

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**ÇAĞDAŞ YÖNETİM STRATEJİLERİNDEN DIŞ KAYNAK KULLANIMI  
YÖNTEMİ VE İLLER BANKASI A.Ş. SAMSUN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ  
HİZMETLERİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ**

**Fazlı UZUN**

**UZMANLIK TEZİ**

**HAZİRAN 2018**



**İL BANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**ÇAĞDAŞ YÖNETİM STRATEJİLERİNDEN DIŞ KAYNAK KULLANIMI  
YÖNTEMİ VE İLLER BANKASI A.Ş. SAMSUN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ  
HİZMETLERİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ**

**Fazlı UZUN**

**UZMANLIK TEZİ**

**Tez Danışmanı (Kurum)**

**Serkan DEMİRKAN**

**Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)**

**Prof. Dr. Kadir GÜRDAL**

Fazlı UZUN tarafından hazırlanan “Çağdaş Yönetim Stratejilerinden Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi ve İller Bankası A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğü Hizmetleri Uygulamalarının İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvan	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç. Dr. Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

## ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Fazlı UZUN  
20 / 06 / 2018

Çağdaş Yönetim Stratejilerinden Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi ve İller Bankası A.Ş.  
Samsun Bölge Müdürlüğü Hizmetleri Uygulamalarının İncelenmesi

(Uzmanlık Tezi)

Fazlı UZUN

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

Haziran 2018

**ÖZET**

Çalışmada, XXI. yüzyılın en popüler çağdaş yönetim stratejilerinden olan dış kaynak kullanımı yöntemi detaylı olarak araştırılmış olup bu doğrultuda literatür incelenerek çalışmanın teorik boyutu oluşturulmuştur. Çalışmanın uygulama bölümünde ise mevcut dış kaynak kullanımlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini ölçmek için iki bölümden oluşan anket formu hazırlanmış olup ölçek türü ve kişisel bilgilere göre hipotezler oluşturulmuştur. Anket, İLBANK A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğü çalışanlarına cevaplamaları için elden teslim edilmiştir. Ortaya çıkan veriler ise daha öncesinde oluşturulan hipotezlere göre SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve çözümlenmiştir. Ankete katılan çalışanların temizlik ve tabildot, güvenlik, kiralık araç ve personel servis hizmetleri kapsamında; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim durumlarına ve kurumda çalışma sürelerine göre memnuniyet düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Çalışanlar personel servis hizmetlerinde kararsızlık yaşarken, diğer hizmetlerden genel olarak memnun oldukları gözlenmiştir. Ayrıca çalışmada dış kaynak kullanımının etkileri ile güvenlik hizmetleri arasında ilişki bulunamamış, diğer hizmet grupları ile dış kaynak kullanımının etkileri arasında ise pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler : Yönetim stratejileri, Dış kaynak kullanımı, İller Bankası  
Sayfa Adedi : 107  
Tez Danışmanı : Serkan DEMİRKAN (Kurum)  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Kadir GÜRDAL (Ankara Üniversitesi)

A Contemporary Management Strategy Outsourcing and İller Bankası A.Ş. Samsun  
Regional Directorate's Services Analysis

(Expertise Thesis)

Fazlı UZUN

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

June 2018

**ABSTRACT**

In this study, the outsourcing method which is one of the most popular contemporary management strategies of the 21. Century has been researched in detail and accordingly the theoretical aspect of the study has been established by examining the literature. As for in the implementation section of the study, a two-part questionnaire was prepared to measure the effects of the current outsourcing strategy on employees and hypotheses were formed according to scale type and personal information. The questionnaire has been handed over to İLBANK A.Ş. Samsun Regional Directorate employees for answering. The collecting data is analyzed and solved by using SPSS 22.0 program according to hypotheses generated earlier. Within the scope of cleaning, dining, security, vehicle rental and personnel services; survey participants were investigated whether there was a significant difference in satisfaction levels according to gender, marital status, age, educational status and duration of work in the institution. According to the survey results; participants are irresolute about the personnel services while they are generally satisfied with other services. In addition, there was no correlation found between the effects of outsourcing and security services in the study, whereas there was a positive relationship between the effects of outsourcing and other service groups.

Key Words : Management strategies, Outsourcing, İller Bankası

Page Number : 107

Supervisor : Serkan DEMİRKAN (Corporate)

Supervisor : Assoc. Prof. Kadir GÜRDAL (Ankara University)

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmama verdikleri desteklerden dolayı danışmanlarım Prof. Dr. Kadir GÜRDAL'a, Uzman Serkan DEMİRKAN'a ve anket çalışmama katılım gösteren tüm İller Bankası A.Ő. Samsun Bölge Müdürlüğü çalışanlarına teşekkür ederim. Ayrıca bu süreç içerisinde her zaman yanımda olup maddi ve manevi desteğini esirgemeyen kıymetli arkadaşım Gülden GÜREL'e sevgilerimi sunar teşekkür ederim.



# İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	viii
RESİMLERİN LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1
1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING).....	3
1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımları.....	3
1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları.....	6
1.4. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar.....	10
1.4.1. Temel yetenekler.....	10
1.4.2. Stratejik yönetim.....	17
1.4.3. Küçülme.....	19
1.4.4. Değişim mühendisliği (Süreç yenileme).....	20
2. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ.....	23
2.1. İhtiyaç Tespiti ve Strateji Aşaması.....	24
2.2. Teklif Değerlendirme ve Seçim Aşaması.....	25
2.3. Sözleşme Aşaması.....	27
2.4. Uygulama Aşaması.....	28
2.5. Yeniden Değerlendirme Aşaması.....	30
3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETMELERE ETKİLERİ.....	33
3.1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları.....	33
3.1.1. Maliyet tasarrufu.....	33
3.1.2. Temel yeteneği geliştirme.....	34
3.1.3. Esnekliğin sağlanması.....	35
3.1.4. Riskin azaltılması.....	35
3.1.5. Teknolojiyi izleme.....	36
3.1.6. Yatırım harcamalarını azaltma.....	37
3.1.7. Kaliteyi artırma.....	38
3.2. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları.....	38
3.2.1. Nitelsiz tedarikçi işletme seçimi ve kalitenin düşmesi.....	39
3.2.2. Kontrolün kaybedilmesi.....	40
3.2.3. Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri.....	40
3.2.4. İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi ve gizli bilgilerinin ele geçirilmesi.....	41
3.2.5. Gizli maliyetlerin ortaya çıkması.....	42
3.2.6. Tedarikçi işletmelere bağımlı kalınması.....	42

4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SINIFLANDIRILMASI .....	45
4.1. Yararlanılan Dış Kaynağın eŐidine Göre Sınıflandırılması .....	45
4.1.1. Geleneksel dış kaynak kullanımı.....	45
4.1.2. Danışmanlık hizmetlerinden yararlanma .....	46
4.1.3. Bağımsız çalışanlardan yararlanma.....	47
4.1.4. İŞ gören kiralama .....	48
4.2. Yararlanılacak Dış Kaynak Kullanımının Kapsamına Göre Sınıflandırılması .....	49
4.2.1. Fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynak kullanımı.....	50
4.2.2. Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynak kullanımı .....	50
4.3. İŞletme ile Tedarikçi İŞletme Arasındaki İliŐinin Türüne Göre Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması.....	51
4.3.1. Yardımcı Şebekeler (network) oluşturularak dış kaynak kullanımı .....	52
4.3.2. Tedarikçi işletmelerle stratejik iş birlikleri oluşturularak dış kaynak kullanımı	53
4.3.3. Rakiplerle iş birliği yapılarak dış kaynak kullanımı .....	54
5. İLBANK A.Ő. SAMSUN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ Dış KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI .....	57
5.1. Araştırmanın Amacı .....	57
5.2. Araştırmanın Modeli.....	57
5.3. Araştırmanın Evreni ve rnekleme.....	58
5.4. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları .....	58
5.5. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi.....	58
5.6. Araştırmanın Verilerinin Toplanması ve Değerlendirilmesi .....	59
5.6.1. Araştırmadaki demografik deđerŐkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler .....	59
5.6.2. Dış kaynak kullanımı hizmetlerine ait verilerin incelenmesi .....	64
5.6.3. Korelasyon analizi.....	79
5.6.4. Demografik deđerŐkenlere göre analizler .....	82
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	93
KAYNAKLAR.....	97
EKLER .....	103
EK-1 Anket Formu.....	103
ÖZGEÇMİŞ .....	107

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Türkiye’de kamu ve özel sektördeki dış kaynak kullanımı çalışan sayıları .....	8
Çizelge 1.2. Türkiye’de şirketlerin dış kaynak kullanımını önemli bulma nedenleri .....	9
Çizelge 1.3. Temel yeteneğe ilişkin yapılmış çalışmalara göre belirleyici unsurlar .....	13
Çizelge 4.1. Dış kaynak kullanım çeşitlerinin karşılaştırılması .....	49
Çizelge 5.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.....	60
Çizelge 5.2. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı .....	61
Çizelge 5.3. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı .....	62
Çizelge 5.4. Katılımcıların medeni hâllerine göre dağılımı .....	62
Çizelge 5.5. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı .....	63
Çizelge 5.6. Katılımcıların temizlik ve tabildot hizmetleri hakkındaki kanaatleri .....	64
Çizelge 5.7. Katılımcıların temizlik ve tabildot hizmetlerinden memnuniyet ortalamaları .....	66
Çizelge 5.8. Katılımcıların güvenlik hizmetleri hakkındaki kanaatleri .....	67
Çizelge 5.9. Katılımcıların güvenlik hizmetlerinden memnuniyet ortalamaları .....	69
Çizelge 5.10. Katılımcıların kiralık araç hizmetleri hakkındaki kanaatleri .....	69
Çizelge 5.11. Katılımcıların kiralık araç hizmetlerinden memnuniyet ortalamaları .....	71
Çizelge 5.12. Katılımcıların personel servis hizmetleri hakkındaki kanaatleri.....	72
Çizelge 5.13. Katılımcıların personel servis hizmetlerinden memnuniyet ortalamaları .....	74
Çizelge 5.14. Katılımcıların dış kaynak kullanımı hizmetlerindeki memnuniyet ortalamaları .....	74
Çizelge 5.15. Katılımcıların dış kaynak kullanımının etkileri hakkındaki kanaatleri.....	75

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 5.16. Katılımcıların dış kaynak kullanımının etkileri hakkındaki kanaatlerinin ortalamaları .....	77
Çizelge 5.17. Katılımcıların dış kaynak kullanımlarında tedarikçi seçim kriterleri hakkındaki kanaatleri.....	78
Çizelge 5.18. Katılımcıların dış kaynak kullanımlarında tedarikçi seçim kriterleri hakkındaki kanaatlerinin ortalamaları .....	79
Çizelge 5.19. Korelasyon katsayıları.....	80
Çizelge 5.20. Dış kaynak kullanımlarına ait korelasyon değerleri .....	81
Çizelge 5.21. Normallik analizi değerleri .....	82
Çizelge 5.22. Cinsiyete göre tanımlayıcı istatistikler.....	83
Çizelge 5.23. Cinsiyete göre memnuniyetlerin karşılaştırılması.....	84
Çizelge 5.24. Yaş gruplarına göre tanımlayıcı istatistikler .....	85
Çizelge 5.25. Yaş gruplarına göre memnuniyetlerin karşılaştırılması .....	86
Çizelge 5.26. Eğitim düzeylerine göre tanımlayıcı istatistikler .....	88
Çizelge 5.27. Eğitim düzeylerine göre memnuniyetlerin karşılaştırılması .....	88
Çizelge 5.28. Çalışma sürelerine göre tanımlayıcı istatistikler .....	90
Çizelge 5.29. Çalışma sürelerine göre memnuniyetlerin karşılaştırılması .....	91

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Stratejik yönetim süreci ve amaçları .....	17
Şekil 1.2. Stratejik yönetim ile DKK ilişkisi.....	18
Şekil 2.1. Dış kaynak kullanımı Süreci .....	23
Şekil 2.2. Tedarikçi seçim kriterleri dağılımı.....	26
Şekil 5.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları .....	60
Şekil 5.2. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları.....	60
Şekil 5.3. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımları.....	61
Şekil 5.4. Katılımcıların medeni hâllerine göre dağılımları.....	62
Şekil 5.5. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları.....	63

## RESİMLERİN LİSTESİ

**Resim**

**Sayfa**

Resim 5.1. Hizmetlerden memnuniyet ile yaş grupları arasındaki çoklu karşılaştırma..... 86

## SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

### **Simgeler**

### **Açıklamalar**

**h**

Hipotez

**n**

Gözlem sayısı

**r**

Korelasyon katsayısı

### **Kısaltmalar**

### **Açıklamalar**

**AB**

Avrupa Birliği

**A.Ş.**

Anonim Şirketi

**ÇSBG**

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

**DKK**

Dış Kaynak Kullanımı

**KİT**

Kamu İktisadi Teşebbüsleri

**NASA**

Amerikan Havacılık ve Uzay Çalışmaları Merkezi

**vb.**

ve benzeri

**vd.**

ve diğerleri

## GİRİŞ

Küreselleşme sürecinin oluşturmuş olduğu rekabet ortamında işletmeler fark yaratabilmek adına stratejik yönetim kararları almaya başlamışlardır. Bu amaçla işletmeler tarafından alınan en önemli kararlardan birisi işletmelerin esas işlerine odaklanarak mal ve hizmet kalitelerini arttırmak ve bununla birlikte maliyetlerini düşürmek olmuştur. Bu stratejik kararlardan hareketle işletmeler, esas işlerinin dışında kalan işleri dış kaynak kullanımları (DKK) ile karşılama yolunu tercih etmektedirler.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için esas işinin dışındaki hizmetlerde, alanında uzmanlaşmış bir tedarikçi işletmeden destek alması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu sayede işletmeler ana iş faaliyetlerine daha fazla odaklanabilmektedirler.

Günümüzde stratejik yönetim kararlarından olan dış kaynak kullanımı, özel kurumların yanında kamu kurumları tarafından da sıkça faydalanılan bir yöntemdir. Bu sayede kamu kurumları ciddi avantajlar elde etmekte olup, kaynaklarını daha verimli olarak kullanabilmektedirler. DKK, İLBANK A.Ş. tarafından da son yıllarda giderek artan bir şekilde tercih edilmektedir. Kurumun tabildot, temizlik, güvenlik, kiralık araç, personel servisleri, eğitim, iş sağlığı güvenliği vb. birçok alanda yapmış olduğu dışardan hizmet alımları bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı İLBANK A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğü faaliyetleri kapsamında yapılan dış kaynak kullanımlarını inceleyerek hangi yöntemlerle yapıldığı ve Bölge Müdürlüğü çalışanlarının bu işlerden memnuniyet derecelerinin ölçülmesidir. Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde DKK'nin kavramsal çerçevesi ve tarihsel gelişimi, ikinci bölümde DKK süreci, üçüncü bölümde DKK'nin işletmelere etkileri, dördüncü bölümde DKK'nin sınıflandırılması detaylı olarak anlatılmaktadır. Çalışmanın son bölümünde İLBANK A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğü'nün DKK uygulamaları incelenmiş olup konu ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.





## 1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

İŐletmeler geliŐmekte olan dűnya ve deĐiŐen Őartlar altında birŐok yeni yűnetim stratejileri ile karŐılaŐmaktadır. KűreselleŐmenin etkisiyle XX. yűzyılın sonlarından itibaren iŐletmelerin bűyűme eĐilimleri oldukŐa artmıŐ, ancak geleneksel yűnetim Őekilleri iŐletmelerin ihtiyaŐlarına cevap vermekte yetersiz kalmıŐtır. Bu durum iŐletmeleri yeni yűnetim stratejileri aramaya yűnelmiŐtir. DıŐ kaynak kullanımı, 1980’li yıllardan sonra zamanla yaygınlaŐmıŐ, gűnűműzde ise birŐok iŐletmenin yoĐun Őekilde faydalandıĐı bir yűnetim stratejisi olmuŐtur (Seymen, 2001: 66).

Bu bűlűmde, iŐletmeler tarafından birŐok alanda yaygın Őekilde yararlanılan dıŐ kaynak kullanımının tanımlaması yapılarak, tarihi sűreŐ iŐerisindeki yeri, űnemi ortaya konulmakta ve dıŐ kaynak kullanımı ile ilgili kavramlar aŐıklanmaktadır.

### 1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımları

DıŐ kaynak kullanımı, artan rekabet ve kűreselleŐme ile birlikte űnemi giderek artan popűler yűnetim stratejilerinden birisidir. Literatűre iŐletmeye dıŐarıdan satın alınarak gelen kaynaklardan faydalanma olarak geŐmiŐtir. DıŐ kaynak kullanımı, iŐletme iŐinde yerine getirilen fonksiyon, gűrev ve sűreŐlerin yűrűtűlmesi iŐinin uzun vadeli iŐ birliĐi ile belli bir alanda uzmanlaŐmıŐ kiŐi veya kurumlara yaptırılması olarak tanımlanabilir (Koszewska, 2004: 228).

“DıŐ kaynak kullanımı” terimi *Oxford English Dictionary*'de ilk kez 1979 yılında “to outsource” Őeklinde yer almıŐ olup; “Birtakım mal ya da hizmetleri, bir anlaŐma dâhilinde dıŐardan bir iŐletmeden saĐlamak” olarak aŐıklanmaktadır. “DıŐ kaynaklanma” terimi Tűrk Dil Kurumu tarafından, *İktisat Terimleri SűzlűĐű*'nde “İŐletmenin kendisinin yapmakta olduĐu mal ve hizmet űretiminin bir kısmını yurt iŐi veya yurt dıŐında bir baŐka iŐletmeden saĐlaması” olarak tanımlanmıŐtır.

KoŐel (2011: 384) ise dıŐ kaynak kullanımını iŐletmelerin yalnızca kendilerine ait yetenek ve becerilerin temelinde olduğu iŐleri yapmaları, esas yeteneklerinin dıŐında kalan iŐleri ise farklı iŐletmelere űcret karŐılıĐı yaptırmak olarak tanımlamıŐtır.

Günümüzde insanlar standart mal ve hizmetler yerine kendi isteklerine göre geliştirilmiş mal ve hizmetler talep etmektedirler. İşletmelerin, değişen isteklere en iyi şekilde cevap vermek adına başvurduğu yöntemlerden birisi de dışarıdan hizmet alımı yöntemidir. Dış kaynak kullanımı, en yalın hâliyle işletme faaliyetlerinin tamamı veya bir kısmının dış bir satıcıya yaptırılmasıdır (Karaman, 2014: 39).

Bir başka tanıma göre dış kaynak kullanımı, işletmenin rakiplere karşı avantaj sağlayan faaliyetlere odaklanarak, diğer faaliyetlerde dışarıdan destek alınması şeklinde tanımlanmıştır (Tülüce, 2001: 53).

Ülgen ve Mirze (2007: 126) dış kaynak kullanımını, doğru şekilde yürütülmesi hâlinde işletmelerin var olan yeteneklerinin gelişmesini sağlayan ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunan modern bir yönetim stratejisi olarak tanımlamışlardır.

Stratejik olarak dış kaynak kullanımı, işletmenin kendi ayırt edici özelliklerine odaklanmasını temel alır. Bu yönetim anlayışı ile dış kaynak kullanımı günümüzün etkili yönetim araçlarından birisi olmuştur. (Duman, 2011: 4).

Dış kaynak kullanımı geniş manasıyla; işletmelerin kendi işlerinde rekabet üstünlüğü kazandıran yönere odaklanmasına, uzmanlık alanı dışında kalan faaliyetlerde ise örgütün dışında alanında uzman işletmeler aracılığıyla yeterli kalitede ve iş süreçlerini uygun hâllerde gerçekleştirmesine imkân sağlayan popüler bir yönetim stratejisi olarak tanımlanabilir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 268).

Türkçe kaynaklarda “Outsourcing” için “Dış Kaynak Kullanımı”ndan farklı olarak dışardan hizmet alımı, dış kaynaklardan yararlanma, dışsal tedarik veya faydalanma, mal ve hizmet satın alınması gibi ifadeler de geçmektedir (Güngör, 2007: 2).

Özetle dış kaynak kullanımı terimi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için temel yeteneklerine bağlı işleri kendisinin yaparak haricinde kalan işleri alanında uzmanlaşmış işletmelerden sağlamaları şeklinde tanımlanabilir. Dış kaynak kullanımı ilk zamanlar işletmelerin ana faaliyetlerden çok servis, yemek, güvenlik, temizlik gibi işleri

karşlamak amaçlı kullanılmaktayken günümüzde rekabetin de artması ile işletmeler giderek daha çok alanda dış kaynak kullanımına başvurmaktadırlar.

## **1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi**

Dış kaynaklardan yararlanma düşüncesi ilk olarak Adam Smith'in 1776 yılında yayınlanan "*Ulusların Zenginliği*" adlı eserinde görülmüştür. Kitabın yayınlanması ile işletmeler, dış kaynak kullanımına ilgi gösterebilirler de esas olarak XIX. yüzyılın sonlarında İngiltere'de metal üretim işletmelerinde uygulanmaya başlanmıştır (Yılmaz, 2013: 8). Ortaya çıkan ilk dış kaynak kullanım faaliyetleri, yönetim stratejilerinin uygulamalarından ziyade işlerin kontrolü sürecinde yaşanan bazı sorunlardan dolayı olmuştur. İngiltere ve Fransa'da yoğun olmasada, kamu sektöründe gelirlerin toplanması, suların depolanması ve dağıtımı, demiryollarının yapım ve onarımı, hapishane yönetimi, yol çalışmaları gibi alanlarda dış kaynak kullanımı uygulamaları görülmüştür (Yalçın, Akın ve Şeker, 2011: 85). Bu uygulamalar sanayileşmenin ortaya çıkması ile giderek yaygınlaşarak birçok alanda kullanılmaya başlanmıştır.

1980'li yıllardan itibaren küreselleşme ve rekabetin etkisiyle işletmeler yeni arayışlara yönelmiş ve bu arayışların sonucu olarak modern anlamdaki dış kaynak kullanımları ortaya çıkmıştır (Öztürk ve Özata, 2010: 66-67). 1990'lardan sonra yönetim stratejisi ve iş yapma şekli olarak yaygınlaşmaya başlayan dış kaynak kullanımının kamu ve özel sektör kurumları tarafından yoğun bir şekilde uygulandığı görülmektedir.

Dış kaynak kullanımları; kurum içi idari ve yönetim fonksiyonlarından bilgi işlem faaliyetleri, insan kaynakları hizmetleri, muhasebe, iç denetim ve pazarlama hizmetlerinde giderek artarak uygulanmaktadır. Son yıllarda Türkiye'de de yaygınlaşan dış kaynak kullanımının önemli hale gelmesinin sebebi, rekabet ortamı, küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak işletmelerin pazardaki güçlerini artırmak isteği olmuştur (Güner, 2004: 9).

Dış kaynak kullanımının Türkiye'de ortaya çıkışı ve uygulanmasına bakıldığında inşaat sektöründeki taşeronluk ve fason üretim olarak bilinen uygulamaların ilk örnekler olduğu görülmektedir. Hastaneler, oteller, bankalar, kamu kurumları ve özel kuruluşların dünyadaki gelişmelere paralel olarak özellikle temizlik, güvenlik, taşıma, depolama ve

yemek hizmetleri gibi hizmetler için dış kaynak kullanımı yoluna gittikleri görülmektedir (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002: 230-231).

Günümüzde stratejik olarak dış kaynak kullanımı ile mal veya hizmet almanın yanında artık işletmeler arasında güvene, karşılıklı bilgi ve koordinasyona dayalı bir ilişki kurulmaktadır. “Tüm dünyada ana işletme ile hizmet sağlayıcılar arasında giderek daha iç içe geçmiş bir ilişkinin oluştuğu, hizmet veren işletmelerin gruplar oluşturarak ana işletme için en ideal çözümleri sunmaya çalıştıkları görülmektedir” (Eğin, 2009: 57). İşletmeler artık sadece yemek, ulaştırma, bakım, onarım, temizlik, dağıtım, gibi stratejik öneme sahip olmayan işleri değil; tasarım, pazarlama, insan kaynakları, finansal kiralama, reklam, ar-ge ve bilişim gibi kendilerine pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejik öneme sahip faaliyetlerini de dış kaynak kullanımı yolu ile sağlamayı tercih etmektedirler (Öztürk ve Özata, 2010: 68).

İşletmelerin ilk zamanlar maliyetlerini azaltmak için uygulamış olduğu stratejiler, zamanla iş süreçlerini iyileştiren ve organizasyonların yapılarında değişime neden olan önemli birer araçlara dönüşmüştür.

### **1.3. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları**

Dış kaynak kullanımının tercih edilmeye başlanması ile işletmelerin ilk zamanlar temizlik, servis, güvenlik ve yemek gibi ufak çaplı ihtiyaçları giderilmiştir. Kayda değer ilk dış kaynak kullanım faaliyetleri Amerikan otomotiv sanayisinde yedek parça üretimi alanında görülmüştür. Sonraki zamanlarda maliyetler üzerindeki olumlu etkisi sebebiyle işletmelerin kendi içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetler dış kaynak kullanımı ile yaptırılarak yaygınlaşmıştır (Kanat, 2007: 5).

2002 yılında yapılan bir araştırmaya göre İngiltere’de dış kaynak kullanımının en yoğun olduğu alanlar; temizlik, bakım, yemek, güvenlik, operasyon, bilgi sistemleri, teknoloji, lojistik, insan kaynakları, pazarlama ve finans olarak sıralanmıştır (Bailey, Mason ve Raeside, 2002: 83).

Dış kaynak kullanımı zaman içindeki ilerlemeler ve gelişmeler neticesinde XXI. yüzyılda klasik bir bakış açısından stratejik önemi olan modern bir yönetim anlayışına

evrilmiştir. Küresel rekabet içinde dış kaynak kullanımı, özellikle ABD ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerin ekonomik başarılarının temel unsurlarından biri olmuştur (Güzel, 2004: 31).

