirde maliyetlerin artması kalitenin azalması ve işlerin tamamen çökmesine kadar önemli zararlar ortaya çıkabilir. Başarılı şekilde yönetildiğinde ise temel yeteneklerin gelişmesine, rekabet üstünlüğü elde

edilmesine yardımcı olan yönetim tekniğidir. Unutulmamalıdır ki sağlık kurumları ticarethane değildir. Birer hizmet kurumu olduklarından öncelikle amaçları ranttan çok insan sağlığı ve memnuniyeti olmalıdır. Bu nedenle sağlık kurumları temel yetenekleri olan tıbbi hizmetlere ağırlık vermelidirler.

KAYNAKÇA

- ACAR, DURMUŞ ve ATEŞ ASLANTAŞ, BURCU (2011), "Tedarik Zinciri Faaliyetlerinin Maliyetleri ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), 9–27.
- AKDOĞAN, A. ASUMAN ve ÇİRLİ, YILDIZ (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluna Yönelik Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(1), 13–38.
- AKDOĞAN, A. ASUMAN ve KARACAOĞLU, KORHAN (2003),” Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji Ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1-2), 91-107.
- AKGEMİCİ, TAHİR (2008), Stratejik Yönetim, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitap Evi.
- AKYILDIZ, MURAT (2004),” Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler”
Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1)
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/comuybd/article/view/5000037418/500003629>
3
- ANDREW, COX ve LONSDALE, CHRIS (2000), “The Historical Development Of Outsourcing: The Latest Fad?”, Industrial Management & Data Systems, 100(9), 444–450.
- ARICA, REŞAT (2014), ”Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinin Dış Kaynaktan Yararlanma Alanları Üzerine Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, <https://www.academia.edu/6024987/> 06.03.2014
- ARIKAN, YAHYA (2002), "Meslek Mensupları Mali Outsourcing Uygulamasına Geçmelidir", Vergi Dünyası Dergisi, 254, 138-143.
- ARMAN, YAĞMUR (2007), “Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing): Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ARNOLD, ULLI (2000), "New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept", *European Journal of Purchasing&Supply Management*, 6, 23-29.
- ATAMAN, GÖKSEL (2002), "Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinin Üzerine Bir İrdeleme", *Öneri Dergisi*, 5(17), 35-42.
- ATILGAN, FATMA (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- ATIŞ, YÜCEL (2003), *Outsourcing'de En İyi Sağlayıcı Nasıl Seçilmeli*", 08-09 Ekim 2002 I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul.
- AYAN, GÖKÇEN (2010), "Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı Olarak Türkiye'deki Kamu Kurumlarında Alt İşverenlik Uygulamaları", *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDINLI, FULYA (2001), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Bankacılık Sektörüne Uygulama " *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYGÜL, TURAN (2011), "Gerçek – Mantık Değerlendirmesi: Temel Yeteneğin Dinamik Becerilerle, Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Model Ortaklığıyla Olan Paradigma Değişimi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 35-46.
- AZAKLI, ABDÜLHAMİT (2005), "Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Bursa Devlet Hastanesi Örneği", *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BADEMCI, VAHİT (2011), "Kuder-Richardson 20, Cronbach'ın Alfa'sı, Hoyt'un Varyans Analizi, Genellenirlik Kuramı Ve Ölçüm Güvenirliği Üzerine Bir Çalışma", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 173-193.
- BAKAN, İSMAİL ve diğerleri (2012), "Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Aralık 2(2), 141-161, 22.08.2015.
- BAKIRTAŞ, İBRAHİM ve BAKIRTAŞ, HÜLYA (2008), "Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir

- Değerlendirme”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 101–119 <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/406/388>.
- BEKTAŞ, ÇETİN ve YILMAZ, HÜSEYİN (2006), "İşletmelerde Enformasyon Teknolojisi Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı", Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 180-196.
- QUELIN, BERTRAND ve DUHAMEL, FRANÇOIS (2003), “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy; Outsourcing Motives and Risks”, European Management Journal, 21(5), 647-661.
- BEYTUR, MEHMET ve AYDIN, SERKAN (2006), “Dış kaynaklardan Yararlanmanın Bir Modeli Olarak Bayılık Sisteminde Sözleşme ve Kontrol Değişkenlerinin Güven ve Bağlılığa Olan Etkileri ve Bayilerin İşbirliğini Artırma Arzusu”, İktisat İşletme Ve Finans İnceleme – Araştırma, 243, 17-30.
- BİLGE, HÜRRİYET (2005), ” İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: “Outsourcing” Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Ocak, 5,1-9 <http://www.akademikbakis.org/eskisite/5/6.htm>.
- BOLAT, TAMER (2005), “Çok Uluslu İşletmeler ve Şebeke Örgütlenme”, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Oya Aytemiz Seymen Ve Tamer Bolat(Ed.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BOLAT, TAMER ve YILMAZ, ÖZGÜR (2006), "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı İlişkisi", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 5, 78–92, http://www.arastirmax.com/bilimsel-yayin/yonetim-ekonomi-arastirmalari-dergisi/5/1/78-92_dis-kaynaklardan-yararlanma-isletme-performansi-iliskisi (16.07.2015).
- BÜBER, İMDAT (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanım Stratejisi”, Sosyal Siyaset Konferanslar Dergisi, 43/44, 105-122 <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/view/1023013402/1023012625>
- BUDAK, GÜLAY ve BUDAK, GÖNÜL (2004), ”Yönetim Düşünce Sistemi”, ”İşletme Yönetimi” 5.Baskı (190-210), İzmir, Ekim: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- BURGESS, C. (2009), “Is There A Futurefor Hotel Financial Controllers?”, International Journal of Hospitality Management, 11, 149–163.

