REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA AÇISINDAN İŞLETMELERİN TEMEL VE YARDIMCI FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA

Elif DUMAN

(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2011

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA AÇISINDAN İŞLETMELERİN TEMEL VE YARDIMCI FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA

Elif DUMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. H. Zümrüt TONUS

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nisan 2011

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Elif DUMAN'ın, "Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Özel Hastanelerde Bir Araştırma" başlıklı tezi **01 Nisan 2011** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

			İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:	**Doç.Dr.H.Zümrüt TONUS**	.....
Üye	:	**Prof.Dr.Çiğdem KIREL**	.....
Üye	:	**Doç.Dr.A.Barış BARAZ**	.....

Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA AÇISINDAN İŞLETMELERİN TEMEL VE YARDIMCI FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA

Elif DUMAN

İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2011
Danışman: Doç. Dr. H. Zümrüt Tonus

İşletmeler, günümüzde küreselleşme ile artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürmektedirler. Böyle bir ortamda dış kaynak kullanımı, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları, temel yetenekleri dışında kalan diğer faaliyetlerini o konuda uzman tedarikçiden sağlamalarıdır. Dış kaynak kullanımı işletmelere maliyet tasarrufu, kalite artışı, riski paylaşma, esneklik, hız, küçülme, temel yeteneklere odaklanma ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı, işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlama açısından temel ve yardımcı faaliyetlerde dış kaynak kullanımının incelenmesidir. Bunun için hastanelerde yöneticilerin, rekabet üstünlüğü sağlama açısından dış kaynak kullanımı ile ilgili algılamaları ölçülmüştür. Araştırma sonucu ise, hastanelerde yardımcı faaliyetlerde dış kaynak kullanıldığı, işletmelerin dış kaynak kullanımı ile rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri yönünde olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Rekabet, Rekabet Üstünlüğü.

Abstract

MAİN AND AUXILIARY ACTIVITIES TO PROVIDE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES IN OUTSOURCING: A RESEARCH ON PRIVATE HOSPITALS

Elif DUMAN
Business Administration Department
Anadolu University,Graduate School of Socials Sciences, March 2011
Adviser: Assoc. Prof. Dr. H. Zümrüt TONUS

Enterprises, today increasingly competitive environment of globalization and continue their existence. In such an environment, outsourcing, provides enterprises a competitive advantage. Outsourcing, the main activities of enterprises to focus on, other activities that a subject matter expert to procure from the supplier. Outsourcing provides cost savings, quality improvement, risk sharing, flexibility, speed, downsizing, focus on basic skills and competitive advantage in enterprises.

The purpose of this study, to research the use of outsourcing in terms of providing a competitive advantage in enterprises. To do this, managers in hospitals providing a competitive advantage is measured in terms of perceptions about outsourcing. As a result of research, outsourcing were used in supporting activities, enterprises with competitive advantage, outsourcing has been in the direction they could.

Keywords: Outsourcing, Competitive, Competitive Advantage.

ÖZGEÇMİŞ

Elif DUMAN

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans : 2006, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Lise: 2002, Eskişehir Hoca Ahmed Yesevi Lisesi

Yayınlar

S.Benligiray, A.Geylan ve E.Duman (2009). "İşletmelerin Web Sitelerinde Vizyon ve Misyonlarını Açıklama Durumları ve İlişkili Faktörlerin Analizi". Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu, 15-17 Nisan, Lefkoşa-KKTC.

S.Benligiray; A.Geylan ve E.Duman (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi" A.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi, C: 10, S:1, s.61-84.

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: İnegöl / 1984 **Cinsiyet:** Bayan **Yabancı Dil:**İngilizce

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo1: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi....12
Tablo 2: Dış Kaynak Kullanımı ile Tüketici İhtiyaçları ve Teknolojisi İlişkisi....18
Tablo 3: Dış Kaynak Kullanımı Süreci....32
Tablo 4: Dış kaynak kullanımı ve Stratejik Önem....57
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Hastane Yöneticilerinin Dağılımı....77
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Faaliyet Süreleri....77
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Sahiplik Türü....78
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Hastanelerde Çalışan Sayıları....78
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Hastanelerde Taşeron firma Çalışan Sayıları....78
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Hastanelerde Yatak Sayısı....79
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak Kullanımından Yararlanmalarına Göre Dağılımı....79
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Hastane Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımının Önemine Yönelik Değerlendirmeleri....79
Tablo 13: Hastane Yöneticilerinin Faaliyetlerinin Stratejik Önemine Yönelik Değerlendirmeleri....80
Tablo 14: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Tedarikçiler ile Yaptıkları Sözleşme Sürelerine Göre Dağılımı....81
Tablo 15: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak Kullanımı Kararı Verirken Rakipleri İzleme Durumu....81
Tablo 16:Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak kullandıkları Faaliyetler....82
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler....82
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak kullanımında Karşılaştıkları Güçlükler....83
Tablo 20: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak kullanımının Başarılı Olması için Gerekli Gördükleri Kriterler....84
Tablo 21: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Tedarikçi Seçimindeki Kriterleri....84

Tablo 22: Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yönetici Algılamaları.....85
Tablo 23: Dış Kaynak Kullanılan Faaliyetin İşletmenin Rekabet Üstünlüğüne Etkisi.....89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Temel Yetenek.....10
Şekil 2: 300 Büyük ve Orta Ölçekli Şirketin "Outsourcing" Planı.....14
Şekil 3: ABD ve AB Dış kaynak Kullanımı Tercih Sebeplerinin Karşılaştırılması.....20
Şekil 4: Dış Kaynak Kullanılan Alanlar.....25
Şekil 5: İşletmelerin En Çok Dış Kaynak Kullandıkları Faaliyetler.....28
Şekil 6: Dış Kaynak Kullanımın Sektörlere Göre Dağılımı 29
Şekil 7: Dış Kaynak Kullanımı Uygulanan Faaliyetler Matrisi.....30
Şekil 8: Rekabetin Değişen Unsurları.....43
Şekil 9: Dış Kaynak Kullanımının Etkileri.....56

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı....ii
Öz....iii
Abstract....iv
Özgeçmiş....v
Tablolar Listesi....vi
Şekiller Listesi....xi
Giriş....1

Birinci Bölüm
Dış Kaynak Kavramı ve Kullanımı

1. Dış Kaynak Kullanımı....3
1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı....4
1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı....7
1.3. Dış Kaynak Kullanımı Açısından Temel Yetenek Kavramı....8
2. Dış Kaynak Kullanımının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi....12
3. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yaklaşımlar....15
3.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı....15
3.2. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım....15
3.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı....16
4. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler....16
5. Dış Kaynak Kullanımının Türleri....21
6. Dış Kaynak Kullanımında Temel ve Yardımcı Faaliyetler....23
6.1. Temel Faaliyetler....24
6.2. Yardımcı Faaliyetler....24
7. Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Alanları....25
8. Dış Kaynak Kullanımı Süreci....31
8.1. Stratejik Analiz....32

8.2. Tedarikçinin Seçimi....34
8.3. Tedarikçiyle İlişkinin Yönetimi....35
9. Dış Kaynak Kullanımının Sorunları....36
9.1. Yanlış Tedarikçi Seçimi....36
9.2. Tedarikçiye Bağımlılık....37
9.3. Personel Konusunu Önemsememek....37
9.4. Gizli Maliyetleri Göz Önünde Bulundurmamak....38
10. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Diğer Yönetim Teknikleri....39
10.1. Küçülme....40
10.2. Şebeke Organizasyonlar....40
10.3. Kıyaslama....41

İkinci Bölüm

Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Dış Kaynak Kullanımı Rekabet Üstünlüğü İlişkisi

1. Rekabet Kavramı....42
2. Rekabet Stratejileri....44
2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi....44
2.2. Farklılaştırma Stratejisi....45
2.3. Odaklanma Stratejisi....46
2.4. Birleştirilmiş Rekabet Stratejileri....47
3. Küçülme Stratejileri....47
4. Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Sağlanması....48
4.1.Rekabette Üstünlük Elde Etmede Sahip Olunması Gereken Özellikler....51
4.1.1.1. Kaliteli Mal ve Hizmet Üretmek....51
4.1.1.2. Düşük Maliyetli Olmak....52
4.1.1.3. Esnek Olmak....52
4.1.1.4. Hızlı Olmak....53
4.1.1.5. Yenilik Yaratmak....53
4.1.1.6. Süreklilik ve İstikrarlı Olmak....54
5. Rekabet Üstünlüğü Açısından Dış Kaynak Kullanımı....54

5.1. Dış Kaynak Kullanımı ile Maliyet Azaltılması.....57
5.2. Dış Kaynak Kullanımı ile Temel Yeteneklere Odaklanılması.....61
5.3. Dış Kaynak Kullanımı ile Ürün ve Hizmetlerin Kalitesinin Artırılması.....62
5.4. Dış Kaynak Kullanımı ile Riskin Azaltılması.....64
5.5. Dış Kaynak Kullanımı ile Esnekliğin Sağlanması.....66
5.6. Dış Kaynak Kullanımı ile Küçülmenin Sağlanması.....67

Üçüncü Bölüm

Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Özel Hastanelerde Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı.....69
2. Araştırmanın Yöntemi.....69
3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....70
3.1. Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı.....72
4. Verilerin Analizi ve Yorumu.....77
Sonuç.....90
Ek.....93
Kaynakça.....100

Giriş

Günümüzde işletmeler, küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarlarında rekabet edebilme yarışına girmişlerdir. Hızla değişen çevrede faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için değişen çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. Böyle bir ortam işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır.

Dış kaynak kullanımı, gelişmeye başladığı ilk yıllarda herhangi bir mal veya hizmeti içeride üretme yerine, dışarıdan satın alma ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayacak biçimde tanımlanmıştır. Ancak zaman içinde işletmeler, rekabet unsuru olan temel yetenekleri üzerine odaklanıp, diğer faaliyetleri ise dışarıdaki tedarikçilerden almaya başlamışlardır. Dış kaynak kullanımı kısa dönemli bir maliyet azaltma operasyonundan çok uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak kullanılmaya başlanmıştır. Böylelikle, dış kaynak kullanımı basit bir satın alma kararı işleminden uzaklaşıp, stratejik bir yönetim aracı olmaya başlamıştır.

İşletmelerin, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için hızlı, esnek kaliteli, daha az maliyetli, müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmet sunmaları gerekmektedir. İşletmelerin asıl faaliyet alanı dışında işlerle uğraşması faaliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, ana faaliyet konuları dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yoluna giderek çevreye daha kolay uyum sağlayan, daha esnek, verimli işletmeler olmaktadır. Böylelikle dış kaynak kullanımı işletmelere kaliteyi artırma, esneklik, maliyet azaltma, kârı artırma verimlilikte artış, riski azaltma imkanı sağlayarak bir rekabet aracı olmaktadır.

İşletmelerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır. İşletmeler yardımcı faaliyetleri dışında temel faaliyetlerinde de dış kaynak kullanımına gitmektedir. İşletmeler sadece yemek, temizlik, güvenlik gibi yardımcı faaliyetlerinde değil üretim pazarlama, lojistik gibi temel faaliyetlerinde de dış kaynak kullanımına başlamışlardır. Dış kaynak kullanımı işletmelerin hemen hemen tüm fonksiyonlarını kapsamakta ve pek çok alanda uygulanmaktadır.

Hızlı değişime uyum sağlayabilmek, son teknolojilerden, bilgi birikiminden yararlanabilmek için dış kaynak kullanımı günümüz işletmeleri tarafından çok kullanılan popüler bir stratejik araç olmuştur. Bu amaçla tez çalışmasında, rekabet

üstünlüğü sağlama açısından işletmelerin temel ve yardımcı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı üzerine özel hastanelerdeki yöneticilerin algılamaları ölçülmüştür. Özellikle yabancı literatürde dış kaynak kullanımını rekabet üstünlüğü sağlamada araç olarak gören çok sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dış kaynak kullanımı anlatılmıştır. İkinci bölümde rekabet, rekabet üstünlüğü, dış kaynak kullanımı ile rekabet üstünlüğü ilişkisi anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise rekabet üstünlüğü sağlama açısından dış kaynak kullanımı ile ilgili özel hastanelerdeki yöneticilerin algılamaları ölçülmüş ve tablolarla sonuçlar ortaya konulmuştur. Tez çalışması, genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç kısmı ile sona ermektedir.

Birinci Bölüm
Dış Kaynak Kavramı ve Kullanımı

1.Dış Kaynak Kullanımı

İşletmelerin, daha az kaynak ile daha çok iş yapma çabalarında başarılı olmaları ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için sınırlı olan kaynaklarına odaklanmaları ve diğer faaliyetleri o alanda uzman olan tedarikçi işletmelere bırakmaları gerekmektedir. Bunun sonucunda, işletmeler arası ortaklıklar, işbirlikleri ve dışarıdan hizmet satın alma gibi uygulamalar ortaya çıkmaktadır(Insinga ve Werle, 2000:58).

Dış kaynak kullanımı uygulamasının başlangıcı, mali sıkıntı içindeki firmaların maliyet tasarrufu sağlamak üzere işle doğrudan ilişkili olmayan faaliyetleri başka bir firmaya devretmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sayede iş gücünde bir indirime gidilerek maliyetler azaltılıyordu(Orhan, 2003:39).

1990'lı yıllarda dış kaynak kullanımı işletmelerin kendilerini değerlendirip yeniden yapılanması için fırsat yılları olmuştur. Bu yıllarda dış kaynak kullanımını tercih etmedeki ana unsur maliyet etkinliği iken; 2000'li yıllara gelindiğinde, artık dış kaynak kullanımı maliyet azaltmanın yanı sıra verimlilik ve etkinliği artırmak, müşteri tatmini yaratmak, yenilikçilik ve rekabet üstünlüğü sağlamak için yaygın olarak kullanılan bir strateji durumuna geçmiştir(Öztürk ve Sezgili, 2002:128). Böylelikle, dış kaynak kullanımı operasyonel veya taktiksel düzeyde basit bir satın alma kararı işleminden uzaklaşıp, stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmaya başlamıştır. Stratejik yönetim aracı olarak dış kaynak kullanımı uzun dönemli olup, sadece maliyet odaklı değildir(Çevirgen, 2009:1345).Yöneticiler dış kaynak kullanımını kısa dönemli bir maliyet azaltma operasyonundan çok uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başlamışlardır. Bu yaklaşım ile yaratıcılık, güvenilirlik, kalite, katma değer ve küresellik gibi üstünlükler kısa sürede elde edilebilmektedir(Quinn, 1999:10).

Dış kaynak kullanımının zamanla daha stratejik olacağı ve maliyet azaltma fikrine daha az odaklanılacağı düşünülmektedir. Strateji kavramıyla vurgulanmak istenen dış kaynak kullanımının hizmetlere ve ürünlere değer vermeye yardımcı olacağıdır(Mol, 2007:147).

Türkçe ve yabancı literatürde dış kaynak kullanımı özellikle stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak incelenmiş olduğundan stratejik dış kaynak kullanımı kavramı ile aynı anlamda tanımlanmıştır. Tezin tümünde dış kaynak kullanımı ile stratejik dış kaynak kullanımı aynı anlamda ele alınmaktadır.

1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Bir stratejik perspektif olarak, dış kaynak kullanımı organizasyonun kendi temel ve ayırt edici yetkinliklerine odaklanmasında ilk yoldur. Stratejik yönetimde dış kaynak kullanımı 21. yüzyıl için en etkili yönetim aracı olarak düşünülmektedir(Roberts, 2001:241). Daha yirmi yıl öncesine kadar işletmeler her şeyi kendileri üretmeye çalışırdı. Personel için gerekli tüm hizmetler şirket bünyesinde halledilmek istenirdi. Üretim şirketleri entegre tesis olduklarını gururla ilan ederlerdi. Ama Dünya'da 1980'lerin başında başlayan, şirketlerin uzman oldukları işlere odaklanması şeklinde tanımlanan "core business" akımı işletmeleri derinden etkiledi(Buğdaycı,1998:186).

Günümüzde, işletmeler ihtiyaç duydukları her hizmet veya ürünü kendi iç kaynaklarından karşılayamamaktadır(Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002:201). İşletmelerde değer yaratan faaliyetler ve süreçlerin hepsinin içeride geliştirilmesi ve iyileştirilmesi her zaman mümkün olmayabilir. Her işletme temel yeteneklerini geliştirmeli ve onlar aracılığıyla rekabet etmeye çalışmalıdır; ama bu her zaman mümkün olamadığına göre ne yapmak gerekir? İşte dış kaynak kullanımı bu gibi durumlarda yarar sağlayan bir yetenek geliştirme yöntemidir(Ülgen ve Mirze 2007:394).

İşletmeler, artan rekabet, küreselleşme ve teknolojik gelişmelere paralel olarak faaliyet alanlarını temel yetenekleriyle sınırlandırmaya ve ana faaliyetleri dışında kalan diğer faaliyetlerini alanında uzman tedarikçilere bırakma eğilimine girmişlerdir. Böylelikle pazardaki rekabet üstünlüklerini korumak için temel yetenekleri üzerine yoğunlaşarak, temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini başka işletmelere devretmiş veya stratejik ortaklıklar kurarak daha yalın yapılarla çalışma olanağına kavuşmuşlardır.

"Do your best, outsource rest" – "kendi işinin en iyisini yap, gerisini işletme dışarısındaki başka firmalara yaptır" biçiminde açıklanabilen dış kaynak kullanımı kavramı özellikle gelişmiş ekonomilerde son yıllarda oldukça yaygınlaşmış ve önem

kazanmıştır. Dış kaynak kullanımı özellikle gelişmiş Avrupa ve Amerika ülkelerinde uzun süreden beri uygulanan bir yöntemdir. Globalleşen Dünya ekonomisinde işletmelerin belirli alanlarda kendilerini yoğunlaştırıp, bazı alanlardan çekildikleri görülmektedir. Bu kapsamda işletme bünyesindeki bazı hizmetlerin de bu alanda uzmanlaşmış firmalara yaptırılması, işletme için ekonomik ve verimli bir yöntemdir. (Türksoy,2005:11). Günümüzde, belirli organizasyonel faaliyetlerde dış kaynak kullanımı şirket stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir(Lankford ve Parsa, 1999:311).

Türkçe literatürde "dış kaynak kullanımı" terimi ile aynı anlamlı olarak dış kaynaklardan yararlanma, dışsal tedarik ve işi dışarıya verme terimleri de kullanılmaktadır. Hatta Türkçe literatüre outsourcing olarak da girmiştir.