Dış kaynak kullanımlarında düşük maliyet avantajından dolayı, dünyanın en büyük 500 firmasının %70'i insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanmaktadır. General Motors 1999 yılında yaptığı 250 milyon dolarlık anlaşma ile şirketin idari, muhasebe ve yazılım uygulamaları işlerini Arthur Andersen adlı tedarikçi şirkete devretmiştir. Anlaşma bu alanda yapılan büyük çaplı anlaşmalara örnek olmuştur (İzgi ve Türkmen, 2012: 160).

Amerikan Havacılık ve Uzay Çalışmaları Merkezi (NASA), uzaya uydu ve astronot göndermek amacıyla uzay aracı üretmektedir. Bu çalışmalarını gerçekleştirirken binlerce şirketten teknoloji olarak dış kaynak kullanımı yapmaktadır (İlter, 2002: 53).

İtalyan otomotiv şirketi Fiat, iletişim faaliyetlerinin tamamında İtalyan Telecom şirketinin hizmetlerinden faydalanmakta ve ürettiği otomobillerin birçok parçasını değişik ülkelerdeki tedarikçilerine yaptırarak dış kaynak kullanımından yararlanmaktadır (Güngör, 2007: 47).

Dünyanın en önemli spor malzemeleri satıcılarından olan Nike, temel yetenek olarak belirlediği üretim öncesi araştırma geliştirme çalışmaları ile üretim sonrası pazarlama faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmekte, üretimin tamamı için ise dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bilinenin aksine herhangi bir üretim tesisine sahip olmayan Nike aslında bir üretici firma değil, araştırma, dizayn ve pazarlama firmasıdır (Özbaltacı, 2008: 16).

İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamaları artarak bu alanda büyük bir ekonominin oluşmasını sağlamıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, tarafından Avrupa Birliği'ne üye 27 ülkede yapılan bir araştırmaya göre; AB'de, dış kaynak kullanımı kapsamında çalışan firma sayısı 404 699 ve bu kapsamda çalışan işçi sayısının 4 482 143 kişi olduğu tespit edilmiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2016).

Çizelge 1.1. Türkiye’de kamu ve özel sektördeki dış kaynak kullanımı çalışan sayıları

Türkiye’de Kamu ve Özel Sektördeki Çalışan İşçi Sayıları			
Kamu Sektörü	Çalışan Sayısı	Özel Sektör	Çalışan Sayısı
Sağlık	16 184	İdari ve Destek Hizmetler	4 146
Temizlik	417 442	Ulaştırma ve depolama	10 347
Güvenlik	117 541	Madencilik	12 606
Dağıtım	34 621	İmalat	63 849
		İnşaat	318 087
		Diğer	10 431
Toplam	585 788	Toplam	419 466

Kaynak: (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2016)

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının düzenlediği rapora göre Türkiye’de dış kaynak kullanımı kapsamında çalışan kişi sayısı, kamuda 585 788, özel sektörde 419 466 olmak üzere toplam 1 005 254’tür. Yine aynı rapora göre, dış kaynak kullanımının en yoğun uygulandığı sektör; kamuda 417 442 kişi ile temizlik, özel sektörde ise 318 087 kişi ile inşaat işlerinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışma ile dış kaynak kullanımına talebi en yoğun olan kamu kurumları %36 belediyeler, %14 Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve %4 ile yükseköğretim kurumlarının olduğu belirlenmiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2016).

Türkiye’de dış kaynak kullanımı örneklerinin en çok bilinenleri temizlik hizmetleri, personel taşıma servisleri, kiralık araç hizmetleri ve yemekhane hizmetleridir. Pek çok işletme bu hizmetleri kendi bünyesi altında gerçekleştirmek yerine esas işi bu hizmetleri yerine getirmek olan başka işletmelerden temin etmektedir. Ayrıca, Türkiye’de özellikle inşaat ve imalat sektörlerinde görülen dış kaynak kullanımı uygulamaları; araştırma danışmanlık, bilişim teknolojileri, eğitim, insan kaynakları, muhasebe ve finansal yönetim, nakliye, satış ve pazarlama, seyahat, sigortacılık, teknik servis-bakım ve üretim faaliyetlerinde de giderek artan şekilde görülmektedir.

Türkiye'de dış kaynak kullanımının temel sebebi işletmelerin maliyetlerini en aza indirme çabalarından ileri gelmektedir. İşletmeler genellikle düşük maliyetlerle elde edebilecekleri en yüksek üretimi yapma gayreti içerisindeyler. Tedarikçi işletmeler ise dış kaynak kullanımını aynı düşünceden hareketle uzmanlık konularında çalışmaktan ziyade, kısa yoldan kazanılan iş fırsatı olarak görmektedirler. 2005 yılında Türkiye'de yapılan bir araştırmada, 5 puan üzerinden yapılan değerlendirme ile şirketlerin dış kaynak kullanımını neden önemli buldukları araştırılmış ve çizelge 1.2.'deki sonuçlar elde edilmiştir:

Çizelge 1.2. Türkiye'de şirketlerin dış kaynak kullanımını önemli bulma nedenleri

Daha fazla maliyet şeffaflığı sağlanması	3,02
Sermayenin başka alanlarda kullanılmak üzere serbest kalması	2,85
Sabit giderler yerine değişken giderler yapılması	2,67
Bilgi teknolojileri stratejilerinin iş planlarıyla uyumlu olması	2,35
Çalışan sayısının azaltılması	2,30
Standartların uygulanması	2,31
Yüksek teknoloji çözümler kullanılması	2,16
Bilgi teknolojileri maliyetinin düşürülmesi	1,97
Kaynak problemlerinin çözülmesi	2,04
Esnekliğin artırılması	1,98
Hizmet kalitesinin artırılması	1,95
Şirketin temel yeteneklere odaklanma imkânı bulması	1,96
Uzmanlık bilgisine erişim	1,80
Şirketin konsolidasyonu	0,85

Kaynak: (Yılmaz, 2006: 60).

Çizelge 1.2.'den anlaşılacağı üzere Türkiye'de işletmeler, hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etme sebepleri arasında en önemli olarak sağlamış olduğu maliyet avantajını görmektedirler. Sonrasında ise işletmeler dış kaynak kullanımının yüksek teknolojiye ulaşma konusunda sunduğu kolaylıkları, bilgi teknolojilerinin uzun vadeli hedefler ve iş planlarıyla uyumlu hâle getirilmesini önemli görmektedirler. Bir diğer önemli sebepse, dış kaynak kullanımı ile işletmelerin kaynaklarını esas uzmanlık alanlarına yönlendirerek temel yeteneklerine odaklanma şansı yakalamasıdır. Ayrıca dış kaynak kullanımı ile işletmelerin daha esnek yapılara bürünerek, hareket kabiliyetlerini



geliştirmesi ve ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında daha hızlı çözümler üretebilmeleri de önemli görülmüştür.

Küresel ekonomideki gelişmeler ve artan rekabet ortamı ile işletmelerin her geçen gün ayakta kalabilmeleri daha da zorlaşmaktadır. Türkiye’de özel sektörde örneklerine sıkça rastlanan dış kaynak kullanımı uygulamaları kamu kurumlarında da görülmektedir. Nitekim kamu kurumları da mal ve hizmet üreten birer işletme durumundadırlar. Belediyeler tarafından temizlik sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamalarının başlangıcı 1980’li yıllara kadar uzanmaktadır (Zorlutuna, 2012: 7).

#### **1.4. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar**

Stratejik yönetim anlayışı doğrutusunda işletmeler temel yeteneklerine odaklanarak örgütsel olarak küçülme sürecine girmekte, değişim mühendisliği (iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması) ile kendilerini baştan yapılandırarak küresel rekabet ortamında kendilerine avantaj elde etmeye çalışmaktadır. Bu başlık altında dış kaynak kullanımı ile ilgili bilinmesi gereken bazı kavramlar hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

##### **1.4.1. Temel yetenekler**

Kaynaklarda “ekirdek yetenek” veya “z yetenek” olarak da geçen temel yetenek (core competence) kavramını ilk kullananlar Prahalad ve Hamel olmuştur. Bu yazarlara göre temel yetenek, belli bir alandaki tecrübe ve yeteneklerin zaman içerisinde meydana getirdiği bilgi birikimidir (Prahalad ve Hamel, 1990: 79).

Koçel’e göre (2011: 318) temel yetenek, işletmenin rakiplerinden ayrılmasını sağlayan, hedeflerini, vizyon ve misyonunu gerçekleştirmekte esas role sahip, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.

İşletmeler sahip olduğu temel yetenekleri çeşitli kaynaklar ile birleştirerek elde ettiği bilgi ve deneyimlerle, kendilerini geliştirmekte ve bu sayede öğrenme süreçlerini de devam ettirmektedirler. Temel yetenek tek bir ürün ve hizmetle kısıtlanmayan birçok ürün ve hizmete dönüşebilme potansiyeline sahiptir. Bu özelliği ile temel yeteneklerin işletmelerin rekabet avantajlarını artırıcı etkileri de vardır (Prahalad ve Hamel, 1990: 82).

Temel yetenek, işletmelerin rakiplerine karşı güçlenmesini ve onlarla rekabet edebilmesini sağlayan unsurların ana etmeni olup organizasyonun bilgisi ve yetenekleri ile uygulamış olduğu pazarlama stratejilerinde başvurduğu bilgi birikimini yansıtır (Karahana, 2009: 187). İşletmeler önceleri neredeyse faaliyetlerinin tamamında maliyet üzerine odaklanırken son zamanlarda daha etkin, esnek ve sürdürülebilir yetenekler üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

Temel yetenek kavramının ortaya çıkışı ve zaman içinde gelişmesi, stratejik dış kaynak kullanımı düşüncesine yön vermiş ve zaman içinde bu düşünceyi oldukça etkilemiştir. Küreselleşme ile iş hayatının giderek karmaşıklaşması ve uzmanlık gerektiren alanların sayısının artması, işletmelere iş süreçlerinin tamamında en iyi olamayacaklarını fark ettirmiştir. İş süreçlerinde her faaliyet odaklanma, fedakârlık ve kendi başına idare edilebilmeyi istemektedir (Hammer ve Champy, 2006: 32).

Günümüz stratejik yönetim uygulamalarına yön veren bir gelişme olarak bütün işletmeler kendilerine has bir temel yeteneğe sahip olmalıdırlar. İşletmenin rakipleri karşısında güçlerini arttıracak olan böylesi temel yeteneklerdir. İşletmeler, temel yeteneklerle direkt bağlantılı faaliyetleri kendi bünyesinde devam ettirilmeli, geri kalan bütün işlerde ise dış kaynak kullanımı yoluna gidilmelidirler. Bu yönetim anlayışı ile örgütün yapısı netleşerek, yapının içindeki kademeler azalacak ve üst yönetim stratejik konular üzerine düşünmek için daha fazla zaman bulabilecektir (Koçel, 2011: 325).

İşletmelerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin temel yetenek olarak değerlendirilebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Özbay bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Özbay, 2004: 10):

- Zaman içinde öğrenilerek sahip olunur ve tecrübe edilerek geliştirilebilirler,
- İşletmelerin sahip oldukları tüm yeteneklerle sinerji oluştururlar,
- İşletmelerin kısa ve uzun süreli hedefleri için olmazsa olmazlarından,dir,
- Rakiplerince kolay bir şekilde elde edilemezler,
- Taklit edilmesi ve transferi zordur,
- İşletmelerin yeteneklerinin, kaynaklarının ve süreçlerinin bir karışımıdır,
- İşletmelerin misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmede önemlidirler,

- İşletmelerin küçülme, stratejik birlikler kurma, şebeke organizasyonlarına katılma vb. kararlarında önemli role sahiptirler,
- Pazarlanabilirlik ve ticari açıdan değerleri yüksektir,
- Kullanıldıkça değerleri artmaktadır,
- Esnek ve sınırlı sayıdadırlar,
- Büyük yatırımlar yapılsa bile kolayca artırılamazlar,
- İşletmelere rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Bir işletme belli bir işte ya da o işin alt kademeleriyle ilgili bir faaliyeti piyasanın şartlarının üstünde yerine getiremiyorsa, bu faaliyet o işletmenin temel yeteneği değil demektir. Aynı iş başka işletmelerin temel yetkinliği olabilir ve işletmeler o yeteneği piyasa standartlarındaki en iyi kaynaktan sağladığında rekabet üstünlüğü elde edecektir. Bu sebeple işletmeler, iyi yapabildikleri faaliyetleri devam ettirerek, haricindeki diğer faaliyetleri de o işi en iyi yapabilen yabancı kaynaklardan almaya odaklanmalıdırlar (Quin, 1999: 12).

Temel yetenekler işletmelere stratejik faydalar sağlayan sınırlı sayıdaki etmenlerdir ve bu sebeple dış kaynaktan elde edilmeleri doğru değildir. Bir işletmenin temel yeteneklerinden birisini dış kaynaklardan faydalanarak sağlaması, o işletmenin pazardaki mevcut etkinliğini zamanla yitirmesine ve kendisine rakip yaratmasına neden olabilir. İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı kazandıran temel yetenekleri haricindeki tüm fonksiyonları dış kaynaklardan sağlayarak, hem maliyetlerini azaltmış olur hem de yapı olarak küçülerek yalın hâle gelme olanağına kavuşurlar.

Çizelge 1.3.'te 1983 yılından itibaren temel yetenek unsurlarını tanımlamaya yönelik yapılmış çalışmaların önerileri özetlenmektedir. Çizelgedeki veriler incelendiğinde temel yeteneğin ana unsurları olarak; esneklik, insan, örgütsel öğrenme, rekabet avantajı, strateji geliştirme ve teknoloji yönetiminin olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 1.3. Temel yeteneğe ilişkin yapılmış çalışmalara göre belirleyici unsurlar

Yazarlar	Anahtar Konu	Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsurlar
Schon (1983)	Yeni fikirler üreten ve bu fikirlerini hayata geçiren işletme çalışanları değer kaynaklarıdır.	İnsan
Bisesi (1983)	İşletmeler esneklik ve başarılı bir liderlikle, doğru organizasyonların oluşmasına rehberlik eder.	Esneklik ve insan
Porter(1985)	Rekabet avantajı, rakipler için engeller yaratır ve işletmenin taklit edilmesini zorlaştırır.	Rekabet avantajı
Harmermesh (1986)	Doğru planlama, hem stratejiyi hem de performansı geliştirebilir.	Esneklik ve strateji geliştirme
Minzberg (1987)	Karmaşık organizasyonları esnek hâle getirmek, yenilikçi ve yaratıcı kişiler ile çalışarak işletme stratejisini geliştirmede bir ihtiyaçtır.	Esneklik, insan ve strateji geliştirme
Wright vd. (1988)	Temel yetenek, insanlar aracılığı ile yaratılır ve organizasyonun değer katmasına yardımcı olan içsel kaynaklarla ilgilidir.	İnsan
Geus (1988)	Esneklik, açık iletişim ve ekip çalışması, işletmenin rakiplerinden daha hızlı öğrenmesine yardımcı olur.	Organizasyonel öğrenme ve esneklik
Makridakis (1989)	İnsanların problem çözme, yaratıcılık ve öğrenme yeteneği, 21. yüzyılın kritik becerileri olacaktır.	İnsan
Morene ( 1989)	Rekabet üstünlüğü sağlamak için organizasyonun teknolojik fırsatları başarılı bir şekilde izlemesi ve işletmenin öğrenen bir yapıya sahip olması gerekir.	Organizasyonel öğrenme ve teknoloji yönetimi
Kroonenbrg (1989)	Üniversite ve endüstri arasındaki yakın iş birliği, teknoloji transferinde gerekli bir anahtardır.	Teknoloji yönetimi
Clark (1989)	Organizasyonel öğrenme, işletmenin önemli özelliklerini devam ettirerek geleceğe aktarır.	Organizasyonel öğrenme
Hamel ve Prahalad (1990)	İşlevsel birimler ve insanlar arasındaki iletişim becerilerinin geliştirilmesi için, çalışanların ilgi ve fikirlerine organizasyon içinde önem verilmesi gerekir.	İnsan
Pavit (1990)	Etkin teknoloji yönetimi, teknolojik fırsatları kullanarak fonksiyonel ve uzman grupları bir bütün hâline getirmektedir.	Teknoloji yönetimi

Çizelge 1.3. (devam) Temel yeteneğe ilişkin yapılmış çalışmalara göre belirleyici unsurlar

Yazarlar	Anahtar Konu	Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsurlar
Ericson, Magee, Rousel ve Saad (1990)	Teknoloji yönetimi, işletmenin amaçlarıyla ilgili teknolojilere sahip olmasına ve organizasyonun yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olur.	Teknoloji yönetimi
Hamel ve Prahalad(1990)	Temel yetenekler, organizasyonun zayıf olduğu pazarlarda güçlenmesini mümkün kılar.	Rekabet avantajı
Hamel ve Prahalad (1990)	Öğrenen organizasyonlar, bir bütün olarak hareket etme düşüncesine kendilerini uyarlamak zorundadırlar.	Organizasyonel öğrenme
Hamel ve Prahalad (1990)	İşletmelerin esas ürünleri, temel yetenekleri ve nihai çıktıları arasındaki somut bağlantıyı gösterir.	Rekabet avantajı
Grant (1991)	Stratejiler, işletmelerin temel yeteneklerinin en üst düzeyde etkisini göstermesi için düzenlemiş olmalıdır.	Strateji geliştirme
Schoemaker(1992)	Stratejik vizyon, belirlenmiş iş bölümlerinde başarılı olmak için organizasyonun temel yeteneklerini daha ileriye taşımaya yardımcı olur.	Strateji geliştirme
Garvin(1992)	Organizasyonel öğrenme, iç içe geçmiş üç aşamadan oluşabilir. Bunlar; bilişsel, davranışsal ve performans ilerlemesidir.	Organizasyonel öğrenme
Lei ve Slocum(1992)	Şirket birleşmeleri, ortakların yeni teknoloji ve becerileri öğrenmesi için bir sistem oluşturur.	Organizasyonel öğrenme
Stalks, Envans ve Shulman(1992)	İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi için, sürekli olarak müşteriye yüksek nitelikli değer sağladığı stratejik kabiliyetlerini işletmenin temel yetenekleri hâline getirmesine bağlıdır.	Rekabet avantajı
Schoemaker(1992)	İş süreçleri ve mükemmellik açısından ayırt edici temel yetenekler, ekonomik getirisi yüksek olanlardır.	Rekabet avantajı
Kesler, Kolstad ve Clarke (1993)	Vizyon belirlenmesi ve temel yetenek gelişimi, iş süreçleri ile uyumlu hâlde olmalıdır.	Strateji geliştirme
Meyer ve Utterback(1993)	Uzun süreli sürdürülebilir rekabet, işin uygulaması ve yeni alanlara uyumunu içeren temel yeteneklerin artırılmasını gerekli kılar.	Rekabet avantajı
Makrides ve William(1994)	Yetenek temelli yaklaşım, işletmenin üst seviyede rekabet edebilmesini sağlar.	Rekabet avantajı

Çizelge 1.3. (devam) Temel yeteneğe ilişkin yapılmış çalışmalara göre belirleyici unsurlar

<b>Yazarlar</b>	<b>Anahtar Konu</b>	<b>Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsurlar</b>
Hamel ve Prahalad (1994)	Temel yetenek, strateji oluşturmada ana etmen olmalıdır.	Strateji geliştirme
Drucker(1994)	Temel yetenekler, bir organizasyonun liderliğini sürdürdüğü alanlarda geliştirilecek stratejilerle belirlenir.	Strateji geliştirme
Wisher (1994)	Temel yetenekler, bireysel karakteristikleri bünyesinde barındırdığı için işletmelerin en değerli kaynaklarıdır.	İnsan
Zahra, Nash ve Bickfold (1994)	Teknoloji liderliği, şirketin temel yeteneklerini tanımlayan önemli bir araçtır.	Teknoloji yönetimi
Werther, Berman ve Vasconcellos (1994)	Teknoloji yönetimi, rekabet avantajı kazanmak için belirli bir teknoloji yerine organizasyonun yeteneklerine uygun olana odaklanır.	Teknoloji yönetimi
Kumar (1994)	Teknoloji, şirket büyümesi ve performansı için önemli bir parametredir.	Teknoloji yönetimi
Senge (1994)	Organizasyonel öğrenme, işletmelerin kısmi bölümlerinden ziyade tüm birimleri üzerinden yapılırsa daha etkili olur.	Organizasyonel öğrenme
Rastogi (1995)	Temel yetenekler, işletmelerin teknolojik güçlerini ve organizasyonel sürdürülebilirliklerini artırır.	Teknoloji yönetimi
Campbell, Alexander ve Goold (1995)	Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, temel yetenekleri olan insan gücünü değer yaratma yoluyla rekabetsel avantaja dönüştürebilir.	İnsan
Nevis, Dibella ve Gould (1995)	Temel yeteneklerden ileriye gelen avantajlar, organizasyonda esnekliği sağlar ve işletmenin bütünüyle öğrenmesini temsil eder.	Organizasyonel öğrenme ve esneklik
Chattel (1995)	İşletmeler, yeni bilgi yaratma, bu bilgileri kullanma ve organizasyonun bütünüyle öğrenmesine yardımcı olacak süreçleri tanımlamak zorundadırlar.	Organizasyonel öğrenme
Chattel (1995)	İnsan yetenekleri, işletmelerin geleceklerini belirler.	İnsan
Boulter, Dalzier ve Hill (1996)	İnsanlar, rekabet üstünlüğü elde etme çabasında olduklarından üstün nitelikli performanslarını organizasyona taşırlar.	İnsan

Çizelge 1.3. (devam) Temel yeteneğe ilişkin yapılmış çalışmalara göre belirleyici unsurlar

<b>Yazarlar</b>	<b>Anahtar Konu</b>	<b>Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsurlar</b>
Inkpen (1996)	Bilgi yaratma ve bu bilgiyi organizasyonun bir bölümünden diğer bölümlerine aktarma, rekabet üstünlüğü sağlamada önem teşkil eder.	Organizasyonel öğrenme ve esneklik
Ramaswamy ve Namakumari (1996)	Uzun dönemli rekabet üstünlüğü ve temel yeteneği inşa etmek, başarılı şirketlerin stratejik önceliği olmak zorundadır.	Strateji geliştirme
Ramaswamy ve Namakumari (1996)	Hızlı teknolojik değişim, temel yetenekler aracılığıyla devam ettirilebilir.	Teknoloji yönetimi
Prahalad ve Thomas (1997)	Strateji belirlenirken, içsel ve dışsal olarak tanımlanmış hedefleri içermelidir. Bu durum işletmenin organizasyonel yeterliliğine eşit olmalıdır.	Esneklik ve strateji geliştirme
Sushil (1997)	Esneklik, organizasyonun öğrenmesini kolaylaştırır.	Organizasyonel öğrenme ve esneklik
Sinha (1998)	Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin sırrı, taklit edilmesi imkânsız olan temel yeteneklerde yatmaktadır.	Rekabet avantajı
Gilgeous ve Parveen (2001)	Daha yüksek şartlarda rekabet etmek için temel strateji ve buna bağlı taktiklerin oluşturulması gerekir. İşletme bünyesinde uygun stratejik yapı geliştirilmesi temel yetenek için önemlidir.	Strateji geliştirme
Ritter, Wilkinson ve Johnston (2002)	Rakiplerle, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkilerini geliştirmek ve yönetmek; işletmelerin temel yeteneği olabilir.	Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme
Torkkeli ve Tuominen(2002)	İşletme yönetiminde, temel yeteneğin belirlenmesi ve teknolojinin yarattığı fırsatlar zaman içinde sistematik olarak yeniden değerlendirilmelidir.	Teknoloji yönetimi
Banerjee (2003)	Temel yeteneğin aktarılmış olduğu stratejik planlar fark yaratma yoluyla işletmeler tarafından sürekli hâle getirilebilir.	Strateji geliştirme
Jin –Hai, Anderson ve Harrison (2003)	Temel yetenekler hiyerarşisi, strateji oluşturulurken kaynak ve yeteneklerin kullanıldığı en büyük değerleri içerir.	Teknoloji yönetimi ve strateji geliştirme

Çizelge 1.3. (devam) Temel yeteneğe ilişkin yapılmış çalışmalara göre belirleyici unsurlar

Yazarlar	Anahtar Konu	Temel Yeteneğin Kaynağı Olarak Tanımlanan Temel Unsurlar
Lindgren, Henfridson ve Schultze (2004)	Yetenek yönetiminde bilişim teknolojileri önemli rol oynar.	Teknoloji yönetimi, insan ve organizasyonel öğrenme
Kak(2004)	Stratejik esneklik temel yeteneğin gelişimi için uygun çevre sağlar ve işletmenin pazarda liderliği elde etmesine yardımcı olur.	Strateji geliştirme ve esneklik
Espedal (2005)	Rekabet üstünlüğünün temel kaynağı eşsiz yetenek ve becerilere sahip çalışma gruplarıdır.	İnsan

Kaynak: (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 101-119).

#### 1.4.2. Stratejik yönetim

Dış kaynak kullanımı, sadece bir satın alma ya da maliyetleri düşürme aracı olmaktan öte stratejik kararların alınarak uygulamaya geçirilmesini gerektiren süreçlerdir. Stratejik yönetim işletmenin hedeflerine ulaşmak için, üretim unsurlarını (doğal kaynaklar, hammadde, insan kaynakları, makineler, sermaye vb.) doğru ve verimli şekilde kullanma süreci olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 127).

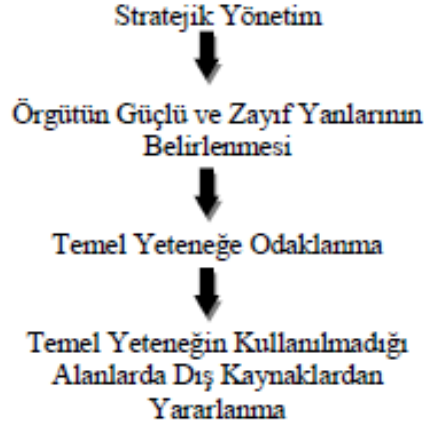


Şekil 1.1. Stratejik yönetim süreci ve hedefleri (Ülgen ve Mirze, 2007: 128).