- BÜYÜKÖZTÜRK, ŞENER (2002), "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32, 470–483
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050785> 29 Ağu 2015.
- ÇAKIRER, MEHMET ARİF (2009), "İşletme Yönetimi" 2. Baskı, Ekim: Bolvadin Yayınları, 261–270.
- ÇAKMUR, HÜLYA (2012), "Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik", TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(3), 339–344.
- CAPİTAL (2004), "Outsourcing", Aralık, 6-68.
- ÇETİN, CANAN (1996), "Şebeke Organizasyonları", Yönetim Dergisi, Ekim, 7(25), 52–55
- ÇEVİRGEN, AYDIN (2009), "Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme", Ege Akademik Bakış, 9(4), 1341-1355, <http://www.arastirmax.com/bilimsel-yayin/ege-akademik-bakis-dergisi/9/4/1341-1355-konaklama-isletmelerinde-dis-kaynak-kullanimi-outsourcing-uygulamalari-uzerine-bir-degerlendirme> (25.08.2015).
- CHEON, MYUN JOONG ve diğerleri (1996), "The Effect Of Service Quality And Partnership On The Outsourcing Of Information Systems Functions", Journal Of Management Information Systems, 12 (4), 89 – 116.
- ÇOBAN, FADİME (2005), "Outsourcing Hızlı Büyüyecek", Capital Online, 01.04.2005
<http://www.capital.com.tr/outsourcinghizlibuyuyecekhaberler/17768.aspx>
- ÇOBAN, ORHAN ve TUTKUN, OĞUZ (2004), "Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü", Outsourcing Dergisi, 1(2), 36-40.
- CORBETT, MICHAEL F. (2004), "The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense And How To Do It Right", Dearborn Trade Publishing, Chicago, 256.
- COŞKUN, RECAİ (2002), "Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık (Ed.), "Stratejik Boyutla Modern Yönetim Yaklaşımları", 1.Baskı (200-216), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- DALAY, İSMAİL (2001), Yönetim ve Organizasyon İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Yayın No:43, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları.

- DEMİR, YETER (2004), “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları”, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 146.
- DİLAVER, TENGİLİMOĞLU ve diğerleri (2009), İşletme Yönetim, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- DİNÇER, ÖMER ve FİDAN, YAHYA (1995), İşletme Yönetimine Giriş, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- DOĞAN, İPEKGİL ÖZLEM ve ÖZPEKİN İLİM (2007), ”Üretim Yönetiminde Kritik Bir Karar: Satın Al ya da Üret Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(4), 87-119.
- DOLGUİ, ALEXANDRE ve PROTH, JEAN MARİE (2013), “Outsourcing Definitions And Analysis”, International Journal Of Production Research, 51(23-24), 6769-6777 <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.855338>.
- DÜREN, ZEYNEP (2002), 2000’li Yıllarda Yönetim, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- DURMAN, MUSTAFA ve ÇAKIRER, MEHMET AKİF (2003), ”Kalkınma Sürecinde Kamu Finansman Sorununun Çözümüyle İlgili Bir Yöntem: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 69–80
- DURŞUN, YUNUS ve KOCAGÖZ, ELİF (2010),”Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 35, 1-17, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi35/sayi_35.htm.
- EBERS, MARK (1997), ”Explaining Inter-Organizational Network Formation”, The Formation Of Inter- Organizational Networks, 1,3-40.
- ECERKALE, KUBİLAY VE KOVANCI, AHMET (2005),” İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi “, 2(2), 69–75.
- ELDAROV, BEHRAM (2004), ”Dış Kaynaklarda Yararlanmanın (Outsourcing) İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanlarına Etkisi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERCAN, İLKER ve KAN, İSMET (2004), ”Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi “, 30 (3), 211–216.