Ülkemizde taşeron kullanma olarak bilinen uygulama dış kaynak kullanımı örneğidir(Koçel,2005:390). Ancak, dış kaynak kullanımının taşeron kullanımından daha öte bir anlam ve işleve sahiptir. Taşeron kullanımında, maliyet ön planda olup daha düşük fiyatlı imkanlar bulunduğunda ilişkiler bitirilebilmektedir, çalışma süresi dış kaynak kullanımına nazaran daha kısa olabilir. Taşeron işletmeler üzerinde ana işletmenin bir otoritesi bulunmaktadır(Öztemel, 2007:33). Oysaki dış kaynak kullanımı daha uzun süreli, stratejik ortaklık anlayışının hakim olduğu, riskin iki işletme arasında paylaşıldığı ve otorite değil dayanışmanın olduğu ilişkiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımı bir organizasyonun belli bir sürecinin sahipliliğini bir tedarikçiye aktardığı durumda ortaya çıkar. Dış kaynak kullanımında tedarikçiye iş sürecinin mülkiyeti bırakılmaktadır. Burada farklı olarak kontrolün de devri söz konusudur. Yani işletme dışarıya verdiği işlerin sadece sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Diğer bir fark ise dış kaynak kullanımında tek uzmanlık alanında değil, birçok uzmanlık alanında hizmet verilmesidir.

Dış kaynak kullanımı hizmeti veren işletmelerin yetenekleri arttıkça, iş dünyasında neden dış kaynak kullanmayalım? kendi kaynaklarımızı hangi alana odaklamalıyız? hizmet aldığımız işletmenin yeteneklerinden en iyi nasıl yararlanabiliriz? en yüksek pazar değerini sağlamak için potansiyel dış kaynak ilişkilerimizi nasıl yönetmeliyiz? gibi sorular sorulmaya başlanmıştır(Quinn, 1999:11).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerde son yıllarda etkin ve yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Teknolojide meydana gelen gelişmeler, küresel rekabetin

kazandığı ivme ve işletmelerde yoğun olarak hissedilmeye başlanan esneklik ihtiyacı hızlı bir değişimin yaşanmasına neden olmuştur. Küresel rekabet sürecine uyum sağlayabilmek amacıyla yönetim tekniklerinde tüm dünyada kabul gören bir strateji olarak dış kaynak kullanımı, başarının kaynaklarından birisi haline gelmiştir(Uçkun ve Yüksel, 2007:29).

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlerine odaklanıp, diğer faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yoluna giderek rekabet üstünlüğü elde ederler. Dış kaynak kullanımı yöntemi ile işletmeler ana faaliyetleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırarak hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte, hem de en iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar. İşletmeler temel olmayan faaliyetlerine zaman, emek, teknoloji harcamaz ve bu kaynaklarını temel yeteneklerinde kullanırlar.

Dış kaynak kullanımı ilişkisinde iki taraf "outsourced" (dış kaynak kullanım hizmeti alan) ve "outsourcer" (dış kaynak kullanım hizmeti veren tedarikçi) vardır. Outsourced, faaliyetlerini dış kaynak kullanımıyla sağlarken yani müşteri konumundayken, outsourcer, dış kaynakla sağlanan hizmetleri vermektedir. Outsourcer terimi yerine tedarikçi terimi de kullanılmaktadır(Franceschini vd, 2003:26).

Dış kaynak kullanımı "yap ya da al" veya "iç kaynak ya da dış kaynak" kararlarına dayalı bir işletme davranışı olarak nitelendirilir(Kakabadse, 2000: 670). İşletme, "yapma" yerine "alma"yı tercih edecek duruma geldiğinde dış kaynak kullanımı süreci başlamış olur. Dış kaynak kullanımı stratejik bir alternatiftir(Sezgili ve Öztürk, 2002: 138). Dış kaynak kullanımı işletmeler için kritik bir karar niteliğindedir ve işletmenin çevresel şartları da göz önüne alınarak, planlı bir şekilde gelecekteki değişimler tahmin edilerek yapılmalıdır. Bu nedenle sahip olduğu karar sürecinin ve işletmenin yapısında meydana getireceği değişikliğin dış kaynak kullanımını stratejik yönetimin bir parçası haline getirdiği söylenebilir(Çevirgen,2009:1346).

Dış kaynak kullanımının son yıllarda Türkiye'de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, küreselleşme, hızlı değişim ve teknolojideki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi olmuştur.

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Dış kaynak kullanmak (to outsource) Oxford English Dictionary'de 1979 yılında yer almıştır. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ifadesi de 1981 yılında Business Week'te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıştır. Dış kaynak kullanımı tanımı 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır.[1]

Dış kaynak kullanımı kavramının sözlük anlamı; kaynakların dışarıya transferi ve ikincil önemdeki işlerin işletme dışına kaydırılmasıdır(Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003:93).

Türkçe literatürde "dış kaynak kullanımı" yabancı literatürde "outsourcing" olarak adlandırılan modern bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmelerden tedarik etmeleri biçiminde tanımlanabilir.

Literatürde dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar şöyledir:

İşin tümü veya bir kısmının yapılması için diğer firmalara ödeme yapılması sürecidir(Embleton ve Wright,1998:94).

Dış kaynak kullanımı, daha önce işletme içerisinde yapılan bir işlemin ilgili insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme kapsamında bir dış işletmeye aktarılmasıdır(Quelin ve Duhamel, 2003:648).

Dış kaynak kullanımı, ürün ve hizmetlerin işletme dışı kaynaklardan tedarik edilmesi olarak tanımlanabilmektedir(Lankford ve Parsa,1999:310).

Daha önce organizasyon içinde sağlanan bir mal veya hizmetin üretilmesi yerine dışarıdan satın alınması ile ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır(Lacıty ve Hirscheim, 1993:74).

Dış kaynak kullanımı, örgütsel faaliyetlerin tamamını ya da bir bölümünü işletme dışı ortaklara devretmek olarak tanımlamaktadır(Barthelemy, 2003:87).

Yönetimin içsel faaliyetlerde temel yetenekler üzerine odaklanma arzusu kapsamında gerçekleştirdiği yerel ve uluslararası tekliflerdir(Weidenbaum, 2005:311).

---

[1] (http://tr.wikipedia.org/wiki/ D%C4%B1%C5%9F_ kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1) (Erişim Tarihi:23.12.2010)

Dış kaynak kullanımını, işletmenin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki işletme veya işletmelere devretmesi olarak tanımlamaktadır(Greaver,1999:3).

"İşletmenin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetleri ya da yeterli kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen gerçekleştirebileceği faaliyetlerinin bir kısmını dışarıdan bir organizasyona devretmesidir(Dalay vd, 2002:200)."

Tanımlamalarda görüldüğü üzere dış kaynak kullanımı, işletmenin istenilen malı veya hizmeti üretmek için gereken tüm kaynakları içeriden sağlamayı daha az kârlı veya yapılamaz bulduğunda bu faaliyetleri dışarı vererek konusunda uzmanlaşmış işletmelerden yararlanması ve temel yeteneklerine odaklanmasıdır.

1.3. Dış Kaynak Kullanımı Açısından Temel Yetenek Kavramı

Dış kaynak kullanımı işletmelere temel yeteneklerini geliştirme ve belirlenen yeteneklere odaklanmalarını sağlamaktadır. Ancak, işletme faaliyetleri içinde hangi faaliyet konularının temel, hangilerinin temel olmayan faaliyetler olduğunu belirlemek oldukça önemli ve zor bir karar niteliğindedir(Jennings,1997:90).

Dış kaynak kullanımını daha iyi anlayabilmek için temel yetenek kavramının ne olduğunun anlaşılması gereklidir. İngilizce "core competence" kavramı Türkçeye temel yetenek; öz, çekirdek yetenek ve beceri ve öz yetkinlik şeklinde çevrilmektedir.

İşletmeler her geçen gün rekabetin yoğunlaştığı, bilişim teknolojilerinde hızlı gelişmelerin yaşandığı, ürün çeşitliliğinin arttığı; buna karşın firma kâr marjlarının düştüğü ve bilinçli tüketicilerin ileri düzeyde rasyonel kararlar aldığı bir ortamda faaliyette bulunmaktadırlar. Tüm bu gelişmeler neticesinde işletmelerin hem kârlılıklarını ve rekabet edebilirliklerini sürdürmesi, hem de rekabet üstünlüklerini korumaları ve geliştirmeleri ancak kendi ya da stratejik iş birimlerinin temel yeteneklerini belirlemesiyle mümkün olabilmektedir(Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:113-114).

Dış kaynak kullanımı gibi aynı tip çözümleri seçen endüstrideki aynı tip işletmeleri ele aldığımızda, stratejik üstünlük uzun süre sağlanamaz. Stratejik bir seçim olarak dış kaynak kullanımını seçen işletmenin ayırt edici bir özelliği olmalıdır(Quelin ve Duhamel, 2003:648).

Temel yetenek kavramı, rekabet üstünlüğünün gerçek kaynakları ürün olmadığını, fakat yönetim kabiliyetinin değişen koşullara adapte olma yeteneğini teknoloji ve beceri ile birleştirmek olduğunu savunan Prahalad ve Hamel tarafından yaratıldı. Yetenek, teknolojinin, yönetimin ve kolektif öğrenmenin birleşimidir (Monica, 2006: 273).

Hayatta kalmaya çalışan işletmeler ya doğal olarak yetenekler geliştirirler ya da ölürler rekabetçi ortamlarda, kendine özgü yetenek ve yetkinlikleri olmayan işletmelerin hayatta kalması çok zordur. Bir işletme, temel yeteneklerini fark etmesi halinde kurumsal sınırlarını ve maksimum üstünlük için önemli kaynaklarını net bir şekilde tanımlayabilir(Campbell ve Luchs, 2002:64-121). Temel yetenekler sürekli olarak korunmalı ve gelişimi sağlanmalıdır. Ayrıca organizasyonun yeni iş alanlarına girmesini sağlayan itici bir güçtür. Organizasyonun farklılaşması ve pazara girişi temel yetenekler aracılığıyla yönlendirilir

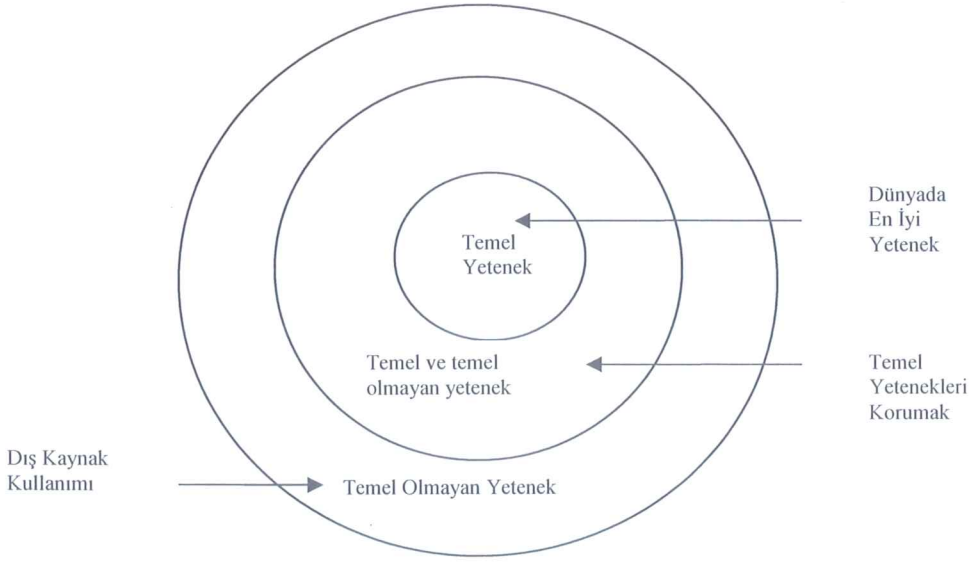
İşletmelerin temel yetenekleri, rakiplerine kıyasla çok iyi bildiği, kolayca taklit edilemeyen, uzun vadeli başarının temelini oluşturan bilgi, yetenek, iş yapma usulü tekniği veya becerisidir. İşletmeler dış kaynak kullanarak hem kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmakta, hem yapısal küçülme elde ederek daha yalın hale gelmekte, hem de kendilerinin çok iyi bildiği ve yaptığı iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadır (Ertürk,2009:190).

Temel yetenekler, yenilikçi bilgi, özel beceri, özel teknolojiler, enformasyon kombinasyonları ve müşterilerin ürün ve hizmetlere değer vermelerini ve satın almalarını sağlayacak özel çalışma metotlarıdır(Greaver,1999:87).

Hamel ve Prahalad'a göre temel yetenek kavramı, "işletmenin bir firmaya müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojilerin harmanı" olarak tanımlanmaktadır. Temel yetenek, bir beceridir. Bir tesis, dağıtım kanalı, marka ya da patent temel yetenek olamaz; bunlar beceriden çok belli nesnelerdir. Ama bir tesisi, kanalı, markayı ya da mülkiyeti yönetme becerisi bir temel yetenek oluşturabilir(Hamel ve Prahalad, 1996:267).

Her işletmede bulunabilen veya kolaylıkla sahip olunabilecek varlık ve yetenekler işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yeterli değildir. Bu varlık ve yetenekler sıradan varlık ve yeteneklerdir. Doğal olarak işletmeler bu varlık ve yeteneklerden yararlanmaktadır ancak herkeste olabilen bu varlık

ve yetenekler onlara sürdürülebilir bir üstünlük sağlayamaz. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, en azından bir süre taklit edilemeyen varlık ve yeteneklerine temel yetenekler adı verilmektedir(Ülgen ve Mirze, 2007:120). Değerli ve az bulunur yetenekler işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. Temel yetenekler, işletmeye farklılık katan, değerli ve nadir olan rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, ikame edilemeyen yeteneklerdir. İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak bu temel yeteneklerdir.



Şekil 1: Temel Yetenek

Kaynak: Quinn, 1999:11

Şekil 1'de gösterildiği gibi temel olmayan yeteneklerde dış kaynak kullanılmalıdır. Temel yetenekler, işletmeyi diğer işletmeden farklı kılan en iyi yeteneklerimizdir. İşletmeler, temel olmayan yeteneklerde dış kaynak kullanarak temel yeteneklerini korurlar.

Temel yetenek, bir işletmenin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünüdür. Örneğin; Federal Express kurye şirketinin temel yeteneği, üstün paket iletme ve dağıtma becerisidir. Ancak bu yetkinliğin arkasında bir dizi becerinin bileşimi söz konusudur. Bunlar lojistik yönetimi telsiz iletişimi, doğrusal programlama, network yönetimi vs'dir. Bu becerilerin bir sentez haline getirilmesi, işletmenin paket iletme ve dağıtma konusundaki rekabet üstünlüğü meydana getirmektedir. Üstelik bu sentez öylesi bir bileşim oluşturmuştur ki, rakip işletmelerin bu yetkinliği taklit etmeleri son derece güçleşmiştir. Temel

yetkinliklere başka bir örnek, Coca Cola'nın marka yönetimi becerisidir (Kırım,1998:44).

Gençyılmaz ve Zaim'e göre temel yeteneklerin özellikleri;

-Bir ustalıklar ve bilgi kümesi olması,

-Esnek ve sınırlı sayıda olması,

-Değer zincirindeki boşlukları ve eksiklikleri dolduracak alanlarda seçilmiş olması olarak sıralanmaktadır(Gençyılmaz ve Zaim, 2000:131).

İşletmeler, dünyada en iyi yaptığı işleri belirlemelidir. İşletmeleri, rakiplerinden ayıran müşterinin işletmeyi seçmesinde ana neden olan bu işler işletmenin temel yetenekleridir ve bu temel yetenekler iki ile dört adet arasında olabilir. Yani bunların sayısı çok fazla olamayacaktır. Ancak şu unutulmamalıdır ki; temel yeteneklerden en az bir tanesi müşteriyi anlamak ile ilişkili olmalıdır. İşletme, en iyi yaptığı işi belirledikten ve onu dünyada en iyi yapan işletme haline geldikten sonra kesinlikle bu yeteneğini dış kaynağa vermemelidir. Hatta onu korumak için önlemler almayı bile düşünmelidir. Ancak, bunların dışında kalan ve rekabete doğrudan katkısı olmayan işler öncelikli olarak incelenmelidir. Birçok işletmede dış kaynak kullanımına verilebilecek işlerin oranı %60-90 arasında olmaktadır (Quinn, 1999:11).

Hamel ve Prahalad'a göre, bir becerinin temel yetenek olarak kabul edilebilmesi için üç özelliği bünyesinde bulundurması gerektirmektedir. Bunlar:

1. Müşteri değeri: Nihai ürünün yararına ilişkin müşterilerin algısına önemli katkılar sağlamalıdır.

2. Rakipleri farklılaştırma: Rakipler tarafından kolay taklit edilemez olmalıdır.

3. Yaygınlaştırılabilirlik: Firmalara çok çeşitli pazarlara girebilme imkanı vermelidir(Prahalad ve Hamel,1990:84).

1980'de IBM, PC piyasasına girerken işletme yöneticileri, temel yeteneklerinin pazarlamada olduğunu, operasyonel sistemler ve mikro chipler sahasında olmadığını düşünmüşlerdir. Temel yeteneklerin IBM tarafından yanlış belirlenmesi, Microsoft ve Intel işletmelerini mikro chip ve sistem yazılımı konusunda piyasa devi yaparken, IBM bilgisayar endüstrisinde söz konusu işletmelerin gerisinde kalmıştır(Lankford ve Parsa, 1999:312).Temel yetenekleri belirlemek zor ve önemli bir karardır.

Quinn ve Hilmer, temel yeteneklerin yedi temel özelliğini belirlemiştir. Bunlar:

1.İşletmenin ürün ya da işlevlerini değil, bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder,

2. Esnek, uzun döneme odaklı, değişime ve uyuma açık olmaları,

3. Az bulunur olmaları,

4. İşletmelerin değer zincirini olumlu etkileyecek olmaları,

5. İşletmenin üstünlük sağlayacağı alanlara yönelik olmaları,

6. Müşteriler için görülebilir değere sahip olmaları,

7. Organizasyonun tüm birimleri arasında yaygınlaştırılmış olmalarıdır(Quinn ve Hilmer, 1994:45-47).

Görüldüğü gibi, temel yetenekler bir beceridir ve işletmelerin rekabet edebilirliğini sağlar. İşletmeler rekabet edebilmek istiyorlarsa kendilerine özgü temel yetenekleri olmalıdır. İşletmeler temel yeteneklerini işletme içinde yapmalı, diğer faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmelidir. İşletmeler, temel yeteneklerini dış kaynaklara vermeme konusuna büyük önem göstermek zorundadırlar.

2. Dış Kaynak Kullanımının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine bakıldığında literatürde tam bir fikir biriliğine varılamadığı ve farklı yazarların konuyu kendi ülkelerindeki gelişim boyutları ile ele aldıkları görülmektedir. Ancak, genel olarak bakıldığında, dış kaynak kullanımın insanlık tarihi kadar eski olduğu ve yiyecek, araç ve ev gereçlerinin üretimi ve satışı ile başladığı söylenebilir.