Stratejik yönetimin amacı, sürekli değişen çevre şartlarını gözleyerek işletmelerin önlerine çıkan fırsatları değerlendirmesi ve tehlike oluşturan durumlara karşı tedbirler geliştirmesidir. Aynı zamanda işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin incelenerek analiz



edilmesi ile duruma göre hareket tarzlarını tespit etmek, verilen kararları uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmektir (İlter, 2002: 53).



Şekil 1.2. Stratejik yönetim ile DKK ilişkisi (Ülgen ve Mirze, 2007: 128).

Strateji literatüründe işletmeler, dış kaynak kullanımına ilişkin iki teori ile ilişkilendirilmektedir. Bu teoriler aşağıda kısaca özetlenmiştir.

*Kaynak Tabanlı Teori (resource-based theory)*: Kaynak tabanlı teori bir işletmenin, rakiplerince kolayca kopyalanamayan farklı türlerden taşınmaz kaynakları elinde bulundurarak piyasada rekabet avantajı yakalayabileceğini savunur. Kaynakların çeşitliliğine bağlı olarak, daha az maliyetlerle veya farklı üretim yöntemleriyle işletmenin rakiplerine oranla ortalamanın üstünde bir kâr elde edebileceği esasına dayanır. İşletmenin sahip olduğu bilgi, donanım ve yeteneklerin piyasa içinde rekabet stratejisi oluşturmada yetersiz kaldığı zaman, dış kaynak kullanımı uygulamalarına başvurmak işletmeler için iyi bir seçenek olacaktır (Mersin, 2005: 20).

*Kaynak Bağımlılık Teorisi (resource dependency theory)*: Kaynak bağımlılık teorisinde işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için çevreden faydalandıkları girdilere muhtaçtırlar. İşletme için büyük önem arz eden bu girdiler, mal veya hizmet üretmek için kullanılan her türlü malzeme, bilgi, yetenek, beceri, iş gücü, enerji, para benzeri ürünleri ifade etmektedir. İşletmeler, bu derece önemli ve sağlanmasında zorluklar bulunan girdiler için farklı önlemler alabilmektedirler. Bu önlemlerden bazılarına; konsorsiyumlar (iş ortaklıkları), işletmeler arası birleşmeler, stratejik ittifaklar ve çeşitli yasal anlaşmalar örnek olarak verilebilir (Koçel, 2011: 354).

### 1.4.3. Küçülme

Küreselleşmenin getirmiş olduğu önemli değişimler, işletmelerin hızlı karar alma ve çevreye uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelerini gerektirmektedir. XXI. yüzyılda işletmeler bu yeteneklerini geliştirebilmek adına hiyerarşik kademe sayılarını azaltmaya çalışmaktadırlar. İşletmeler için en iyiye ulaşmanın yolu organizasyonu mümkün olduğu kadar sadeleştirmekten geçmektedir. Bu anlamda XXI. yüzyılın başlıca yönetim stratejilerinden birisi de küçülerek büyüme olmuştur (Düren, 2002: 81).

Kısaca tanımlamak gerekirse küçülme, işletmelerin organizasyon yapılarının mevcut durumlarından en ideal hâle doğru dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir. Küçülmeyi, organizasyonların yapısı ile beraber faaliyetlerinin de elden geçirilerek, temel yeteneklerin haricindeki işlerin kaldırılarak bütün süreçlerin yeniden yapılandırılması şeklinde de tanımlamak mümkündür (Gümüştekin, 2004: 245-246).

İşletmeler için dışardan temin etmenin iç kaynaklara göre düşük maliyetli olduğu ortamlarda küçülme doğru bir yönetim stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin temel yeteneklerini içermeyen, kendi bünyesi içinde yapmakta olduğu ve işletmenin maddi çıkarlarını riske atmayacak faaliyetlerin dış kaynaklarla daha düşük maliyetlere sağlanabilmesi durumlarında küçülme faaliyetleri verimliliği ve kârlılığı artırır. Küçülme özel şirketler ve kamu kuruluşlarında yoğun bir şekilde etkinliği arttırmak ve kurumların yapılarının yeniden düzenlenmesinde önemli bir araç olarak kabul edilir. İşletmelerin küçülme stratejilerine başvururken belli başlı amaçları vardır, bunlar şöyle sıralanabilir (Gümüştekin, 2004: 249–250):

- İşletmelerin maliyetlerini düşürmek,
- İşletmelerin karar alma sürelerini hızlandırmak,
- Pazardaki rakiplere daha kısa sürede cevap verebilmek,
- İşletmelerin içindeki iletişim bozukluklarını azaltmak,
- İşletmeleri sonuca odaklı çalışır duruma getirmek,
- Müşteri gereksinimlerine daha fazla odaklanarak hareket etmek,
- İşletmelerin yapı olarak güçlerini arttırmak,
- İşletmelerin içindeki sinerjiyi arttırmak,
- İşletmelerin verimliliğini yükseltmek,

- Yeni fikirlerin kısa zamanda hayata geçmesini sağlamak,
- İşletme çalışanlarının sorumluluklarını kolayca takip etmek.

Küçülme stratejisi uygulama aşamasında örgütsel küçülme ve organizasyonun küçülmesi diye ikiye ayrılır:

Örgütsel küçülme, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için hayata geçirilmesi gereken temel stratejilerden biri olarak değerlendirilebilir. İşletmelerin iş portföylerinde aşırı farklılaşmadan dolayı oluşan hantallaşma, atıl kapasite, düşük verimlilik ve yüksek maliyetlere bağlı olarak rekabet gücünün düşmesi ve kontrolün zorlaşması gibi sorunları çözebilmek için geliştirilen bir yöntemdir. İşletmeler küçülmeye karşılaşılan dışsal tehditler nedeni ile başvurduğu gibi, başka alanlardaki fırsatları kullanmak ve işletmenin yatırımlarını başka alanlara yönlendirmek amacı ile de gidebilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 133). Bu manada küçülme işletmeler için mevcut iş alanlarının dışında fırsatlar kovalamanın da yöntemlerinden biri olmaktadır.

Organizasyonun küçültülmesi; işletmenin ürettiği katma değeri arttırarak rekabet gücünü en üst seviyeye ulaştıran stratejik kararlardan birisidir. Burada küçülme stratejisi, işletmenin faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamına gelmediğinden “küçülerek büyüme” stratejisi demek daha doğrudur. Organizasyon küçültülmesini işletmeler için stratejik kılan esas sebep, rekabet avantajı elde etmede bilinçli olarak tercih edilen bir araç olmasıdır (İlter, 2002: 52). Bu yöntemle işletmeler, kendi bünyeleri içinde yürüttüğü faaliyetleri azaltmakta ve dış kaynak kullanımı uygulamalarını arttırarak daha fazla iş yapabilecek duruma gelmektedirler.

#### **1.4.4. Değişim mühendisliği (Süreç yenileme)**

Literatürde süreç yenileme, yeniden yapılanma vb. adlarla da geçmekte olan değişim mühendisliği kavramı, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması olarak en kısa şekilde tanımlanabilir (Koçel, 2011: 403).

Hammer ve Champy'e (2006: 29) göre değişim mühendisliği, işletmeler için maliyet avantajı, kaliteli iş, esneklik ve sürat gibi zamanın önemli değerlendirme

ölçütlerinde köklü değişimler yapmak için iş süreçlerinin tamamıyla gözden geçirilerek dönüştürülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Değişen dünyada başarının anahtar unsurları işletmelerin kendilerini yenilemelerinden ve çevreye hızla uyum sağlayabilmelerinden geçmektedir. Bu dönüşümün ilk ve en önemli adımı ise işletmelerin yeniden yapılanma süreçlerini başlatmalarıdır. İşletmeler yeniden yapılanma süreci içerisinde, rekabet güçlerini artıracak temel yetenek ve becerilerini tespit etmeye, ana faaliyet alanlarını tanımlamaya ve ortaya çıkacak sonuçlara göre işletmeyi baştan sona yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin bazı faaliyetlerinin kalitesi, verimliliği ya da etkinliği yarattığı sonuçlar itibarıyla ortalama düzeyin altında kalıyorsa, bu konularda işletmeler kendilerine göre daha uzman kurumlardan dış kaynak kullanımı sağlayarak kalan süreçleri daha verimli ve etkin olarak yürütebilirler (Dereli, 2003: 125).

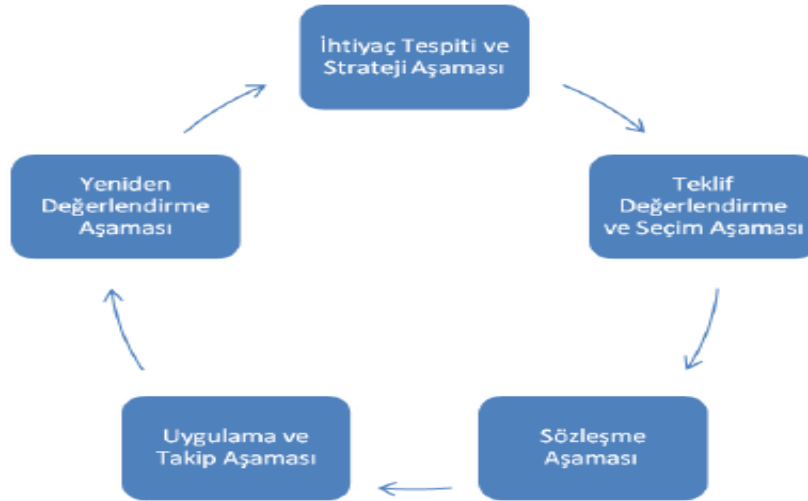
İşletmeleri değişim mühendisliğine iten çok farklı sebepler vardır. Bunlar, dışsal ve içsel sebepler olarak iki başlık altında sınıflandırılabilir. Dışsal sebepler, örgüte dış çevresinden gelen ve işletmeyi değişime zorlayan sebeplerdir. İşletmelerin müşteri kitlesi, rakipleri, iş kolu ya da piyasa şartlarındaki değişmeler, kamunun yapmış olduğu yasal düzenlemeler dışsal sebeplere örnek olarak gösterilebilir. İçsel sebepler ise, işletmenin kendi içerisinde ortaya çıkarak yapısal değişiklere zorlayan sebeplerdir. İşletmelerin teknolojik iyileştirmelere ihtiyaç duyması, maliyetleri azaltma zorunlulukları, çalışanların etkinliğini artırma çabaları içsel sebeplere örnek olarak verilebilir (Kocabaş ve Pira, 2003: 89).

Değişim mühendisliği; dış kaynak kullanımı, küçülmeler, kıyaslamalar, kademe azaltmalar, iyileştirmeler gibi pek çok stratejilerin kullanıldığı bir yapılanma sürecidir. Sonuç olarak başvuru bu stratejiler ile birlikte, işletmelerin iş süreçlerinin ve mevcut organizasyon yapısının yeniden yapılandırılması süreçleri temel yetenek ve becerilere odaklanarak dış kaynak kullanımı yapmaktan geçmektedir (Akçakaya ve Yücel, 2007: 7).



## 2. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin karar almaları ile baŐlayıp, hangi alanda hangi ihtiyacın giderileceğinin tespit edilerek bir tedarikçi işletme ile o konu hakkında iş sözleşmelerinin oluŐturulduđu bir süreçtir (Akdoğan ve Çirli, 2008: 17). Bu süreçte işletmelerin çok büyük kısmı dış kaynak kullanım sürecinin yöntemi hakkında yeterli düzeyde bilgi ve donanıma sahip olmamaktadır. İŞletmelerin, dış kaynak kullanımı sürecini bir bütün olarak değerlendirmesi ve beklenen faydaları elde edebilmesi için süreci etkin yönlendirmesi gerekmektedir. Bu sebeple temel yeteneklerin haricindeki süreçler dıŐarıya devredilmeden önce iyice değerlendirilmeli, örgütün fiziksel ve kültürel yapısı gözden geçirilmelidir (Öncü ve IŞkın, 2009: 149). İŞletmelerin dış kaynak kullanımı için izlemeleri gereken adımlar Şekil 2.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Dış kaynak kullanım süreci (Sökmen, 2010: 326).

Dış kaynak kullanım sürecinde önem verilmesi gereken konulardan birisi de işletmelerin etkinliği nasıl yakalayacağıdır. İŞletmeler için baŐlangıçta dış kaynak kullanımının amacı ve hedefleri doğru ortaya konularak tedarikçi işletmeden ne beklendiği karşı tarafa en iyi şekilde aktarılmalıdır. İŞletmelerin birçoğu dış kaynak kullanımı kararını alırken stratejik bir bakış açısından ziyade basit düşüncelerle hareket etmektedir. Genellikle birçoğunun öncelikli hedefi maliyet tasarrufu olmaktadır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72).

Sonuçta işletmelerin ilk olarak dış kaynak kullanımını uygulamasına ihtiyaç duyması, kendisini bu yönde değerlendirmesi ve karar vermesi gerekmektedir. Sonrasında dış kaynak kullanımını stratejisinin belirlenmesi, tedarikçi işletmelerin değerlendirilmesi, iş sözleşmesinin hazırlanarak ilişkilerin iyi bir şekilde yönetilmesi gelmektedir (Bakan, Eyitmiş ve Fettahlıoğlu, 2012: 141).

## **2.1. İhtiyaç Tespiti ve Strateji Aşaması**

İşletmelerde dış kaynak kullanımını uygulamaları ihtiyacın tespit edilmesi ile başlar. Üst düzey yöneticilerin kurum ihtiyaçlarını belirlerken cevap aradıkları esas soru hangi fonksiyonlar ya da faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidileceğidir. Dış kaynak kullanımını yapılacak konuların tespitinde belirleyici olan etmen ise işletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerdir. Genellikle dış kaynak kullanımına başvurulma sebepleri şöyle sıralanabilir (Özby, 2004: 44):

- Maliyetlerin düşürülerek finansal kaynaklardan etkin bir şekilde faydalanma isteği,
- Temel yeteneklerin geliştirilme ihtiyacı,
- İşletmelerin küçülme gereksinimi ve esnekliğinin arttırılması,
- İş süreçlerinin yenilenmesi,
- Mal veya hizmet kalitesinin en üst düzeye getirilmesi,
- Dış çevreden gelen sorunlara çözüm bulunmasıdır.

Ayrıca işletmelerin dış kaynak kullanımına ihtiyaç duymasının bir nedeni de yüksek maliyetli ve işletmenin kendi bünyesinde üretmesinin mümkün olmadığı büyük ve özel uzmanlık gerektiren faaliyetlerin dışarıdan alınma isteğidir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımını kararını vermesinin ardından süreç içinde izleyecekleri stratejileri belirlemesi gerekir. İşletmeler açısından çok önemli sonuçlar doğuracak olan stratejilerin uygulanması başarılı olabilmek için en önemli aşamadır. İşletmeler dış kaynak kullanım stratejilerinin amacını, kapsamını, uygulanabilirliğini; zaman, bütçe ve gerekli kaynakların tespiti ile birlikte hazırlamalıdır. İşletmelerin dış kaynak kullanım stratejilerini hazırlarken aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerekir (Ghodeswar ve Vaidyanathan, 2008: 28):

- İşletmeler dış kaynak kullanımı yapmaya başlamadan önce amaçlarını ve hedeflerini gerçekçi bir şekilde belirlemelidir,
- Amaç ve hedefler uygulanacak strateji ile uyumlu olmalıdır,
- İşletmenin temel yetenekleri belirlenerek diğer faaliyetlerden ayrılmalıdır,
- İşletmenin hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gideceğine karar verilmelidir,
- Dış kaynak kullanımı uygulamasının kimlerin kontrolünde olacağı belirlenmelidir,
- İşletme kültürünün dış kaynak kullanımı uygulamaları ile uyumu incelenmelidir,
- İşletme çalışanlarının dış kaynak kullanımından nasıl etkileneceği incelenmelidir,
- Dış kaynak kullanımı uygulamalarının olası başarısız sonuçlarında ortaya çıkacak maliyetlerin hesaplanması gerekir,
- Teknolojik uzmanlıkların katkıları tespit edilmelidir,
- Tedarikçi işletme ile kurulacak iş ilişkisinin süresi belirlenmelidir,
- İş sözleşmesi yapılacak tedarikçi işletme ile başarı elde edebilmek için nasıl bir ortam oluşturulacağına dikkat edilmelidir.

## 2.2. Teklif Değerlendirme ve Seçim Aşaması

İşletmelerde dış kaynak kullanımı kararının alınıp, stratejisinin oluşturulmasından sonraki adım tedarikçi işletmelerin değerlendirilerek en uygun olanının seçilmesidir. İşletmelerin başarılı bir dış kaynak kullanımı uygulaması yapabilmesi, tedarikçi işletmelerin iyi analiz edilmesine bağlıdır (Arslanoğlu, 2009: 119).

İşletmelerin, alternatif tedarikçi işletmeler arasında değerlendirme yapması için ilk olarak bir teklif formu hazırlaması gerekir. Teklif formları; tedarikçi işletmeler ile ilgili bilgi vermesi, tedarikçi işletmelerin kapasiteleri ve referansları hakkında işletmelere kaynak sağlaması açısından son derece önemlidirler. Ayrıca teklif formları, şartnameler vb. formlar, tedarikçi işletmenin teknolojik düzeyi ve iş bilgisinin yeterliliği hakkında da işletmelere fikir verir (Özbay, 2004: 27). Teklif formları ve şartnamelerin aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilerek hazırlanması işletmelerin yararına olacaktır (Seymen, 2001: 88):

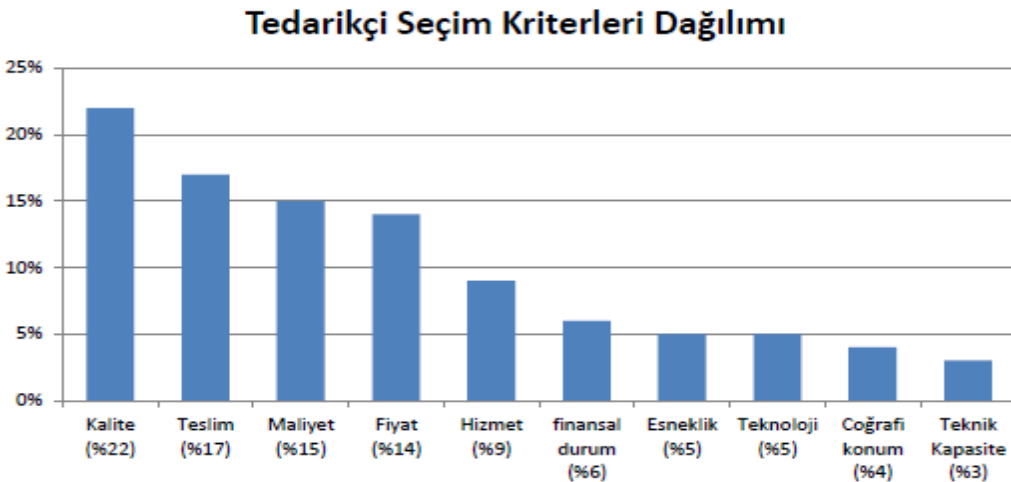
- İş süreçlerine ilişkin yapılacaklar açık, net ve ölçülebilir olmalı,
- İşletmelerin çalışma düzenlerine ilişkin istenenler açıkça ortaya konmalı,
- Tedarikçi işletmenin maliyetlere ilişkin cevapları net olarak belirtilmeli,



- İşletmelerin dışardan alacağı hizmetin kalite düzeyi ile ilgili beklentileri teklif formları ve şartnameler de anlaşılır şekilde belirtilmeli,
- Tedarikçi işletmenin dış kaynak sürecinde çalıştıracağı kişilerinin eğitim, uzmanlık, iş tecrübesi vb. durumlarına ilişkin bilgiler belirtilmeli,
- Tedarikçi işletmenin dış kaynak kullanımına ilişkin benzer işlere ait referans olabilecek iş bitirme vb. belgeleri yer almalıdır.

Bu aşamada tedarikçi işletme seçimi için kurulan çalışma ekibi, belirlenen kriterler çerçevesinde gelen teklifleri değerlendirerek en uygun olan tedarikçiyi seçer. Süreç içerisinde işletmeler, tek bir tedarikçi işletme ile çalışabilecekleri gibi bağımsız tedarikçi işletmelerle de çalışabilirler (Ölçer, 2006: 126). Tedarikçi işletme seçimi aşamasında dikkat edilmesi gereken bazı genel ve özel kriterler şu şekilde sıralanabilir (Eriş ve İpekgil, 2007: 99-100):

- Dış kaynak kullanımı yapılacak işletmenin iş deneyimi ve piyasadaki tanınırlığı, tedarikçi işletmeden beklentileri karşılama noktasında önemlidir,
- İş süreçlerine ait verilen teklif mektuplarındaki fiyatlara dikkat edilmelidir,
- Tedarikçi işletmenin çalışma şekli ve iş kültürünün işletme ile uyumlu olmasına dikkat edilmelidir,
- Tedarikçi işletmenin dış kaynak kullanımı yapılacak işin boyutuna göre finansal yeterliliğine dikkat edilmelidir,
- Dış kaynak kullanımı yapılacak tedarikçi işletmenin esneklik ve teknolojik yeterlilik açısından işletmenin beklentilerine cevap verebilmesi önemlidir.



Şekil 2.2. Tedarikçi seçim kriterleri dağılımı (Yıldız ve Yayla, 2015: 165)

Türkiye’de 2015 yılında yapılmış olan bir araştırmaya göre; şirketler dış kaynak kullanımı yaparken tedarikçi işletme seçimlerinde dikkat ettikleri kriterler Şekil 2.2.’de gösterilmiştir.

### 2.3. Sözleşme Aşaması

İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamaları için tedarikçi işletmeyi belirlemesinden sonra yapılacak iş, taraflar arasında sözleşmenin imzalanmasıdır. Sözleşme, dış kaynak kullanımı kapsamında hizmet alacak olan işletme ile bu hizmeti tedarik edecek işletme arasındaki iş ilişkilerini düzenleyen belgelerdir. Bu kapsamda yapılacak sözleşmelerde:

- Sözleşmenin süresi,
- Sözleşmenin tarafları,
- Taraflara ilişkin bilgiler (tarafların adları, adres, iletişim bilgileri vb.),
- Sözleşmede kullanılan diller,
- Sözleşme ile ilgili tanımlar,
- Sözleşme konusu işin özellikleri,
- Sözleşme konusu işin yapılma yeri,
- İşyeri teslim ve işe başlama tarihi,
- Sözleşmenin türü,
- Sözleşme bedeli, sözleşme bedeline dâhil olan giderler,
- Denetim koşulları,
- Sözleşme ile ilgili alınan teminatlar,
- Ödeme hususları,
- Cezalar ve sözleşmenin fesih şartları,
- Sözleşme konusu işle ilgili komisyonların görevleri ve varsa sözleşmenin ekleri gibi birçok konu hakkında bilgiler bulunmalıdır (4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 2017).

Hazırlanan sözleşmelerde tedarikçi işletmeden istenen işlerin açıkça tanımının yapılması ve işin başlangıç ve bitiş sürelerinin belirtilmesi gerekir. Ayrıca sözleşmelerin içeriğinde, işletmelerin tedarikçilerden beklentileri, iş süreçlerinin kapsamı, tarihler, cezalar, hizmetler ve sözleşmelerin sona erdirilme şartlarının da bulunması gerekir.

Tedarikçi işletmenin belli aralıklarla denetlenmesinde kullanılacak raporlama sistemi ve iş performansının değerlendirilmesi için başvurulacak standartlar da sözleşmelerde açıkça yazılı olmalıdır. İşletmelerin yapılacak dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi işletmeden alınacak hizmetler için sağlanacak iş gücünün sayısı ve nitelikleri, tedarikçi işletme ile iletişim kanallarının ne olacağının belirtilmesi gerekmektedir. Ayrıca sözleşmelerde tedarikçi işletmeye ödenecek bedelin miktarı, hangi sürelerde, hangi kanallar üzerinden ne şekillerde ödeneceği gibi şartlar sözleşmelerde bulunması gereken önemli konulardır (Özbay, 2004: 30-31).

Sözleşmelerin hazırlanmasına yeterli zamanın ayrılması ve sözleşmelerin taraflar için anlaşılır olmasının, dış kaynak kullanımlarının başarılı olmasında önemli payı vardır. Sözleşmelerin hazırlanmasında işletmelerin yaşamış olduğu en önemli problem, hazırlanan sözleşmelerin eksik olmasıdır. Sağlanacak olan hizmetler ve iş süreçlerine ait tüm koşulların detaylı şekilde açıklanmadığı sözleşmeler, taraflar arasında yanlış beklentilerin oluşmasına neden olur. Böyle durumlarda işletmeler ile tedarikçiler arasında yaşanacak uyum sorunları iki taraf içinde büyük problemlere sebep olabilir. Yapılan sözleşmelerin yeterince esnek olmaması; sorunların çözüme kavuşturulamamasına, işletmelerin zaman kaybı ve maddi, manevi kayıplar yaşamasına neden olur. Bu tarz sıkıntıların yaşanmaması için dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin değişikliğe açık şekilde planlanması, alınacak olan hizmet çerçevesinin geliştirilebilmesi, sözleşmelerde yapılabilecek değişiklik durumlarında maliyet ve fiyat uygulamalarında ne gibi değişiklikler olacağının sözleşmelerde yer alması tarafların lehine olacaktır (Seymen, 2001: 83-84).

#### **2.4. Uygulama Aşaması**

Dış kaynak kullanımından en üst düzeyde fayda sağlamak, ihtiyaçların belirlenmesi ve uygun tedarikçi işletmenin seçimi süreçlerine bağlı olduğu kadar, yapılan sözleşmelerin uygulamada karşılık bulmasından da etkilenmektedir (Özden, 2003: 38).