- ERDEMİR, ERKAN (2004), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği", Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1, 1-17.
- ERTÜRK, MÜMİN (2012), İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, 5. Baskı, İstanbul, Ağustos: Beta Basım Yayım.
- FAN, TIJUN ve SANDAL, LEIFK (2009), "A Survey and Analysis of Outsourcingin East China" Norwegian School of Economics and Business Administration, 1-15
<https://translate.google.com.tr/translate?hl=tr&sl=en&u=http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/163973/dpfor20095.pdf%3Fsequence%3D1&prev=search>.
- FİLİZ, ATILLA (2007), "Tedarikçi Seçiminde Nelere Dikkat Edilmeli?",
http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/6512bd43d9caa6e02c990b0a82652dca/tedari-kci_seciminde_nelere_dikkat_edilmeli-
- FILL, CHRIS ve VISSER, E. (2000), "The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach To The Make Or Buy Decision", Journal of Management History, 38(1), 43-50.
- FIRAT, AYTEKİN ve FİRUZAN, ALİ RIZA (2004), "Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılmasında Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Üzerine Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F Akademik Fener Dergisi,1(2), 1-16
bjmer.net/DergiPdfDetay.aspx?ID=144.
- FLESHANDBONES (2004), "Path Analysis and Structural Equation Modeling", Erişim Tarihi: 12.04.2012. <http://64.233.183.104/search?q=cache:PAtoEgWmQV MJ:www.fleshandbones.com/readingroom/pdf/946.pdf+Path+Analysis+and+Structural&hl=tr>.
- GALETTI, M. ve diğerleri (2003), "Outsourcing: Guidelines For A Structured Approach", Benchmarking: An International Journal, 10 (3), 246-260.
- GENÇ, NURULLAH (2007), "Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar", 3. Baskı, Ankara, Kasım: Seçkin Yayıncılık, 219-223.
- GENÇYILMAZ, GÜNEŞ ve ZAİM SELİM, (2000), "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 29(1), 119-138.

- GERSTON, JOEL (1997), "Outsourcing in Client/Server Environments", Information Systems Management, 14(2), 74-77. Taylor & Francis, Online Yayın: 08.02.2007
- GOOLSBY, KATHLEEN (2000), Sektörler ve Dış Kaynak Kullanımı, Capital dergisi, 46-54.
- GÖZÜKÜÇÜK, MUHARREM ve ÇELİK YUSUF (2012), "Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı; Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(2), 1-25.
- GREAVES II, MAURICE F. (1999), "Strategic Outsourcing: A Structured Approach To Outsourcing Decisions And Initiatives", USA: American Management Association https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=b42i5zwt5QC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Strategic+Outsourcing+a+Structured+Approach+to&ots=wSOEuTRj0&sig=UmVLic3kSgB8EG2GAosZHg1yKhs&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Outsourcing-a%20Structured%20Approach%20to&f=false
- GRUPE, FRITZ H. (1997), "Outsourcing The Help Desk Function", Information Systems Management, 14(2), 15-22, Taylor & Francis Online
- GÜL, HASAN (2005), "Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 4, 157-184, <http://www.bjmer.net/DergiTamDetay.aspx?ID=93&Detay=Ozet>
- GÜLEŞ, H. K. ve ÖZİLHAN, DERYA (2010), "Kaynak Temelli Teori Bağlamında Üretim Ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi", Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(19), 477-490.
- GÜMÜŞTEKİN, GÜLTEN EREN (2004), "Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 245-257 <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/708/660>.
- GUPTA, ATUL ve diğerleri (2005), "Outsourcing In Higher Education An Empirical Examination" The International Journal Of Educational Management; 19(5), 396-412.
- HONGBO, XU ve XIAOGUO, JIANG (2010), "Research on Outsourcing Risk Evaluation and Control", 2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 1, 402-405.