Tablo1: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

1989	Eastman kodak örneği
1970'li yıllar	Akademik çalışmalar,yönetim yaklaşımı olarak benimsenmesi
18.yy.	Sokak lambalarının ve yolların bakımı,tutukluların taşınması, posta hizmetleri,demiryolu yapımı ve yönetimi,su depolarının idaresi
19.yy.	Ateşli silah yapımı
Roma Dönemi	Vergi Tahsilatı

Kaynak: Karahan,2009:189

Dış kaynak kullanımı uygulamalarını kanıtlayan belgeler tablo 1'de de görüldüğü üzere Roma dönemine kadar uzanmaktadır. Buna göre, dış kaynak kullanımının resmi olarak Roma döneminde vergi toplama işinin verimli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi amacıyla yönetim dışına verilmesine kadar gittiği düşünülmektedir. 18. ve 19. yüzyılda İngiltere'de özellikle ateşli silahlar için metal aksamlarının üretilmesi uygulamalarında dış kaynak kullanımına başvurulmuştur. Ayrıca İngiltere'de sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve kamu yollarının bakımı gibi faaliyetler devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere devredilmiştir. Yine 19. yüzyıl'da Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avustralya'da posta hizmetlerinin özel işletmelere verilmesi, Fransa'da demiryolları yapımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi, devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki dış kaynak kullanımı ilişkilerine örnek oluşturmaktadır(Kakabadse ve Kakabadse, 2002:189).

Dış kaynak kullanımı, II. Dünya Savaşı yıllarında da yapılmaktaydı. O yıllarda bilgi sistem elemanları ABD Hükümetine hizmetler sunuyorlardı. Bu anlamda dış kaynak kullanımı, taşeronla iş yaptırma (suncontracting), ortak girişim (joint venture) ve stratejik ittifak (strategic alliances) kavramına benzemektedir ve bunlar yüzyıllarca ötesinden beri kullanılmaktadır. O yıllarda dış kaynak kullanımı uygulamaları(Greaver, 1999:10).

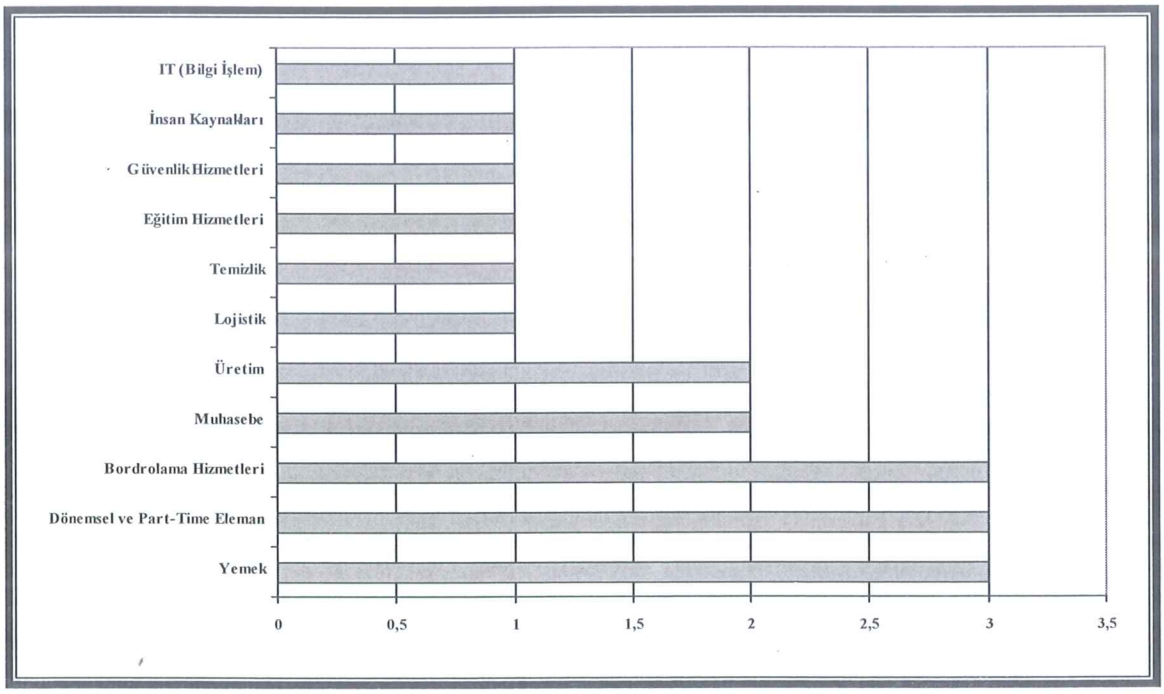
- Çiftçi gruplarının, hasat zamanı göçmenleri kiralayarak çiftlik işlerinde yardımda bulunmalarını sağlamaları,
- İnşaat işletmelerinin elektrik ve su işlerinde yan elemanları kullanmaları,
- Hükümetleri askeri amaçlı malzemelerin üretiminde stratejik ortaklı işletmeleri ve bu işletmelerin yan işletmelerini kullanmaları gibi uygulamalarda kullanılmaktaydı.

Ancak bugünkü anlamda dış kaynak kullanımı, ilk olarak Amerikan otomotiv sektöründe yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Yedek parça üretimi ile ortaya çıkan dış kaynak kullanımı, daha sonraki dönemlerde güvenlik, temizlik, ulaşım gibi hizmetlerin sağlanmasında ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeyle beraber birçok alanda uygulanmaya başlamıştır. Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasında artan rekabet baskısı, küreselleşme, teknolojideki hızlı gelişim etkili olmuştur. İşletmeler

kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yeteneklerle sınırlayarak diğer işlerini konusunda uzman, işletmelere bırakmayı tercih etmeye başlamışlardır.

Amerika'da ve Avrupa'da 1970'li yıllarda tam anlamıyla gelişme gösteren dış kaynak kullanımı Türkiye'de daha çok 1990'lı yılların başında gündeme gelmeye başlamış, bugünkü anlamını taşımamakla birlikte, ilk kullanım Cumhuriyet'in ilk yıllarına kadar gitmektedir. Türkiye'de dış kaynak uygulamaları ilk olarak taşeron ve fason iş kavramları olarak inşaat sektöründe yıllarca görülmüş, globalleşme, rekabetin artması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak önem ve yaygınlık kazanmıştır(Dalay vd, 2001:288). Günümüzde dış kaynak kullanımı o kadar yaygınlaşmıştır ki sadece dış kaynak kullanımı faaliyetini gerçekleştiren işletmeler oluşmuştur.

Fortune 500 şirketlerinin %90'ından fazlası en az bir faaliyet alanında dış kaynak kullanımı hizmeti almakta olup 5 ila 10 yıllık periyotlarda stratejilerine uygun bir şekilde anlaşmalarını yapmaktadırlar(Lankford ve Parsa, 1999:310).



Şekil 2: 300 Büyük ve Orta Ölçekli Şirketin "Outsourcing" Planı (Yakın gelecekte yararlanılması düşünülen hizmetler,%)

Kaynak: Çoban,2003:200

Dünya'da büyük bir ivmeyle artmakta olan dış kaynak kullanımı ülkemizde de son dönemlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanan bir stratejidir(Ecerkale ve Kovancı,2005:70). Şekil 2'de Hr ve Bilişim International'ın yaptığı araştırmaya göre gelecekte işletmelerin dış kaynak kullanılacak alanların yemek, dönemsel ve part-time eleman ve bordrolama hizmetlerinde daha fazla olacağı görülmektedir.

3. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yaklaşımlar

Literatürde dış kaynak kullanımının gelişmesinde bazı önemli teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar: İşlem maliyeti yaklaşımı, kaynaklara dayalı yaklaşım ve kaynak bağımlılığı yaklaşımıdır.

3.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem maliyeti yaklaşımı, organizasyonları açık sistemler olarak kabul eder ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydırır. İşlem maliyeti yaklaşımına göre kritik önem taşıyan durum, faaliyetin üretimi değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapılarıdır(Koçel, 2005: 290-291). Bu bağlamda işletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına bazı fonksiyonlarının dış kaynak kullanımı ile gerçekleşmesi ve böylece belli noktalara odaklanarak ölçek ekonomisinin sağlanması seçeneklerini dikkate alırlar(Dalay vd, 2002:203).

3.2. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım

Kaynaklara dayalı yaklaşım, işletmelerin sahip oldukları kaynakların bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğü sağlayacağı iddiasına dayanmaktadır. Buna göre, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen veya konumunu muhafaza etmeye çalışan işletmeler kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadırlar (Dalay vd, 2002:202). Kaynaklara dayalı teoriyi benimseyen işletmeler sadece maliyeti göz önüne almamakta, süreçlerdeki kalite gibi diğer performans ölçülerine de dikkat etmektedirler. Bu yaklaşım işletmelere

hizmetleri geliştirmede rekabet düzeyini yükseltme fırsatını vermektedir(Rodriguez ve Gil Padilla, 2005:399). Bu yaklaşıma göre işletmeler faaliyetlerini sözleşmeler aracılığıyla dışarıdan bir işletmeye yaptırabilir. İşletme kaynakların verimli dağılımını sağlayarak ve stratejik olmayan kaynaklarda dış kaynak kullanarak temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmak zorundadır. Bu yolla işletmenin rekabet avantajı iyileştirilebilecektir(Rodriguez ve Robania, 2005:710).Yine bu teoriye göre, işletme kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynağa başvurmak zorunda kalacaktır(Pelit, 2007:30).

3.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevreden aldıkları girdileri kullanırlar. Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği önemi ve tedarik edilme kolaylığı farklıdır. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. Hatta bu girdilerin tedarikinde belirsizlikler olabilir. Özellikle belirsizliği aşmak için işlemelerin başvurabilecekleri yollardan biri olarak dış kaynak kullanımı önerilmektedir(Dalay vd, 2002:202-203). Bu teoride dış kaynak kullanımı işletmeler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve belirsizlikten arındırılmış şekilde elde edinilmesini sağlayan önemli bir yönetsel araç olarak görülmektedir(Pelit, 2007:30).

4. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

Dış kaynak kullanımının otomotiv endüstrisinden diğer alanlara yayılmasının ve tüm dünyada giderek önem kazanmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Literatürdeki yaygın görüşe göre, işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinin en önemli nedeni maliyetlerini düşürme isteğidir. Maliyet, önemli olmakla birlikte, işletmelerin dış kaynak kullanımının tek nedeni değildir. Dış kaynak kullanımın nedenlerini sadece maliyet tasarrufu ile sınırlamak doğru değildir. İşletmeler, maliyet tasarrufundan başka esnekliği artırmak, üretilen ürün veya hizmetin kalite düzeyini yükseltmek, riski paylaşmak, temel yetenekleri geliştirmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek gibi birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

Greaver tarafından işletmelerin dış kaynak kullanımına gitme nedenleri şu şekilde sınıflandırılmıştır(Greaver, 1999: 4-5):

İşletmeye Bağlı Nedenler :

•En iyi yapılan işe odaklanarak verimliği artırmak.

•Değişen iş koşulları, ürün talepleri ve teknolojiye ayak uydurabilmek amacıyla esnekliği arttırmak.

•İşletmenin yapısını değiştirmek.

•Ürün ve hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve hisse değerlerini artırmak.

Gelişime Bağlı Nedenler:

• Çalışma performansını artırmak.

• Mevcut olmayan tecrübe, beceri ve teknolojiyi elde etmek.

• Yönetim ve kontrol mekanizmasını değiştirmek.

• Risk yönetimini geliştirmek.

• Yeni ve yaratıcı fikirlerin doğmasını sağlamak.

• Profesyonel tedarikçilerle çalışarak, imaj ve güvenilirliği arttırmak.

Finansal Nedenler:

• Yatırımları azaltarak, ortaya çıkan kaynakları başka alanlarda kullanmak.

• Sahip olunan malların tedarikçiye satılması yoluyla nakit sağlamak.

İmkanlara Bağlı Nedenler:

• Tedarikçinin sahip olduğu iş ağını kullanarak pazarda yer edinmek ve yeni iş olanakları sağlamak

• Tedarikçinin yüksek kapasitesi, hızlı işlemleri ve gelişmiş sistemi yardımıyla gelişimi hızlandırmak

• Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi artırmak

Çalışanlara Bağlı Nedenler:

• Çalışanlara geniş bir kariyer ufku açmak

•Yardımcı fonksiyonları yürüten çalışanların risk almasını sağlamak ve verimliliklerini artırmak

Maliyete Bağlı Nedenler:

• Yerleşik ve etkin bir sisteme düşük maliyetle sahip olmak

• Sabit maliyeti, esnek maliyete dönüştürmek.

Yukarıda sıralanmış temel nedenlere ek olarak farklı kaynaklarda altı çizilmiş bazı belirgin nedenler de söz konusudur.Örneğin, Fuller, Targett ve Hunt(2000) işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten temel nedenleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Rakiplerle aynı düzeye çıkmak,
- Değer zincirindeki değişimler,
- Değişen teknoloji,
- Yeni pazarların oluşması.

Tablo 2: Dış Kaynak Kullanımı ile Tüketici İhtiyaçları ve Teknolojisi İlişkisi

	Teknolojik Gelişim Yavaş Olduğunda	Teknolojik Gelişim Hızlı Olduğunda
Tüketici İhtiyaçları Değişimi Yavaş Olduğunda	**Rakiplerle Aynı Düzeye Çıkmak**: İşletmenin temel yeteneklerinin önemini yitirmesi başarısızlığa neden olmaktadır.İşletme, kendisinden hızlı bir şekilde gelişmekte olan rakipleriyle aynı düzeye çıkmalıdır. Temel Konu: Yeni yetenekler oluşturmak	**Değişen Teknoloji**: Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan teknolojiler değişmektedir. İşletme rekabet ortamında ayakta kalabilmek için gerekli olan teknolojileri dışarıdan satın almalıdır. Temel Konu: Yeni yetenekler geliştirmek
Tüketici İhtiyaçları Değişimi Hızlı Olduğunda	**Değer Zincirindeki Değişimler**: Değer zincirinde işletme gelir kaynakları değişmektedir. Daha önce birincil öneme sahip olan faaliyetler ikinci plana düşmüştür ve bu faaliyetler dış kaynaklardan kullanılabilir. Temel Konu: Maliyet	**Yeni Pazarların Oluşması:** İşletme yeni pazardaki tüketici ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Temel Konu: Yeni pazarda iyi bir konuma ulaşmak için hızlı bir gelişme göstermek

Kaynak: Fuller, Targett ve Hunt, 2000:285

Rakiplerle aynı düzeye çıkmak: İşletmelerin faaliyet gösterdiği endüstri kollarında meydana gelen değişimler ve gelişimler, bazı işletmelerin temel faaliyetlerinin önemini yitirmesine ve bu nedenle diğer işletmelerden geriye düşmelerine neden olmaktadır. Bu gibi durumlarda, işletmeler yeni yetenekler

geliştirmeli ve değişen koşullara uyum sağlamalıdırlar. İşletmelerin rakipleriyle aynı düzeye çıkmaları için dış kaynaklardan yararlanmalarının birkaç farklı amacı bulunmaktadır. Öncelikle işletmeler, yürütmekte oldukları faaliyetleri dış kaynaklara devrederek kısa vadeli maliyet avantajı elde edebilirler. Daha da önemlisi dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin gelecek için kritik yetenekler geliştirebilmelerini planlamaları için zaman ayırmalarına olanak sağlar. Bununla birlikte, işletmenin dış kaynak sağlayıcısı faaliyet gösterdiği alanda en iyiler arasında yer alıyorsa, işletme en son gelişmeleri doğrudan öğrenme fırsatına da sahip olacaktır.

Değer zincirindeki değişimler: Birçok endüstride, tüketici tercihlerindeki değişimler, pazar koşullarını da değiştirmektedir. Böyle durumlarda, işletmeye değer katan faaliyetler bir bölümden diğerine doğru değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin bazı durumlarda işletmeye değer katan faaliyetler değişen modanın da etkisiyle, üretim faaliyetinden pazarlama faaliyetine doğru yön değiştirebilmektedir.

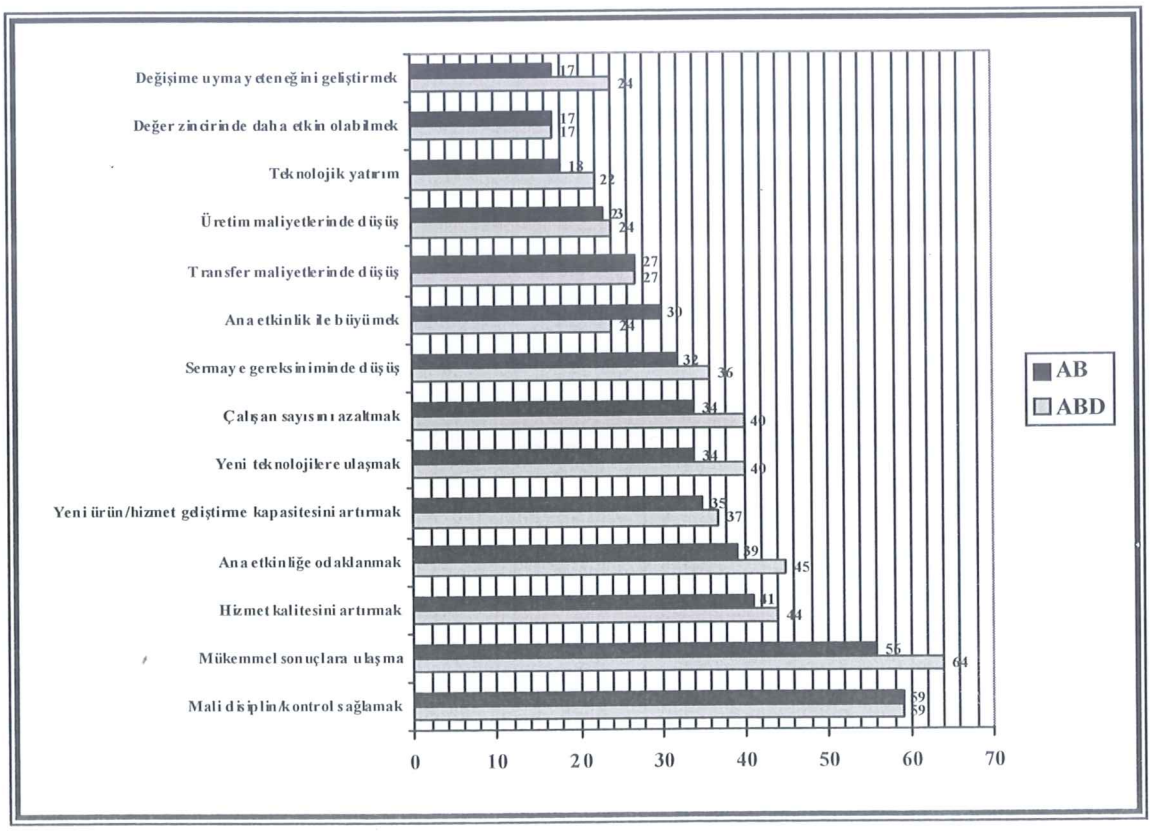
Değer zincirindeki değişimler ve rakiplerle aynı düzeye çıkma amaçlı dış kaynak kullanımının birbirinden farklı olan yönleri bulunmaktadır. İşletmenin rakipleriyle aynı düzeye çıkma amacıyla dış kaynak kullanması genellikle kısa vadelidir ve dış kaynak sağlayıcısı aracılığıyla örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek önemlidir. Ancak, değer zincirindeki değişimler nedeniyle dış kaynak kullanmak uzun vadelidir ve dış kaynak sağlayıcısını kullanarak örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek önemli değildir.