Dış kaynak kullanımı sürecinin doğru yönetim anlayışı ile yürütülmesi son derece önemlidir. Bu aşamada işletmelerin; tedarikçiler ile iletişimleri, çalışanlarının bilgilendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi, iş süreçlerinin gözden geçirilmesine dikkat etmeleri gerekir. Dış kaynak kullanımı sürecinin etkin bir şekilde

yönetilebilmesi için işletmelerin yapabilecekleri arasında aşağıdaki öneriler sıralanabilir (Seymen, 2001: 86):

- İşletmeler ile tedarikçi işletme arasındaki iletişime süreklilik kazandıracak belli aralıklarla toplantılar ve iş süreçlerine ait raporlar düzenlenmelidir. Belli bir düzenden uzak ya da programsız yürütülen görüşmeler taraflar arasındaki ilişkinin zayıflamasına, karşılıklı güvensizliğe ve iş süreçlerinde motivasyon kayıplarına neden olur.
- İşletmelerin dış kaynak kullanımı kapsamında sağlamış olduğu hizmetlerin kalitesi; faydalandığı tedarikçi işletmenin ekonomik gücü, sahip olduğu teknolojik seviye ve iş süreçleri hakkındaki bilgi düzeyinden etkilenmektedir. Bu manada tedarikçi işletmelerle oluşturulabilecek güçlü bağlar, karşılıklı desteğin artırılması alınacak hizmetin kalitesinin yükselmesini sağlayacaktır.
- Dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletmeler tarafından etkinliği sürekli kontrol edilmelidir. İşletmelerin bazı iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı ile tedarikçi işletmelerden yararlanmaları artık bu işleri yönetmedikleri ya da bu işlerden sorumlu olmadıkları anlamına gelmez. Aksine işletmelerin iş süreçlerinin başından sonuna kadar kontrol ve değerlendirmeler yapmaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı için görevlendirilen kişiler ya da oluşturulan komisyonlar tedarikçi işletmelerin yürütmüş olduğu faaliyetleri takip etmelidirler (Yılmaz, 2006: 49).
- Dış kaynak kullanımı yapan işletmeler, belirli dönem sonlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını kontrol etmelidirler. Hedeflere ulaşılamamışsa bu durumun sebepleri üzerine bir araştırma yapıp çözümler üretilmelidir.
- Yapılan dış kaynak kullanımları ile işletmelerin genel performanslarında ne gibi değişiklikler olduğu incelenerek, işletmeleri daha iyi duruma getirecek faaliyetlere ağırlık verilmelidir.
- Dönemsel stratejik analizler yapılırken dikkat edilecek bir husus da tedarikçi işletmenin maliyetleri ile dış kaynak kullanılan hizmetin kalitesinin kıyaslamalı olarak incelenmesidir. Stratejik analizlerde kısa ve uzun vadeli yapılacak değerlendirmeler tedarikçi firmanın performans denetlemelerinde önemli unsurlardır. Maliyet gibi unsurlar zamana göre değişebileceği için kısa ve uzun vadede sonuçları dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 135).

## 2.5. Yeniden Değerlendirme Aşaması

İşletmelerin dış kaynak kullanımı süreci sonunda yapmaları gereken önemli aşamalardan birisi de tedarikçi işletmelerin performans değerlendirmesi ve bu değerlendirmelerde kullanılacak yöntemlerin tespit edilmesidir. Değerlendirmelerin işletmelerin amaçları ve hedeflerine bağlı olarak tarafsız, ölçülebilir ve kıyaslanabilir olması gerekmektedir.

Genel itibarıyla işletmeler tedarikçi işletmelerin performanslarını değerlendirirken başvurmuş oldukları yöntemler, işlevsel ve teknik kalite açısından iş süreçlerinin incelenmesidir. İşlevsel kalite, işletmelerin dış kaynak kullanımı süreci sonunda genel olarak almış oldukları hizmet kalitesidir. Teknik kalite ise; tedarikçi işletmenin süreç içerisinde ortaya çıkan sorunlara cevap verme hızı, sağlamış olduğu teknolojik hizmetlerin yüksek seviyede olması vb. gibi değişkenleri içermektedir (Ayan, 2010: 20-21). Hewit Associates'in 2000 yılında 97 işletme ile yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre dış kaynak kullanımlarında değerlendirilebilecek bazı kritik faktörler şunlardır (Aydınlı, 2001: 48):

- İşletmeleri stratejik planlarına göre incelemek,
- Maliyetler yönünden incelemek,
- İşletmelerin dış kaynak kullanımı süreci içerisinde tedarikçi işletme ile süregelen iletişim kalitesini incelemek,
- Tedarikçi işletmenin teknik yeterliliği,
- Tedarikçi işletmenin sağladığı hizmetleri eksiksiz yerine getirmesi,
- Yüksek düzeyde iş tatmini,
- İşletmelerin kendi temel yeteneklerine odaklanması,
- İşletmelere sağlamış oldukları esneklik.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin amaçları, hedefleri ile uyumlu gerçekleşmiş ve işletmelere bekledikleri katkıları sağlamışsa süreçler aynı şartlar altında devam ettirilmeye çalışılır. Ancak hedeflenen değerler ile ortaya çıkan performans arasında ciddi farklar var ise işletmeler dış kaynak kullanımı stratejilerini gözden geçirmelidirler. Bu durumlarda sözleşmelerin yenilenmemesi, farklı tedarikçi işletmelerin değerlendirilmesi ve hatta bu

süreçlerin işletmelerin iç kaynakları ile tedarik edilmesi yeniden düşünülmelidir (Sökmen, 2010: 332).



### **3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETMELERE ETKİLERİ**

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin küresel rekabet ortamı içerisinde kendilerine avantaj sağlamak için sıklıkla başvurduğu yöntemlerden birisidir. Tüm yönetim stratejileri gibi dış kaynak kullanımının da süreç içerisinde bazı faydaları ve sakıncaları olabilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, dış kaynak kullanımının işletmelere sağlamış olduğu çeşitli faydalı yönleri ve dikkat edilmesi gereken sakıncalı tarafları üzerine detaylı bilgi verilmeye çalıŐılmıŐtır.

#### **3.1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları**

Modern yönetim stratejilerinin temel hedefi artan rekabet ortamı içerisinde işletmeleri pazarda ne çıkaracak, rakiplerine karşı avantaj sağlayacak hamleler geliŐtirmektir. Vizyon sahibi işletmelerin temel yönetim stratejilerinden biri olan dış kaynak kullanımı, işletmelere önemli birtakım faydalar sağlamaktadır. İŞletmelerin dış kaynak kullanımı ile rekabet güçlerini arttırmalarının yanında elde ettikleri birçok fayda vardır (Genç, 2007: 220).

##### **3.1.1. Maliyet tasarrufu**

İŞletmelerin pazardaki rakiplerine göre rekabet stnlğu elde edebilmelerinin en önemli sebeplerinden biri belki de en önemlisi, maliyetler konusunda fark yaratabilmeleridir (Kaygusuz, 2003: 63). Dış kaynak kullanımı ile işletmeler maliyetlerini önemli oranda düşürme Őansını elde etmektedirler.

İŞ süreçleri içerisinde tüm faaliyetleri kendileri yapmaya çalışan işletmelerin üretimden araştırma, geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarına kadar maliyetleri çok yüksek olabilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler, başta sabit maliyetler olmak üzere tüm üretim unsurları için ciddi maliyet tasarrufları sağlayabilirler (Chase, 2004: 108).

İŞletmeler temel yetenekleri dışında yüksek maliyet gerektiren yatırımlarda, alanında uzmanlaşmış, tecbeli işletmeler ile dış kaynak kullanımı yoluyla iş birliği yaparak hem risklerini paylaŐmakta hem de maliyetlerini azaltmaktadırlar. Ayrıca dış kaynak kullanımı ile işletmeler süreç içerisinde tespit edemedikleri gizli maliyetlerden de kurtulmaktadırlar (Beytur, 2008: 15).



Tedarikçi işletmelerin alanında uzmanlaşmış olmaları, çalıştırdıkları iş gücü etkinliğinin yüksek olması gibi sebepler işletmeler için dış kaynak kullanımını daha cazip hâle getirmektedir. Dolayısıyla, işletmeler yüksek verimle çalışacak iş gücünün yatırım maliyetlerine katlanmak yerine, iş süreçlerini tedarikçi işletmeler aracılığıyla yürüterek maliyetler yönünden önemli faydalar sağlamaktadırlar (Güngör, 2007, 14). Ayrıca işletmeler bu sayede daha yalın bir örgüt yapısına sahip olacak, kendi iyi yaptıkları işlere odaklanabileceklerdir. Günümüzde özellikle gelişmiş ülkeler, dış kaynak kullanımı yöntemiyle diğer ülkelerde düşük maliyetli iş gücünden faydalanarak, üretim maliyetlerini düşürmektedirler.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin finansal güçlerinin yeterli olmadığı yatırımlar konusunda büyük çaplı tedarikçi işletmelerin sunmuş olduğu fırsatlardan faydalanabilmelerini sağlar. Bu gibi durumlarda tedarikçi işletmelerin teknolojisi, bilgi birikimi ve tecrübelerinden faydalanma avantajları da söz konusu olur (Davis, Davis ve Moore, 1998: 38).

### **3.1.2. Temel yeteneği geliştirme**

Temel yetenekler, işletmelerin uzun vadeli başarılarının en önemli unsuru olup stratejik planlamalarının temelini oluşturarak rakiplerden farklılaşmayı sağlamaktadır. Küresel rekabetin giderek artması ile iş süreçlerinde uzmanlaşmanın önemi oldukça artmıştır. Bu durumun neticesinde tüm iş süreçlerini kendi bünyelerinde en iyi şekilde yapamayacaklarını anlayan işletmeler, temel yeteneklerini belirleyerek bunların dışında kalan tüm işleri dış kaynak kullanımı ile tedarikçi işletmelerden sağlama yoluna gitmektedirler. Yani işletmeler en iyi bildikleri işi yapmaya odaklanarak, bunun dışındaki işleri o işte uzmanlaşmış tedarikçi işletmeler aracılığıyla devam ettirmektedirler. Böylelikle stratejik dış kaynak kullanımından faydalanan işletmeler en iyi yaptıkları işlere odaklanarak sahip oldukları temel yetenekleri geliştirme fırsatı yakalamaktadırlar (Tülüce, 2001: 39).

İşletmeler için genel yönetim stratejilerinin en önemli unsurunu oluşturan temel yeteneklerinin kontrolünü sağlaması rekabet avantajı elde etmesine fırsat sağlayacaktır. Temel yeteneklerinin işletmeye sağlamış olduğu güç özellikle kriz dönemlerinde pazarın

büyümesi veya küçülmesinden bağımsız olarak pazar payını korumasına yardımcı olacak, uzun dönem içerisinde ise kârlılığını arttıracaktır (Kanat, 2007: 13).

Özby'a göre (2004: 10) dış kaynak kullanımı ile işletmeler; bilgisini, emeğini, iş gücünü, tecrübesini, zamanını ve tüm diğer kaynaklarını temel yetenek olarak belirlemiş olduğu işlere yönlendirmektedir. Sonuç olarak işletmeler, dış kaynak kullanımı ile temel yetenekleri dışındaki iş süreçlerini tedarikçi işletmelere yaptırarak kendilerine esas iş olarak belirledikleri süreçlerdeki uzmanlıklarını artırmaktadırlar.

### **3.1.3. Esnekliğin sağlanması**

Esneklik kavramı iş süreçleri açısından değerlendirildiğinde, belli bir amaca ulaşmak için işletmelerin dış çevrelerinden gelen ekonomik, sosyal vb. koşullardaki beklenmedik değişikliklerin sonuçlarına uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir (Nemli, 1998: 79).

Günümüzde işletmeler, iş süreçleri içerisinde değişen koşullara anında cevap verebilecek esnekliğe sahip olmaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler, mevcut katı yapılarından sıyrılarak hareket kabiliyeti yüksek esnek organizasyonlara dönüşebilmektedirler. Ayrıca dış kaynak kullanımı sonrasında işletmelerin yapısal olarak küçülmesi sonucu daha hızlı karar alabilen, esnek kurumlar hâline gelirler (Özby, 2004: 13).

İşletmeler, küreselleşmenin de etkisiyle pazardaki yüksek rekabet ortamı içerisinde kendilerini sürekli yenilemeli, rakiplerinin gelişmelerini takip etmeli ve kendilerini bu duruma uyumlu hâle getirmelidirler. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler, müşterilerinin istek ve arzularındaki değişimlere, uzmanlaşmış tedarikçi işletmelerin desteğiyle çok daha erken cevap verebilmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005: 268).

### **3.1.4. Riskin azaltılması**

Günümüzde işletmelerin pazardaki rekabet ile birlikte yaşamış oldukları belirsizlikler giderek artmaktadır. Piyasa şartları, rekabet koşulları, devletin yasal politikaları, ekonomik koşullar, müşteri beklentileri ve teknolojiye ilişkin değişiklikler hızla değişmekte ve işletmeler için uzun vadede önemli riskler oluşturmaktadırlar. Bu ve bunun

gibi durumların işletmelerin varlıklarını tehdit etmeye başlamasıyla yönetimler, iş süreçlerindeki riskleri azaltacak yeni yönetim stratejileri aramaya başlamıştır.

Dış kaynak kullanımı, sabit yatırım maliyetlerini azaltmakta, esnekliği arttırarak değişen çevre koşullarına uyumu kolaylaştırmaktadır. İşletmelerin dış çevrelerinin getirmiş olduğu tehdit ve tehlikelerin oluşturduğu riskler, tedarikçi işletmelerle paylaşılarak en aza indirilmektedir. (Tanyeri ve Fırat, 2005: 274).

İşletmeler temel yeteneklerine odaklanmaları ile iş süreçleri içerisindeki faaliyet çeşitliliğini azaltmakta, dolayısıyla zayıf oldukları işlerden dolayı yaşanabilecek riskleri de azaltmaktadırlar. Başka bir ifadeyle işletmeler, çevresel tehditlere karşı kendilerini, iş süreçlerinin bir kısmında dış kaynak kullanımına giderek korumaktadırlar (Gül, 2005: 165). Böylelikle işletmelerin yatırım maliyetleri azaltılarak risk dağılmış olur ve işletmeler olası krizlere karşı daha dayanıklı hâle gelirler.

Gelişen iş piyasalarında özellikle uzmanlaşmış personel açığı olan küçük işletmeler dış kaynak kullanımı ile iş süreçlerindeki sorumluluklarını paylaşarak ortaya çıkabilecek risklerin olası etkilerini azaltmış olurlar (Güner, 2004: 64).

### **3.1.5. Teknolojiyi izleme**

Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin iş süreçlerinde kullanılan gelişmiş teknolojilere ulaşması oldukça kolaylaşmaktadır. İşletmelerin teknolojik uzmanlığa kavuşması ile kendilerini yenilemeleri çok daha hızlı olur. Teknolojik gelişmelerin sağlamış oldukları birçok kolaylığa rağmen yüksek maliyetleri sebebiyle işletmeler bu ihtiyaçlarını stratejik analizlerle dışardan tedarik etme yoluna gitmektedirler (Ölçer, 2006: 125).

Günümüz teknolojisinin hızlı değişimine ayak uydurabilmek için işletmelerin esnek yapılara sahip olmaları gerekir. Dış kaynak kullanımı ile teknolojik süreçlere yüksek yatırımlar yapmadan bu hizmetlere ulaşma fırsatı ortaya çıkmıştır. İşletmeler tasarım, imalat, pazarlama, tanıtım, dağıtım ve ürün geliştirme gibi fonksiyonları dış kaynaklardan sağlayarak o süreçlerle ilgili en son teknolojilerden faydalanabilirler (Genç, 2007: 225).

İşletmelerin dış kaynak kullanımını sürecinde, teknoloji ile ilgili risk analizlerini yaptırılmaları oldukça önemlidir. Bu analizler, dış kaynak kullanımının iptal edilmesi gibi durumlarda, işletmelere yol gösterecek ve mevcut durumu daha iyi analiz etmelerine yardımcı olacaktır. Böyle durumlarda işletmeler farklı bir tedarikçi işletme ile dış kaynak kullanımını yoluna gidebilir, ya da iş süreçlerini kendi bünyesi içinde devam ettirmesi mümkünse bir süreliğine de olsa bu yolu tercih edebilirler (Bektaş ve Yılmaz, 2004: 689).

Sonuç itibari ile işletmelerin iş süreçlerinde kullanmış oldukları teknoloji düzeyi sunulan hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Dış kaynak kullanımını stratejisi ile işletmeler, sahip oldukları finansal kaynakları stratejik faaliyetlere aktararak etkinliklerini arttırmaktadırlar.

### **3.1.6. Yatırım harcamalarını azaltma**

İşletmeler dış kaynak kullanımından yararlanarak sunmuş oldukları hizmetlerin kalite düzeyini artırmak isterler. Bu amaçla kaynaklarının büyük bölümünü temel yeteneklerini oluşturan alanlara yönlendiren işletmeler, aynı zamanda yüksek maliyetlerden de kaçınmış olurlar.

İşletmelerin iş süreçlerindeki yatırım harcamalarının büyük kısmı sabit maliyetlere gitmektedir. Kullanılan “sabit sistemler, yüksek maliyetli donanımlar, çalışma yerleri, uzmanlaşmış iş gücü” bazı kaynakların sağlanması yüksek maliyetlere sebep olabilmektedir. İşletmelerin bu tür yüksek maliyetli işleri kendi bünyesinde gerçekleştirilmesi, esas işlere yeterli kaynak aktarmamasına sebep olur (Sevim, Akdemir ve Vatansever, 2008: 3). Dış kaynak kullanımını, sabit yatırım harcamalarını azaltarak işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmakta ve iş süreçlerinde ortaya çıkabilecek riskleri taraflar arasında paylaşmaktadır. Böylece işletmeler daha esnek yapılara dönüşerek, kaynaklarını daha etkin olarak kullanmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımını ile işletmeler, kendilerine temel yetenek olarak belirledikleri işlerin dışındaki işleri tedarikçi işletmeler aracılığıyla yerine getirerek sabit yatırım maliyetlerinden kurtulmaktadırlar (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 128). Böylece yatırım maliyetleri azalan işletmeler kaynaklarını esas işlerine aktarmaktadırlar.

### **3.1.7. Kaliteyi arttırma**

Kalite, günümüz rekabet koşulları açısından işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşletmeler için kalite; bir mal veya hizmetin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir. Kalite kavramını, işletmelerin yürütmüş olduğu faaliyetlerin sonunda ortaya çıkan mal ya da hizmetlerin kalitesi olarak düşünmek yeterli değildir, işletmelerin tüm iş süreçlerinin bir bütünü olarak düşünülmesi gerekir (Eren, 2003: 115).

İşletmeler iş süreçlerindeki hataları en aza indirerek etkinliklerini arttırmak istemektedirler. Bu sayede daha verimli çalışabilen işletmeler, mevcut hizmet kalitelerini sürekli iyileştirmeyi hedeflerler (Yavaş, 2011: 52).

İşletmeler, dış kaynak kullanımı uygulamalarını alanında uzmanlaşmış işletmelerden karşılayarak ürün ve hizmetlerinin kalitelerini artırabilirler. Tedarikçi işletmeler kendi alanlarında uzmanlaşmış olup teknolojiyi yakından takip etmektedirler. Dış kaynak kullanımı ile bu işletmeler, uzmanlaştıkları alanlarda işletmelerden daha kaliteli hizmet sunmaları sonucu, işletmelerin o alanlardaki hizmet kalitelerini arttırmaları. Bu sayede işletmeler yüksek kalitede mal ve hizmetleri daha ucuza üretebilmektedirler (Güner, 2004: 67).

İşletmelerde, dış kaynak kullanımı ile süreç içerisinde yer alan bütün işletmeler en iyi bildikleri işi yaptıklarından, iş süreçlerinde toptan bir kalite artışından söz edilebilir. Bu durum sonucunda işletmeler kendi pazarlarında rekabet avantajı elde edeceklerdir.

### **3.2. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları**

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı birçok faydanın yanında, bazı konularda da ciddi sakıncaları olabilmektedir. Bu sakıncaların bir kısmının etkileri kısa vadeli olurken uzun vadede işletmeleri etkileyen sakıncalar da mevcuttur (Koçel, 2011: 375).

İşletmelerin dış kaynak kullanımını sadece maliyetleri düşürücü bir yönetim stratejisi olarak düşünmesi ilk büyük hatalarıdır. Bu bakış açısı, tedarikçi işletmelerin belirlenmesinden mal ve hizmet kalitesine kadar birçok konuda problemler yaşanmasına

sebepe olabilir (Ataman, 2004: 16). İşletmelerin dış kaynak kullanımı ile karşılaşabilecekleri bazı sakıncalar aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

### **3.2.1. Niteliksiz tedarikçi işletme seçimi ve kalitenin düşmesi**

İşletmelerin dış kaynak kullanımı kapsamında beraber çalışacakları tedarikçi işletmeleri belirlerken dikkat etmesi gereken bazı önemli hususlar vardır. Bunların ilki tedarikçi işletmelerin iş süreçlerini arzu edilen kaliteli düzeyde yürütebilecek kapasiteye sahip olup olmadığıdır. Tedarikçi işletmenin teknolojik uzmanlığı, teknik bilgisi, iletişim becerileri, yönetim yetenekleri, fiziksel imkânları, çalışan sayısı, ekonomik gücü ve iş kültürüne uyum sağlama durumları bunlardan bazılarıdır. Dış kaynak kullanımı yapılacak tedarikçilerin yanlış seçilmesi işletmelerin mal ve hizmet kalitelerinin düşmesine yol açacaktır.

İş süreçlerinde tedarikçilerle işletmelerin kalite anlayışları farklılık gösterebilir. Tedarikçi işletmelerin, maliyetlerini düşürebilmek adına zaman zaman kalite standartlarını düşürmeleri, işletmeleri kendi müşterilerine karşı zor durumlara düşürebilmektedir (Çakıcı, 2006: 42). Bu sebeple işletmelerin nihai mal ve hizmetlerinin kalitesi, tedarikçi işletmelerle yapmış oldukları dış kaynak kullanımı süreçlerindeki verimlilikten etkilenecektir.

Tedarikçi işletmelerin seçimi aşamasında sunulan tekliflerin değerlendirilmesi, genelde en düşük fiyat teklifini veren işletmelere işin yaptırılması şeklinde yürümektedir. Bu durum diğer tedarikçi işletmelerin sunmuş oldukları bazı fırsatların kaçırılmasına sebep olabilir. Çok fazla değişkenin olduğu piyasa şartlarında teklif edilen fiyatlar, dikkat edilmesi gereken unsurlarından sadece birisidir. İşletmeler, tedarikçi seçimi süreçlerini bir bütün olarak ele almalı ve fayda-maliyet analizlerini etkin bir şekilde yapmaları gerekmektedir (Özbay, 2004: 40). Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında, yasal mevzuatın zorunlu tuttuğu en düşük teklifi veren tedarikçi işletmelere işin yaptırılması uygulamaları, niteliksiz tedarikçi işletmelerle çalışılmasına sebep olabilmektedir.

### **3.2.2. Kontrolün kaybedilmesi**

İşletmelerin dış kaynak kullanımlarında karşılaşılabileceği sakıncalardan birisi de iş süreçleri içerisinde tedarikçi işletmelerin üzerindeki kontrolünü kaybetmesidir. Dış kaynak kullanımı yapılacak tedarikçi işletmelerin yürüttüğü faaliyetlerin kontrol edilmesi bu manada çok önemlidir. Özellikle işletmelerin dış kaynak kullanımlarında yapmış oldukları uzun süreli sözleşmeler ciddi sorunlara sebep olabilmektedir. (Turan, 2014: 157-158).

İş süreçleri bir bütün olarak düşünüldüğünde dış kaynak kullanımı yapan işletmelerin hizmet kalite seviyesi tedarikçi firmaların hizmetlerinin niteliğine bağlı olacaktır. Bu sebeple işletmeler, süreçleri dikkatle izlemeli ve tedarikçi işletmelerle sürekli iletişim hâlinde olmalıdırlar. (Özby, 2004: 40).

Tedarikçi işletmelerin sunmuş oldukları hizmet kalitesi, işletmelerin verimliliğini doğrudan etkileyen bir unsur olması sebebiyle kontrole açık olmalıdır (Güçlü, 2013: 61). İşletmelerin beklentilerini karşılamaktan uzak kalan tedarikçi işletmeler verimliliği düşürerek mal ve hizmetlerin kalitesini de düşürmüş olurlar. İş süreçleri tedarikçi işletmelerin faaliyetlerinden doğrudan etkilendiğinden, bu süreçlerin işletmelerin amaçlarına uygun yürümesi için düzenli kontrollerin yapılması gerekir.

### **3.2.3. Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri**

Dış kaynak kullanımlarında ortaya çıkabilecek en önemli sakıncalardan birisi de işletmelerin çalışanları ile ilgili sakıncalardır. Dış kaynak kullanımı stratejisine karar verilirken mevcut çalışanların durumları göz önüne alınarak hareket edilmelidir. Aksi durumda işletmeler dış kaynak kullanımları ile hiç tahmin edemeyecekleri sorunlarla karşılaşabilirler (Özby, 2004: 41).

Dış kaynak kullanımından faydalanan işletmeler bazı faaliyetlerini tedarikçi işletmeler aracılığıyla sağlamaya başladıklarında, çalışan sayılarını azaltma ya da mevcut pozisyonlarını değiştirme yollarından birisine gidebilmektedirler. Bu sebeple uygulamaların çalışanlar üzerinde yarattığı stres, gelecek kaygısı çalışanların verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların işe yabancılaşması, iş gücü verimliliğinin düşmesi, devamsızlıklarının artması, iş tatminlerinin düşmesi, iş süreçlerindeki

kayıtsızlıklar, kurum sadakatlerinin düşmesi gibi birçok olumsuz etkileri ortaya çıkabilmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 137).

İşletmelerin dış kaynak kullanımlarında çalışanlarla ilgili karşılaştıkları bir sorunda tedarikçi işletme çalışanlarının işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyememesi, iletişim sorunları ve çalışanlar üzerindeki kontrolün sağlanamaması gibi durumlardır. Ayrıca tedarikçi işletme çalışanlarının işletmenin kendi çalışanları ile aynı ortamda çalışmalarını hâlinde taraflar arasında yaşanabilecek sorunlarda bir diğer önemli problemdir (Akay, 2009: 29).

Çalışanlarla ilgili tüm bu etmenler düşünüldüğünde işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarında çok dikkatli hareket etmeleri ve yönetim stratejilerini hazırlarken çalışanların durumlarını da göz önüne almaları gerekmektedir.