- İLHAN,MUSTAFA ve ÇETİN BAYRAM (2014), “LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması”, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 5(2), 26-42.
- İLTER, H. MELİH (2002), ”Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)”, 1. Baskı, Ağustos, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2002–31.
- İSFENDİYAROĞLU, HÜLYA VE OKUMUŞ, FEVZİ (2002), “İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda Ve Sakıncaları”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 16 (3–4), 229–244.
- İŞLETMEPORTALI(2007),http://isletmeportali.com/search_gcse/?q=d%C4%B1%C5%9F%20kaynak%20kullanma
- JUDENBERG, JOSEPH (1994), "Applications Maintenance Outsourcing" Information Systems Management, 11(4), 34-39.
- KALAYCI, ŞEREF (2008), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 3. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- KALEMCİ, R. ARZU (2012), “İşlem Maliyet Kuramı”, H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım (der.), Örgüt Kuramları, 2. Baskı(117-140), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- KARAHAN, ATILLA (2009), “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 185-199.
- KARAKAŞ, YUNUS EMRE (2012), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya’da Faaliyette Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAVUNCUBAŞI, ŞAHİN (2010),“Sağlık Kurumlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi”, 2. Baskı, (289-302), Ankara: Siyasal Kitapevi.
- KILIÇ, HATİCE (2008), ”Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanım (Outsourcing) Düzeyleri (İstanbul İlindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- KIRCAALİ, İFTAR GÖNÜL (1999), “Ölçme”, Ali Atıf Bir(Ed), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1081/601 (13-22).
- KIYAK, MİTHAT ve diğerleri (2012), "Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dışarıdan Satın Alınan Hizmetlerin Ekonomik Değerlendirmesi", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,15(1),1-23.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hacettepesid/article/view/5000046460/5000043642>.
- KOÇAK, AKIN ve diğerleri (2005), "Kaynak Temelli Yaklaşımda Pazarlama Kabiliyetinin Boyutları", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 1-26.
- KOÇER, SEVİM, (2014), “Türkiye’de Özel Televizyon Kuruluşlarında Dış Kaynak Kullanımı”, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 2(3), 34-61. <http://egifder.gumushane.edu.tr/article/view/5000013535/5000013764>
- KOSZEWSKA, MAŁGORZATA (2004), "Outsourcing As A Modern Management Strategy. Prospects For Its Development In The Protecive Clothing Market", Autex Research Journal, 4(4). [Http://Www.Autexrj.Org/No4-2004/0114.Pdf](http://Www.Autexrj.Org/No4-2004/0114.Pdf)
- KREMİC, TİBOR ve diğerleri (2006), “Outsourcing Decision Support: A Survey Of Benefits, Risks, And Decision Factors”, Supply Chain Management: An International Journal, 11(6), 467–482.
- KÜÇÜK, ORHAN (2005), “Küçük Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yönetimi”, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- KÜÇÜK, ORHAN, (2012), ”Toplam Kalite Yönetimi-Sınırsız İyileşme- EFQM Mükemmellik Modeli”,1. Baskı, Ankara, Eylül: Seçkin Yayıncılık.
- LAABS, JENNİFER J. (1993), Successful Outsourcing Depends On Critical Factors. Personnel Journal, 72(10), 51-60.
- LACİTY, MARY C. ve diğerleri (2011), “Beyond Transaction Cost Economics: Towards An Endogenous Theory of Information Technology Outsourcing” Journal Of Strategic Information Systems, 20(2), 139–157.
- LANKFORD, WILLIAM M. ve PARSA, FARAMARZ (1999), “Outsourcing a Primer”, Management Desicion, 37(4), 310-316.
- MARTINSONS, MARIS M. (1993), “Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership With Risks”, Long Range Planning, Haziran, 26(3), 18-25.

- MERSİN, DOĞAN NECİP (2010), "Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi", Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- MEYDAN, C. HARUN (2012), "Kaynak Bağımlılık Kuramı", H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım (der), Örgüt Kuramları 2. Baskı (163-188), İstanbul: Beta Basım.
- MEYDAN, C. HARUN ve ŞEŞEN, HARUN (2011), Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- MEYDAN, C. HARUN (2011), "Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme", Savunma Bilimleri Dergisi, 9(2), 17-40. www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/92/Makale2.pdf
- KAKABADSE, NADA ve KAKABADSE, ANDREW (2000), "Critical Review-Outsourcing: A Paradigm Shift", The Journal Of Management Development, 19(8), 670-728.
- KAKABADSE, NADA ve KAKABADSE, ANDREW (2002), "Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe", European Management Journal, 20(2), 189-198.
- NAKİP, MAHİR (2006), Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (Spss Destekli) Uygulamalar, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- OFLUOĞLU, GÖKHAN ve DOĞAN, ŞEYDA (2009), "İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri", Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi;1(1) 139-165. <http://www.kamu-is.org.tr/dergiler.htm>
- OHMAE, KENICHI (2013), "Gelecek Küresel Sahne", <http://docplayer.biz.tr/833549-Gelecek-kuresel-sahne-kenichi-ohmae.html> 30.08.2015
- ÖLÇER, FERİT ve ÖZYILMAZ, ADNAN (2008), "Örgütsel Küçülme", "Güncel Yönetim Ve Organizasyon Yaklaşımları", 1.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ÖZBAY, TANJU (2004), Sorularla Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing), İstanbul Ticaret Odası İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, Yayın No:5, İstanbul: Mega Ajans reklamcılık Matbaacılık.
- ÖZDEMİR, HALİL ÖZCAN (2007), "İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları(Outsourcing): Kafkas Üniversitesi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- ÖZDEMİR, LÜTFİYE (2010), "Post-Endüstriyel Örgütlenme Biçimi Olarak Şebeke Organizasyonlar ve Malatya İl Sanayisinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 187–212.
- ÖZDEN, MEHMET CEMİL (2003), "Dış Kaynaklardan Yararlanma (Dkk) ve Sözleşme Yöntemi", Personel ve İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi (Peryön), Ağustos, 8, 38-45.
- ÖZGENER, ŞEVKİ (2004), "Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing", İsmail Bakan, "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar", 1. Baskı (171-205), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ÖZGÜR, ŞÜKRÜ (2012), "Dış kaynaklarını iyi yöneten % 20 kazanıyor", (30 Temmuz 2012), <http://blog.milliyet.com.tr/dis-kaynaklarini-iyi-yoneten---20-kazaniyor-/Blog/?BlogNo=372745>
- ÖZKAN, AZZEM ve ESMERAY, MURAT (2002), "Bir Maliyet Kontrol Sistemi Olarak JIT Üretim Sistemi ve Muhasebe Uygulamaları", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1), 129-146.
- ÖZTÜRK, AZİM ve SEZGİLİ, KONURALP (2002), "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 127–142.
- ÖZUTKU, HATİCE (2002), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler: Dış Kaynaklardan Yararlanma", Verimlilik Dergisi, 2, 117-130.
- PARUNG, JONIARTO ve BİTİTÇİ, ÜMİT S. (2006), "A Conceptual Metric For Managing Collaborati And Networks", Journal Of Modelling In Management, 1(2), 116-136.
- PATIR, SAİT (2009), "Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), 69-86.
- PELİT, ELBEYİ (2007), "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme", Verimlilik Dergisi, 1, 25-40.
- PERUNOVIC, ZORAN ve PEDERSEN, JORGEN L. (2007), Gupta Sushil ve Coelho Joyce (Ed), "Outsourcing Process And Theories", Proceedings Of The 18. Annual Conference Of The Production And Operations Management Society, Dallas,U.S.A , 4-7 Mayıs.