Değişen teknoloji: Yeni teknoloji sebebiyle işletmelerin temel işlerini yapma biçimleri eskimektedir. Bu durumda eski temel yetenekler ikincil nitelik kazanmaya başlar ve işletme bu noktada uyum sağlama veya yok olma gibi ikilemle karşı karşıya kalır. Bu noktada işletmenin rekabet edebilmesi için ya yeni becerileri kendisi geliştirmesi ya da bunları dışarıdan sağlaması gerekmektedir.

Yeni pazarların oluşması: Özellikle teknolojinin hızla geliştiği ve tüketici taleplerinin belirsizlik arz ettiği yeni pazar bölümlerinde dış kaynaklardan yararlanma gündeme gelebilir. İşletmenin temel yeteneklerinin yeni pazarlara hakim olmada yeterli olmadığı durumlarda çoklu temel yetenek oluşturmak gerekmektedir. Bu aşamada gelişmekte olan yeni pazarlarda faaliyetinde uzmanlaşmış olan dış kaynak sağlayıcıları işletmelere hız kazandırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenler, tüketici ihtiyaçlarındaki değişimin ve teknolojik yeniliklerin seyri ile yakından ilişkilidir.Bu ilişkilerin oluşumu yukarıda Tablo2'de gösterilmektedir.

Tüketici ihtiyaçlarındaki değişim ve teknolojik gelişimin hızı yavaş olduğunda rakiplerle aynı düzeye çıkmak önemli olurken; teknolojik gelişimin hızlı olduğu dönemlerde yeni teknolojilerin alınması ya da köklü değişim yoluna gidilmektedir. Teknolojik gelişim yavaş ancak tüketici ihtiyaçlarındaki değişim hızlı ise, işletmeler değer zincirini tekrar gözden geçirerek ikinci plana düşmüş faaliyetlerinde dış kaynak kullanabilirler. Ancak, tüketici ihtiyaçlarının yanı sıra teknolojik gelişim de hızlı bir şekilde seyrediyorsa, işletmeler yeni pazarlar bulmak ve bu pazarlarda iyi bir konuma ulaşmak için hızlı bir gelişme gösterme eğilimdedirler.

İngiliz firmalarını ele alarak yapılan bir araştırma çalışmasına göre işletmelere faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının nedenleri sorulmuştur. Araştırmaya göre maliyetleri azaltma(%64), temel yetenek üzerinde yoğunlaşma(%36), kalite(ürün yada hizmetlerle ilgili olarak)(%29), işletme içi beceri veya uzmanlıkta yetersizlik(%29), engeller(sermaye malları,teknoloji vb.)(%7)(Fan,2000:213).



Şekil 3: ABD ve AB Dış kaynak Kullanımı Tercih Sebeplerinin Karşılaştırılması

Kaynak:Kakabadse ve Kakabadse, 2002:192.

Şekil 3'de Amerika ve Avrupa'daki işletmelerin dış kaynak kullanımı tercih sebepleri gösterilmektedir. İki ülkede de mali disiplini sağlamak ve mükemmel sonuçlara ulaşma nedenleri önceliklidir.

5. Dış Kaynak Kullanımının Türleri

Dış kaynak kullanımının türleri konusunda literatürde çok fazla bir değerlendirme bulunmamaktadır. Dış kaynak kullanımı değişik bakış açıları ile farklı şekillerde sınıflandırılabilmektedir. Ancak, son zamanlarda sık kullanılan bazı dış kaynak kullanımı türleri şunlardır:

Basit ve Karma Dış Kaynak Kullanımı: Basit hizmetler; belirli bir görevi yerine getirmek için kullanılmaktadır ve detaylı bir anlaşmaya ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu tip hizmetler genellikle ikincil hizmetler olarak adlandırılan işlerde kullanılmaktadır. Buna ikincil hizmetler (yardımcı faaliyetler) şeklinde dış kaynak kullanımı da denilmektedir. Örnek olarak temizlik ve yemekhane işleri verilebilir. Birçok işletme çok fazla getirisi olmadığını, kendine yük getirdiğini düşündüğü bu hizmetleri dış kaynak kullanarak yaptırmakta ve bunların dışında kalan tüm işleri ürünün veya hizmetin başlangıcından sonuna kadar kendileri yapmaktadır. **Karmaşık hizmetler** ise detaylı bir anlaşma metnine gereksinim duyar. Bu tip dış kaynak kullanımı iyi bir araştırma ve inceleme sonucunda yapılabilmektedir. Dağıtım paketleme, ürün geliştirme bu tip dış kaynak kullanımına örnektir(Gençyılmaz ve Zaim.2000:152).

Tam ve Yarım Dış Kaynak Kullanımı; İşletme herhangi bir faaliyetinin tamamını dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyor ise, bu çalışma şekli **tam dış kaynaklardan yararlanma** olarak adlandırılabilir. Bu daha çok basit sorumlulukların devri ve önemli miktarda sermaye yatırımı gerektiren alanlarda daha çok görülmektedir. İşletmelerin bu uygulamayı tercih etmelerindeki bir diğer faktör, ürün yada gerçekleştirilecek hizmetin işletme tarafından hiç bilinmemesi veya işletmenin kabiliyetlerinin tamamen dışında olmasıdır. Eğer işletme bir fonksiyonun bir kısmını bünyesinde gerçekleştiriyor ve bir kısmını dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyorsa tedarikçi ve işletme arasındaki ilişkiyi **kısmi dış kaynaklardan yararlanma** olarak

nitelendirmek mümkündür. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları genellikle "kısmi"den "tam"a kayma eğilimi göstermektedir(Stolar,2008:12).

İşletmenin birinci kademe fonksiyonları; muhasebe, finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretimdir. Tam olarak dış kaynak kullanımı durumunda, bu birinci kademe fonksiyonların tüm alt fonksiyonlarıyla beraber dış kaynaklardan sağlanması durumu anlaşılmaktadır. Örneğin işletme, insan kaynakları fonksiyonunun tamamını bir veya birden fazla dış kaynaktan sağlayabilir. İnsan kaynakları fonksiyonun alt fonksiyonları; insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi performans yönetimi, kariyer yönetimi, işçi-işveren ilişkileri, hukuk işleri, özlük işleri ve insan kaynakları bilgi sistemleridir. İşletme, bu fonksiyonların birini veya birkaçını dış kaynaklardan sağlayabilir(Cook, 1998:7).

Taktiksel ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı; Taktiksel dış kaynak kullanımı daha çok sezgisel olarak ve maliyet odaklı kararları içeren ve diğer ulaşabilecek fayda ve riskleri göz ardı eden bir dış kaynak kullanımı türü olarak tanımlanabilir(Rodriguez and Robaina, 2004:289). Taktiksel dış kaynak kullanımı, stratejik dış kaynak kullanımına göre daha kısa süreli anlaşmaları kapsamaktadır. Stratejik dış kaynak kullanımı ise sadece maliyet odaklı değil, işletmeyi etkileyebilecek kalite geliştirme esneklik, yeteneklerin artırılması gibi faydaları da göz önünde bulunduran ve uzun dönemli işletme amaçlarını esas alan bir dış kaynaklama türüdür.

Başka bir kaynakta ise dış kaynak kullanımı, işletmelerin buna konu olan faaliyetlerine ve tedarikçi işletme ile ilişkileri açısından şu şekilde sınıflandırılmıştır:(Gençyılmaz ve Zaim, 2000;132)

Yardımcı Network Olarak Dış Kaynak Kullanımı; Büyük ölçekli işletmelerin birçoğu artık geleneksel hiyerarşik yapıları ve kontrol odaklı yönetim tarzlarını bir kenara atarak kendilerine bağlı her bir işletmenin merkezden uzaklaşmasına izin vermektedir. Bu şekilde etkin ve yenilikçi olabilmektedirler. Bürokrasinin azalmasıyla bu işletmeler değişen şartlara daha hızlı ve kolay uyum sağlayabilmektedir. Merkezden uzaklaşma ana işletmeye rekabet avantajı getirmektedir.

Tedarikçi İşletmeler ile Stratejik İttifakların Oluşturulması; Dış kaynak sağlanan tedarikçi işletme ile amaç bütünlüğünün sağlanması yapılan dış kaynaklamanın verimliliğini arttıran bir unsurdur. Bu yapı içerisinde işletme tedarikçi ile fayda ve zararları paylaşmakta ve sorunlara birlikte çözüm aramaktadırlar.

Rakipler ile İttifakların Oluşturulması; Rakipler arasında oluşturulan ortaklıklarla, işletmeler belirli bir proje için hem kaynaklarını birleştirmiş hem de riski azaltmış olmaktadırlar. Böylece işletmelerin hem ekonomik zenginliği hem de pazardaki gücü artmaktadır. Belirli bir alanda uzmanlaşan işletmelerin kurdukları ittifaklarla işletmeler tek başlarına yapabilecekleri yeniliklerden çok daha fazlasını başarma olanağını elde etmektedirler. Örnek olarak Altera ile Intel arasında yapılan ortaklık verilebilir. Altera silinebilen ve programlanabilen yeni bir ürünü geliştirmek istemesine rağmen silikon çip üretimi yapamadığından bu ürünü üretememekteydi. Intel bu tip üretim yapabilen tek işletme olduğundan iki işletme arasında yapılan anlaşma ile Intel bu cipi Altera için üretmiştir. Böylece her iki işletme de rekabet avantajı kazanmıştır. Özellikle büyüme stratejisi uygulamak isteyen işletmeler global ürünler üretebilmek, büyümek ve rakiplere karşı bir avantaj kazanmak için bu tip ittifakları tercih etmektedirler(Gençyılmaz ve Zaim, 2000:132).

6. Dış Kaynak Kullanımında Temel ve Yardımcı Faaliyetler

1980'li yıllarda özelikle ABD'de ve Avrupa ülkelerinde işletmelerin çeşitlilikten kurtulup belli uzmanlaşma alanlarına odaklanma yılları olmuştur. İşletmeler kendileri için temel olmayan işlerden ve sektörlerden çıkıp kendileri için temel olan sektörlere odaklanmaya başladılar(Kırım,2007:146).

İşletmeler için yardımcı faaliyetler olarak adlandırılan güvenlik, bahçe ve çevre bakımı, personel taşımacılığı, temizlik ve yemek hizmetleri, teknik hizmetler gibi birçok alanda dış kaynak kullanımından sıkça yararlanılmakta ve gün geçtikçe kullanım alanı yardımcı faaliyetlerden temel faaliyetlere doğru bir eğilim göstermektedir. Porter'ın rekabet analizinde değer zinciri önemli yer tutmaktadır. Buna göre, bir işletme ürünleri tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek bir çok faaliyetten oluşan bir bütündür. Tüm bu faaliyetlerin toplamı bir değer zinciri kullanılarak gösterilebilir. Porter, bu dokuz faaliyeti iki ana gruba ayırmıştır.

Mıchael Porter, işletmelerde yapılan faaliyetleri temel faaliyetler ve yardımcı faaliyetler olarak iki grup altında toplamaktadır.

6.1. Temel Faaliyetler

1.İçe yönelik lojistik faaliyetleri: Girdilerin işletmeye yönelik fiziki dağıtımı ile ilgili her türlü faaliyeti kapsamaktadır.

2.Üretim faaliyetleri: Temin edilen girdilerin mal ve hizmet haline dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetlerdir.

3.Dışa yönelik lojstik faaliyetler: Üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesinden itibaren, tüketiciye teslim edilene kadar geçen faaliyetlerdir.

4.Pazarlama ve satış faaliyetleri: İşletmenin mal ve hizmetlerinin, pazarda tüketiciler tarafından kabulünü sağlamak için yapılan tutundurma, fiyatlama gibi faaliyetlerdir.

5.Servis faaliyetleri: Ürünlerin satış sonrasında, garanti kapsamı ve süreleri bakım ve onarımı, müşteriler için ürün kullanma eğitimi gibi satış sonrasıyla ilgili faaliyetlerdir.

6.2. Yardımcı Faaliyetler

1.Alt yapı ve tedarik faaliyetleri: İşletmede üretim faaliyetlerine destek için kullanılan her türlü girdinin satın alınması ile ilgilidir.

2.Teknoloji geliştirme faaliyetleri: Ürün dizaynı, mevcut ürünleri geliştirme know how elde etme ve süreç geliştirme ile ilgili faaliyetlerdir.

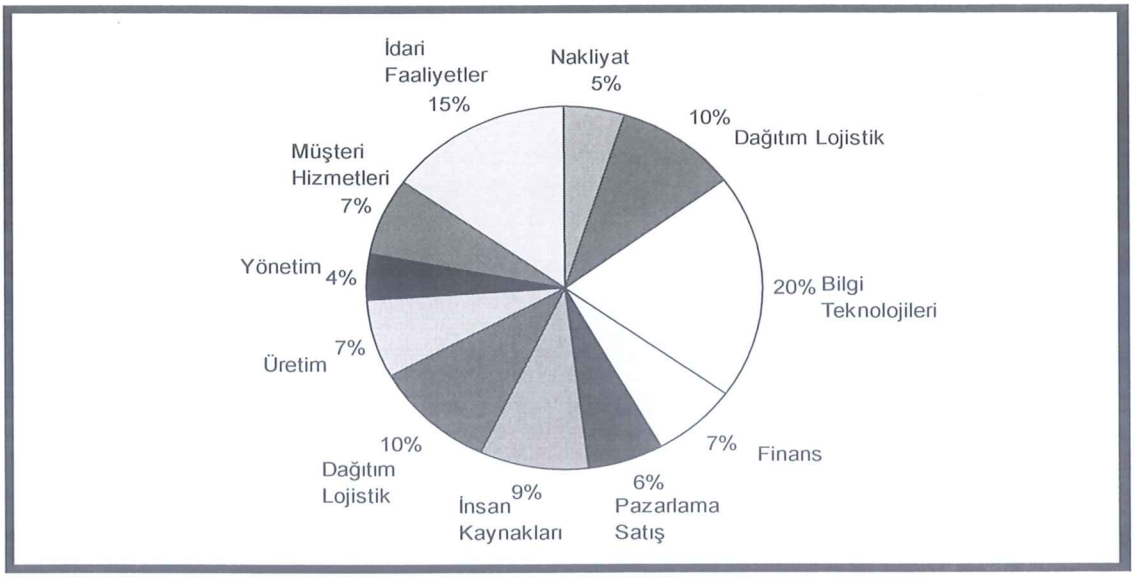
3.İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler: İşletmede tüm personel yönetimine ilişkin personel seçimi, eğitim, performans değerlendirmesi, sosyal haklar gibi faaliyetleri kapsar.

4.İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetler: Genel yönetim, muhasebe finansman, stratejik planlama gibi faaliyetleri kapsar. İşletmenin yönetimle ilgili faaliyetleridir. (Eren,2007:181)

Porter'ın yaptığı yardımcı, temel faaliyet ayrımına göre işletmeler hem yardımcı hem de temel faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmektedirler. İşletmeler temel faaliyetleri olan girdilerin temin edilmesi, stoklanması, üretim, dağıtım ve lojistik pazarlama ve satış faaliyetlerinde, satış sonrası faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaktadırlar. Yardımcı faaliyetler olan bilgi teknolojileri, araştırma geliştirme insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetler, finansman, muhasebe, müşteri hizmetlerinde dış

kaynak kullanırlar.

Dış kaynak kullanımı sadece yemek ve temizlik gibi yardımcı faaliyetlerle sınırlı olmayıp, firmaların faaliyetlerinin ve işlevlerinin artan sayıda konusunu kapsayan ve temel işe de değer katan bir konudur(Quelin ve Duhamel, 2003:647).



Şekil 4:Dış Kaynak Kullanılan Alanlar

Kaynak: Öztürk, ve Sezgili, 2002:128

7. Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Alanları

Dış kaynak kullanımı pazarı dünyada inanılmaz bir hızla büyümektedir. Büyüme oranının yıllık yüzde 200'e ulaştığı belirtilmektedir. Türkiye'de ise dış kaynak kullanımı yaygınlaşmakta, fakat daha çok klasik işler öne çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımı telekomünikasyon, haberleşme, iletişim, hizmet, finans, tekstil alanlarında yoğun olarak kullanılmaktadır(Çoban, 2003:200).

İşletmelerin dış kaynak kullandıkları faaliyetler ise şu şekilde belirtilmiştir:

- İnsan kaynakları (işe alma, ücretlendirme, danışmanlık, eğitim vb.),
- Pansiyon (yatılı okul) yönetimi,
- Bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri,
- Telekomünikasyon,
- Doküman işleme hizmetleri (posta, fotokopi),
- Muhasebe,

- Vergi hizmetleri,
- İç denetim,
- Hammadde tedariki, stoklama ve dağıtımı,
- Tesis yönetimi,
- Güvenlik hizmetleri,
- Müşteri hizmetleri,
- Yönetim hizmetleri (inşaat, otel vb.)(Greaver,1999:11).

Otel işletmelerinde oda ve kat temizliği, çamaşırhane, yiyecek ve içecek hizmetleri, personel araç ve gereç ihtiyacını karşılama işlerinde dış kaynak kullanımı yoluna gidilir. Bunların dışında otel işletmelerinde ilaçlama, animasyon aktivitelerinin düzenlenmesi, makine ve teçhizatın bakım onarımının yapılması, muhasebe işlemlerinin yürütülmesi ve güvenliğin sağlanmasında dış kaynak kullanımı yoluna gidilmektedir. Otel işletmelerinin resepsiyon bölümünde dış kaynak kullanımı oranı düşüktür. Çağrı merkezi işletmelerinde oteller için telefonla rezervasyon hizmetlerinin sağlanması konaklama bölümündeki sınırlı dış kaynak kullanımı uygulamalarındandır(Türksoy, 2005:13-14).

Hastanelerde dış kaynak kullanımı genellikle yemek hizmetleri, temizlik hizmetleri, bilgisayar otomasyon hizmetleri, güvenlik hizmetleri, çamaşırhane hizmetleri, laboratuar hizmetleri, radyoloji hizmetlerinde kullanılmaktadır(Karahan, 2009:194).