#### **3.2.4. İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi ve gizli bilgilerinin ele geçirilmesi**

Dış kaynak kullanımından faydalanacak işletmelerin yapacakları ilk ve en önemli işlem temel yetenekleri belirlemektir. Bu süreçlerde alınacak yanlış kararlar işletmelerin uzun süreçler içerisinde kazanmış oldukları bilgi ve yetenekleri kaybetmelerine sebep olabilmektedir.

Ortaya çıkabilecek bir başka sorun, dış kaynak kullanımı kararının alındığı zamanlarda işletmeler için stratejik bir önem taşımayan faaliyetlerin artan rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler vb. sebeplerle zaman içinde önemli hâle gelmesi ve işletmelerin bu iş süreçlerindeki uzmanlığını kaybetmesidir (Margılıç, 2006: 31).

İşletmeler dış kaynak kullanımına başlamasıyla bir kısım uzman çalışanını işten çıkarmakta ya da başka yerlerde değerlendirebilmektedirler. Bu durum, işletmelerin dış kaynak kullanımı ile yürüttükleri işlerde sahip oldukları bir takım yetenekleri kaybetmesinin yanında uzmanlaşmış iş gücünü de kaybetmesine sebep olacaktır (Özbay, 2004: 42).

Tedarikçi işletmelerin, dış kaynak kullanımı kapsamında hizmet verdikleri işletmelerin kritik yetenek ve becerilerini öğrenmesi de diğer bir sakıncalı durumdur. Bu sebeple dış kaynak kullanımı uygulamalarında tedarikçi işletmeler ile olan ilişkilerde



mümkün olduğunca dikkatli olunmalıdır. Tedarikçilerin, işletmelerin tüm yetenek ve becerilerini öğrenmesi, hem işletmenin en önemli rekabet gücünü kaybetmesine neden olacak, hem de pazar içerisinde kendilerine rakip olarak çıkma ihtimalini arttıracaktır. Bu durumun belki de en büyük örneği Asya şirketlerinin Amerika pazarına başta tedarikçi olarak girmesi, bu şirketlerin belli bir bilgi ve teknolojiyi elde etmesi ile kendi markalarını oluşturarak pazarın büyük kısmını ele geçirmeleridir (Özbay, 2004: 40).

Özellikle bilgi teknolojileri kapsamında yapılan dış kaynak kullanımı uygulamalarında işletmelerin gizli bilgilerinin sızması ihtimali, dikkate alınması gereken bir durumdur. İşletmeler, bu gibi durumların önüne geçebilmek için tedarikçi işletmelerin yüksek düzeyde gizliliğe sahip olduklarından emin olmalı ve tedarikçi işletme seçim süreçlerinde bakacakları kriterlerin başında tedarikçi işletmelerin güvenilirliği gelmelidir (Kadakal, 2007: 22).

### **3.2.5. Gizli maliyetlerin ortaya çıkması**

Yapılan araştırmalara göre dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletmeler tarafından en çok tercih edilme sebebinin maliyet avantajı olduğu görülmüştür. Fakat uygulama sürecinde işletmelerin tahmin edemedikleri doğrudan veya dolaylı bazı maliyetler söz konusu olabilmektedir. Bu durum dış kaynak kullanımı stratejisinin doğru oluşturulamaması, yanlış tedarikçi işletmelerle çalışılması ya da yapılan sözleşmelerin eksiklikleri gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır (Lindholm ve Suomala, 2004: 229).

Dış kaynak kullanımı uygulamalarında işletmelerin karşılaştığı öngörülmeyen gizli maliyetler; tedarikçi araştırma giderleri, sözleşme maliyetleri, iş süreçlerinin yürütülme maliyetleri, dış kaynak kullanımı sonrası ortaya çıkacak dönüşüm maliyetleri gibi durumlardır. Ayrıca süreçte tedarikçi işletmenin çalışma şekli ve yaşanabilecek teknik sorunlar maliyetlerin artmasına sebep olabilmektedir (Akdoğan ve Yıldız, 2008: 26).

### **3.2.6. Tedarikçi işletmelere bağımlı kalınması**

Dış kaynak kullanımı uygulamaları kapsamında işletmelerin uzun vadede karşılaşmış oldukları en büyük sorun, tedarikçi işletmelere bağımlı hâle gelmeleridir.

İşletmelerin tedarikçi işletmelerle olan uzun süreli çalışmaları sıkı ilişkilerin gelişmesine sebep olup işletmeleri tedarikçilere karşı iş süreçlerinde bağımlı hâle getirebilir. İşletmelerin esnekliklerinin kaybolması ve iş ilişkilerindeki kontrolü kaybetmesi sonucu; işletmelerle tedarikçiler arasında fiyat, kalite vb. unsurlarda ciddi sorunlar yaşanabilir (Koçel, 2011: 392). Bu süreçlerde yapılan uzun süreli sözleşmeler, işletmeler açısından maliyet ve talep gibi zaman içerisinde değişkenlik gösteren koşullara göre esneklikler kazandırmalıdır.

İşletmelerin dış kaynak kullanımı ile tedarikçi işletmelere bağımlı hâle gelmelerinin bir nedeni de tedarikçi işletme pazarında yüksek kalitede hizmet veren işletme sayısının az olmasıdır. Böyle durumlar işletmeleri belli başlı tedarikçilerle anlaşmak zorunda bırakabilir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 135).

İşletmelerin dış kaynaklardan tedarik ettikleri hizmetlerin stratejik önemi de zamanla artabilmektedir. Bu durumlarda hızla değişen, risk ve belirsizliklerin yüksek olduğu piyasalar işletmeleri olumsuz etkileyebilir ve değişimlere uyumlarını zorlaştırabilir (Koçel, 2011: 392).



## **4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SINIFLANDIRILMASI**

Dış kaynak kullanımı ile ilgili sınıflandırmalar farklı değerlendirilebilmekle birlikte literatürde genel olarak yapılacak işin kapsamına ve dış kaynağın çeŐidine göre yapılmıştır. Ayrıca bu süreçlerde işletmelerin sınıflandırmalar açısından nasıl bir dış kaynak kullanım türünden yararlanması gerektiğinin de belirlenmesi gerekir. Bu bölümde önce dış kaynak kullanımı yapılacak işlerin çeŐidine ve kapsamına göre sınıflandırma yapılmış olup daha sonra dış kaynak kullanımı yapacak işletme ile tedarikçi işletme arasındaki ilişkinin türüne göre ayrı ayrı açıklamalar yapılmıştır.

### **4.1. Yararlanılan Dış Kaynağın ÇeŐidine Göre Sınıflandırılması**

Yararlanılan dış kaynağın çeŐidine göre sınıflandırma dört başlık altında Şu Şekilde yapılabilir (Özbay, 2004: 19-20):

- Geleneksel dış kaynak kullanımı,
- Danışmanlık hizmetlerinden yararlanma,
- Bağımsız çalışanlardan yararlanma,
- İŞ gören kiralama.

#### **4.1.1. Geleneksel dış kaynak kullanımı**

Geleneksel dış kaynak kullanımı, işletmelerin önceden kendi bünyelerinde ürettikleri mamul, yarı mamul veya hizmetlerin artık bir tedarikçi işletme aracılığıyla üretimlerini gerçekleŐtirmesi olarak tanımlanabilir. Aslında işletmeler için tipik bir “yap ya da satın al” kararıdır. Bu yöntemde, sözleşmelerle sınırları çok net olarak belirlenen iş süreçleri vardır. İŞ süreçlerinin temel amacı dış kaynak kullanımlarının en önemli tercih sebebi olan, kısa sürede maliyet avantajı elde etme isteğidir (Özbay, 2004: 19).

Geleneksel dış kaynak kullanımı, yabancı literatürde (out-taking) diye kalıplaŐtırılmıŐ olup işletmeler için temel yeteneklerinin dışındaki bazı hizmetlerin kendi alanında uzmanlaşmış tedarikçilere yaptırılması olarak geçmektedir (Bakan, 2004: 188).

Geleneksel dış kaynak kullanımı, Türkçe literatürde ikincil hizmetlerde dış kaynaklardan faydalanma şeklinde de geçmektedir. Örneğin bazı üretim işletmeleri ana faaliyetleri dışında gördükleri yemek, temizlik, kiralık araç ve güvenlik gibi ikincil kabul edilen hizmetlerde geleneksel dış kaynak kullanımlarına gitmektedirler. (Budak ve Budak, 2004: 107).

Geleneksel dış kaynak kullanımı yönteminin başarısı için, genellikle uzun süreli anlaşmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir. Bu tarz uzun süreli iş ilişkileri, işletmelerle tedarikçiler arasında yakınlaşmalara sebep olmaktadır. Böylesine yakın ilişkilerin işletmeler açısından tehlikesi ise ilişkilerin kontrolünü sağlayamamaları sonucunda yaşanacak olumsuz durumlardır. (Dolgui ve Proth, 2013: 24). Sonuç olarak işletmelerin başarılı bir dış kaynak kullanımı yapabilmeleri, uzun süreli iş ilişkilerindeki kontrolü kaybetmeden süreçleri yönetebilme kabiliyetlerine bağlı olmaktadır.

İşletmelerin geleneksel dış kaynak kullanımı kapsamında başvurdukları bazı işler şöyledir:

- Yemekhane hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri,
- Güvenlik hizmetleri,
- Lojistik hizmetleri,
- Kiralık araç hizmetleri,
- Teknolojik altyapı destek hizmetleri,
- Halkla ilişkiler, pazarlama ve reklamcılık hizmetleri,
- İnsan kaynakları hizmetleri,
- Muhasebe hizmetleri.

#### **4.1.2. Danışmanlık hizmetlerinden yararlanma**

İşletmelerin dış kaynak kullanımı kapsamında başvurdukları bir yöntem de danışmanlık hizmetleridir. Alanında özel olarak yetiştirilmiş uzman personeller çalıştıran tedarikçi işletmelerin bu personeller aracılığıyla işletmelerin iş süreçlerinin değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve işletmelere özel çözüm yolları sunulması vb. şeklinde hizmetler sunması olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin durumları ile ilgili analizlerin ve

çözüm önerilerinin bağımsız ve tarafsız olması yönüyle tercih edilen bir dış kaynak kullanımı çeşididir (Özbay, 2004: 20).

İşletmelerin dış kaynak kullanımı kapsamında başvurdukları bazı danışmanlık işleri aşağıdaki gibidir (Hamel ve Prahalad, 1990: 85):

- Vergi hukuku ve mali hukuk danışmanlığı,
- Denetim hizmetleri danışmanlığı,
- Kurumsal finans yönetimi hizmetleri danışmanlığı,
- İnsan kaynakları yönetimi hizmetleri danışmanlığı,
- Bilgi işlem teknolojileri danışmanlığı
- Araştırma ve geliştirme hizmetleri danışmanlığı,
- Halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyetleri danışmanlığı,
- Müşteri ilişkileri yönetimi hizmetleri danışmanlığı,
- Kalite yönetimi danışmanlığı.

#### **4.1.3. Bağımsız çalışanlardan yararlanma**

İşletmelerin dış kaynak kullanımı için başvurduğu yöntemlerden birisi de bağımsız çalışanlardan yararlanmadır. Böylece işletmeler dış kaynak kullanımı süreçlerinde ihtiyaç duydukları uzman iş gücüne bir tedarikçi olmadan ulaşabilmektedirler. Özbay dış kaynak kullanımı hizmeti sunan bağımsız uzmanları iki gruba ayırmıştır (Özbay, 2004: 20). Bunlar:

- Uzun süre üniversiteler gibi eğitim kurumlarında öğretim elemanı olarak çalışan, alanlarında akademik bilgi birikimi ve yönetici tecrübesi olan akademisyenler ya da eğitmenler,
- Uzun süre profesyonel iş hayatı tecrübesi bulunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşarak önemli deneyimler kazanmış yöneticilerden dış kaynak kullanımı hizmetleri kapsamında yararlanılmasıdır.

#### 4.1.4. İş gören kiralama

Son dönemlerde birçok işletme, iş süreçleri kapsamında ihtiyaç duydukları uzmanlaşmış iş gücü ihtiyacını, dış kaynak kullanımıyla tedarikçi işletmelerden kiralama yoluna gitmektedirler.

İşgören kiralama yöntemiyle dış kaynak kullanımı, işletmelerin iş süreçlerinde ihtiyaç duydukları çalışan ihtiyacını doğrudan ve sürekli olarak işletmede çalıştırmak yerine, bağlı buldukları tedarikçi işletmelerle anlaşarak belirli bir süreliğine çalıştırılmasıdır (Tülüce, 2001: 66). Bu bağlamda iş gören kiralama:

- İş süreçlerinde çalışacak iş gücü maliyetlerinin kontrol altında tutulabilmesi,
- İşletme çalışanlarının konu ile ilgili olarak eğitilmesine gerek kalmaması,
- Zamandan tasarruf edilebilmesi anlamında işletmeler için birtakım avantajlar sunmaktadır.

Çizelge 4.1. Dış kaynak kullanım çeşitlerinin karşılaştırılması

Dış kaynak kullanım türü	Hizmet alımı konusu	İşletmenin karar değişkenleri	İşletmelere stratejik etkileri
Geleneksel dış kaynak kullanımı	Güvenlik hizmetleri, Temizlik hizmetleri, Kiralık araç hizmetleri vb.	Maliyet avantajı, Temel yeteneklere odaklanma, Sabit maliyetlerin azaltılması	Uzun süreli iş ilişkileri
Danışmanlık hizmetleri	Denetim hizmetleri, Hukuk danışmanlığı hizmetleri, Halka ilişkiler ve pazarlama hizmetleri vb.	Alanında uzman personel ihtiyacı, Bağımsız, tarafsız hizmet sağlanması	Güvenilirlik artması, Riski yüksek
Bağımsız çalışanlardan yararlanma	Hukuk hizmetleri, Denetim hizmetleri, Halka ilişkiler ve pazarlama hizmetleri vb.	Müşteri iletişimi, Uzmanlaşmış personel ihtiyacı	Hızlı değiştirilebilir tedarikçi, Etkinlik ve verimliliğin artması
İş gören kiralama	Temizlik hizmetleri, Yemekhane hizmetleri, Bilgi işlem teknolojileri vb.	Hizmet kalitesini artırma, Uzmanlaşmış personel, Maliyet avantajı	Zaman tasarrufu, Esneklik sağlanması

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur).

#### 4.2. Yararlanılacak Dış Kaynak Kullanımının Kapsamına Göre Sınıflandırılması

Dış kaynak kullanımlarının hangi faaliyetler kapsamında yapılacağı ile ilgili olarak farklı seçenekler ortaya çıkmaktadır. Yararlanılan dış kaynağın kapsamına göre sınıflandırma iki başlık altında yapılmaktadır:



- Fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynak kullanımı,
- Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynak kullanımı.

#### **4.2.1. Fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynak kullanımı**

İşletmeler, iş süreçlerindeki temel yetenekleri dışında kalan bazı hizmetlerin tamamında dış kaynak kullanımına gidebilmektedirler. Fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynak kullanımı, işletmenin bazı fonksiyonlarına ya da faaliyet alanlarına dönük olarak tüm iş süreçlerini tedarikçi işletmelerden sağlamasını ifade etmektedir (Gözüküçük ve Çelik, 2012: 14).

Bütünsel olarak dış kaynak kullanımının tercih edilme nedenlerinden birisi alınacak olan ürün ya da hizmetin işletme tarafından az biliniyor olması ya da hiç bilinmemesidir. Böyle durumlarda işletmeler, iş süreçleri ile ilgili hizmetleri alanında uzmanlaşmış tedarikçi işletmelerden sağlayarak yatırım maliyetlerinden kurtulmuş olacaktır. İşletmelerin yatırım maliyetlerinden tasarruf edeceği bu kaynakları esas işlerine aktararak daha etkin bir şekilde kullanmasına imkân sağlayacaktır (Quin, 1999: 23).

İşletmeler; muhasebe, finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretim gibi birincil hizmetlerde bütünsel olarak dış kaynak kullanmaları hâlinde genellikle tüm alt fonksiyonları ile hizmet alımı yapmaktadırlar. Ancak dış kaynak kullanımları işletmeler için daha çok ikincil hizmetler olarak görülen bazı basit sorumlulukların tedarikçi işletmelerden karşılanması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu tarz ikincil hizmetler için önemli bir belirleyici unsur da büyük miktarlarda yatırım gerektirebilmeleridir. Özellikle yapım, üretim işletmeleri; yemekhane hizmetleri, kiralık araç hizmetleri, servis hizmetleri, temizlik hizmetleri gibi kendileri için ana faaliyetlerinin dışında kalan işlerde bütünsel olarak dış kaynak kullanımı yöntemini tercih etmektedirler (Özbay, 2004: 47).

#### **4.2.2. Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynak kullanımı**

Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynak kullanımı, işletmenin bazı fonksiyonlarına ya da faaliyet alanlarına dönük olarak iş süreçlerinin bir kısmını kendi bünyesinde, kalan diğer kısımlarını ise tedarikçi işletmeler aracılığıyla yerine getirmesini ifade etmektedir (Gözüküçük ve Çelik, 2012: 17).

İşletmeler; insan kaynakları yönetimi hizmetleri, halkla ilişkiler ve pazarlama hizmetleri, kurumsal finans yönetimi hizmetleri ve bilgi işlem teknolojilerinde kısmi dış kaynak kullanımları yapabilmektedirler. Örneğin insan kaynakları hizmetlerinde kısmi dış kaynak kullanımı yapacak bir işletme, personel seçimi, ücret yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemleri, işçi-işveren ilişkileri, kariyer yönetimi ya da eğitim ve geliştirme gibi alt fonksiyonlardan birini ya da birkaçını dış kaynak kullanımıyla tedarikçi işletmelerden sağlayıp, kalan kısımlarını kendi bünyelerinde gerçekleştirebilirler (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 23-24).

İşletmeler günümüzde kısmi dış kaynak kullanımı ile giderek daha fazla alt fonksiyonlarda tedarikçi işletmelerden faydalanmaktadır. Böyle durumlarda mevcut iş süreçleri ve tedarikçi işletmelere devredildiğinde süreçlerin nasıl dönüştürüleceği ya da nasıl birleştirileceğini belirleyecek uygulama öncesi stratejik analizler yapılması gerekmektedir. Bu analizler işletmelerin beklentilerinin tedarikçi işletmelere daha doğru aktarılmasını sağlayacak ve iş süreçlerindeki kontrolünü artırıp, dış kaynak kullanımlarının başarısını pekiştirecektir.

Kısmi dış kaynak kullanımı ile ortaya çıkabilecek önemli riskler de bulunmaktadır. İşletmeler ve tedarikçilerin arasında ciddi iletişim ve koordinasyon sorunlarıyla karşılaşılabilir. Bu risklerden bir tanesi de tedarikçi işletmenin uzmanlığından yeterince faydalanamama durumudur. İşletmelerin kısmi dış kaynak kullanımlarında tedarikçi işletmeler ile ilişkilerini dengeli ve iyi hazırlanmış sözleşmelerle garanti altına almaları faydalarına olacaktır. Bu sözleşmelerle oluşturulacak çerçevede nispeten güçlü iş ilişkileri oluşturulabilir ve yaratılacak sinerji ile dış kaynak kullanımlarının başarıları artırılabilir (Quin, 1999: 25).

#### **4.3. İşletme ile Tedarikçi İşletme Arasındaki İlişkinin Türüne Göre Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması**

Dış kaynak kullanımı konusunda işletmelerle tedarikçi işletmeler arasındaki ilişkinin türüne göre farklı uygulamalar görülebilmektedir. Bu uygulamaların şu başlıklar altında toplanabilmesi mümkündür (Budak ve Budak, 2004: 208):

- Yardımcı şebekeler (network) oluşturularak dış kaynak kullanımı,
- Tedarikçi işletmelerle stratejik iş birlikleri oluşturularak dış kaynak kullanımı,
- Rakiplerle iş birliği yapılarak dış kaynak kullanımı.

#### **4.3.1. Yardımcı şebekeler (network) oluşturularak dış kaynak kullanımı**

Günümüzdeki hızlı gelişmelere uyum sağlayabilmek adına işletmeler, esnek yapılara sahip yönetim modelleri uygulamaktadırlar. Şebeke örgütler işletmelerin etkinliklerini artırarak, uzmanlaştıkları iş alanlarına daha fazla odaklanabilmelerini sağlamıştır. Özellikle büyük çaplı uluslararası işletmelerin başvurduğu bir dış kaynak kullanım yöntemi olan yardımcı şebeke örgütler, işletmelerin merkezî yapılardan kurtulmasına, daha esnek ve de etkin, verimliği yüksek yapılara dönüşmesine yardımcı olmaktadır. Böylece, işletmeler değişen piyasa koşullarına ayak uydurarak rekabet avantajı elde etmektedirler (Güçlü, 2013: 70).

İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarında başvurdukları yardımcı şebeke örgütler; birbirlerinden tamamen bağımsız en az iki işletmenin piyasadaki diğer rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etme amacıyla oluşturdukları ve iş süreçleri içerisinde girdi-çıkıta alışverişlerinde bulunan yapılar olarak tanımlanabilirler (Ataman, 2004: 39).

Şebeke örgütlerin yapıları incelendiğinde yeni bir ortaklık girişim şekli, dış kaynak kullanımının bir sonucu olduğu anlaşılmaktadır. Bu yapılarda ortaya çıkacak mal ve hizmetler için kaynakların tek bünyede toplanması yerine, farklı işletmelerden faydalanılması söz konusudur. Kısacası aynı amaca hizmet etmek için yürütülen işlerin farklı işletmelerin yapıları altında toplanmasıdır. Böylece büyük işletmelerin kontrolü altında çalışan küçük işletmeler gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Yani şebeke örgütler tarafından yerine getirilen tüm faaliyetler, ana işletmeden bağımsız çalışan farklı bir organizasyon tarafından gerçekleştirilmektedir (Koçel, 2011: 388-389).

Dış kaynak kullanımının bu tür etkilerinden sonra işletmeler, iş süreçleri için düzenlenen sözleşmelerle birbirlerine bağlanan örgütlerin oluşturduğu şebekelere dönüşmüşlerdir. Küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabet ortamı ile birlikte bu tarz şebeke örgütler aracılığıyla dış kaynak kullanımı örnekleri her geçen gün giderek artmaktadır. Günümüzde ürünlerin veya hizmetlerin bir ülkede tasarlanıp, ham-maddelerinin başka

ülkelerden temin edildiği, üretimlerinin başka ülkelerde gerçekleştirildiği ve dünyanın dört bir yanına ulaştırılmasını sağlayan işletmelerin başka ülkelerden olabileceği başarılı şebeke örgütlerle karşılaştırılması mümkündür. Bu tür yapılar birçok örgütü tek bir işletmenin farklı birimleri gibi aynı çatı altında birleştirerek piyasaya daha kaliteli, fiyatları uygun ve müşterilere en hızlı şekilde ürünleri ulaştırma fırsatı sağlamaktadırlar (Güçlü, 2013: 70).

Şebeke örgütler aracılığıyla dış kaynak kullanımına, Amerikan General Motors şirketinin Pontiac Le Mans modeli için kurmuş olduğu yapı örnek olarak verilebilir. Döneminde yaklaşık 20 000 dolara satılan bu araç için işletmenin maliyetleri şu kalemlerden oluşmaktadır:

- 6 000 dolar, iş gücü ve montaj maliyetleri için Güney Kore'ye (%30)
- 3 500 dolar, motor ve elektronik bileşenler için Japonya'ya (%17,5)
- 1 500 dolar, modernizasyon ve tasarım için Almanya'ya (%7,5)
- 800 dolar, ufak parçalar ve komponentler için Tayvan ve Singapur'a (%4)
- 500 dolar, pazarlama ve tanıtım faaliyetleri için İngiltere'ye (%2,5)
- 100 dolar, bilgi işlem hizmetleri için Barbados veya İrlanda'ya (%0,5)

Örnekten de anlaşılacağı üzere bu dış kaynak kullanımı şeklinde, kilit olan merkezdeki işletmedir. Maliyetleri düşüldükten sonra yaklaşık olarak 7 600 dolar (%38) işin organizasyonu ve koordinasyonu için General Motors'a kalmaktadır (İlter, 2002: 52-53).

#### **4.3.2. Tedarikçi işletmelerle stratejik iş birlikleri oluşturularak dış kaynak kullanımı**

İşletmeler günümüzde hizmet kalitelerini arttırmak adına tedarikçi işletmelerle stratejik iş birlikleri kurma yoluna gidebilmektedirler. Buradaki ana amaç işletmeler ile tedarikçilerin daha yüksek verimlilikte çalışmaları ve iş süreçlerinde aynı hedeflere ulaşma gayesinin oluşturulmasıdır. Böylece taraflar arasında güçlü ve zayıf yönler paylaşılarak güçlü tarafların daha da geliştirilmesine, zayıf yönlerinse güçlendirilmesine çalışılmaktadır (Öncü ve Işkın, 2009: 146).

Tedarikçilerle işletmeler arasında kurulan bu tür stratejik iş birlikleri, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşması açısından oldukça önemlidir. Bu tarz anlaşmalar

yapılmadan önce işletmelerin kendilerini ve dış kaynak kullanımı yapacakları tedarikçileri çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Amaçlar ve hedefler yönünden ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar işletmeler için ciddi şekilde zaman ve güç kaybına neden olabilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 133).

Dış kaynak kullanımlarında stratejik iş birlikleri oluşturularak hareket edilmesine en fazla Uzak Doğu'da rastlanmaktadır. Özellikle Japon şirketlerinin bu süreçlerde elde ettikleri başarılı sonuçlar dünyanın geri kalanına da örnek teşkil etmektedir. İşletmelerin iş süreçleri ile alakalı tedarikçilerle girmiş olduğu stratejik ortaklıklar hizmet kalitelerini arttırarak, maliyet avantajları elde etmelerine yardımcı olmuştur. Japon şirketlerinin XX. yy. sonlarına doğru Amerikan otomotiv pazarındaki atılımlarında bu tür stratejik dış kaynak kullanımlarının katkısı oldukça fazla olmuştur. Kurmuş oldukları bu sisteme "keiretsu" adını veren Japonlar, başarılarının sırrını işletmelerle tedarikçilerin arasında kurulan iyi ilişkilere dayandırmaktadırlar (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 133-134).