- PRAHALAD, C.K. ve HAMEL, GARY (1990), "The Core Competence Of The Corporation, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran Sayısı, 79-91.
- QUINN, J.B ve HILMER, F.G. (1994), "Strategic Outsourcing", Sloan Management Review, 35(4), 43-55.
- QUINN, B. JAMES (1992), "Intelligent Enterprise", A Knowledge And Service Based Paradigm For Industry. New York, The Free Pres, 46.
- RODRIGUEZ, TOMAS F. ESPINO ve ROBAINA, VICTOR PADRON (2004), "Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands", Hospitality Management, 23, 287-306.
- ŞAHİN, AHMET ve diğerleri (2008), "Çiftçilerin Risk Davranışları: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(2), 153-172.
- ŞİMŞEK, Ö. F. (2007), "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları", Ankara: Ekinoks Yayınev.i
- SANNER, LEIF (2005), "After Outsourcing-The Outsourcing Unit: Dependence, Capabilities And Strategy", Örebro University Working Paper, 2,1-23.
<http://www.oru.se/PageFiles/15370/WP%202%2005.pdf>
- SAUNDERS, CAROL ve diğerleri (1997), "Achieving Success in Information Systems", California Management Review, 39(2), 63-79.
http://www.researchgate.net/publication/242440010_Achieving_Success_in_Information_Systems_Outsourcing
- SCHUMACKER, RANDALL E. ve LOMAX, RICHARD G. (2004), "A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling", 3. Baskı, Newyork: Lawrence Erlbaum Associates
[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjABahUKEwjvzsiZ3OXHahVG2SwKHTe7BmI&url=http%3A%2F%2Frmcs.buu.ac.th%2Fdrpoonpong%2Ffile%2FA_Beginner's_Guide_to_Structural_Equation_Modeling_\(Third_Edition\).pdf&usg=AFQjCNGIaWLwpWUMcMzWIEZHI3OQ_PbGA&sig2=OGgawr402FQnDlyeedDP6A](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjABahUKEwjvzsiZ3OXHahVG2SwKHTe7BmI&url=http%3A%2F%2Frmcs.buu.ac.th%2Fdrpoonpong%2Ffile%2FA_Beginner's_Guide_to_Structural_Equation_Modeling_(Third_Edition).pdf&usg=AFQjCNGIaWLwpWUMcMzWIEZHI3OQ_PbGA&sig2=OGgawr402FQnDlyeedDP6A)
- ŞENTURAN, ŞERMİN (2005), "İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri", Kamu-İs: İş Hukuku ve İktisat Dergileri, 8(3),
<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/834.pdf>