İdari işler konusunda yapılan dış kaynak kullanımı ise, yönetimin iş yükünün azaltılması için yapılan uygulamalar olarak görülmektedir. Bu uygulamalar, yazılı dokümanların hazırlanması, dosyaların tutulması, sekreterlik hizmetleri, fotokopi hizmetleri gibi birçok ofis hizmetlerini kapsamaktadır. Ulaştırma alanında ise; filo yönetimi, filo operasyonları ve filo bakımı konusunda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına gidilmektedir(Akbay, 2000:213).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde kullanılan dış kaynak kullanımı uygulamaları daha çok iş gücü temini, ücret ve ödüllendirme sistemleri, eğitim yönetimi, özlük ve tahakkuk işlerinde görülmektedir(Dereli, 2003:123). Maaş, fayda ve ödül servislerinin yaptıkları maaş analizi, fayda yönetimi, hisse senedi opsiyon planlamasının %60 ila %70'lik bölümü dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Organizasyon ve personel geliştirme, eğitim, başarı planlaması, eğitim yönetimi ve

zaman çizelgesi hazırlama, performans yönetimi izlenimi, stratejik, temel ve danışmanlıkla ilgili faaliyetlerin %25 ila %40'lık bölümünde dış kaynak hizmetinden yararlanılmaktadır. İşletmelerin en çok dış kaynak kullanılan fonksiyonları işe alım süreci, eğitim ve gelişim süreci ve personel/bordrolamadır. İşçi alımı ve maaş bordroları daha sık olarak dışarıdan alınan hizmetle yürütülürken geçici yönetici ve danışmanlık hizmetleri çoğunlukla işletme içinden idare edilmektedir(Ecerkale ve Kovancı, 2005:71).

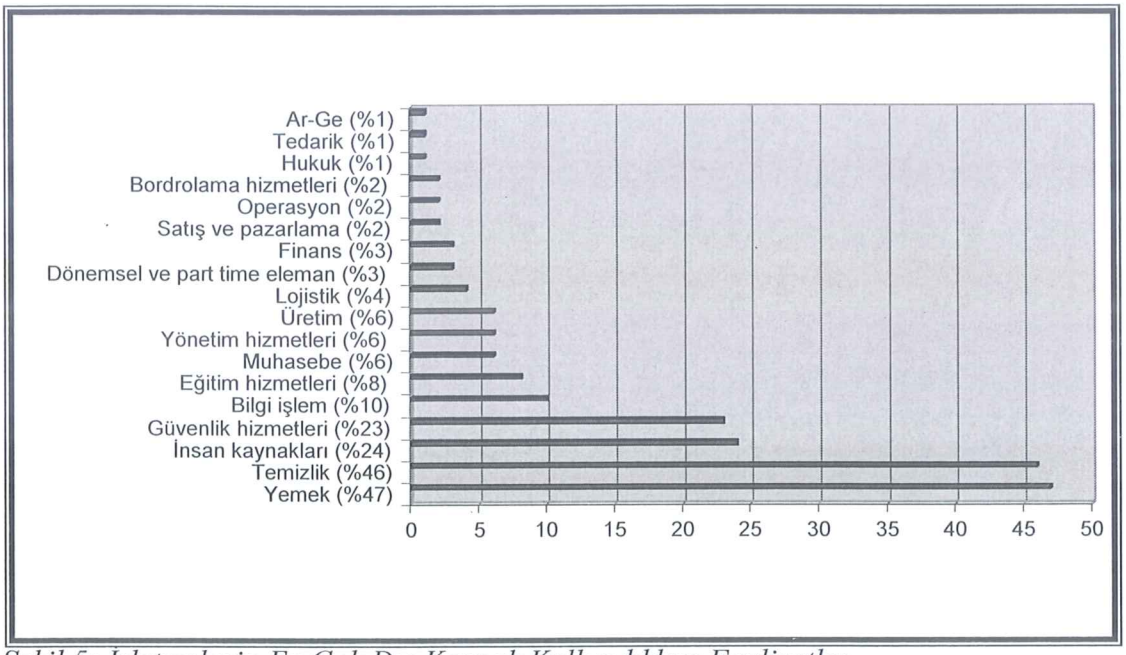
Bilgi teknolojisi alanında özellikle bakım ve onarım, eğitim, uygulama yazılımı geliştirme, danışma ve yeniden yapılandırmada dış kaynak kullanımı yaygındır. Lojistik alanında özellikle ambarlama, dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar konusunda dış kaynak kullanılmaktadır. Satış pazarlama alanında ise yaygın olarak tele-pazarlama ve reklam konusunda dış kaynak kullanılmaktadır. Müşteri hizmetleri alanında ise saha hizmetleri ve telefonla müşteri desteğinde dış kaynak kullanılmaktadır(Akbay,2000:213).

Dış kaynak kullanımının en yaygın olduğu alanların başında bilgi teknolojileri gelmektedir. Uluslararası Outsourcing Institute'un verilerine göre, 2003 yılında toplam dış kaynak kullanımının yüzde 52'si bilgi teknolojileri alanındadır. Türkiye'de de dış kaynak kullanımının artarak yaygınlaştığı alanların başında ise bilişim sektörü gelmektedir(Süzer, 2004). Economist Intelligence Unit raporlarına göre 2010 yılında bilgi teknolojileri alanında faaliyette bulunan işletmeler faaliyetlerinin %58'inde dış kaynak kullanmışlardır. Telekomünikasyon, muhasebe, güvenlik, lojistik ve insan kaynakları alanlarında da dış kaynak kullanımında artışın gerçekleşeceği tahmin edilmektedir(Barthelemy, 2003:87).

Finans sektörüne yönelik hizmet veren dış kaynak kullanımı işletmeleri, veri girişi ve işleme, kart hamili veri tabanı yönetimi, online veya sesli otorizasyon kart basma ve gönderme, takas verisi hazırlama, başvuru işleme alanında hizmet vermektedir. Ayrıca ATM ve POS networklerinin işletim, bakım ve onarım hizmeti ATM'ler için izleme, malzeme ve para yenileme, hesap bildirim cetveli basımı ve postalama ile pazar araştırmaları konusunda da müşterilerine destek olurlar. Bankalar da kendi operasyonları içinde oldukça maliyetli olan söz konusu hizmetlerde dış kaynak kullanımı yolunu tercih etmektedirler. Bu sayede bankacılık hizmetlerine odaklanarak

teknolojiyi daha hızlı uygulayabilmektekiler. Ağırlıklı olarak alınan hizmetlerin başında ise ekstre basımı ve gönderimi, veri girişi ve işleme yer almaktadır(Levent, 2005).

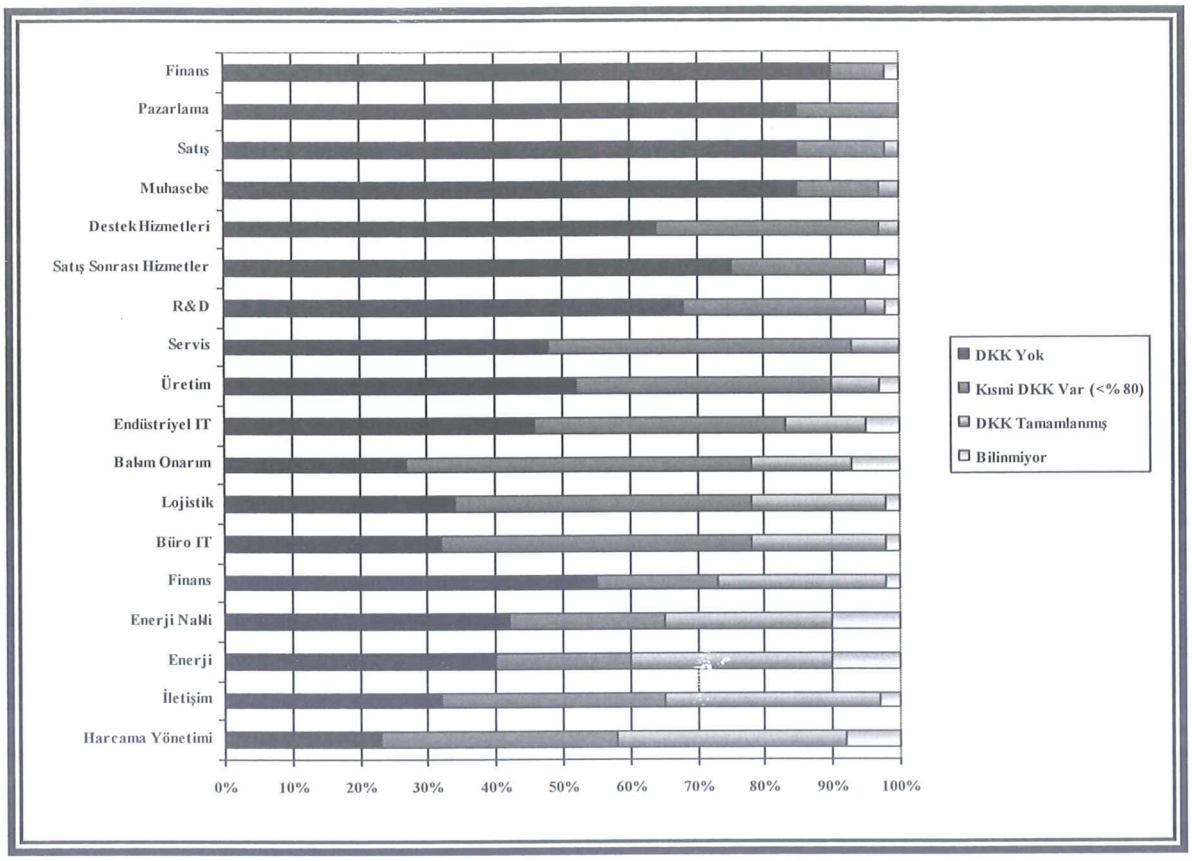
Türkiye'de dış kaynak kullanımına talep en çok finans sektöründen gelmektedir. Finans sektörünün ardından talep telekom ve büyük sanayi üreticileri tarafında yoğunlaşmaktadır. E-dönüşüm sürecindeki orta boy şirketlerden ERP sistemlerini yenilemek isteyen, yeni sistemlere geçmek isteyen üretim perakende, lojistik gibi sektörlerinden de dış kaynak kullanımına talep gelmektedir. Kamu tarafında ise henüz dış kaynak kullanımına sıcak bakılmamaktadır. Dış kaynak kullanımı pazarında ise kamuya ciddi bir potansiyel olarak bakılmaktadır. Özellikle e-devlet projelerinin dış kaynak kullanımı ile yapılmasının başarı sağlayacağı ve maliyet açısından daha iyi olacağı düşünülmektedir. Kamudan sonra önümüzdeki dönem dış kaynak kullanımı pazarında hareketliliği artıracağı düşünülen sektörlerden biri de savunma sektörüdür. (Süzer,2004).Dış kaynak kullanımı giderek daha geniş alanlarda kullanılacaktır.



Şekil 5: İşletmelerin En Çok Dış Kaynak Kullandıkları Faaliyetler

Kaynak: Çoban,2003:201.

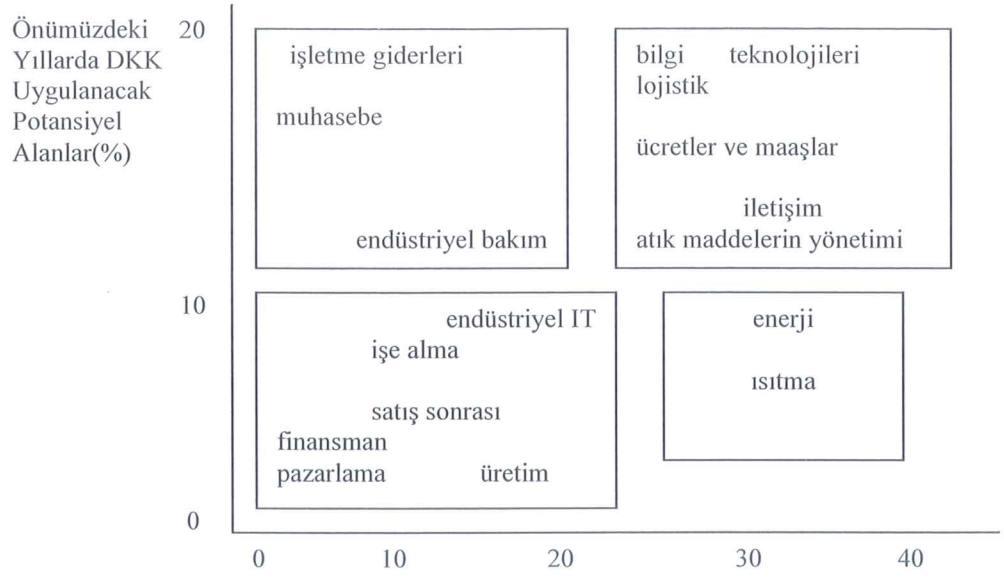
Şekil 6'da ise Avrupa'daki üretim sektöründe çalışan 180 firma üzerinde yapılmış araştırmanın sonuçları görülmektedir. 18 tane iş kolu incelenmiştir. Şekilde de görüldüğü üzere işletmelerin finans, pazarlama, satış ve muhasebe faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı daha az olmaktadır.



Şekil 6: Dış Kaynak Kullanımın Sektörlere Göre Dağılımı

Kaynak: Quelin, ve Duhamel, 2003:653.

Şekil 7'de Avrupa imalat işletmeleri üzerinde yapılmış olan bir araştırmaya göre ise, dış kaynak kullanımı yoluyla işletmeleri en çok etkileyen beş alan; ofis bilgi teknolojiler endüstriyel bakım, atık ürünlerin yönetimi, lojistik ve iletişim olarak belirlenmiştir. Araştırmada, birinci grup, birçok işletme tarafından zaten dış kaynak kullanımına verilen ve gelecekte daha fazla dış kaynak kullanımı eğiliminde olunacak bilgi teknolojileri, lojistik, ücretler ve iletişim işleridir. Bu faaliyetlerin çoğu temel yeteneği destekleyen fonksiyonlardır(Quelin ve Duhamel, 2003:652).



Şekil 7: Dış Kaynak Kullanımı Uygulanan Faaliyetler Matrisi

Kaynak: Quelin ve Duhamel, 2003:653

Araştırmaya göre ikinci grup, henüz çok geniş olarak dış kaynak kullanılmayan önümüzdeki yıllarda artış göstereceği düşünülen yetenek yönetimi, muhasebe endüstriyel bakım gibi uygulamalardır. Söz konusu alanlarda uygulamalar var olsa da ilk grup faaliyetler kadar çok sayıda değildir. Üçüncü grup, oldukça geniş alanda dış kaynak kullanılan, ancak gelecekte dış kaynak kullanılmayacak alanlardır. Bunlar; atıl ürünlerin yönetimi, enerji alanlarındadır. Dördüncü grup işler, çok az dış kaynak kullanılan ve uygulamada zayıf olan pazarlama, finansman, satış sonrası hizmet, işe alma, üretim ve endüstriyel verilerin oluşturulması gibi işlerdir. Bu işletme faaliyetleri pek çok işletme için dış kaynak kullanmada isteksiz oldukları faaliyetlerdir. Bu faaliyetler açıkça işletmenin temel yeteneklerinin kaynaklarını oluşturan ve rekabet üstünlüğü yaratan stratejik faaliyetleridir(Quelin ve Duhamel,2003: 652).

Oyak-Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı dışarıdan 140 ayrı şirkete outsource etmektedir. Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır. Konfeksiyon sektöründe çalışan 2.1 milyon kişiden, 1.4 milyonu tedarikçi olarak faaliyet gösteren firmalarla çalışıyor. Perakendeciler rekabette bir adım öne geçebilmek için, nakliye, depolama ve stok yönetimi gibi lojistik işlerini uzman

şirketlere devretmektedirler. Gıda sektöründeki şirketler, ambalaj işini Tetrapak gibi şirketlere devretmektedir[2].

Görüldüğü gibi bir çok faaliyette dış kaynak kullanılmaktadır. Çünkü işletmeler teknik hizmetlerini geliştirmek isterler, yeni teknolojilere hızlı ve güvenilir ulaşma ihtiyacı duyarlar. İşletmeler taşıma, yemek, temizlik, güvenlik gibi hizmetlerde dış kaynak kullanmaktadırlar. Bunun dışında insan kaynakları, muhasebe reklam, bilgi işlem gibi alanlarda da dış kaynak kullanılmaktadır. Birçok işletme kendi bünyesinde servis aracı oluşturmak, yemek yapmak, temizlik yapmak yerine bunu dışarıdaki işletmeden sağlamaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile gereksiz departmanlardan kurtulup yalın hale gelmekteler. Bu da hem maliyetleri düşürmekte, hem de işletmenin karar alma sürecini hızlandırıp ana hedefleri üzerine odaklanmasını sağlamaktadır.

8. Dış Kaynak Kullanımı Süreci

Dış kaynak kullanımı doğru bir strateji olarak belirlenmişse maliyet tasarrufu kalite artışı, verimlilik ve temel yeteneklere odaklanma gibi yararlar sağlar. Dış kaynak kullanımı doğru bir şekilde uygulanmazsa etkili olmayacaktır. Dış kaynak kullanımının başarılı olması için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır.

Başarılı dış kaynak kullanımın anahtarı üç kategoriye ayrılır:

1. Stratejik Analiz

2. Tedarikçinin Seçimi

3. İlişkinin Yönetimi

[2] http://www.bilgininadresi.net/Madde/43598/D%C4%B1%C5%9F%20Kaynak%20Kullan%C4%B1m%C4%B1%20(Outsourcing)%20Nedir (Erişim Tarihi:25.12.2010)

Tablo 3:Dış Kaynak Kullanımı Süreci

Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi	İşletmenin Yeteneklerinin Değerlendirilmesi	Harici yeteneklerin ve Rekabetçi Çevrenin Değerlendirilmesi	İşletmenin Dış Kaynak Kullanımı Uygulayacağı Ana Hatların Belirlenmesi
-İşletmenin durumunu tanımlamak -Temel ve temel olmayan yetenekleri belirlemek -Olası yetenekleri belirlemek	-Yetenekleri belirlemek -İşletme içindeki faaliyetlerin mali yapısını değerlendirmek - İşletme içindeki operasyonlar dış kaynak kullanımına verildiğinde alınacak riskleri değerlendirmek -Dış kaynak kullanımının seviyesini eklemek	-Rakip işletmelerin yapılarını ve aynı faaliyetler üzerindeki dış kaynak kullanımı performansını karşılaştırmak -Dış tedarikçilerin mali yapı ve yetenekleri ile performansı değerlendirmek -Dış tedarikçilerle bütünleşmenin riskini değerlendirme	-Değişik seçenekleri olan finansal modeller geliştirmek -Tedarikçi profilinin detaylarını tarif etmek -İşletme birimleri için sözleşmenin ana hatlarını çizmek -Düzenli raporlaşma

Kaynak: Quelin ve Duhamel,2003:658

Tablo 3'de de gösterildiği gibi dış kaynak kullanımı süreci işletmenin temel yeteneklerini belirleyerek başlamaktadır. İşletme öncelikle kendi faaliyetlerini değerlendirmektedir. Daha sonra ise işletme rakip işletmeleri ve tedarikçileri değerlendirmektedir. Bunları değerlendirdikten sonra işletme tedarikçiyi araştırır ve tedarikçi ile sözleşme imzalar.