#### **4.3.3. Rakiplerle iş birliği yapılarak dış kaynak kullanımı**

Günümüzde işletmelerin artan rekabet ortamı içerisinde oluşan zorluklarla baş edebilmek adına başvurdukları yöntemlerden birisi de piyasadaki rakipleriyle stratejik iş birlikleri kurarak dış kaynak kullanımına gitmek olmaktadır. Rakiplerle stratejik iş birlikleri, ortak pazarda faaliyetleri bulunan rakip işletmelerin bir ürün ya da hizmetlerin üretim süreçlerini tarafların uzmanlaştıkları alanlarda paylaşmak amacıyla bir araya geldikleri anlaşmalar olarak tanımlanabilir (Uddin ve Akhter, 2011: 44).

Başarılı bir stratejik iş birliği kurulması için dış kaynak kullanımlarında işletmelerin şu hususlarda dikkatli olmaları gerekmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 135):

- Taraflar arasındaki karşılıklı güven,
- Pazardaki müşteri ihtiyaçlarına dönük olarak ortak ilgi alanlarının tespit edilmesi,
- Tarafların iş süreçlerinde farklı yetenek ve becerilere sahip olması,
- İş süreçleri sonundaki kazançların paylaşılması,
- Halkla ilişkiler ve pazarlama konusunda iş birliği yapılacak işletmenin iyi analiz edilmesi.

Bu tarz stratejik iş birlikleri ile işletmeler, iş süreçlerinin sonunda müşterilerine tek başlarına ulaşabileceklerinden daha yüksek kalitede hizmetler sunabilmektedirler. Tarafların güçlerini bir araya getirmesiyle iş süreçleriyle ilgili riskler azaltılarak pazardaki rekabet güçlerinin artırılması sağlanabilmektedir. Bu tür dış kaynak kullanımlarına büyük ve tanınmış tekstil işletmelerinin yerel tedarikçilerle kurmuş oldukları başarılı sistemlerde üretim yaptırılmaları en güzel örnek olarak gösterilebilir (Öncü ve Işkın, 2009: 146).



## **5. İLBANK A.Ş. SAMSUN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI**

Çalışmanın bu bölümünde, İller Bankası A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğünde devam etmekte olan dış kaynak kullanımı uygulamalarının incelenmesine yönelik yapılan araştırmanın; amacı, modeli, evreni ve örnekleme, sınırlılıkları ve verilerin toplanması ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Sonrasında ise araştırmadan elde edilen verilere, bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada, İller Bankası A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğünde çalışmakta olan bireylerin devam etmekte olan dış kaynak kullanımlarına ilişkin memnuniyetlerini ölçmek ve bu değişkenlerin cinsiyet, çalışma süreleri, eğitim durumu, medeni durum, yaş gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sonuçları değerlendirmek amaçlanmıştır.

### **5.2. Araştırmanın Modeli**

İller Bankası A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğü faaliyetleri kapsamında dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlerle ilgili incelemelerde aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir:

- 5 adet demografik değişkenle ilgili tanımlayıcı istatistiklere (frekans, yüzde) yer verilmiştir. Demografik değişkenlere göre Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis test istatistiği yöntemleri kullanılmıştır. İstatistiksel analizler %5 hata payı ile yapılmıştır.
- Demografik bilgilerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süreleri) gösterimlerinde pasta grafikleri ve tablolar kullanılmıştır,
- Tanımlayıcı istatistikler olarak; frekans tabloları (sayı ve yüzde), ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir,
- Bölge Müdürlüğünün devam etmekte olan dış kaynak kullanımları (temizlik ve tabildot hizmetleri, güvenlik hizmetleri, kiralık araç hizmetleri, personel servis hizmetleri), dış kaynak kullanımının etkileri, dış kaynak kullanımında tedarikçi



seçim kriterleri açısından Cronbach's Alpha değerleri esas alınarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

- Temizlik ve tabildot hizmetleri, güvenlik hizmetleri, kiralık araç hizmetleri, personel servis hizmetleri, dış kaynak kullanımının etkileri, dış kaynak kullanımında tedarikçi seçim kriterleri açısından memnuniyet ortalamalarına bakılarak değerlendirmeler yapılmıştır.
- Korelasyon analizleri için, Pearson Ki-Kare analizi yapılmıştır,
- Dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlere ait memnuniyetlere ilişkin sosyo-demografik bulgular değerlendirilmiştir.

### **5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini İller Bankası A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşma hedeflendiğinden örnekleme yoluna gidilmemiştir. Çalışma 25.12.2017 – 05.01.2018 tarihleri arasında Bölge Müdürlüğü içerisinde elden dağıtılarak anket yöntemi ile yapılmıştır. Uygulanan anket 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmış olup 92 kişiye (tam örneklem) gönderilmiştir ve toplamda 73 kişiden geri dönüş alınmıştır. Bu itibarla ankete katılım oranı %79,3 olarak gerçekleşmiş ve yapılan analizlerde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır.

### **5.4. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları**

Araştırma İLBANK A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğünde 6107 sayılı Kanun'a tabi çalışan personel ve işçilerle sınırlandırılmıştır. Kurum bünyesinde olup özel şirketlere bağlı çalışanlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların soruları, özgür iradeleri ile samimi ve içten bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

### **5.5. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi**

İstatistik biliminde; bir testin ölçmek istediği niteliği doğru ve diğer niteliklerle karıştırmadan ölçebilme yeteneğinin yüksek olması hâlinde, bu testin geçerli olduğu kabul edilir. Dolayısıyla güvenilirlik bir testin geçerliliği için mutlak kabul edilen kurallardan birisidir. Güvenirliliği ölçmek için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ölçeği, 0.00-0.40 aralığında ise "güvenilir değil", 0.40-0.60 aralığında ise "düşük güvenilir", 0.60-0.80

aralığında ise “oldukça güvenilir” ve 0,80-1,00 aralığında ise “yüksek güvenilir” olduğu kabul edilmektedir.

## 5.6. Araştırmanın Verilerinin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla Ek-1’deki anket uygulaması tüm çalışanlara gönderilmiştir. Anket uygulaması iki bölümden oluşmakta olup ilk bölümde; İLBANK A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğü çalışanlarının demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için beş adet soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise, Bölge Müdürlüğünün devam eden dış kaynak kullanımları (temizlik ve tabildot hizmetleri, güvenlik hizmetleri, kiralık araç hizmetleri, personel servis hizmetleri) hakkında çalışanların memnuniyetlerinin değerlendirilmesi amacıyla tüm dış kaynak kullanımları için ayrı ayrı 9’ar adet toplam 36 soru sorulmuştur. Ayrıca İkinci Bölüm’de dış kaynak kullanımının etkilerini ölçmek amacıyla 10 adet soru ve dış kaynak kullanımlarında tedarikçi seçim kriterleri başlığı altında da 6 adet soru bulunmaktadır.

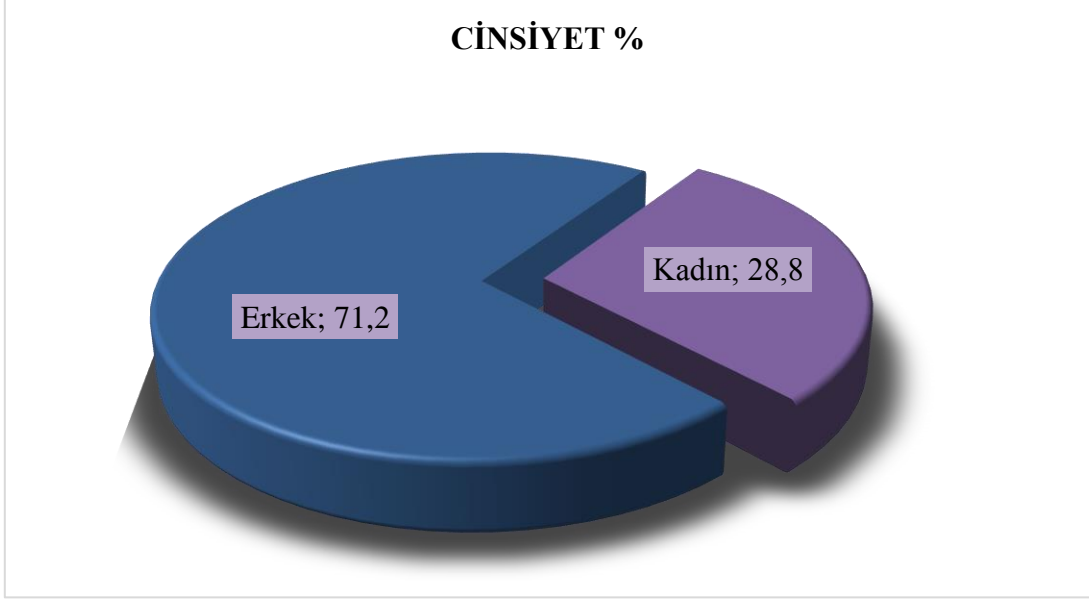
İkinci Bölüm’de sorulan sorulara yanıt vermede; beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçenekleri ise “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir.

### 5.6.1. Araştırmadaki demografik değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar şu şekildedir.

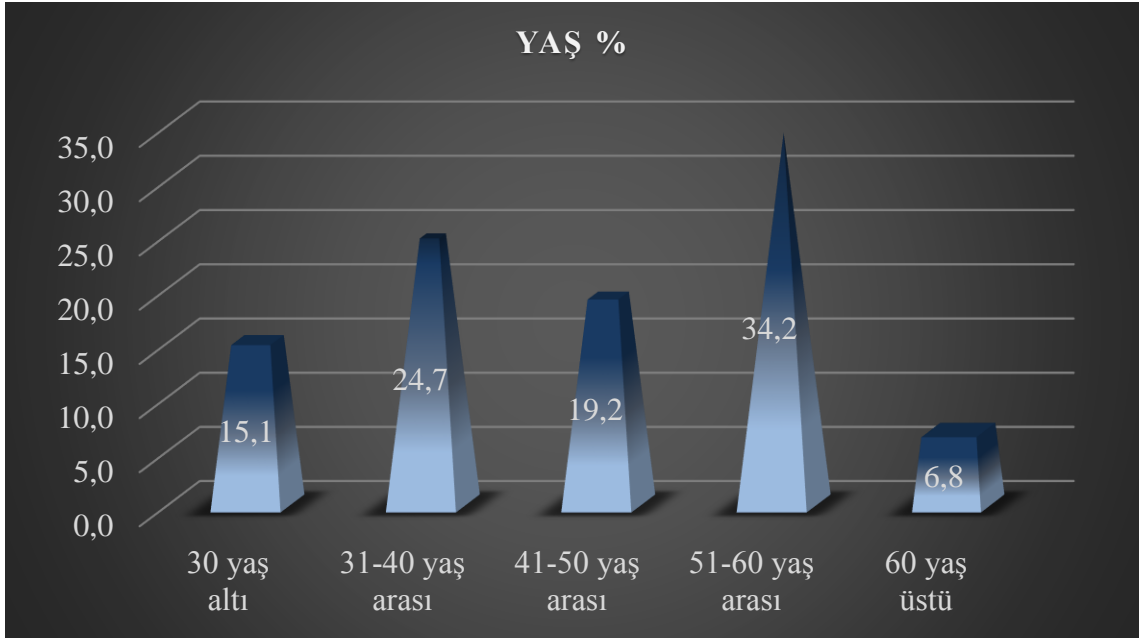
Çizelge 5.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	21	28,8
Erkek	52	71,2
<b>Toplam</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>



Şekil 5.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları

Ankete katılım gösteren 73 çalışanın 52'si (%71,2) erkek, 21'i (%28,8) kadındır. Buna göre katılımcıların cinsiyet değişkenine göre büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.



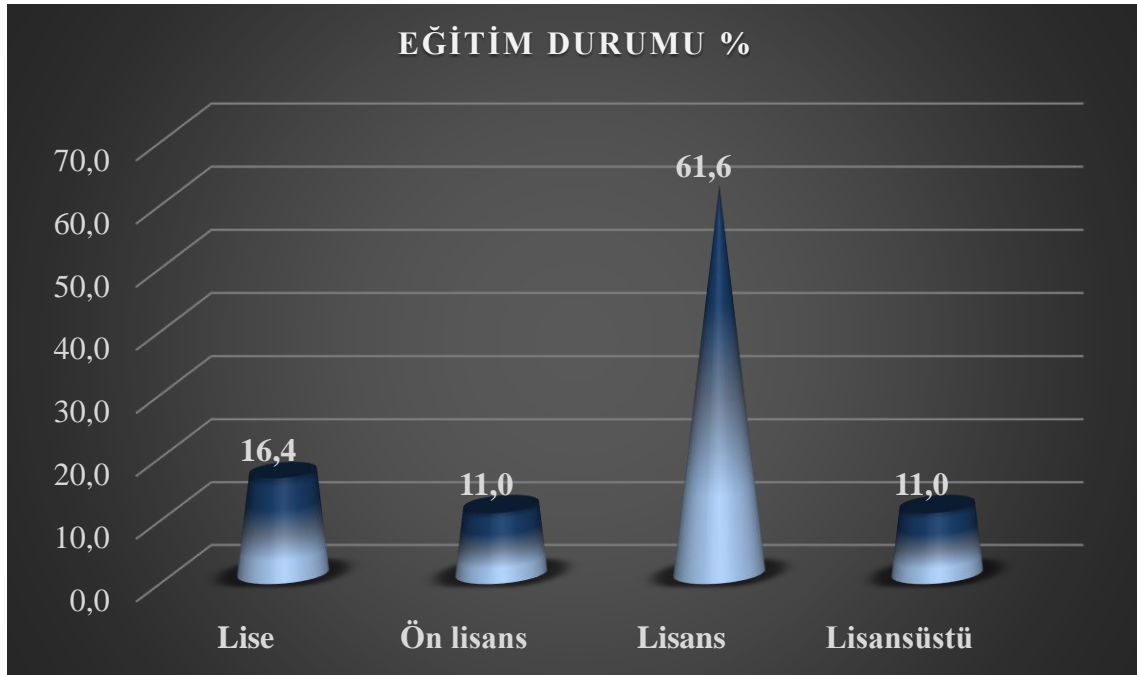
Şekil 5.2. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları

Ankete katılım gösteren 73 çalışanın 11'i 30 yaş altı (%15,1), 18'i 31 ile 40 yaş (%24,7), 14'ü 41 ile 50 yaş grubunda (%19,2), 25'i 51 ile 60 yaş grubunda (%34,2) ve 5 kişi de 60 yaş üzeri (%6,8) yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre katılımcıların yaş

değişkenine göre en büyük grubu 51 ile 60 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise 60 yaş üzeri grubundakilerden oluşturmaktadır.

Çizelge 5.2. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde
30 yaş altı	11	15,1
31-40 yaş arası	18	24,7
41-50 yaş arası	14	19,2
51-60 yaş arası	25	34,2
60 yaş üstü	5	6,8
<b>Toplam</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>

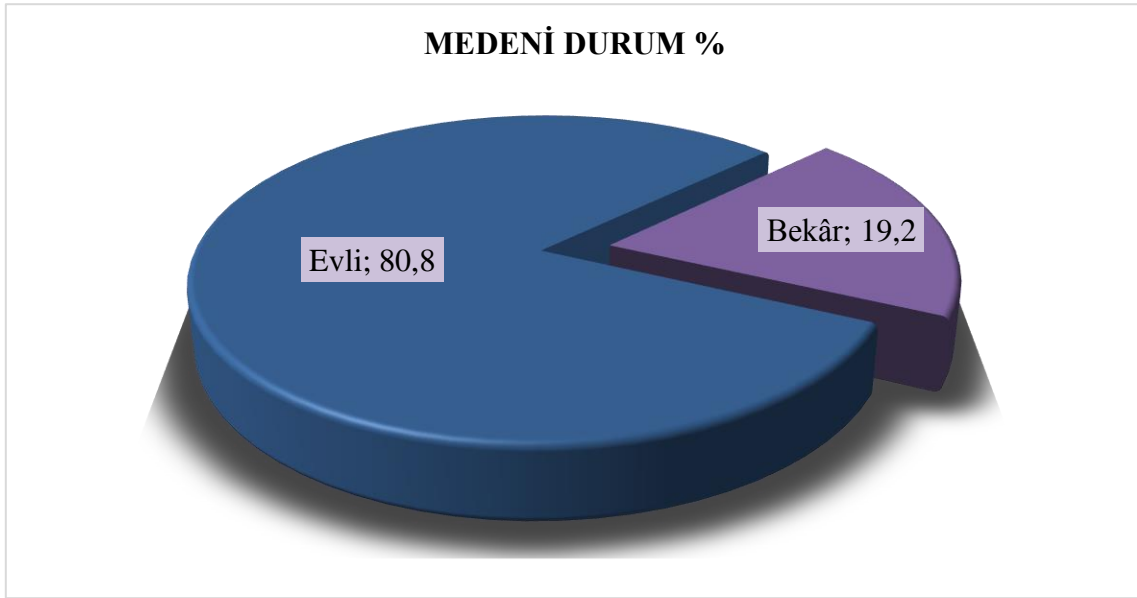


Şekil 5.3. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımları

Ankete katılım gösteren çalışanların 12'si (%16,4) lise, 8'i (%11) ön lisans, 45'i (%61,6) lisans, 8'i (%11) lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Buna göre katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre en büyük grubu lisans mezunu grubundakiler, en küçük grubu ise ön lisans ve lisansüstü mezunları oluşturmaktadır.

Çizelge 5.3. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Lise	12	16,4
Ön lisans	8	11,0
Lisans	45	61,6
Lisansüstü	8	11,0
<b>Toplam</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>

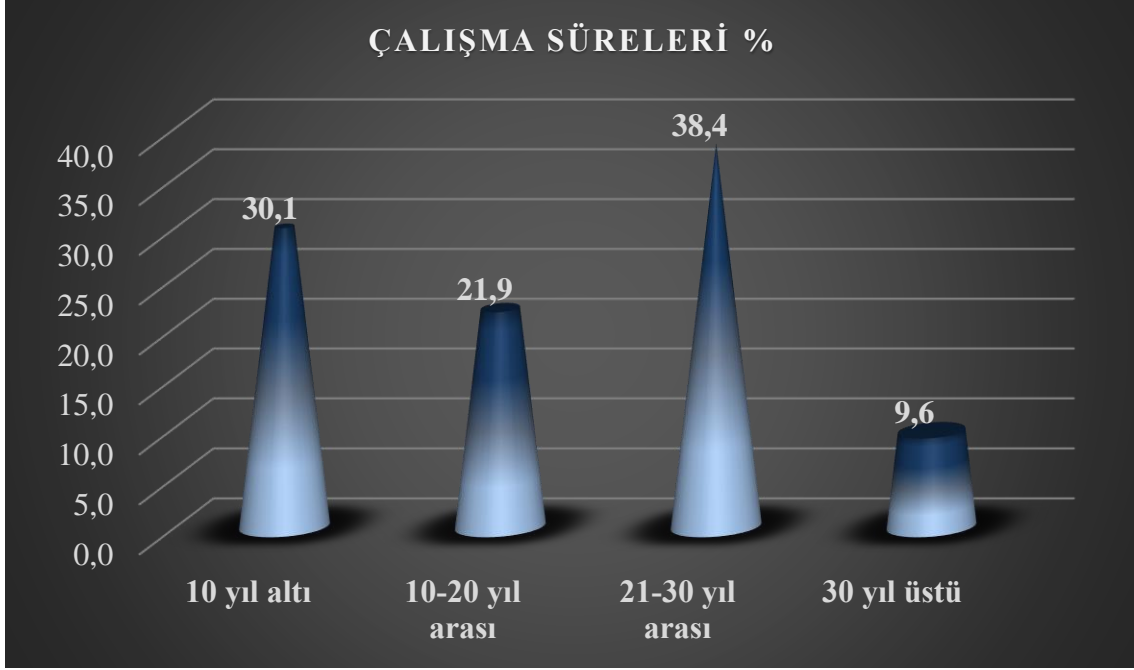


Şekil 5.4. Katılımcıların medeni hâllerine göre dağılımları

Ankete katılım gösteren çalışanların 59'u (%80,8) evli, 14'ü (%19,2) bekârdır. Buna göre çalışanların büyük çoğunluğu evlidir.

Çizelge 5.4. Katılımcıların medeni hâllerine göre dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	59	80,8
Bekâr	14	19,2
<b>Toplam</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>



Şekil 5.5. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları

Şekilde 5.5.'de görüldüğü gibi katılım gösteren 73 çalışanın 22'si (%30,1) 10 yıl altı, 16'sı (%21,9) 10-20 yıl arası, 28'i (%38,4) 21-30 yıl arası, 7'si (%9,6) 30 yıl üzerinde Kurumda çalışma süreleri bulunmaktadır. Buna göre örneklem grubunda Kurumda çalışma süresi değişkenine göre en büyük grubu 21-30 yıl arası çalışanlar, en küçük grubu ise 30 yıl üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

Çizelge 5.5. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımı

<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
10 yıl altı	22	30,1
10-20 yıl arası	16	21,9
21-30 yıl arası	28	38,4
30 yıl üstü	7	9,6
<b>Toplam</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>

## 5.6.2. Dış kaynak kullanımı hizmetlerine ait verilerin incelenmesi

### Temizlik ve tabldot hizmetleri

Çizelge 5.6. Katılımcıların temizlik ve tabldot hizmetleri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Temizlik ve tabldot hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	2	2,7%	6	8,2%	8	11,0%	47	64,4%	10	13,7%
2	Temizlik ve tabldot hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	2	2,7%	3	4,1%	5	6,9%	39	53,4%	24	32,9%
3	Temizlik ve tabldot hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	5	6,8%	13	17,8%	28	38,4%	19	26,0%	8	11,0%
4	Temizlik ve tabldot hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	5	6,8%	15	20,5%	21	28,9%	26	35,6%	6	8,2%
5	Temizlik ve tabldot hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum.	-	-	6	8,2%	17	23,3%	41	56,2%	9	12,3%

Çizelge 5.6. (devam) Katılımcıların temizlik ve tabildot hizmetleri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
6	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum.	2	2,7%	15	20,5%	27	37,1%	26	35,6%	3	4,1%
7	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	4	5,5%	18	24,7%	26	35,5%	21	28,8%	4	5,5%
8	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	6	8,2%	8	11,0%	33	45,2%	21	28,8%	5	6,8%
9	Genel olarak temizlik ve tabildot hizmetlerinden memnunum.	1	1,4%	7	9,6%	19	25,9%	38	52,1%	8	11,0%

Güvenilirliği ölçmek için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri %90,4'tür. Güvenilirlik analizi sonucuna göre verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Temizlik ve tabildot hizmetlerinde katılımcılar, çalışan personel sayısı, hizmetlerin işleyiş biçimi, sunulan hizmet kalitesi ve tabildot hizmetlerinden genel olarak memnun oldukları görülmektedir. Diğer önermelerde ise katılımcıların çoğunlukla kararsız oldukları anlaşılmakta olup, tedarikçi işletmenin denetim sistemi, çalışan personellerin alanında uzmanlaşmış olması, kullanılan teknolojik imkânlar ve tedarikçi işletmenin güvenilirliği konularında memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu fark edilmiştir. Tüm anketler incelendiğinde katılımcıların önermelere verdikleri cevapların ortalamaları çizelge 5.7.'de gösterilmiştir.



Çizelge 5.7. Katılımcıların temizlik ve tabildot hizmetlerinden memnuniyet ortalamaları

Sıra No	Temizlik ve Tabildot Hizmetleri	Ortalama
1	Temizlik ve tabildot hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	4,10
2	Temizlik ve tabildot hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	3,78
3	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum.	3,73
4	Genel olarak temizlik ve tabildot hizmetlerinden memnunum.	3,62
5	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum.	3,18
6	Temizlik ve tabildot hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	3,18
7	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	3,16
8	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	3,15
9	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	3,04
<b>ORTALAMA MEMNUNİYET</b>		<b>3,44</b>

Temizlik ve tabildot hizmetlerinde önermelerin memnuniyet ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “temizlik ve tabildot hizmetleri personel sayısı yeterlidir.” (4,10), ikinci sırada “temizlik ve tabildot hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.” (3,78), üçüncü sırada ise “temizlik ve tabildot hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum.” (3,73) önermeleri gelmektedir. Memnuniyet ortalamalarında en son sırada ise “Temizlik ve tabildot hizmetlerinde tedarikçi işletmenin güvenilirliğinden memnunum.” (3,04) önermesi yer almaktadır.

## Güvenlik hizmetleri

Çizelge 5.8. Katılımcıların güvenlik hizmetleri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Güvenlik hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	-	-	8	11,0%	14	19,2%	45	61,6%	6	8,2%
2	Güvenlik hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	-	-	5	6,8%	11	15,2%	45	61,6%	12	16,4%
3	Güvenlik hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	4	5,5%	13	17,8%	15	20,6%	35	47,9%	6	8,2%
4	Güvenlik hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	6	8,2%	9	12,3%	22	30,2%	30	41,1%	6	8,2%
5	Güvenlik hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum.	4	5,5%	7	9,6%	18	24,6%	38	52,1%	6	8,2%
6	Güvenlik hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum.	10	13,7%	8	11,0%	17	23,3%	32	43,8%	6	8,2%
7	Güvenlik hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	10	13,7%	3	4,1%	33	45,2%	24	32,9%	3	4,1%

Çizelge 5.8. (devam) Katılımcıların güvenlik hizmetleri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
8	Güvenlik hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunuz.	10	13,7%	3	4,1%	29	39,7%	27	37,0%	4	5,5%
9	Genel olarak güvenlik hizmetlerinden memnunuz.	6	8,2%	4	5,5%	19	26,0%	37	50,7%	7	9,6%

Güvenilirliği ölçmek için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri %95,7'dir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Güvenlik hizmetlerinde katılımcıların, çalışan kişi sayısı, hizmetlerin işleyiş biçimi, alanında uzmanlaşmış personeller, tedarikçi işletmenin denetim sistemi, sunulan hizmet kalitesi, kullanılan teknolojik imkânlar ve alınan hizmetlerden genel olarak memnun olduğu görülmüştür. Diğer önermelerde ise katılımcıların çoğunlukla kararsız oldukları görülmektedir. Tüm anketler incelendiğinde katılımcıların önermelere verdikleri cevapların ortalamaları çizelge 5.9.'da gösterilmiştir.