- SEVİM, ŞERAFETTİN ve diğerleri (2006), “Muhasebe Sistemlerine Bilgi Teknolojileri Hizmet Desteği Sağlayan Bilgisayarlar Firmalarının Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 32, 72–84.
- SEVİM, ŞERAFETTİN ve diğerleri (2008), “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 1-27.
- SEYMEN, OYA AYTEMİZ (2001), “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İş Gören Bulma Sürecinde Uygulaması”, Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi, 2(1), 65-88.
- SEYMEN, OYA AYTEMİZ (2001), ”Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Süreci”, Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırma Dergisi, 2(1), 65-88.
- SINGH, SATYENDRA ve ZACK, MICHAEL H. (2006), "Information Technology Outsourcing: Reducing Costs Or Knowledge?", Submitted To OLKC Conference At The University Of Warwick, Coventry On 20-22 Mart, 1-31 http://www.researchgate.net/publication/254675413_Information_Technology_Outsourcing_Reducing_Costs_or_knowledge
- SOLAK, MEHMET (2002), ”Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi.
- TAMPOE, MAHEN (1994), "Exploiting The Core Competencies Of Your Organization", Long Range Planning, 27 (4), 66–77, Ağustos.
- TANYERİ, MUSTAFA ve FIRAT, AYTEKİN (2005), “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing)”, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(3), 268-279, www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt7.sayı3/7.3%20tanyeri-firat.pdf
- TASLAK, SONER ve KARA, MEHMET (2009),” İşletme Bilimine Giriş, Modern İşletmecilik, 1.Baskı, Trabzon: Murathan Yayınevi.

- TAYAUOVA GULZHANAT (2012), "Advantages and Disadvantages Of Outsourcing: Analysis Of Outsourcing Practices Of Kazakhstan Banks", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 188 – 195.
- TETİK, NİLÜFER ve ÖREN, V. ERDİNÇ (2007), "Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan, 34, 74-86.
- TİKİCİ, MEHMET ve diğerleri (2006), "Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 20-33.
- TÜLÜCE, PERİHAN (2001), "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması" Temmuz - Ağustos, [http://www.Hrdergi.Com/Tr/Dergi/Temmuz-Ağustos-2001/](http://www.Hrdergi.Com/Tr/Dergi/Temmuz-Agustos-2001/)
- TÜRKOĞLU, AHMET (2012), "Maliyet Azaltıcı Bir Yaklaşım Olarak Muhasebe-Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımı: Kobiler Üzerine Bir Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- TÜRKSOY, ADNAN ve TÜRKSOY, SELCAN S. (2007), "Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.* , 22(1), 83-104.
- TÜRKSOY, ADNAN (2005), "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)", *Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 11-17.
- TÜRKSOY, ADNAN (2010), "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Outsourcing", *Ege Academic Review*, 5(1), 12-18.
- TUTAR AHMET ERDİNÇ ve diğerleri (2006), "Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 279-296 <http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/8-2.html>
- UÇKUN, C.GAZİ ve YÜKSEL, ASİYE (2007), "Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma(Outsourcing)", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, Mayıs, 25-39.

- ÜLGEN, HAYRÎ ve MİRZE, S. KADİR (2007), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Baskı, İstanbul, Ekim: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- ÜSDİKEN, BEHLÜL (2010), "Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", A. Selami Sargut ve Şükrü Sözen(der.), Örgüt Kuramları, 2. Baskı (77-132), Ankara: İmge Kitapevi,
- UYGUR, AKYAY ve GÖRAL, RAMAZAN (2005), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Ankara, Ekim: Nobel Yayın Dağıtım.
- VEYSEL, YILMAZ ve diğerleri (2006), "Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması: Özel ve Devlet Bankası Örneği "Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 171-184.
- YALÇIN, İBRAHİM ve diğerleri (2011), "Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(20),83-92.
- YAVAŞ, GÜLİZAR (2011), "İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler ve Riskleri Üzerine Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YİĞİT, VAHİT (2004), "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Hastane İşletmelerinde Uygulaması", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YİĞİT VAHİT ve diğerleri (2002), "Hastane Bilgi Sistemlerinde Tedarikçi Seçimi", 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ekim, Eskişehir, 16-19.
- YILDIRIM, METİN ve KALE, GÖKÇE (2009), "Outsourcing ve Hindistan", Paper Presented At EconAnadolu: Anadolu International Conference In Economics, Eskişehir,17-19 (1-18).
- YILMAZ, ARGÜDEN (2004), "Kurumsal Sadakat", 28. Dünya Gazetesi <http://www.arguden.net/tr/2004/01/>
- YILMAZ, VEYSEL (2004), "Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1), 77-90.<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423869739.pdf>
- YILMAZ, YAŞAR (2007), "Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Süreci ve Konaklama İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", Verimlilik Dergisi, 2, 55-70.

YÜKSEL, SALİHA ve GEREDİ, ENDER (2012), "Türkiye’de Havaaracı Bakım Faaliyetlerinde Dkk Üzerine Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 7(1), 121-153.