8.1. Stratejik Analiz

Dış kaynak kullanımı, işletmede güçlü bir stratejik araç olabilir. Bunun için dış kaynak kullanımının işletmede yaşayabilirliğini belirleyen anahtar işletmenin analizindedir ve ilk önce işletme analizi yapılmalıdır.

Stratejik analizde öncelikle dış kaynaklardan yararlanılacak alanlar belirlenmelidir. Bunun için, işletme içindeki hangi alanlar temel değildir? Dış kaynak kullanımı yatırımında işletme en iyi geri dönüşü nerede elde edecek? sorularına cevap verilmelidir(Embleton ve Wright, 1998:100). Öncelikli olarak işletmenin temel

faaliyetleri belirlenmelidir. İşletmeyi rakipsiz yapmayan veya diğer işletmeler üzerinde açık bir rekabet üstünlüğü sağlamayan, işletme içinde faaliyetler ve süreçler belirlenmelidir. Bu tür stratejik olmayan alanlarda dış kaynak kullanılabilir.

Dış kaynak kullanılan faaliyetle ilgili tüm maliyetlerin açık olarak belirlenmesi gerekir. İşçilik, hizmetin sonucu, kurumun kültürü ve etkisi, vergi araçları ve sigorta tüm ihtiyaçlar göz önüne alınmalıdır(Embleton ve Wright,1998:101). Hizmetin miktarı ve hizmet düzeyi tedarikçiyle beraber net bir şekilde konuşulmalıdır. Böylelikle gelecekte hizmetin kalitesi ve hizmetin düzeyi istenildiği gibi olur.

Faaliyet üzerinde ne kadar harcandığını ve dışarıdaki bir işletmeyle daha az maliyetle yapılıp yapılmadığı belirlenmeye çalışılmalıdır. Bir tedarikçi, işletme için ne yapabilir gerçekçi olarak düşünülmelidir. Dış kaynak kullanımı popüler bir akım gibi düşünülerek hemen işletmede uygulanması gereken bir trend gibi düşünülmemelidir. Eğer dış kaynak kullanımı gerekli değilse bir şey yapılmamalıdır(Lankford ve Parsa,1999:313).

Dış kaynak kullanımı kararı vermeden önce açıkça hedefleri belirlemek önemlidir. Sonuç olarak belirlenen çizginin altında kalındığında hayal kırıklığına yol açabilir. İlk önce dış kaynak kullanımı kararını veren işletmeler amaç ve hedeflerini ortaya koymalıdır. Tedarikçiden ne istediğini bilmek dış kaynak kullanımında önemlidir. İşletme ne hedefliyor, tedarikçi işletmeden beklentileri neler bunları açık ve net olarak belirlemelidir. Her iki taraf için de anlaşılır hedefler olmalıdır. Hedefleri açıkça tanımlamak önemlidir. Hedef belirlenmezse sonuçların sayısal değerlendirmesi ve alınan hizmetin düzeyinin belirlenmesi zor olur.

İşletmelerin çoğu uzun vadeli hedeflerinde dış kaynak kullanır. Dış kaynak kullanımı yapmadan önce düşünmek önemlidir. Çünkü sıklıkla dış kaynak kullanımının çok fazla başlangıç maliyetleri vardır. Eğer iki veya üç yıl gibi kısa vadeli ise gelişimsel ve uygulama maliyeti nedeniyle gerçekten iyi bir yatırım olmayabilir (Laabs,1993:55).

Zamana bağlı olarak, maliyetler ve diğer faktörlerin önemi değişir. Başlangıç maliyetleri, esnekliği, geri dönüşebilirliği, ücreti anlaşmanın süresine bağlı olarak değişir. Uzun vadeli mi kısa vadeli mi dış kaynak kullanımına gidildiğine karar verilmelidir(Embleton ve Wright,1998:101).

Bir çok alanda dış kaynak kullanımı yapılacaksa, mevcut süreçleri ve bunların nasıl değiştirileceğini veya dış kaynak kullanılır kullanılmaz nasıl entegre olacaklarını tanımlayan bir öncelikli dış kaynak denetimi oluşturulması gerekmektedir. (Laabs,1993:55)

İşletme, dış kaynak kullanılacak alanlarını, dış kaynak kullanımı ile ilgili hedeflerini belirlemeli ve bu işi kendisi yapması ve dışarıdan tedarikçiye vermesi arasındaki maliyetleri hesaplamalıdır. Dış kaynak kullanımının uzun mu, kısa dönemli mi olacağını belirlemelidir. İşletme beklediğinin altında bir hizmetle karşılaşmaması için tüm bunlar önceden belirlenmelidir.

8.2. Tedarikçinin Seçimi

Tedarikçilerin tümü güvenilir ve etkin olabilselerdi tüm işletmeler hiç düşünmeden temel yetenekleri dışındaki tüm faaliyetlerinde dış kaynak kullanırlardı. Maalesef hizmet verenler pazarı da her iki taraf için birçok riskleri de içermektedir. Bu yüzden ortak seçimi, sözleşme aşaması, sözleşme yenileme uzun ve zahmetli süreçlerdir(Quinn,1999:18).

Tedarikçi seçiminde öncelikle tedarikçi profili belirlenmelidir. İşletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek tedarikçi havuzunu oluşturmak için bir piyasa araştırması yapılmalıdır. İşletmenin hedeflerine, amaçlarına uygun bir tedarikçi seçilmelidir. Bu aşamada kurumsal kültür benzerlikleri önemlidir. Örneğin, eğer her iki işletme aynı stratejik yönde hareket ediyorsa faydalı olur. Yerinde ziyaretler yapılarak, kağıt üzerinde iyi görünen şirketin gerçekte de kağıt üzerindeki gibi olduğundan emin olunmalıdır. Çalışanlara, kültürel uyum ve şirket süreçlerine dikkat edilmelidir (Embleton ve Wright,1998:101). Dikkatli bir incelemeden geçirmeden tedarikçi seçilmemelidir. Çünkü bu iş hem çalışanlara hem müşterilere işletme temsilcisi olacaktır (Lankford ve Parsa,1999:313).

Dış kaynak kullanımında, tedarikçinin potansiyel gücü dikkatlice değerlendirilmelidir. Tedarikçi, işletmede hayal kırıklığı yaratabilir ya da fiyat arttırmaya çalışabilir. Bu durumda işletme yeni tedarikçilerle müzakere maliyetlerini de kapsayan yeni maliyetlerle yüz yüze gelebilir. Pazarda birden fazla güvenilir tedarikçi olduğu durumlarda, tedarikçi değişikliği gündeme gelebilir. Hayal kırıklığından

kaçınmak için, her iki tarafın da ilgili hizmete ilişkin beklentilerini açıkça belirtmesi ve paylaşması gerekir(Jennings, 1997:91). Tedarikçi belirlendikten sonra her iki yönetim takımlarını rahat ettirecek bir sözleşme yapılır. Sözleşmeyi imzalamadan önce kaybetmiş olan teklif verenlere ani ve aceleci olunmaz. Tüm teklif verenlere profesyonelce davranılır çünkü gelecekte bu teklif verenlere ihtiyaç duyulabilir(Embleton ve Wright,1998:102). İyi bir sözleşme başarılı bir dış kaynak kullanımı için gereklidir, çünkü sözleşme müşteri ve tedarikçi arasında dengenin oluşturulmasına yardımcı olur, ortakların beklentilerini ve kısa dönemli hedeflerini belirlemesine izin verir. Ayrıca herhangi bir ilişki sorununda tarafların haklarının korunmasını sağlamaktadır. Sözleşmenin görüşülmesi için çok kısa bir sürenin harcanması, gelecek hataların önceden kabul edilmesi demektir (Barthelemy, 2003: 90). Dış kaynak kullanımı sözleşmesi yapılırken iki işletmede ortak amaçlarını belirlemelidir. Sözleşme yapılırken tüm detaylar görüşülmelidir. Sorunların önlemesi için, tedarikçiden ilerleyen zamanda ne istendiğine karar verilmeli ve bunlar sözleşmede belirtilmelidir. Hedef ve değer birliği sağlanmalıdır. Eğer dış kaynak şirketi sözleşmede belirtilenleri yerine getirmiyorsa sözleşme sonlandırılmalıdır. İyi bir dış kaynak kullanımının anahtarı, başlangıçta iyi bir çalışma ilişkisi kurmaktır.

8.3. Tedarikçiyle İlişkinin Yönetimi

Görev ve sürecin halen nasıl yapıldığına bakılmaksızın, dış kaynak kullanım süreci farklı bir şekilde yönetilmelidir, dış kaynak kullanımı yeni bir yönetim becerisi gerektirir. Dış kaynak kullanımı sürecinde dış kaynak sözleşmesine uygunluğunu değerlendirmeyi ve izlemeyi izin veren yönetim sağlanmalıdır(Embleton ve Wright, 1998:102).

Başarılı bir dış kaynak kullanımı ilişkisinin en önemli unsurlarından biri doğru tedarikçinin seçilmesidir. Başarılı bir dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçi ile ortak işletmenin düşüncelerinin uyumu önemlidir. Ayrıca her iki tarafın amaçlarının açıkça belirtildiği, iyi hazırlanmış bir sözleşmede sürecin başarısında çok önemlidir. Başarılı bir dış kaynak kullanımı ile işletme maliyet tasarrufu sağlar ve yeni teknolojiler kullanır, taleplere en kısa sürede cevap verebilir.

Dış kaynak kullanımı ilişkisinde işletmelerde iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkanı bulmaktadır(Koçel, 2005:392). Dış kaynak kullanımında iş ortağı olan işletme ile kurulan iletişim ve etik çalışma anlayışı önemli bir konudur. Bilgi paylaşımında açıklık, işletmeyi zamanında bilgilendirme, geri dönüş hızı ve etkileşim dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarısını etkileyen önemli faktörlerdir. Yapılan dönemsel değerlendirme ve raporlamalar ile de hizmet kalitesindeki süreklilik sağlanmaya çalışılmaktadır. Aynı zamanda hizmet verilen işletmenin bilgi ve belge gizliliğinin korunması, işletme prensiplerine ve anlayışına uygun hareket etme kritik öneme sahip diğer noktalardır(Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72).

Dış kaynak kullanımında, düzenli performans değerlendirmesi yapılmalı veya benzer kriterlerde tedarikçinin performansı ölçülmelidir. Dış kaynak kullanımı işinizin bir yönünü görmezden geleceğiniz bir bahane değildir. Dış kaynak kullanımına karar verildikten sonra da onu daha da geliştirecek yollara bakılmalıdır(Lankford ve Parsa 1999: 313).

Dış kaynak kullanımı ilişkisinde sürecin başarılı olması için her iki işletmede hedeflerini açıkça ortaya koymalıdır. İşletmeler birbirlerine karşı açık olmalıdır. Hizmet alan işletmenin dış tedarikçi işletmeye bazı faaliyetlerini yaptırabilmesi için güven duyması gerekir. Hedeflerin, amaçların açıkça belirtildiği bir sözleşme hazırlanarak her iki taraf arasındaki ilişkinin varlığı ortaya konur.

9. Dış Kaynak Kullanımının Sorunları

Dış kaynak kullanımı uygulamasında ortaya çıkabilecek bazı sorunlar bulunmaktadır. Bunlar yanlış tedarikçi seçimi, tedarikçiye bağımlılık, personel konusunu önemsememek, gizli maliyetleri göz önünde bulundurmamaktır.

9.1.Yanlış Tedarikçi Seçimi

Dış kaynak sağlayıcısının doğru olarak seçilmesi dış kaynak kullanımı sürecinde başarılı olunması için çok önemlidir. İşletmeye en düşük maliyetle hizmet verme taahhüdünde bulunan dış kaynak sağlayıcısının tercih edilmesi, kısa vadede düşük

maliyetli iş yaptırılacak gibi algılansa da yüksek kalitede hizmet alınacağı anlamına gelmemektedir(Barthelemy, 2003:89).

Diğer bir endişe kaynağı tedarikçinin kabiliyetidir. Tedarikçinin finansal gücü, uluslararası boyutu ve geçmiş tecrübeleri, tedarikçinin yapısını belirler(Quelin ve Duhamel, 2003:656).

9.2. Tedarikçiye Bağımlılık

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının uzun dönemi kapsaması veya sürekli hale gelmesi işletmeleri, tedarikçilere aşırı derecede bağlı hale getirir. İşletmelerin tedarikçiye aşırı bağımlılığı sonucunda işletme esnekliğini ve dış kaynak kullanımı ilişkisinde kontrolünü kaybeder. Bu durumda işletmeler dış kaynak kullanımı sonucu kaynaklara olan bağımlılıklarından kurtulmak isterken, bu kaynaklara daha fazla bağımlı hale gelip örgütsel alanda güç kaybedebilirler(Taşkıran vd, 2006: 322). Dış kaynak kullanımına giden işletme ilişkilerindeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, temrin vs. gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet üstünlüğü sağlayacağı düşünülen bir uygulama işletmeyi dezavantajlı hale getirebilir(Koçel, 2005:392).

Dış kaynak kullanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Bunun sonucunda, işletmenin dışarıdan sağlanan faaliyetler üzerindeki kontrolü azalır. Bu nedenle dış kaynak kullanan işletmeler tedarikçinin faaliyetlerini izlemeli ve iletişim kurmalıdır. Bundan dolayıdır ki Nike işletmesinin dış kaynak kullanımı hizmeti aldığı tüm tedarikçilerin yerleşkelerinde kendi temsilci personelini bulundurur (Quinn ve Hilmer ,1994:43)

9.3. Personel Konusunu Önemsememek

Personel konusu, etkin bir yönetim için kritik bir faktördür. Çünkü personel dış kaynak kullanımına, yeteneklerinin yetersiz görüldüğü için gidildiğine inanırlar. Dış kaynak kullanılan firmaya devredilen faaliyetlerde çalışan personelin işten çıkarılması diğer bölümlerde çalışan personeli olumsuz yönde etkileyip performansını düşürebilmektedir(Türksoy, 2005:16). Dış kaynak kullanımının insani yönü çoğu zaman

göz ardı edilmekte ve dış kaynak kullanımına gidilen bölümdeki personel genellikle işten çıkartılmaktadır. Personelin moralinin bozulması en yetenekli ve istenilen özelliklere sahip personelin başka yerlerde fırsat aramasına neden olabilmektedir. Diğer bir yandan çok sayıda personelin işten çıkarılması şirket imajı açısından da faydalı değildir(Embleton ve Wright, 1998:106). Dış kaynak kullanımı uygulamalarında personelin işten çıkarılabileceklerini düşünmelerine dolayısı ile düşük moralle çalışmalarına neden olabilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımı kararını vermeleri özellikle personel üzerinde birtakım olumsuz etkilerin oluşmasına neden olmaktadır. Dış kaynak kullanımı sürecinde personel ile sağlıklı iletişimin kurulması ve endişelerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, işletmenin eski çalışanlarının dış kaynak sağlayıcısı şirkete transfer olması durumunda, ücretlendirme ve sosyal güvence konuları sözleşmelerde yer almalıdır(Barthelemy,2003: 91).

Avrupa ve Amerika'da 747 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada dış kaynak kullanımının çalışanlar üzerinde etkileri belirlenmiştir. Araştırmaya göre, tedarikçiye personel transferi, insan kaynaklarına etkileri, çalışma şartlarında değişiklik, insan kaynakları stratejilerinin birleştirilmesi, işten çıkarma dış kaynak kullanıldığında çalışanlar üzerindeki etkileri olarak bulunmuştur(Kakabadse ve Kakabadse, 2002:196).

9.4. Gizli Maliyetleri Göz Önünde Bulundurmamak

İşletmeler dış kaynak kullanımı kararını genellikle maliyetleri düşürme amaçlı almaktadırlar. Ancak, dış kaynak kullanmada göz ardı edilen iki gizli maliyet bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, dış kaynak ortağının seçiminde ve yapılan sözleşmenin hazırlanması aşamasında yapılan harcamalardır. İşletmelerin birlikte çalışacakları dış kaynak sağlayıcıların bulunması, seçilmesi ve sözleşmeler hazırlanırken katlanılan maliyetler dış kaynak kullanım aşamasına kadar işletmenin yaptığı harcamaları kapsamaktadır. Dış kaynak kullanımında göz ardı edilen ikinci maliyet grubu ise, dış kaynak ortağının yönetilmesi sırasında yapılan harcamaları kapsamaktadır. Buna göre, dış kaynak sağlayıcısının performansının değerlendirilmesi sözleşmelerin yeniden düzenlenmesi ya da iptal edilmesi aşamalarında yapılan

harcamalar, dış kaynak kullanımında işletmelerin maliyetlerini artırabilir. (Barthelemy,2003:93).

Bir işletmenin dış kaynak kullanımı ile ilgili riskleri yönetme ve potansiyeli optimum düzeyde kullanabilmesi için önemli noktalar şöyle tanımlanabilir:

1. Hedef ve değer birliğinin sağlanması,
2. İyi eğitimli ve profesyonel bir satın alma ve sözleşme yönetimi grubunun kurulması,
3. Stratejik ve operasyonel düzeyde gelişmiş yönetim bilişim sistemlerinin kurulması ve performansın stratejik ve operasyonel düzeyde sürekli izlenmesi,
4. İçeride yapmanın maliyetini de göz önüne alarak dış kaynak kullanımı ile sağlanan yararın ölçümlenmesi,
5. Bilgi birikimi ve yaratıcılık konusunda her iki tarafı da kapsayan bir geri besleme ve paylaşım sisteminin kurulması,
6. 3 aşamalı bir iletişim yapısı kurulması, üst yönetim düzeyinde, kendi kariyerleri bu ilişkinin başarısına dayalı anahtar kişiler ve operasyonel düzeyde çalışanlar(Quinn, 1999:19).

Yapılan bir araştırmanın bulguları, enformasyon teknolojisi tedarik eden bir firmanın yaklaşık 500.000 $'lık bir maliyet altına girdiği ve bunun toplam dış tedarik maliyetinde yaklaşık %3'lük bir orana sahip olduğu yönündedir. Yalnız bu oran hakkında kesin bir değerlendirme yapmak yanlış olur çünkü tüm firmalar en iyi tedarikçiyi tespit edebilmek için aynı araştırma sürecine girerken yapılan sözleşmeler 10.000$ ile 500.000$ arasında değişmektedir (Barthelemy,2003:94)

10. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Diğer Yönetim Teknikleri

Çalışmanın bu bölümünde dış kaynak kullanımı ile benzerlik gösteren yönetim tekniklerine yer verilecektir. Bu amaçla, söz konusu kavramlar kısaca açıklanacak ve dış kaynak kullanımı ile ilişkileri ortaya konacaktır.