Güvenlik hizmetlerinde önermelerin memnuniyet ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “güvenlik hizmetleri personel sayısı yeterlidir.” (3,88), ikinci sırada “güvenlik hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.” (3,67), üçüncü sırada ise “genel olarak güvenlik hizmetlerinden memnunuz.” (3,48) önermeleri gelmektedir. Memnuniyet ortalamasında en son sırada ise “Güvenlik hizmetlerinde tedarikçi işletmenin güvenilirliğinden memnunuz.”(3,10) önermeleri yer almaktadır.

Çizelge 5.9. Katılımcıların güvenlik hizmetlerinden memnuniyet ortalamaları

Sıra No	Güvenlik Hizmetleri	Ortalama
1	Güvenlik hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	3,88
2	Güvenlik hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	3,67
3	Genel olarak güvenlik hizmetlerinden memnunum.	3,48
4	Güvenlik hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum.	3,48
5	Güvenlik hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	3,36
6	Güvenlik hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	3,29
7	Güvenlik hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum.	3,22
8	Güvenlik hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	3,16
9	Güvenlik hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	3,10
<b>ORTALAMA MEMNUNİYET</b>		<b>3,40</b>

Kiralık Araç Hizmetleri

Çizelge 5.10. Katılımcıların kiralık araç hizmetleri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Kiralık araç hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	1	1,4%	3	4,1%	13	17,8%	41	56,2%	15	20,5%
2	Kiralık araç hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	-	-	-	-	19	26,0%	36	49,3%	18	24,7%

Çizelge 5.10. (devam) Katılımcıların kiralık araç hizmetleri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
3	Kiralık araç hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	3	4,1%	14	19,2%	26	35,6%	24	32,9%	6	8,2%
4	Kiralık araç hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	4	5,5%	7	9,6%	22	30,1%	32	43,8%	8	11,0%
5	Kiralık araç hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum	-	-	6	8,2%	25	34,2%	31	42,5%	11	15,1%
6	Kiralık araç hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum	3	4,1%	6	8,2%	25	34,3%	27	37,0%	12	16,4%
7	Kiralık araç hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	5	6,8%	6	8,2%	28	38,4%	28	38,4%	6	8,2%
8	Kiralık araç hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	5	6,8%	6	8,2%	27	37,1%	29	39,7%	6	8,2%
9	Genel olarak kiralık araç hizmetlerinden memnunum.	3	4,1%	3	4,1%	15	20,5%	44	60,3%	8	11,0%

Güvenilirliği ölçmek için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri %92,2'dir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Kiralık araç hizmetlerinde katılımcıların, tedarikçi işletmenin güvenilirliği ve personellerin uzmanlığı konularında kararsızlık yaşadıkları görülmektedir. Diğer önermelerde ise katılımcıların çoğunlukla sunulan hizmetlerden memnun oldukları anlaşılmaktadır. Konu ile ilgili verileri daha detaylı şekilde incelemek için çizelge 5.10.'dan bakılabilir. Katılımcıların önermelere verdikleri cevapların ortalamaları ise çizelge 5.11.'de gösterilmiştir.

Çizelge 5.11. Katılımcıların kiralık araç hizmetlerinden memnuniyet ortalamaları

Sıra No	Kiralık Araç Hizmetleri	Ortalama
1	Kiralık araç hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	3,99
2	Kiralık araç hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	3,90
3	Genel olarak kiralık araç hizmetlerinden memnunum.	3,70
4	Kiralık araç hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum	3,64
5	Kiralık araç hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum	3,53
6	Kiralık araç hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	3,45
7	Kiralık araç hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	3,34
8	Kiralık araç hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	3,33
9	Kiralık araç hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	3,22
<b>ORTALAMA MEMNUNİYET</b>		<b>3,57</b>

Kiralık araç hizmetleri memnuniyet ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Kiralık araç hizmetleri personel sayısı yeterlidir.” (3,99), ikinci sırada “Kiralık araç hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.” (3,90), üçüncü sırada ise “Genel olarak kiralık araç hizmetlerinden memnunum.” (3,70) önermeleri gelmektedir. Memnuniyet ortalamasında en son sırada ise “Kiralık araç hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.” (3,22) önermesi yer almaktadır.

*Personel Servis Hizmetleri*

Çizelge 5.12. Katılımcıların personel servis hizmetleri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Personel servis hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	7	9,6%	10	13,7%	17	23,3%	35	47,9%	4	5,5%
2	Personel servis hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	3	4,1%	8	11,0%	21	28,7%	30	41,1%	11	15,1%
3	Personel servis hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	12	16,4%	16	21,9%	22	30,2%	16	21,9%	7	9,6%
4	Personel servis hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	12	16,4%	14	19,2%	28	38,4%	16	21,9%	3	4,1%
5	Personel servis hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum.	14	19,2%	16	21,9%	20	27,4%	21	28,8%	2	2,7%
6	Personel servis hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum.	14	19,2%	8	11,0%	36	49,3%	12	16,4%	3	4,1%
7	Personel servis hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	17	23,3%	7	9,6%	34	46,6%	15	20,5%	-	-

Çizelge 5.12. (devam) Katılımcıların personel servis hizmetleri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
8	Personel servis hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	17	23,3%	4	5,5%	33	45,2%	17	23,3%	2	2,7%
9	Genel olarak personel servis hizmetlerinden memnunum.	15	20,5%	8	11,0%	21	28,8%	27	37,0%	2	2,7%

Güvenilirliği ölçmek için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri %96,1'dir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Personel servis hizmetleri katılımcıların memnuniyet düzeylerinin en düşük olduğu dış kaynak kullanımı olduğu görülmektedir. Personel servis hizmetlerinin işleyiş biçimi ve çalışan personel sayısı konularında katılımcılar memnuniyetlerini belirtmiş olup diğer önermelerde ise çoğunlukla kararsız oldukları anlaşılmıştır. Özellikle tedarikçi işletmenin denetim sistemi ve çalıştırdığı personelin alanında uzmanlaşmış olmadığı da çıkartılabilecek diğer bir sonuç olarak görülmektedir. Konu ile ilgili verileri daha detaylı şekilde incelemek için çizelge 5.12.'den bakılabilir. Tüm anketler incelendiğinde katılımcıların önermelere verdikleri cevapların ortalamaları çizelge 5.13.'te gösterilmiştir.

Personel servis hizmetlerinden memnuniyet ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “Personel servis hizmetleri personel sayısı yeterlidir.” (3,52), ikinci sırada “Personel servis hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.” (3,26), üçüncü sırada ise “Genel olarak personel servis hizmetlerinden memnunum.” (2,90) önermeleri gelmektedir. Memnuniyet ortalamasında en son sırada ise “Personel servis hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.” (2,64) önermesi yer almaktadır.



Çizelge 5.13. Katılımcıların personel servis hizmetlerinden memnuniyet ortalamaları

Sıra No	Personel Servis Hizmetleri	Ortalama
1	Personel servis hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	3,52
2	Personel servis hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	3,26
3	Genel olarak personel servis hizmetlerinden memnunum.	2,90
4	Personel servis hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	2,86
5	Personel servis hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	2,78
6	Personel servis hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	2,77
7	Personel servis hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum.	2,75
8	Personel servis hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum.	2,74
9	Personel servis hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	2,64
<b>ORTALAMA MEMNUNİYET</b>		<b>2,91</b>

Çizelge 5.14. Katılımcıların dış kaynak kullanımı hizmetlerindeki memnuniyet ortalamaları

Hizmet Çeşidi	Ortalama
Kiralık Araç Hizmetleri	3,57
Temizlik ve Tabildot Hizmetleri	3,44
Güvenlik Hizmetleri	3,40
Personel Servis Hizmetleri	2,91

Dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlerde katılımcıların memnuniyet ortalamaları incelendiğinde, kiralık araç hizmetlerinde memnuniyetin diğer hizmetlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumu takip eden temizlik ve tabildot hizmetleri, güvenlik hizmetleri ve personel servis hizmetleri olmuştur. Katılımcıların geri dönüşleri

incelendiğinde personel servis hizmetlerinin beklentileri yeterli düzeyde karşılayamadığı anlaşılmış olup konu ile ilgili eksikliklere dönük çalışmalar yapılması faydalı olacaktır.

*Dış kaynak kullanımının etkileri*

Çizelge 5.15. Katılımcıların dış kaynak kullanımının etkileri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Dış kaynak kullanımı ana faaliyete daha fazla odaklanmayı sağlar.	2	2,7%	7	9,6%	8	10,9%	48	65,8%	8	11,0%
2	Dış kaynak kullanımı hizmet kalitesini artırır.	2	2,7%	8	11,0%	7	9,6%	50	68,5%	6	8,2%
3	Dış kaynak kullanımı teknolojik yenilikleri takip etmeyi sağlar.	2	2,7%	4	5,5%	13	17,8%	47	64,4%	7	9,6%
4	Dış kaynak kullanımı tedarikçi firmanın uzmanlığından yararlanmayı sağlar.	-	-	5	6,8%	10	13,8%	43	58,9%	15	20,5%
5	Dış kaynak kullanımı verimliliği artırır.	-	-	7	9,6%	5	6,8%	47	64,4%	14	19,2%
6	Dış kaynak kullanımı kalite artışı sağlar.	1	1,4%	7	9,6%	4	5,4%	41	56,2%	20	27,4%
7	Dış kaynak kullanımı hizmet seviyesinde artış sağlar.	3	4,1%	4	5,5%	3	4,1%	44	60,3%	19	26,0%
8	Dış kaynak kullanımı esneklik(daha hızlı karar alıp uygulama, hareket kabiliyeti) sağlar.	3	4,1%	5	6,8%	7	9,7%	43	58,9%	15	20,5%

Çizelge 5.15. (devam) Katılımcıların dış kaynak kullanımının etkileri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
9	Dış kaynak kullanımı çalışan memnuniyetini arttırır.	3	4,1%	6	8,2%	4	5,5%	52	71,2%	8	11,0%
10	Dış kaynak kullanımı kurumun genel başarısını arttırır.	3	4,1%	3	4,1%	4	5,5%	47	64,4%	16	21,9%

Güvenilirliği ölçmek için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri %95,8'dir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Anketler veriler incelendiğinde çalışanların dış kaynak kullanımının etkileri başlığı altındaki tüm önermelere yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmüştür. Bu durum çalışanların dış kaynak kullanımı ile ilgili olumlu kanaate sahip oldukları ve kuruma değer katabilecek bir uygulama olabileceğini düşündüklerini göstermektedir. Konu ile ilgili verileri daha detaylı şekilde incelemek için çizelge 5.15.'ten bakılabilir. Tüm anketler incelendiğinde katılımcıların önermelere verdikleri cevapların ortalamaları aşağıdaki çizelge 5.16.'da gösterilmiştir.

Çizelge 5.16. Katılımcıların dış kaynak kullanımının etkileri hakkındaki kanaatlerinin ortalamaları

Sıra No	Dış kaynak kullanımı etkileri	Ortalama
1	Dış kaynak kullanımı kalite artışı sağlar.	3,99
2	Dış kaynak kullanımı hizmet seviyesinde artış sağlar.	3,99
3	Dış kaynak kullanımı kurumun genel başarısını artırır.	3,96
4	Dış kaynak kullanımı tedarikçi firmanın uzmanlığından yararlanmayı sağlar.	3,93
5	Dış kaynak kullanımı verimliliği artırır.	3,93
6	Dış kaynak kullanımı esneklik(daha hızlı karar alıp uygulama, hareket kabiliyeti) sağlar.	3,85
7	Dış kaynak kullanımı çalışan memnuniyetini artırır.	3,77
8	Dış kaynak kullanımı teknolojik yenilikleri takip etmeyi sağlar.	3,73
9	Dış kaynak kullanımı ana faaliyete daha fazla odaklanmayı sağlar.	3,73
10	Dış kaynak kullanımı hizmet kalitesini artırır.	3,68
<b>ORTALAMA ETKİ</b>		<b>3,85</b>

Dış kaynak kullanımı etkilerinin ortalamalarına bakıldığında ilk üç sırada “dış kaynak kullanımı kalite artışı sağlar.” (3,99), ikinci sırada “dış kaynak kullanımı hizmet seviyesinde artış sağlar.” (3,99), üçüncü sırada ise “dış kaynak kullanımı kurumun genel başarısını artırır.” (3,96) önemleri gelmektedir. Etkilerin ortalamalarına bakıldığında en son sırada ise “dış kaynak kullanımı hizmet kalitesini artırır.”(3,68) önermesi yer almaktadır.

*Dış kaynak kullanımında tedarikçi seçim kriterleri*

Çizelge 5.17. Katılımcıların dış kaynak kullanımlarında tedarikçi seçim kriterleri hakkındaki kanaatleri

Sıra No	İfadeler	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın deneyimi önemlidir.	1	1,4%	2	2,7%	30	41,1%	40	54,8%
2	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın güvenilirliği önemlidir.	1	1,4%	2	2,7%	32	43,8%	38	52,1%
3	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın mal/hizmet kalitesi önemlidir.	1	1,4%	-	-	38	52,1%	34	46,6%
4	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın ekipman durumu önemlidir.	1	1,4%	1	1,4%	35	47,9%	36	49,3%
5	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın kalite belge ve sertifika durumu önemlidir.	1	1,4%	-	-	36	49,3%	36	49,3%
6	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın fiyat teklifi önemlidir.	3	4,1%	6	8,3%	32	43,8%	32	43,8%

Güvenilirliği ölçmek için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri %93,6'dır. Güvenilirlik analizi sonucuna göre verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Dış kaynak kullanımında tedarikçi seçim kriterlerinde önermelere katılıyorum oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum kurum tarafından yüksek kalitede hizmet satın alınabilmesi için katılımcıların belli koşulların oluşması gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Konu ile ilgili verileri daha detaylı şekilde incelemek için çizelge 5.17.’den bakılabilir. Tüm anketler incelendiğinde katılımcıların önermelere verdikleri cevapların ortalamaları aşağıdaki çizelge 5.18.’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.18. Katılımcıların dış kaynak kullanımlarında tedarikçi seçim kriterleri hakkındaki kanaatlerinin ortalamaları

Sıra No	Dış kaynak kullanımında tedarikçi seçim kriterleri	Ortalama
1	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın deneyimi önemlidir.	4,49
2	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın kalite belge ve sertifika durumu önemlidir.	4,47
3	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın güvenilirliği önemlidir.	4,47
4	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın ekipman durumu önemlidir.	4,45
5	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın mal/hizmet kalitesi önemlidir.	4,44
6	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın fiyat teklifi önemlidir.	4,27
<b>ORTALAMA</b>		<b>4,43</b>

Dış kaynak kullanımlarında tedarikçi seçimi yapılırken işletmenin deneyimi, kalite belge ve sertifika durumu, güvenilirliği, ekipman durumu, mal/hizmet kalitesi ve fiyat teklifleri gibi tüm değişkenlerin katılımcılar tarafından oldukça önemli bulunduğu görülmektedir.

### 5.6.3. Korelasyon analizi

İstatistik biliminde korelasyon analizine, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesinin ölçülmesinde başvurulur. Korelasyon analizinde “bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusunun cevabı aranır. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü ve etkileşimlerinin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Korelasyon katsayısıyla şu sorulara dair gözlemler de yapılabilir:

- Değişkenler arasında etkileşim var mı?
- Değişkenler arasında etkileşim varsa bu etkileşim kuvvetli mi, değil mi?
- Gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu?
- Gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğerrinin değerleri de aynı yönde mi değişiyor?

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle r harfiyle gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını  $-1 \leq r \leq +1$  eşitsizliğiyle gösterilebilir. Pearson korelasyon katsayısının (r) yorumu çizelge 5.19.'daki gibi yapılır:

Çizelge 5.19. Korelasyon katsayıları

<b>r</b>	<b>İlişki</b>
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

Çizelge 5.20. Dış kaynak kullanımına ait korelasyon değerleri

		<b>Dış Kaynak Kullanımının Etkileri</b>
<b>Temizlik ve Tabildot Hizmetleri</b>	Pearson Correlation	<b>0,565</b>
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	73
<b>Güvenlik Hizmetleri</b>	Pearson Correlation	<b>0,051</b>
	Sig. (2-tailed)	0,666
	N	73
<b>Kiralık Araç Hizmetleri</b>	Pearson Correlation	<b>0,331</b>
	Sig. (2-tailed)	0,004
	N	73
<b>Personel Servis Hizmetleri</b>	Pearson Correlation	<b>0,230</b>
	Sig. (2-tailed)	0,049
	N	73

H<sub>0</sub>: Çalışanların dış kaynak kullanımının etkileri ile hizmetlerden memnuniyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Çalışanların dış kaynak kullanımının etkileri ile hizmetlerden memnuniyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dış kaynak kullanımının etkileri ile temizlik ve tabildot hizmetleri, güvenlik hizmetleri, kiralık araç hizmetleri ve personel servis hizmetleri arasındaki ilişki incelendiğinde sadece güvenlik hizmetleri ile dış kaynak kullanımının etkileri arasında ilişki bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Diğer hizmet grupları ile dış kaynak kullanımının etkileri arasında ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). İlişkili bulunan gruplar içinde temizlik ve tabildot hizmetlerinin (0,565) orta düzeyde olduğu tespit edilmiş olup bunu takip eden kiralık araç hizmetleri (0,331) ve personel servis hizmetlerinin (0,230) ise zayıf ilişkili gruplar olduğu görülmüştür.



#### 5.6.4. Demografik değişkenlere göre analizler

Bu bölümde verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek için normallik analizi yapılmıştır. Normallik analizi, Kolmogorov-Smirnov test istatistiği ile incelenmiştir.

H<sub>0</sub>:Veriler normal dağılımlıdır.

H<sub>1</sub>:Veriler normal dağılımlı değildir.

Çizelge 5.21. Normallik analizi değerleri

Normallik Testi			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Temizlik ve Tabildot Hizmetleri ortalama	0,131	73	<b>0,003</b>
Güvenlik Hizmetleri ortalama	0,181	73	<b>0,001</b>
Kiralık Araç Hizmetleri ortalama	0,110	73	<b>0,028</b>
Personel Servis Hizmetleri ortalama	0,192	73	<b>0,001</b>

Kolmogorov-Smirnov  $p < 0,05$  olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir. %95 güvenirlikle veriler normal dağılmamaktadır. Normal dağılmayan veriler için parametrik olmayan test istatistikleri kullanılmıştır.

Hipotez 1: “Hizmetlerden memnuniyetlerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği.”

Hizmetlerden memnuniyet ile cinsiyete arasında fark olup olmadığına bakmak için Mann-Whitney U test istatistiği uygulanmıştır. Mann-Whitney U test istatistiği, bağımsız iki gruba ait olan ortalamaların birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerden birisidir.

H<sub>0</sub>: Cinsiyet ile temizlik ve tabildot hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Cinsiyet ile temizlik ve tabildot hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Cinsiyet ile güvenlik hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Cinsiyet ile güvenlik hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Cinsiyet ile kiralık araç hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Cinsiyet ile kiralık araç hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Cinsiyet ile personel servis hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Cinsiyet ile personel servis hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

Çizelge 5.22. Cinsiyete göre tanımlayıcı istatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Temizlik ve tabildot hizmetleri</b>	<b>Kadın</b>	21	3,38	0,62
	<b>Erkek</b>	52	3,46	0,75
<b>Güvenlik hizmetleri</b>	<b>Kadın</b>	21	3,41	0,84
	<b>Erkek</b>	52	3,40	0,88
<b>Kiralık araç hizmetleri</b>	<b>Kadın</b>	21	3,48	0,73
	<b>Erkek</b>	52	3,60	0,72
<b>Personel servis hizmetleri</b>	<b>Kadın</b>	21	2,98	1,09
	<b>Erkek</b>	52	2,89	0,93

Çizelge 5.22.'de tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir. Hizmet durumlarına göre kadın ve erkeklerin sayısı, memnuniyet ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Çizelge 5.23. Cinsiyete göre memnuniyetlerin karşılaştırılması

	<b>Temizlik ve tabildot hizmetleri</b>	<b>Güvenlik hizmetleri</b>	<b>Kiralık araç hizmetleri</b>	<b>Personel servis hizmetleri</b>
Mann-Whitney U	523,000	510,000	494,500	493,500
Wilcoxon W	754,000	1 888,000	725,500	1 871,500
Z	-0,281	-0,441	-0,630	-0,643
Asymp. Sig. (2-tailed) (p)	<b>0,778</b>	<b>0,659</b>	<b>0,529</b>	<b>0,520</b>

Kadın ve erkeklerin hizmetlerden memnuniyetlerinin karşılaştırılması için yapılan Mann-Whitney U testi sonrasında cinsiyet ile hizmetlerden memnuniyet arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. Yani  $H_0$  hipotezi ( $p>0,05$ ) kabul edilmiş olup dış kaynak kullanımı yapılan hizmetler ile memnuniyetler, cinsiyete göre bir farklılık göstermemektedir.

Hipotez 2: “Hizmetlerden memnuniyetlerin yaşlara göre farklılık gösterip göstermediği.”

İstatistik biliminde üç veya daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın hesaplanmasında parametrik olmayan test istatistiği Kruskal Wallis yöntemidir. Bu yöntemle göre tek başına üç veya daha fazla değişkenin aritmetik ortalamaları karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda test istatistiği sonucu da anlamlı olarak yorumlanır. Uygulanan testle, yaş grupları ile hizmetlerden memnuniyetler arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Yaş gruplarının dağılımına bakıldığında 60 yaş üzeri 5 kişi bulunduğundan, yaş kategorisinde istatistiki açıdan daha anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi için 51-60 arası yaş grubu ile 60 yaş üzeri yaş grubu birleştirilmiştir.

$H_0$ : Yaş ile temizlik ve tabildot hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

$H_1$ : Yaş ile temizlik ve tabildot hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

$H_0$ : Yaş ile güvenlik hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

$H_1$ : Yaş ile güvenlik hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Yaş ile kiralık araç hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Yaş ile kiralık araç hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Yaş ile personel servis hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Yaş ile personel servis hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

Çizelge 5.24. Yaş gruplarına göre tanımlayıcı istatistikler

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Temizlik ve Tabildot Hizmetleri	30 yaş altı	11	3,54	0,62
	31-40 yaş arası	18	3,70	0,60
	41-50 yaş arası	14	2,88	0,79
	51 ve üzeri yaş	30	3,50	0,66
	Toplam	73	3,44	0,71
Güvenlik Hizmetleri	30 yaş altı	11	3,39	0,69
	31-40 yaş arası	18	3,71	0,57
	41-50 yaş arası	14	3,25	0,82
	51 ve üzeri yaş	30	3,29	1,06
	Toplam	73	3,40	0,87
Kiralık Araç Hizmetleri	30 yaş altı	11	3,54	0,37
	31-40 yaş arası	18	3,68	0,68
	41-50 yaş arası	14	3,31	0,85
	51 ve üzeri yaş	30	3,63	0,78
	Toplam	73	3,57	0,72
Personel Servis Hizmetleri	30 yaş altı	11	3,03	0,81
	31-40 yaş arası	18	3,39	0,84
	41-50 yaş arası	14	2,48	1,11
	51 ve üzeri yaş	30	2,79	0,95
	Toplam	73	2,91	0,97

Tanımlayıcı istatistikler tablosunda hizmet kalemlerine göre yaş gruplarının sayısı, memnuniyet ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Çizelge 5.25. Yaş gruplarına göre memnuniyetlerin karşılaştırılması

	<b>Temizlik ve tabldot hizmetleri</b>	<b>Güvenlik hizmetleri</b>	<b>Kiralık araç hizmetleri</b>	<b>Personel servis hizmetleri</b>
Chi-Square	8,613	1,206	2,422	6,259
df	3	3	3	3
Asymp. Sig. (p)	<b>0,035</b>	<b>0,752</b>	<b>0,490</b>	<b>0,100</b>

Yaş grupları ile hizmetlerin memnuniyet ortalamaları Kruskal Wallis test istatistiği ile incelenmiş; güvenlik hizmetleri, kiralık araç hizmetleri ve personel servis hizmetlerinde yaş grupları ile hizmetlerden memnuniyetler arasında bir fark bulunamamıştır. Güvenlik hizmetleri, kiralık araç hizmetleri ve personel servis hizmetleri için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p>0,05$ ). Temizlik ve tabldot hizmetlerinde ise memnuniyetler ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup dolayısıyla  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını bulmak için çoklu karşılaştırmalara bakılmıştır.

Each node shows the sample average rank of Yaş\_birleşme.

<b>Sample1-Sample2</b>	<b>Test Statistic</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Std. Test Statistic</b>	<b>Sig.</b>	<b>Adj.Sig.</b>
<b>41-50 yaş arası-51 ve üzeri yaş</b>	-14,202	6,841	-2,076	,038	,227
<b>41-50 yaş arası-30 yaş altı</b>	18,195	8,516	2,137	,033	,196
<b>41-50 yaş arası-31-40 yaş arası</b>	21,119	7,532	2,804	,005	<b>,030</b>
<b>51 ve üzeri yaş-30 yaş altı</b>	3,992	7,450	,536	,592	1,000
<b>51 ve üzeri yaş-31-40 yaş arası</b>	6,917	6,301	1,098	,272	1,000
<b>30 yaş altı-31-40 yaş arası</b>	-2,924	8,089	-,362	,718	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Resim 5.1. Hizmetlerden memnuniyet ile yaş grupları arasındaki çoklu karşılaştırma

Resim 5.1.'de görüldüğü üzere 41-50 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında farklılık bulunmuştur ( $p=0,030<0,05$ ). Bu yaş gruplarındaki ortalamalara bakıldığında 41-

50 yaş grubu memnuniyet ortalaması 3,70, 31-40 yaş grubu memnuniyet ortalaması ise 2,88 olduğu görülmüştür. Ayrıca resimde, temizlik ve tabildot hizmetlerinde 41-50 yaş grubunun memnuniyetlerinin 31-40 yaş grubuna göre çok daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

*Hipotez 3: “Hizmetlerden memnuniyetlerin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği.”*

Hizmetlerden memnuniyetler ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında fark olup olmadığına bakmak için Mann-Whitney U test istatistiği uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerinin dağılımına bakıldığında; ön lisans 8, lisansüstü 8, lisans 45 kişi bulunmaktadır. Bu gruplar istatistiki açıdan daha anlamlı sonuçlar alınabilmesi adına üniversite grubu olarak birleştirilmiştir.