ZALLUHOĞLU, ERHAN ve DEDEOĞLU, ÖZHAN, 2011), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Otomotiv Sektörü Üzerine Alan Araştırması”, Ege Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi Dergisi, 2(2),59–76.

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=19154 25 Ağu 2009

<http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?recid=10663&pdf=0010653> (15.08.2015)

<http://outsourcingturkiye.blogspot.com.tr/2005/12/d-kaynak-kullanmn-dezavantajlar.html>

<http://searchcio.techtarget.com/definition/nearshore-outsourcing>

http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1

<http://www.boss.com.tr/en/news/106-dis-kaynak.html>

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=19154 25 Ağu 2009 KOBİFİNAS

<http://www.techopedia.com/definition/14343/onshore-outsourcing>

EKLER

MALİYETİ AZALTICI BİR YAKLAŞIM OLARAK DIŞ KAYNAK KULLANIMI; KARADENİZ BÖLGESİNDEKİ SAĞLIK KURUMLARINDA UYGULAMASI ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında, “Maliyet Azaltıcı Bir Yaklaşım Olarak Dış Kaynak Kullanımı: Karadeniz Bölgesindeki Sağlık Kurumları Üzerine Uygulama” konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Handan Çam

hikmetzeynepgunal@gmail.com

Araştırmacı: Hikmet Zeynep KARAMAN

Gümüşhane Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1.

Bu bölüm, anketi yanıtlayan yönetici ve çalışmakta olduğu sağlık kurumu hakkındaki tanıtıcı bilgileri değerlendirmek amacı hazırlanmıştır.

1. **Sağlık kurumunun mülkiyeti:**
☐ Sağlık Bakanlığı ☐ Özel Hastane ☐ Vakıf Hastanesi ☐ Diğer(Diyaliz merkezleri, rehabilitasyon merkezleri...)
2. **Yaşınız:**
☐ 30 ve altı ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51 ve üstü
3. **Eğitim – Öğrenim Durumunuz:**
☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ve üzeri
4. **Bulunduğunuz sağlık kurumundaki görev ve unvanınız:**
☐ Müdürü ☐ müdür yardımcısı ☐ Genel Koordinatör ☐ Tıbbi sekreter
☐ Muhasebe-Finans Yöneticisi ☐ Satın Alma Yöneticisi
5. **Sağlık kurumu kaç yıldır hizmet vermektedir:**
☐ 5yıl ve daha az ☐ 5-10 yıl ☐ 10-20 yıl ☐ 20-30 yıl ☐ 30 ve üstü
6. **Kurumunuzun ilgili dış kaynaktan yararlanma uygulamasını kaç yıldır sürdürmektedir?**
☐ 1-3 yıl ☐ 3-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10-15 yıl ☐ 15-20 yıl ☐ 20 ve üstü

BÖLÜM 2.

Bu bölüm, sağlık kurumlarının dış kaynaklardan yararlanma konusunda görüş ve düşüncelerinizi değerlendirmek amacı ile hazırlanmıştır.

1. **Sağlık kurumunuz aşağıdaki faaliyetlerden hangileri için dış tedarikçilerden yararlanmaktadır?**

Bakım –Temizlik –Yemek Hizmetleri	
Bilgi İşlem Faaliyetleri	
Güvenlik	
Çamaşırhane	
Personel Taşıma Hizmetleri	
Genel Bina Bakım- Onarım	
Faturalama	
Muhasebe İşlemleri	
Tıbbi Cihaz Kiralama Hizmetleri (MR, CT Vb. Cihazlar)	
Danışmanlık Hizmetleri	
Müşteri Hizmetleri	
Reklam Tanıtım	
Araştırma Geliştirme	
İletişim	

2. **Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumları için stratejik bir karar niteliğindedir.**
☐ Evet ☐ Hayır
3. **Daha önce dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlandınız mı?**
☐ Evet (bıraktıysanız, nedeniniz) ☐ Hayır

4. Dışarıdan hizmet satın alma nedenleri ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeylerinizi belirtiniz

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum
Asıl işimiz olan hasta bakımına odaklanmamızı sağlar.					
Hizmet maliyetlerin, düşürmek					
Hizmet kalitesini yükseltme					
Teknolojiden yararlanma					
Rekabet gücü sağlama					
Süreç yenileme					
Müşteri tatminini yükseltme					
Esnekliği artırma					
Küçülmeyi sağlama					
Personel yetersizliğini giderme					
Kadrolu çalışan sayısını azaltma					
Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürme					
Ek kaynak yaratma					
Finansal riskleri tedarikçiye aktarma					
Kontrolü kolaylaştırma					
Politik etkilerden uzaklaşma					

5. Sağlık kurumlarının Muhasebe-Finansman alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının aşağıdaki hangi sonuçları ve ne derecede etkilediğini düşünmektесiniz