10.1. Küçülme (Downsizing)

Küçülme, işletmelerin hem hiyerarşi kademelerini hem de işgücünü azaltmaları yoluyla küçülerek maliyetlerini düşürmek ve verimliliklerini artırmak dolayısıyla işletmelerin rekabet gücünü arttırabilmek için başvurdukları bir uygulama şeklinde tanımlanabilir(Koçel, 2005; 428).

Dünyada ve Türkiye'de şirketlerin özellikle kriz ve durgunluk dönemlerinde ilk başvurdukları uygulamaların başında "küçülme" özellikle de çalışan sayısını azaltarak küçülme gelmektedir. Yöneticiler, küçülme sonrasında maliyetlerin düşeceğini firmanın kârlılık ve verimliliğindeki artışa bağlı olarak rekabet gücünün de yükseleceğini düşünmektedir(Dalay vd, 2002:143-144). Organizasyonlar, küçülerek daha çabuk kararlar alabilen, daha çabuk tepki gösterebilen, müşteri isteklerine ve gelişmelere daha çabuk uyabilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedeflemektedir. Bu sayede organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat dış kaynak kullanımı artırılmak suretiyle eskisinden daha fazla iş yaparak finansal sonuçların büyütülmesi imkanı olabilmektedir(Ülgen ve Mirze, 2007;312).

Örneğin; Chrysler 1990-1991'de ekonomik durgunluk yaşadığında, stokları azaltıp üretimdeki daha fazla girdiyi dış kaynakla sağladı. Böylece masrafları kıstılar ve 1992 yılını çok büyük kârla kapattılar(Öztürk,2007;13).

10.2. Şebeke organizasyonlar

Şebeke organizasyonların ortaya çıkışının temel nedeni, işletmelerin çevresel değişmelere hemen cevap verebilecek bir yapıya kavuşması, etkinliğin arttırılması ve işletmenin uzmanı olduğu temel işini yapması, diğer işlerini başka işletmeler devretmesidir(Koçel, 2007:394).

Bir mal ya da hizmeti üretebilmek için gerekli işlerle, bu işleri yapmada kullanılacak kaynaklar tek bir örgütte toplanma yerine çeşitli örgütler arasında dağılmaktadır.

Şebeke örgütlerin tanımı ve çeşitleri incelendiğinde, dış kaynak kullanmakta olan işletmelerin de bir anlamda şebeke örgütleri oluşturduğu görülmektedir. Farklı

işletmelerin bir araya gelerek bir mal veya hizmetin üretim sürecini oluşturmaları, hem dış kaynak kullanımı hem de şebeke örgütler kapsamında düşünülebilir(Korkmaz, 2006:32).

10.3. Kıyaslama (Benchmarking)

Dış kaynak kullanmak isteyen işletmeler hangi faaliyetlerini, dış kaynaklara devredeceklerini maliyet unsurunu da göz önünde bulundurarak karar verebilecek iken hizmet sağlayıcı işletmeler de sunacakları hizmetlerin kapsamını, maliyetini ve hizmetlerinin kalitesini kıyaslama yaparak belirleyebileceklerdir(Korkmaz, 2006:28).

Kıyaslama, bir işletmenin dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmayacağı konusunda nihai karar aşamasında rol oynamaktadır. Dış kaynak kullanımı kararı alınmadan önce süreçler, ürün ve hizmetler ve fonksiyonlar ile ilgili maliyetler ve yöntemler karşılaştırılır. Bu bilgiler, dış kaynak kullanılması durumunda gelecekteki performansın ve gelişmenin etkili olarak ölçülmesini sağlamaktadır(Uluiş,2001:18).

Önceleri işletmeler dış kaynak kullanımını sadece maliyet tasarrufu amaçlı görmüşlerdir. Ancak daha sonra işletmeler dış kaynak kullanımını uzun vadeli sadece maliyet tasarrufu amaçlı olmayan üst yönetimin vereceği kararla uzun dönemli stratejik bir araç olarak görmeye başlamışlardır. Dış kaynak kullanımı maliyet tasarrufu dışında işletmelere temel yeteneklerine odaklanma, riskleri azaltma, kaliteyi artırma, esnekliği artırma gibi çok çeşitli yararlar sunmaktadır. Bu açıdan dış kaynak kullanımı sadece maliyetleri azaltmaya odaklı olmayıp işletmelere uzun dönemde yarar sağlayabilecek stratejik bir araçtır. Böylece işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlerine odaklanıp, diğer faaliyetlerini kendilerinden daha uzman olan işletmelerden dış kaynak kullanma yoluyla gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bu bölümde dış kaynak kullanımı anlatılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise rekabet ve rekabet üstünlüğü sağlama açısından dış kaynak kullanımı anlatılacaktır.

İkinci Bölüm

Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Dış Kaynak Kullanımı Rekabet Üstünlüğü İlişkisi

1. Rekabet Kavramı

Küreselleşmeyle beraber, ülkeler arasındaki ticari sınırların ortadan kalkması aynı işi yapan rakip işletmelerin artması, müşterilerin bilinçli hale gelmesi gibi faktörler pazarların yapısını değiştirmektedir. Dolayısıyla işletmeler günümüzde daha sıkı ve zorlu bir rekabet ortamı içinde faaliyet göstermektedirler. Bu bağlamda, işletmeler ürün veya hizmet pazarında rekabet üstünlüğü elde etmek için birtakım stratejiler geliştirip sürekli bir yenilik ve gelişim içinde olmaları da gerekmektedir

Rekabet günlük hayatta, belirli bir menfaat elde edebilmek amacıyla başkalarını geçmeye çalışmak ya da benzer konumda olan kişilere karşı üstünlük sağlamak için yarışmak anlamlarında kullanılmaktadır(Aktan ve Vural, 2004:13). Rekabet, iktisadi açıdan evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme yeteneğini kazanmaktır(Akgemci, 2007: 167).

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir. Rekabetin olabilmesi için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir(Bulut,2004)

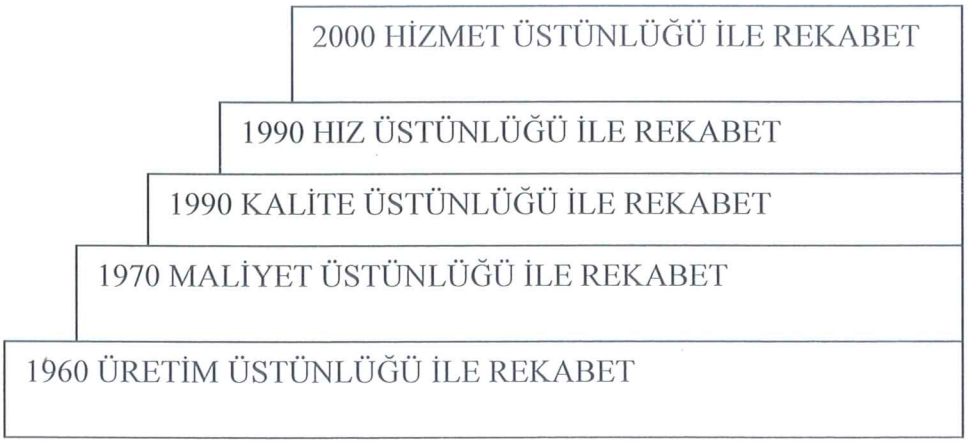
Sektörde, pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir bakıma, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir(Ülgen ve Mirze, 2007:257).

Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü sektördeki firmalar için birer rakiptir ve özel koşullara bağlı olarak, az ya da çok

öne çıkabilirler. Bu genel anlamıyla ele alınacak olursa rekabet, genişletilmiş çekişme olarak ifade edilebilir(Porter, 2003:6).

Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek v.b. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Günümüzün yeni ekonomi adı verilen yapısı içinde, rekabette başarıyı sadece maliyet ve yatırım indirimlerine bağlamak yetersiz sonuçlar vermektedir. Şekil 8'de görüldüğü gibi değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin hale gelmiştir(Tekin ve Çiçek, 2005:10-13).

Porter genel olarak rekabet gücünün statik değil, dinamik bir olgu olduğunu ve bu olgunun da, bir ülkenin firmaları tarafından yaratıldığını belirtmektedir. Rekabet için faktör koşulları, talep koşulları, destek endüstriler ve endüstri yapısı, bunlar dışında devletin rolü ve karşılıklı etkileşim sisteme etki etmektedir(Kum, 1999:166). Rekabet işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli bir olgudur. Günümüzde küreselleşme ile hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği artmıştır.



Şekil 8:Rekabetin Değişen Unsurları

Kaynak: Tekin vd, 2006:271

Günümüzün küresel rekabet ortamında kısa sürede ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda meydana gelen olağanüstü değişimler, işletmeler içerisinde de

birçok açıdan yeni yapılanmaları gerekli kılmıştır(Elibol, 2005:155). Artık sadece rakiplerine kıyasla daha ucuz ve daha kaliteli mamul malların üretilebilmesi yeterli değildir; başarının devamı için müşterinin hızla değişen gereksinimlerine uygun ürünlerin üretilmesi ve girdi olarak kullanılan materyallerin de geniş, kapsamlı, yeni teknolojileri kullanılarak üretilen kaliteli materyaller olması gerekmektedir; başka bir ifadeyle, rekabet daha önceleri fiyata ve ürüne odaklaşırken, globalleşme ile birlikte müşteri odaklı bir hale gelmektedir(Aktan ve Vural, 2004:169).

2. Rekabet Stratejileri

Porter, pazarda benzer mal ve hizmetlerle, aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapmak için rekabet içinde bulunan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmeleri için iki yol önermektedir; (Ülgen ve Mirze,2007:258).

- İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır. Böylece, rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir.

- İşletme mal ve hizmetlerini, pazardaki diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır. Bu durumda da rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak rekabet stratejileri şu şekilde sınıflandırılır:

2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanmasıdır(Doğan,2000:6). Maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde getiri elde ederek

rakiplerine üstünlük sağlayacaktır(Ülgen ve Mirze, 2007: 260). Porter, maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin rakiplerine yakın ya da daha düşük fiyatla ürününü sunması ile kârlarının artacağını ileri sürer. Maliyet liderliği stratejisinde, işletmelerin benzer bir ürünü rakiplerine kıyasla daha verimli şekilde tasarlaması üretmesi ve pazarlaması son derece önemlidir(Akgemci, 2007:184).

Stratejinin temelini kalite, hizmet ve diğer alanlar kesinlikle ihmal edilmeden rakiplere göre daha düşük maliyetlerle sahip olmak oluşturmaktadır. Bu stratejileri uygulayan işletmelerin hem kazançları hem müşteri hem de pazar payları genişlemektedir. Düşürülen maliyetler kaliteyi de düşürmemelidir. Maliyet liderliği stratejisi, kaliteyi etkilemeden veya kaliteden ödün vermeden, maliyetlerin düşürülmesi için uğraşır.

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve arge, servis, satış gücü, reklâmlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir(Porter, 2003: 44).

2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin bulunduğu ürün veya hizmetin farklılaştırılarak tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen yeni bir ürün yaratmaktır(Akgemci, 2007:184).

Müşteriler üzerinde mal ve hizmetin çekiciliğinin yarattığı psikolojik isteklerde bir farklılaştırma kaynağı oluşturabilmektedir. Bu çekicilik, sunulan mal ve hizmet için üstün bir statü ve prestij olabilmektedir(Çam, 2002:161). Farklılaştırma stratejisi, ürün kalitesi özellikleri veya satış sonrası hizmetler bakımından müşterilerine benzersiz yada üstün değerler sunmasıyla işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük elde edeceğini öngören bir yaklaşımdır(Porter,1985:14).

İşletme, farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyatı uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye çalışır. Müşteri beklentileri ürün, kalite, hizmet, teknoloji, davranış gibi unsurlarda

gerçekleşebilir. Farklılaştırma sadece ürün farklılaştırması anlamına gelmemektedir. Farklılaştırma, işletmenin tüm faaliyetlerinde uygulanabilir. Her faaliyette, müşteri tarafından doğrudan fark edilen kalite, teknik üstünlük, müşteri hizmetleri gibi farklılaştırmalar bu stratejinin başarısında önemli rol oynar(Ülgen ve Mirze, 2007:264).

Kaliteli mal veya hizmet sunumu ile bazı işletmeler diğerlerine göre tüketicilerce farklı algılanabilir. Bu durum zamanla marka bağımlılığına kadar gidebilecek ve alıcıların fiyata karşı duyarlılıklarını da azaltabilecektir. Beymen elbise üretir, ama diğerlerinden daha pahalı satar, çünkü ürün farklıdır(Karacaoğlu, 2006:59).

2.3. Odaklanma Stratejisi

Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisinden farklı olarak odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında toplanır. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisinin aksine odaklanma stratejisinde ürün ve hizmetin belli bir kesitine belirli bir pazara, belirli bir yaş grubuna vb. konulara odaklanma vardır.

Odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır(Porter, 2003:48).

Odaklanma stratejisinin, maliyet odağı ve farklılaşma odağı olmak üzere iki farklı uygulaması vardır(Akgemci, 2007:186). Maliyet odağını benimseyen işletme kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek, pazara, rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir(Eren, 2007:253). Maliyet liderliği stratejisinden farkı, pazarın müşteri grubuna uygun olarak daraltılmasıdır(Ülgen ve Mirze, 2007: 267). Farklılaşmaya odaklanan işletmeler, hedef pazar bölümlerinde farklılaşmak için çaba harcamaktadırlar. İşletme, yine dar bir pazar kısımda veya belli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak burada daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık kazanmak için farklılaştırma stratejisi izlemektedir(Eren, 2007:254).

2.4. Birleştirilmiş Rekabet Stratejileri

İşletmelerin ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejilerinden iki veya daha fazlasını aynı anda uyguladığı durumlarda söz konusudur. İşletmeler farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi, odaklanma stratejilerinden ikisini veya daha fazlasını aynı anda uygulayabilir.

3. Küçülme Stratejileri

İşletmeler küçülmeye giderken, işletmenin verimliliği ve etkinliği artırarak işletmenin kârlılığını iyileştirmeyi amaçlamaktadırlar. İşletmeler, bu amacı gerçekleştirmek için süreçleri yeniden düzenlemek, işletmenin yapısını değiştirmek ya da işletmenin yönetim felsefesini değiştirmektedirler.

İşletmelerin küçülme yolunu tercih etmelerinde, müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak gibi sebepler etkilidir. İşletmelerin küçülme yolunu seçmeleri, işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmez. Aksine işletmeler çoğu kez küçülerek büyürler(Öztürk, 2006:41).

İşletmeler, işgücü azaltma, işlerin yeniden tasarımı veya sistematik strateji belirleyerek küçülmeye gidebilir. İşgücü azaltmada amaç erken emeklilik, transferler dış satım ve işten çıkarmalar gibi taktiklerdir. İşlerin yeniden tasarımı stratejisinde amaç, iş gücü azaltmak yerine iş azaltmaktır. Bu strateji fonksiyonları, hiyerarşik düzeyleri grupları, bölümleri ya da ürünleri elimine etmek, birimleri birleştirmek merkezileştirmek veya çalışma saatlerini azaltmak şeklinde gerçekleşir. Sistemik strateji, temel olarak işgücünün boyutunu, ya da büyüklüğünü değiştirmeye değil; örgütün sistemini, kültürünü ve örgüt iş görenlerinin tutumlarını değiştirmeye odaklanmaktadır. Sistemik strateji küçülmede uygulanan uzun vadeli bir stratejidir. Sistemik strateji, küçülmeyi program veya hedef olarak görmektense; bir yaşam tarzı ve sürekli bir gelişim olarak tanımlamaktadır(Öztürk, 2006:33).

İşletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla işgücünü azaltmakta, iş azaltmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler küçülür, önemli olmayan faaliyetlerini tasfiye eder

organizasyon yapısı yalınlaşır, organizasyon kademeleri azalır, üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman bulur ve işletmeler ana faaliyet alanlarında özelleşir. Bir küçülme yöntemi olan dış kaynak kullanımı ile işletme hiyerarşik basamaklarında azalma sağladığı gibi fonksiyonlarda da küçülmeye gider.

4. Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Sağlanması

Son otuz yıldan bu yana, uluslararası ticaretteki serbestleşme ve global pazarlardaki gelişmeler, teknolojik gelişme ve yeni teknolojinin çok hızlı bir şekilde kullanılabilir olması rekabette önemli değişikliklere sebep olmuştur. Böyle bir çevrede işletmeler hayatını sürdürebilmek ve başarılı olmak için farklı stratejiler peşinde koşmaktadırlar. Özellikle bu yeni rekabet çevresinde başarılı olmak için işletmeler yeni rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynaklarını aramaktadırlar. Ancak yoğun rekabetin söz konusu olduğu global pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüklerine sahip olmak çok zor olmaktadır(Aydın, 2006:451).

Rekabet ayakta kalmak için gerekli iken, rekabet üstü olmak ise başarı için gereklidir. Rakip olmazsa rekabet olmaz; çünkü rekabet kendini başkalarıyla karşılaştırmaya dayalıdır. Ancak rakip olmazsa bile rekabet üstü olunabilmektedir çünkü bu durumda amaç daha da iyi değerler üretmeye çalışmaktır (Bono, 1996: 102). Rekabetçi üstünlüğün gerçek orijinleri, yalnızca firmanın kendisine bakılarak değil, esas olarak firmanın içinde bulunduğu yakın iş çevresi ile etkileşimine bakarak anlaşılabilir. Firmalar stratejilerini, bu iş çevreleri içinde pozisyon alarak pozisyon seçerek belirlerler(Öz, 2000:152).

Piyasalarda, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarının ön koşulu, rekabet üstü olmalarından geçmektedir. Özellikle küresel piyasalarda ayakta kalabilmek için rekabet üstü bir anlayışa sahip olmak gerekmektedir. Rekabet, aynı yarışta aynı kulvarda koşmayı ifade eden bir kavramdır. Rekabet üstü olmak ise, rakiplere göre farklı kulvarda koşarak, kendi kulvarında kendi yarışını seçmeyi ifade eden bir kavramdır(Tekin ve Çiçek, 2005:64).

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin diğer işletmeler karşısında pazara sunmuş olduğu ürün ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlük olarak tanımlanır(Tavşancı,2004:25). Rekabet

üstünlüğü, bir işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında müşterilerine daha düşük maliyet yada farklılık sunmasından kaynaklanan konumsal üstünlüktür(Porter,1985:43).

Rekabet üstünlüğü müşterilerin, işletmenin mal veya hizmetlerinden rakip mal veya hizmetlere göre daha yüksek oranda değer algılaması ile oluşmaktadır(Gönen ve Çelik, 2005:41).

Rekabet üstünlüğü bir işletmeye şu alanlarda katkı sağlar (Bulut, 2004):

- Kârlılık artışı,
- Gelir tabanının (Pazar payının) genişlemesi,
- İşin uzun vadede gelişmesinin ve devamlılığının sağlanması.