H<sub>0</sub>: Eğitim düzeyleri ile temizlik ve tabildot hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Eğitim düzeyleri ile temizlik ve tabildot hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Eğitim düzeyleri ile güvenlik hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Eğitim düzeyleri ile güvenlik hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Eğitim düzeyleri ile kiralık araç hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Eğitim düzeyleri ile kiralık araç hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Eğitim düzeyleri ile personel servis hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Eğitim düzeyleri ile personel servis hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

Çizelge 5.26. Eğitim düzeylerine göre tanımlayıcı istatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Temizlik ve Tabildot Hizmetleri</b>	<b>Lise</b>	12	3,18	0,64
	<b>Üniversite</b>	61	3,49	0,72
	<b>Toplam</b>	73	3,44	0,71
<b>Güvenlik Hizmetleri</b>	<b>Lise</b>	12	3,22	1,13
	<b>Üniversite</b>	61	3,44	0,81
	<b>Toplam</b>	73	3,40	0,87
<b>Kiralık Araç Hizmetleri</b>	<b>Lise</b>	12	3,83	0,83
	<b>Üniversite</b>	61	3,52	0,69
	<b>Toplam</b>	73	3,57	0,72
<b>Personel Servis Hizmetleri</b>	<b>Lise</b>	12	2,63	1,14
	<b>Üniversite</b>	61	2,97	0,94
	<b>Toplam</b>	73	2,91	0,97

Çizelge 5.26. tanımlayıcı istatistikler tablosunda hizmet grupları için; eğitim düzeylerine göre katılımcı sayıları, memnuniyet ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Çizelge 5.27. Eğitim düzeylerine göre memnuniyetlerin karşılaştırılması

	<b>Temizlik ve tabildot hizmetleri</b>	<b>Güvenlik hizmetleri</b>	<b>Kiralık araç hizmetleri</b>	<b>Personel servis hizmetleri</b>
Mann-Whitney U	259,500	349,500	288,500	289,000
Wilcoxon W	337,500	427,500	2 179,500	367,000
Z	-1,591	-1,247	-1,158	-1,152
Asymp. Sig. (2-tailed) (p)	<b>0,112</b>	<b>0,805</b>	<b>0,247</b>	<b>0,249</b>

Mann-Whitney U test istatistiği sonuçlarına göre katılımcıların eğitim düzeyleri ile hizmetlerden memnuniyet ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla dış kaynak kullanımlarında eğitim düzeyleri ile memnuniyetler arasında herhangi bir fark yoktur.

Hipotez 4: “Hizmetlerden memnuniyetlerin kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği.”

Kruskal Wallis test istatistiği ile katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin, dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlerde memnuniyet düzeylerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Kurumda çalışma sürelerinin dağılımına bakıldığında 30 yıl üzeri 7 kişi bulunduğundan istatistiki açıdan daha anlamlı sonuçlar elde etmek adına 21-30 yıl ile 30 yıl üzeri çalışma süreleri olan gruplar birleştirilmiştir.

H<sub>0</sub>: Kurumda çalışma süreleri ile temizlik ve tabildot hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Kurumda çalışma süreleri ile temizlik ve tabildot hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Kurumda çalışma süreleri ile güvenlik hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Kurumda çalışma süreleri ile güvenlik hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Kurumda çalışma süreleri ile kiralık araç hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Kurumda çalışma süreleri ile kiralık araç hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Kurumda çalışma süreleri ile personel servis hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Kurumda çalışma süreleri ile personel servis hizmetleri memnuniyetleri arasında bir fark vardır.



Çizelge 5.28. Çalışma sürelerine göre tanımlayıcı istatistikler

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Temizlik ve Tabildot Hizmetleri</b>	10 yıl altı	22	3,52	0,60
	11-20 yıl arası	16	3,41	0,67
	20 yıl ve üstü	35	3,40	0,80
	Toplam	73	3,44	0,71
<b>Güvenlik Hizmetleri</b>	10 yıl altı	22	3,44	0,73
	11-20 yıl arası	16	3,33	0,92
	20 yıl ve üstü	35	3,42	0,94
	Toplam	73	3,40	0,87
<b>Kiralık Araç Hizmetleri</b>	10 yıl altı	22	3,51	0,48
	11-20 yıl arası	16	3,78	0,69
	20 yıl ve üstü	35	3,51	0,85
	Toplam	73	3,57	0,72
<b>Personel Servis Hizmetleri</b>	10 yıl altı	22	3,12	0,75
	11-20 yıl arası	16	2,81	0,96
	20 yıl ve üstü	35	2,83	1,10
	Toplam	73	2,91	0,97

Çizelge 5.28. tanımlayıcı istatistikler tablosunda hizmet grupları için kurumda çalışma sürelerine göre katılımcı sayıları, memnuniyet ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Çizelge 5.29. Çalışma sürelerine göre memnuniyetlerin karşılaştırılması

	<b>Temizlik ve tabildot hizmetleri</b>	<b>Güvenlik hizmetleri</b>	<b>Kiralık araç hizmetleri</b>	<b>Personel servis hizmetleri</b>
Chi-Square	0,432	0,486	2,911	0,699
df	2	2	2	2
Asymp. Sig. (p)	<b>0,806</b>	<b>0,784</b>	<b>0,233</b>	<b>0,705</b>

Kruskal Wallis test istatistiği sonuçlarına göre katılımcıların kurumda çalışma süreleri ile hizmetlerden memnuniyet ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş ( $p>0,05$ ) olup, çalışma süreleri ile hizmetlerden memnuniyetler arasında herhangi bir fark yoktur.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmenin getirmiş olduğu artan rekabet koşulları içerisinde işletmelerin yönetim stratejilerinin yenilenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Teknoloji ve bilgi çağındaki gelişmeler piyasalarda rekabet anlayışını da değiştirmiş, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için daha esnek ve yalın örgüt yapılarına kavuşmaları, üretim ve hizmet süreçlerinde etkinliklerini artırmaları zorunluluğunu getirmiştir.

Dış kaynak kullanımları, işletmelerin kapsamlı bir şekilde analiz edilmesinden sonra temel yeteneklerini yansıtan faaliyetleri kendi bünyelerinde tutarak geride kalan destekleyici faaliyetleri ise tedarikçi işletmelerden sağlaması esasına dayanmaktadır. Bu düşünceden hareketle işletmeler, ana faaliyet alanlarına daha fazla odaklanabilmenin yanında, kaynaklarını doğru alanlara aktararak verimliliklerini de arttırmaktadırlar.

Genel anlamda tedarikçi işletmelerin konularında uzman ve deneyimli olmaları istenilen kalite standartlarında hizmetlerin sağlanmasını, özellikle personel ve ekipmanlarının temininde oluşan maliyetlerin ciddi şekilde düşmesini sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletmelerin iş yüklerini hafifletmesi sebebiyle hem zaman hem de kaynak tasarrufu sağladığı da bir diğer hâkim görüştür. İLBANK A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğünde uygulanan anket çalışmasının sonuçları kabaca yorumlandığında; katılımcıların Kurumun yapmış olduğu dış kaynak kullanımlarında da yakın düşüncelere sahip oldukları görülmekte olup, dış kaynak kullanımı uygulamalarının çalışma verimliliğini artırdığı anlaşılmaktadır.

İLBANK A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğünde dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlerin memnuniyetleri incelendiğinde kiralık araç hizmetlerinin diğer hizmetlere göre daha yüksek memnuniyet ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Kiralık araç hizmetlerini memnuniyet bakımından temizlik ve tabildot hizmetleri, güvenlik hizmetleri ve personel servis hizmetleri takip etmektedir. Hizmet gruplarının tamamında en yüksek ortalamaya sahip önerme, dış kaynak kullanımları kapsamında çalıştırılan personel sayılarının yeterli olduğu düşüncesidir. Öte yandan katılımcıların temizlik ve tabildot hizmetleri, güvenlik hizmetleri, personel servis hizmetlerinde tedarikçi işletmelerin güvenilirliği ile ilgili kararsızlık yaşadıkları ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Bu konu ile ilgili Kurumun tedarikçileri iş süreçleri ile ilgili beklentileri yerine getirmesi noktasında daha sıkı takip etmesi ve denetlemelerini arttırması önerilebilir. Ayrıca personel servis

hizmetlerinde katılımcıların genel olarak yaşamış oldukları kararsızlık, beklentilerin karşılanmadığını göstermektedir. Kurumun ilgili tedarikçi işletmenin eksikliklerini gidermesi konusunda taleplerini iletmesi ve konuyu takip etmesi gerekir. Yapılacak yeni dış kaynak kullanımlarında bu eksikliklerin göz önünde bulundurulması ve ihale şartnameleri hazırlanırken eksikliklere karşı önlemler alınması Kurumun dikkat etmesi gereken bir diğer husustur.

Dış kaynak kullanımlarında karar verme ve uygulama süreçleri zor ve zaman alıcı süreçlerdir. Bu süreçlerin deneyimli ve konusunda uzman kişiler tarafından yürütülmesi dış kaynak kullanımlarından daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlar. Kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda şartnameler ve sözleşmeler hazırlanmalı, yapılan sözleşmelerde yürütülecek işlemler ve çıkabilecek sorunlara karşı cezai yaptırımlar açık bir şekilde ifade edilmelidir. Bu nedenle ilgili alanlarda görev yapan çalışanların eğitilmesi ve dış kaynak kullanımları için uygulamada yer alan yasal düzenlemeler açısından da bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Ayrıca Kurum ve tedarikçi işletmeler tarafından, dış kaynak kullanımlarında yürütülen süreçler üzerinde daha fazla odaklanma sağlanmalı, uygulamalar sürekli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Böylece doğru zamanda doğru müdahaleler yapılarak, istenen kalitede hizmetlere ulaşılması ve verimliliğin artırılması sağlanabilir. Bu sayede tedarikçi işletmeler de sundukları hizmetlerdeki kaliteyi artırıp kendilerine yüksek derecede güven duyulmasını sağlayabilirler.

Dış kaynak kullanımında Kurum ve tedarikçi işletmeler arasında sürekli bir iletişimin sağlanması, hedeflenen verimliliğe ulaşılmasında son derece önemlidir. Uygulamalarda iletişimi sağlayacak olan kişiler belirlenmeli ve sıklıkla değiştirilmemelidir. Ayrıca sözleşmelerde belirli aralıklarla durum değerlendirmeleri yapılmak üzere görüşme zamanları belirtilmesi faydalı olacak diğer bir husustur.

Anket çalışmasında dış kaynak kullanımının etkileri incelendiğinde ilk sırada “dış kaynak kullanımı kalite artışı sağlar.” (3,99) önermesine katılımın en yüksek olduğu görülmüştür. Önermelere ortalama katılımın ise (3,85) gibi yüksek puanlarda olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Kurum çalışanlarının dış kaynak kullanımlarını desteklediğini göstermektedir. Mevcut dış kaynak kullanımları haricinde hangi alanlarda yeni dış kaynak kullanımlarının yapılabileceğinin araştırılması Kurumun yararına olacaktır.

Dış kaynak kullanımlarında tedarikçi seçim kriterlerinde önermelere ortalama katılımın (4,43) gibi oldukça yüksek puanlarda olduğu görülmüştür. Bu durum Kurum tarafından yüksek kalitede hizmet satın alınabilmesi için katılımcıların belli koşulların oluşması gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Dış kaynak kullanımında tedarikçi seçiminin doğru olarak yapılması, işletmenin verimliliği açısından da önemlidir. Tedarikçi seçimi yapılırken Kurumun vizyonu, misyonu, amaç ve hedeflerine uygun değerlendirme kriterleri belirlenmeli, gerekirse tedarikçi seçiminde de dışarıdan uzman yardımı alınmalıdır.

Dış kaynak kullanımının etkilerinin ölçüldüğü önermeler ile hizmetlerin memnuniyetleri arasındaki ilişkiye bakıldığında güvenlik hizmetleri ile dış kaynak kullanımının etkileri arasında ilişki bulunamamıştır. Diğer hizmet grupları ile dış kaynak kullanımının etkileri arasında ilişki bulunmuştur. İlişkili bulunan gruplar içinde temizlik ve tabildot hizmetleri orta düzeyde ilişkili; kiralık araç hizmetleri, personel ve servis hizmetleri zayıf ilişkili gruplar olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetleri ile dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlerin memnuniyetlerinin ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların yaş grupları ile dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlerin memnuniyetlerinin ortalamaları arasında, temizlik ve tabildot hizmetlerinde farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar 31-40 yaş ile 41-50 yaş grubu arasındadır. Yaş gruplarındaki ortalamalara bakıldığında 41-50 yaş grubunun memnuniyet ortalaması 3,70 iken 31-40 yaş grubunun memnuniyet ortalaması 2,88 olarak tespit edilmiştir. 41-50 yaş grubunun temizlik ve tabildot hizmetlerinden memnuniyetinin 31-40 yaş grubuna göre yüksek olduğu görülmüştür. Dış kaynak kullanımı yapılan diğer hizmetlerde ise yaş grupları ile dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlerin memnuniyetlerinin ortalamaları arasında fark bulunamamıştır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri ile dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlerin memnuniyet ortalamaları arasında fark bulunamamıştır.

Katılımcıların Kurumda geçen çalışma süreleri ile dış kaynak kullanımı yapılan hizmetlerin memnuniyet ortalamaları arasında fark bulunamamıştır.

Bütün veriler incelendiğinde anket katılımcılarına göre, dış kaynak kullanımının Kurumu iyi yönde etkileyeceği fikrinin hâkim olduğu görülmektedir. Ancak katılımcıların tedarikçi seçimlerinde önemli görmüş oldukları birtakım faktörlerin uygulamada yeterince karşılık bulmadığı da çalışmada varılan bir diğer sonuçtur. Bu konunun sebeplerine dönük bir çalışma yapılarak çözüm önerileri üretilebilir. Çalışanların memnuniyetlerinin arttırılması; daha motive olmuş çalışanlar, iyi bir çalışma ortamının oluşturulması ve Kurumun stratejik hedeflerine ulaşma noktasında önemli faydalar sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 2017.
- Akay, B. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı Otellerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, *Sayıştay Dergisi*, 66-67, 7.
- Akdoğan, A. ve Çirli Y. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluna Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 17.
- Arslanoğlu, A. (2009). *Yönetimde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataman, G. (2004). İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 6, 16-39.
- Ayan, G. B. (2010). *Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı Olarak Türkiye'deki Kamu Kurumlarında Alt İşverenlik Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aydınlı, F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bailey, W. J., Mason, R. and Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 83.
- Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (Beşinci Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 188.
- Bakan, İ., Eyitmiş, M. A. ve Fettahlioğlu, S. H. (2012). Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 141.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 101-119.
- Bektas, Ç. ve Yılmaz, H. (2004, 25-26 Kasım). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Hizmetlerinin Sağlanmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Uşak'ta Bir Araştırma*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresinde sunuldu, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir.



- Beytur, M. (2008). *Dış Kaynaklardan Yararlanma'nın Başarısında Temel Kavramlar ve Türk Telekom A.Ş. Bayilik Sistemi Üzerine Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *Yönetim Düşünce Sistemi, İşletme Yönetimi* (Beşinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları, 107-208.
- Chase, A. R. (2004). Positives of Outsourcing, *Best's Review*, 108.
- Çakıcı, A. B. (2006). *Modern Yönetim Teknikleri ve Dış Kaynak (Outsourcing) Kullanımı: Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2016). *2016 Yılı İşçi Sayıları Raporu*. Ankara.
- Çelik, Y. ve Gözüküçük, M. (2012). Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(2), 14-17.
- Davis, C. E., Davis, E. B. and Moore, L. A. (1998). Outsourcing The Procurement through Payables Process. *Managerial Accounting*, 80(7), 38.
- Dereli, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(4), 125.
- Dolgui, A. and Proth, J. M. (2013). Outsourcing Definitions And Analysis, *International Journal Of Production Research*, 51(23-24), 24.
- Duman, E. (2011). *Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Özel Hastanelerde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Düren, A. Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim* (İkinci Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 81.
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 72.
- EğİN, R. (2009). *Firmaların Dönüştürücü Gücü Dış kaynak Kullanımı Yöntem ve Uygulamaları* (Birinci Baskı). İstanbul: Crea Yayıncılık, 52-57.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (On İkinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 115.
- Eriş, E. D. ve İpekgil, D. Ö. (2000). Stratejik Toplam Kalite Yönetimi (STKY). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 99-100.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 220-225.

- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (2000). Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), 128-135.
- Ghodeswar, B. and Vaidyanathan, J. (2008). Business Process Outsourcing: An Approach to Gain Access to World-Class Capabilities. *Business Process Management Journal*, 14(1), 28.
- Güçlü, A. (2013). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Vergilendirilmesi (Birinci Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 61-70.
- Gül, H. (2005). Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4, 165.
- Gümüştekin, G. E. (2004). Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 245–250.
- Güner, Ü. (2004). *Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güngör, M. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Güzel A. (2004). İş Yasasına Göre Alt İşveren Kavramı ve Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkinin Sınırları. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1, 31.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 58(7), 79–85.
- Hammer, M. and Champy, J. (2006). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins, 29-32.
- İlter, H. (2002). Global Dışsal Tedarik, Outsourcing. *İstanbul Ticaret Odası Dergisi*, 31, 52-53.
- İsfendiyaroğlu, H. ve Okumuş, F. (2002). İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4), 230-231.
- İzgi, M. C. ve Türkmen, H. Ö. (2012). Akdeniz Üniversitesi'nde Taşeron Sağlık İşçilerinin İş Sağlığı ve İş Güvenliği Durum Tespiti. *Türkiye Halk Sağlığı Dergisi*, 10(3), 160.
- Kadalkal, H. E. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi ve İstanbul Tekstil Kent'te Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kanat, S. (2007). *Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 21(12), 187.
- Karaman, M. F. (2014). *Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı: Ege Bölgesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaygusuz, S. (2003, Eylül-Ekim). Stratejik Maliyet Yönetim Aracı: Hedef Maliyetleme. *Active Finans*, 63.
- Kocabaş, F. ve Pira, A. (2003). Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 89.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (On Üçüncü Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 318-403.
- Koszewska, M. (2004). Outsourcing as a Modern Management Strategy. Prospects for Its Development in The Protective Clothing Market. *Autex Research Journal*, 4(4), 228.
- Lindholm, A. and Suomala, P. (2004). The Possibilities of Life Cycle Costing in Outsourcing Decision Making, *Frontiers of E-Business Research*, 229.
- Margılıç, T. (2006). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nemli, E. (1998). Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi, *Amme İdaresi Dergisi*, 31(3), 79.
- Ölçer, F. (2006). *Dış Kaynaklardan Yararlanma* (Birinci Baskı). Adana: Nobel Kitabevi, 125-126.
- Öncü, M. A. ve Işkın, M. (2009). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 146-149.
- Özbaltacı, K. C. (2008). *İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbay, T. (2004). *İstanbul Ticaret Odası Sorularla Dış Kaynak Kullanımı* (Birinci Baskı). İstanbul: Mega Ajans Reklamcılık ve Fuar Hizm. Ltd. Şti, 10-47.
- Özden, M. (2003). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Sözleşme Yönetimi. *PerYön Dergisi*, 38.
- Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 135-137.
- Öztürk, Y. E. ve Özata, M. (2010). *Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı* (Birinci Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi, 66-68.

- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 12-25.
- Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K. (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), 3.
- Seymen, O. A. (2001). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İş Gören Bulma Sürecinde Uygulanması. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 66-88.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon* (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 326-332.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(7), 268-274.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi* (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 23-24.
- Turan, A. (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7), 157-158.
- Tülüce, P. (2001). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Human Resources Dergisi*, 8(1), 39-66.
- Türk Dil Kurumu. (2011). *İktisat Terimleri Sözlüğü*. Ankara.
- Uddin, B. M. ve Akhter, B. (2011). Strategic Alliance and Competitiveness: Theoretical Framework. *International Refereed Research Journal*, 2(1), 44.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Dördüncü Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 126-133.
- Yalçın, İ., Akın, M. ve Şeker, M., (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, 85.
- Yavaş, G. (2011). *İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, A. and Yayla, A. (2015). Multi Criteria Decision Making Methods for Supplier Selection: A Literature Review. *South African Journal Of Industrial Engineering*, 26(2), 165.

- Yılmaz, N. (2013). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Ö. (2006). *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Zorlutuna, E. (2012). *Bir İşletmede Kadrolu Çalışanlar ile Taşeron Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenlerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### EK-1 Anket Formu

#### I. Bölüm Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz Evli  Bekâr
3. Yaşınız 30 yaş altı  31-40 yaş arası  41-50 yaş arası   
51-60 yaş arası  60 yaş üstü
4. Eğitim Durumunuz Lise  Ön lisans  Lisans   
Lisansüstü  Doktora
5. Kurumdaki Çalışma Süreniz 10 yıl altı  10-20 yıl arası   
20-30 yıl arası  30 yıl üstü

**EK-1 Anket Formu (devam)**

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<b>Temizlik ve Tabildot Hizmetleri</b>						
1	Temizlik ve tabildot hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	1	2	3	4	5
2	Temizlik ve tabildot hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	1	2	3	4	5
3	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Temizlik ve tabildot hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	1	2	3	4	5
5	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum	1	2	3	4	5
6	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum	1	2	3	4	5
7	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	1	2	3	4	5
8	Temizlik ve tabildot hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
9	Genel olarak temizlik ve tabildot hizmetlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
<b>Güvenlik Hizmetleri</b>						
1	Güvenlik hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	1	2	3	4	5
2	Güvenlik hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	1	2	3	4	5
3	Güvenlik hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Güvenlik hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	1	2	3	4	5
5	Güvenlik hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum	1	2	3	4	5
6	Güvenlik hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum	1	2	3	4	5

**EK-1 Anket Formu (devam)**

7	Güvenlik hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	1	2	3	4	5
8	Güvenlik hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
9	Genel olarak güvenlik hizmetlerinden memnunum.	1	2	3	4	5

<b>Kiralık Araç Hizmetleri</b>						
1	Kiralık araç hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	1	2	3	4	5
2	Kiralık araç hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	1	2	3	4	5
3	Kiralık araç hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Kiralık araç hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	1	2	3	4	5
5	Kiralık araç hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum	1	2	3	4	5
6	Kiralık araç hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum	1	2	3	4	5
7	Kiralık araç hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	1	2	3	4	5
8	Kiralık araç hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunum.	1	2	3	4	5
9	Genel olarak kiralık araç hizmetlerinden memnunum.	1	2	3	4	5

<b>Personel Servis Hizmetleri</b>						
1	Personel servis hizmetlerinin işleyiş biçimi uygundur.	1	2	3	4	5
2	Personel servis hizmetleri personel sayısı yeterlidir.	1	2	3	4	5
3	Personel servis hizmetlerinde alanında uzmanlaşmış personeller çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Personel servis hizmetleri firmasının denetim sisteminden memnunum.	1	2	3	4	5
5	Personel servis hizmetlerinde sunulan hizmet kalitesinden memnunum	1	2	3	4	5
6	Personel servis hizmetlerinde kullanılan teknolojik imkânlardan memnunum	1	2	3	4	5
7	Personel servis hizmetlerinde tedarikçi firmanın güvenilirliğinden memnunum.	1	2	3	4	5



**EK-1 Anket Formu (devam)**

8	Personel servis hizmetlerinde tedarikçi firmanın iş tecrübesi, deneyimlerinden memnunuz.	1	2	3	4	5
9	Genel olarak personel servis hizmetlerinden memnunuz.	1	2	3	4	5

<b>Dış Kaynak Kullanımının Etkileri</b>						
1	Dış kaynak kullanımı ana faaliyete daha fazla odaklanmayı sağlar.	1	2	3	4	5
2	Dış kaynak kullanımı hizmet kalitesini artırır.	1	2	3	4	5
3	Dış kaynak kullanımı teknolojik yenilikleri takip etmeyi sağlar.	1	2	3	4	5
4	Dış kaynak kullanımı tedarikçi firmanın uzmanlığından yararlanmayı sağlar.	1	2	3	4	5
5	Dış kaynak kullanımı verimliliği artırır.	1	2	3	4	5
6	Dış kaynak kullanımı kalite artışı sağlar.	1	2	3	4	5
7	Dış kaynak kullanımı hizmet seviyesinde artış sağlar.	1	2	3	4	5
8	Dış kaynak kullanımı esneklik(daha hızlı karar alıp uygulama, hareket kabiliyeti) sağlar.	1	2	3	4	5
9	Dış kaynak kullanımı çalışan memnuniyetini artırır.	1	2	3	4	5
10	Dış kaynak kullanımı kurumun genel başarısını artırır.	1	2	3	4	5

<b>Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri</b>						
1	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın deneyimi önemlidir.	1	2	3	4	5
2	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın güvenilirliği önemlidir.	1	2	3	4	5
3	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın mal/hizmet kalitesi önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın ekipman durumu önemlidir.	1	2	3	4	5
5	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın kalite belge ve sertifika durumu önemlidir.	1	2	3	4	5
6	Dış kaynak kullanımı yapılacak firmanın fiyat teklifi önemlidir.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : UZUN, Fazlı  
Uyruğu : T.C.  
Doğum tarihi ve yeri : 21.01.1988 / Rize  
Medeni hâli : Bekâr  
Telefon : 05333011353  
e-mail : fuzun@ilbank.gov.tr

### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet
Lisans	Kocaeli Üniversitesi – İşletme	Haziran - 2011
Lise	Gölcük Barbaros Hayrettin Lisesi	Haziran - 2004

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-	İller Bankası A.Ş. Samsun Bölge Müdürlüğü	Uzman Yardımcısı

### Yabancı Dil

İngilizce



**İL BANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