Muhasebe –Finansman Alanında Dış Kaynak Kullanımı	Çok etkili	Etkili	Fikrim yok	Az etkili	Etkisiz
Finansal performans üzerine etkisi					
Örgütsel etkinlik üzerine etkisi					
Örgütsel verimlilik üzerine etkisi					
Örgütsel karlılık üzerine etkisi					
Maliyetleri azaltma üzerindeki etkisi					

6. Dış kaynak kullanımının sağlık kurumlarının rekabet edebilirliği üzerindeki etkisini değerlendiriniz

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Dkk operasyon maliyetlerini azalttı.					
Dkk temel yeteneklere odaklanmayı sağladı.					
Dkk ürün ve hizmet kalitesini artırdı.					
Dkk üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırdı					
Dkk riskin hizmet sağlayıcıları ile paylaşarak azalmasını sağladı.					
Dkk bilgi elde etmede yüksek kapasite oluşturdu.					
Dkk kilit iç kaynakları kullanmayı kolaylaştırdı.					
Dkk yönetim süreçlerini geliştirdi.					
Dkk stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırdı.					
Dkk sağlık kurumlarındaki fiyatlarının rekabet edebilirlik düzeyini artırdı.					
Dkk ürün ya da hizmetin müşteriye en hızlı şekilde ulaşımını sağladı.					
Dkk sağlık kurumlarının pazar paylarında büyüme sağladı.					
Dkk sağlık kurumlarının, karlarının artmasını sağladı.					

7. Hizmet alım sürecinde ve sonucunda karşılaştığınız sorunlarla ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum
Hizmet denetiminde zorluklarla karşılaşıldı.					
Hizmet kalitesinde düşüş yaşandı					
Kadrolu personeli, işin tedarikçi firmaya devrine direnç gösterdi.					
Sağlık personeli kendi işini tedarikçi firma personeline yükledi.					
Tedarikçi firma ve kurum çalışanları arasında çatışma ortaya çıktı					
Tedarikçi firma işe uygun olmayan nitelikte personel kullandı.					
Tedarikçi firma işe uygun olmayan nitelikte teknoloji kullandı					
Kuruma ait gizli ve önemli bilgiler açığa çıktı.					
Hizmet sunumu kesintiye uğradı.					
Kurum politik ve idari baskılara maruz kalındı.					

BÖLÜM 3

Bu bölüm, sağlık kurumlarında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmenize olan “yönetsel”, “örgütsel”, “hizmet”, “maliyet” ve “genel” etkileri konusunda görüş ve düşüncelerinizi değerlendirmek amacı ile hazırlanmıştır

	Düşüncelerinize En Uygun Seçeneği İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
YÖNETSEL ETKİLER						
1	Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar.					
2	Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz.					
3	Dış kaynak kullanımı, yöneticinin işletmenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.					
4	Dış kaynak kullanımı, yöneticinin faaliyetleri üzerindeki gücünü artırır.					
5	Dış kaynak kullanımı, yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir.					
ÖRGÜTSEL ETKİLER						
6	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarının küçülmesini sağlar.					
7	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarının örgüt yapısını esnekleştirir.					
8	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarındaki iş gören sayısını azaltır.					
9	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarında uzman iş gücü kullanımını sağlar.					
10	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarında iş görenlerin daha etkin olmalarını sağlar.					
11	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarının değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır.					
12	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarına ek faaliyet alanı kazandırır.					
13	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarına tedarikçiler ile iyi ilişkiler kurmayı sağlar.					
HİZMET ETKİLERİ						
14	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarında mevcut hizmet kalitesini artırır.					
15	Dış kaynak kullanımı sağlık kurumlarında verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz.					
16	Dış kaynak kullanımı müşteri memnuniyetini artırır.					
17	Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlar.					
18	Dış kaynak kullanımı, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur.					
19	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarının günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.					

MALİYET ETKİLERİ						
20	Dış kaynak kullanımı, kurumların yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.					
21	Dış kaynak kullanımı, işletme sermayesi gereksinimini azaltır.					
22	Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar.					
23	Dış kaynak kullanımı, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.					
24	Dış kaynak kullanımı, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.					
25	Dış kaynak kullanımı, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır.					
26	Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.					
27	Dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarının karlılığını artırır.					

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Kelkit/Gümüşhane’de doğan Hikmet Zeynep KARAMAN, ilk ve orta öğrenimini Serdar Aksun İ.Ö.O’da, 2011 yılında Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde lisans ve aynı yıl Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesinde pedagojik formasyon eğitimini tamamladı. 2012 yılında Kelkit Aksöğüt İ.Ö.O’da ücretli öğretmenlik görevinde bulundu. 2015 yılında Kelkit Tapu Kadastro Müdürlüğüne görev yaptı.