Bir işletme için rekabet üstünlüğü; doğru kalitede, doğru fiyatta ve doğru zamanda doğru ürün/hizmet üretebilme yeteneğidir. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini diğer işletmelerden daha etkili bir şekilde karşılamaktır(Ömürbek, 2003: 25).

İşletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi tüm faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Bu faaliyetler rakiplerden daha fazla değer yarattığı ölçüde işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Değerin yaratılıp, yaratılmadığı müşterinin satın aldığı ürün ve hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkar(Ülgen ve Mirze, 2007;121). Rekabet üstünlüğü işletmenin diğer işletmelere göre farklı ve taklit edilemeyecek biçimde yaptığı işlerle elde edilir. Müşteri odaklılık, ürünün ve hizmetin kalitesi, daha az maliyetle üretim rekabet üstünlüğü sağlar.

İşletmeler rekabet üstünlüğünü; araştırma ve geliştirme ile yenilik ve kalitenin artırılması ile sağlamakta ve devam ettirmektedirler. Rekabet stratejileri konusunda araştırmalar yapan Porter, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet elde edebilmeleri için özellikle beş faktöre dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu faktörler;

1.Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır,

2. Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır,

3.Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme sayesinde sürdürülebilmektedir,

4.Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir,

5.Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir(Tekin ve Çiçek, 2005:64).

Rekabet üstünlüğü; çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlüktür(Soyer ve Erkut, 2008:41).

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için belirgin bir farka ve benzersizliğe sahip olmalıdır. Rekabet gücünün orta ve uzun vadede sürdürülebilirliği büyük ölçüde firmaların rakiplerine kıyasla sahip oldukları yeteneklere bağlıdır(Aktan ve Vural, 2004:133). Her işletmede birbirine benzeyen varlıklar ve yetenekler bulunabilmektedir. Bazen bunlara çok kolay sahip olunabilir ve bunlar da işletme için değer yaratabilirler. Fakat her işletmede kolayca bulunabilecek bu varlık ve yetenekler işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesine ve yaşamını devam ettirmesine olanak vermesine rağmen, elde ettikleri rekabet üstünlüğünü devam ettirmeleri açısından yeterli olmazlar. Birtakım yetenekleri sayesinde rekabet üstünlüğü elde eden işletmeler başka işletmelerin de aynı yetenekleri kısa zamanda taklit etmesi durumunda, sahip oldukları üstünlükleri kaybederler. Kısa zamanda taklit edilebilen ya da herkes tarafından kolaylıkla elde edilebilen bu gibi yetenekler, sıradan varlık ve yeteneklerdir. (Ülgen ve Mirze,2007:273). Artan globalleşme ve yoğun rekabet 1990'lardan beri firmaları rekabet üstünlüklerini artırmak için temel yeteneklerini geliştirecek gerekli araçları araştırmaya yöneltmektedir. Çünkü bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı sahip olduğu temel yeteneğidir. Temel yetenek rekabet edebilirliğin temelidir(Bakırtaş ve Bakırtaş,2008:107).

Görüldüğü gibi, rekabette üstünlük sektördeki diğer şirketlere göre örgütü pazarda daha uygun konuma getirebilecek stratejilerin formüle edilmesi ile ilgili olarak yeteneklerini ifade etmektedir. Yeteneklerini kullanabilen işletmeler rekabet üstünlüğüne ulaşabilmektedirler. Rakiplerle aynı şeyleri yaparak kazanmak, yüksek rekabet ortamında mümkün olamamaktadır.

Rekabetçi üstünlük kazanmanın bir çok yöntemi bulunmaktadır. Örgütler rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde ederek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları yakalayarak, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap vererek kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. (Akın, 2009).

Rekabet gücünün arttırılması ve sürdürülebilirliği için firmalar uluslararası gelişmelere ayak uydurmalı, yenilik ve icatlarda bulunmalı, teknolojiye son derece önem vermelidir. Teknolojik gelişmenin daha ileri bir aşamasında olan firmalar (hızlı takipçi ve lider) daha geri safhadakilere kıyasla orta ve uzun vadede rekabet güçlerini sürdürülebilir kılmada daha başarılı bir konuma ulaşmaktadırlar(Aktan ve Vural, 2004:173).

Bu açıklamalar ışığında, bir işletmenin küresel piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamasında ve bunu devam ettirebilmesinde, o işletmenin sahip olduğu değerlerin büyük önemi bulunmaktadır. Rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için bir işletmenin kendisini rakiplerinden öne geçirecek bir takım yeteneklere sahip olması gerekmektedir. İşletme rekabet üstünlüğü sağlamak için kendine bir takım stratejiler belirlemelidir.

4.1. Rekabette Üstünlük Elde Etmede Sahip Olunması Gereken Özellikler

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve sürdürmelerinde gerekli olan birtakım rekabet unsurları bulunmaktadır. Bunlar: Kaliteli mal ve hizmet üretmek, düşük maliyetli olmak, esnek olmak, hızlı olmak, yenilik yaratmak, süreklilik ve istikrarlı olmaktır.

4.1.1. Kaliteli mal ve hizmet üretmek

İşletmelerin rekabet edebilmesinde en önemli unsurlardan biri sundukları ürün ve hizmetlerinin kalitesidir. Rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapıp, hizmet veren ve pazardaki değişimlere hızlı şekilde uyum gösteren işletmeler daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı ürün ve hizmetler sunarak rakipler karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler(Doğan,2000:24). İşletmeler rekabet edebilmek için kaliteli ürün ve hizmet sunmalıdırlar.

4.1.2. Düşük maliyetli olmak

Rekabet gücünü geliştirmede en önemli faktörlerden bir tanesi maliyet azaltmadır. İşletmelerin temel amaçları arasında üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerini azaltarak kârlılığı artırmaktır. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır(Doğan,2000:14).

İşletmeleri maliyet azaltmaya yönelten etkenlerden bazıları şunlardır:

-Birim maliyetlerin azaltılması, hem ihraç pazarında hem de iç pazarda ithal mallarla rekabet edebilmek için gereklidir.

-İnsanların emeği çok pahalıdır.

-Ekonomik gerileme dönemlerinde pazarın büyüme ümidi pek az olduğundan maliyetler azaltılarak kârlılığa ağırlık verilir(Bono,1996:37).

4.1.3. Esnek olmak

Günümüzde sektör, iş, rakipler, müşteriler ve onların ihtiyaçlarıyla ilgili tüm unsurlar devamlı değişim göstermektedir. Bu unsurlar rakipler, teknolojideki demografideki ve yasal düzenlemelerdeki gelişmeler tarafından sarsılmaktadır. İşletmelerin bu tahmin edilemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmesi, esnek olmasına bağlıdır. Çevrenin yapısı, esnekliği, hızı ve yeniliği gerektirmektedir. İşletmelerin yeni rekabetçi alanda etkinlikle faaliyet gösterebilmesine en büyük katkı esneklikle sağlanabilecektir(Besler, 2002:39). İşletmelerin değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verip, buna dayanarak rekabet üstünlüğü elde edebilmeleridir.

Esnek üretim ve yeni tasarıma dayalı rekabet koşulları; zamanında teslim, kısa sürede üretim ve kaliteli ürün konularının önemini arttırmaktadır. Yeni rekabet koşullarında işletmelerin değişken pazar koşulları ve pazar yapısına bununla birlikte müşteri tercihindeki ürün çeşitlemesine hızla yanıt verebilecek ürün esnekliğine sahip olmaları gerekmektedir(Besler, 2002:40).

4.1.4. Hızlı olmak

Günümüzde rekabet ortamı işletmeyi üç noktada hızlı olmaya zorlamaktadır. Bunlardan ilki, yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretebilmektir. Küresel pazarlardaki yoğun rekabet nedeniyle ürünlerin hayatta kalma süreleri hızla kısalmaktadır. Birçok ürün, birkaç yıl ya da daha az yararlı hayat süresine sahiptir. Rekabet ortamındaki işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için pazara sürekli olarak yeni ürün sürmek zorundadır. Bu durum ise, üst düzey yöneticileri teknolojiyi yakından takip ederek esnek üretimi gerçekleştirebilecek yatırım alanlarını belirlemeye ve gerekli yatırımı yapmaya zorlamaktadır. İkincisi, ürünlerin veya hizmetlerin müşterilere büyük bir hızla ulaştırılmasıdır. Artan rekabet ve müşterilerden gelen artan talepler, işletmelerin mevcut ve olası rakiplerine cevap vermede daha hızlı davranmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin hızlı olmalarını gerektiren üçüncü faktör de; karar verme sürecindeki hızdır(Besler, 2002:40-41). İşletmeler gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak olan kaynağını, bugün sahip olduklarını taklit edebilecek olan rakip işletmelerden daha hızlı yaratmalıdır.

4.1.5. Yenilik yaratmak

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, ürünlerin hızla demode olduğu, rakiplerin sürekli çoğaldığı günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedir. Böyle bir rekabet ortamında işletmeler faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalı, gelişmeleri takip etmeleri ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. İşletmelerin faaliyette bulundukları rekabet ortamı içinde sahip olmaları gereken diğer önemli özellik, yenilikçi olmalarıdır.

Yenilik genel anlamda, yeni ürünler, hizmetler ve üretim süreçleri meydana getirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Değişen dünyada işletmeler, rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeli ve bu doğrultuda oluşturmalıdır. Rekabet gücü veya üstünlüğü kazanmada işletmelerin yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme ve bunun gibi unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip büyümelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişimlere hızlı

bir şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standartlara uygun, daha düşük fiyatla mal ve hizmetler sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde edebilmektedirler(Bayındır,2007:243).

Yenilik yaratma rekabetin temellerini oluşturmaktadır. Yenilik müşterilerin satın alma kararlarında çok önemli bir role sahiptir. Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları pazarı ellerinde tutabilmektedir. Bu işletmeler sıradanlaşan mal ve hizmetlerden çok, yeni mal ve hizmetlerle pazarı yönlendirmektedir(Tanyeri ve Fırat, 2005:271). Bu nedenle yeni ürün veya hizmetler sunarak rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermektedirler.

4.1.6. Süreklilik ve istikrarlı olmak

Son yıllarda politik, teknolojik ve ekonomik alanlarda ortaya çıkan gelişmeler ve hızla yayılan yenilikler, tüketicileri çok sayıda mal ve hizmetle karşı karşıya bırakmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlardan pay almak, aldığı payı devam ettirmek ve büyümek isteyen işletmeler, pazara sürekli olarak ve zamanında, yeterli miktarda mal ve hizmet sunmak zorundadırlar(Aksu, 2002:7). Başarılı ve kalıcı şirketlerin ortak özelliği, hem işletme içerisinde gelişimi teşvik etmeleri hem de kendilerine has bir değerler sistemine sahip olmalarıdır.

Rekabette kalıcılık ve süreklilik, rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden yapılandırılmasına bağlı olacaktır(Kırım 1998:6).

Müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları çok hızlı ve rakiplerden önce uygulamaya koyan firmaların rekabet güçleri ve süreklilikleri daha yüksek olmaktadır.

5. Rekabet Üstünlüğü Açısından Dış Kaynak Kullanımı

İşletmelerin temel amaçları kârlılık, büyüme, devamlılıktır. İşletmelerin bu amaçlara ulaşabilmesi için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekir.

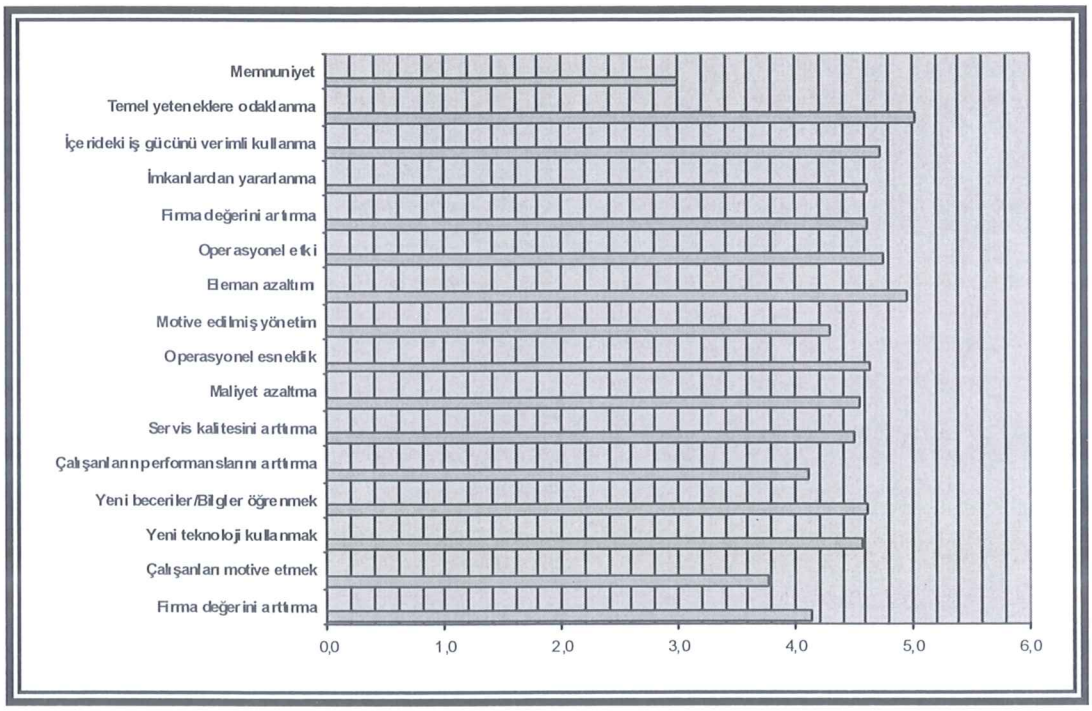
Günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmesi artan rekabetle birlikte zorlaşmıştır. Ürünlerin artması ve yoğun rekabet, kârlarını arttırmak ve büyümek isteyen işletmeler üzerinde baskı yapar. Bu nedenle işletmeler maliyetlerini azaltarak, daha kaliteli ürün sunarak rakiplerine karşı üstünlük sağlamak istemektedirler. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için dış kaynak kullanımı tekniğini kullanmaktadırlar.

Strateji olarak kabul edilen dış kaynak kullanımı sadece maliyet tasarrufu için değil aynı zamanda stratejik hedefleri başarmak için yapılmaktadır(Narasimhan ve Narayanan, 2009:36).

Günümüzde ürün ve hizmet geliştirme süresi çarpıcı bir şekilde düşmüş ve zamana dayalı rekabet, işletmelerin değişen koşullara daha hızlı karşılık vermesini gerekli kılmıştır. Bu noktada, işletmeler artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için temel yetenekleri dışındaki işleri de en az onlar kadar kaliteli, hızlı ve en az maliyetle yapmak durumundadırlar(Dalay vd, 2002:201). Bir işletme eğer belirli bir fonksiyonla ya da alt fonksiyonla ilgili bir faaliyeti dünya standartlarında yerine getiremiyorsa, bu faaliyet o işletmenin değil başka işletmelerin temel yeteneği ise, işletme o yeteneği dünya standartlarındaki en iyi kaynaktan sağlamadığında rekabet üstünlüğünü yitirecektir(Quınn, 1999:12). Ürünlerin veya hizmetlerin tedarikçiler tarafından daha etkin ve verimli olarak sağlanmasıyla rekabet üstünlüğü kazanılabilmektedir. Dış kaynak kullanımının avantajları operasyonel, stratejik veya hem operasyonel hem stratejik olabilmektedir. Operasyonel avantajlar genellikle sorunlar için kısa vadeli çözümler sağlarken stratejik avantajlar fırsatları maksimize eden uzun vadeli katkılar sağlamaktadır(Lankford ve Parsa,1999:312). Dış kaynak kullanımı, rekabet edebilirliği yükseltmek için, işletmeler tarafından, esneklik kazanma, zamanı ve kadroları kısıtlama yöntemi olarak görülmektedir(Düren,2000:78-81).

İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan, temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani dış kaynak kullanarak hem kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmakta, hem yapısal küçülme elde ederek daha yalın hale gelmekte, hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulmaktadır. Böylelikle işletmeler daha kapsamlı ve stratejik düzeydeki amaçlara yoğunlaşmakta ve bu durumda işletmenin tüm çıktılarında, bir verimlilik artışı sağlanmaktadır.

AT Kearney 2005 yılında yaptığı ankete dayanarak hazırladığı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için stratejik dış kaynak kullanımı isimli raporunda, dış kaynak kullanımı işlerinin hızla stratejik dış kaynak kullanımına doğru yöneldiğini vurgulanmaktadır. Raporda stratejik dış kaynak kullanımının işletmelerin değer zincirlerini radikal olarak yeniden yapılandırabileceğini ve kendilerini dönüşüme uğratarak rekabet pozisyonlarını radikal şekilde değiştirebileceği belirtilmektedir (Kırım,2007:155).



Şekil 9:Dış Kaynak Kullanımının Etkileri

Kaynak: Kakabadse, 2003:68

Dış kaynak kullanımı işletmelere birçok fayda sağlamaktadır. Şekil 9'da da gösterildiği gibi yapılan bir araştırma ile dış kaynak kullanımının etkileri belirlenmiştir. Temel yeteneklere odaklanma, işgücünü verimli kullanma, firma değerini artırma operasyonel etki ve esneklik, eleman azaltımı, motive edilmiş yönetim etkileri ortaya çıkmıştır.

Tablo 4: Dış kaynak kullanımı ve Stratejik Önem

		Stratejik Önem	
		Temel Olmayan	Temel
Dkk'nın Rolü	Tamamlayıcı	Hücre 1 Etkililik	
	Bütünleyici	Hücre 2 Sinerji&yasallık	Hücre 3 Temel yetenek geliştirmek

Kaynak: Elango,2008:325

Bu tablo dış kaynak kullanımında rekabet üstünlüğünün çeşitli etkilerini açıklamaktadır. Dış kaynak kullanımının üç tane etkisi bulunmaktadır. Etkililik, sinerji yasallık ve temel yetenek geliştirme. Hücre 1 ve hücre 2'deki faaliyetleri işletme kendi bünyesinde yaparsa ölçek, yasallık, sinerji elde edemez. Bu faaliyetlerde işletme dışarıdan tedarikçi kullanır. Hücre 3 dış kaynak kullanımı ile tamamlanan faaliyetlerdir.

5.1. Dış Kaynak Kullanımı ile Maliyet Azaltılması

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirip varlıklarını devam ettirebilmek için kâr etmek zorundadırlar. İşletmelerin kâr edebilmelerinin en önemli gereklerinden biri düşük maliyetle çalışmalarıdır. Dolayısıyla işletmelerin tedarikçi kullanarak maliyetlerini azaltmaları mümkündür. Günümüzde işletmelerin, etkin bir rekabetçi güç olmaları maliyet alanında yapacakları etkin çözümlere bağlıdır. İşletmeler esas faaliyet alanı dışında kalan öncelikle maliyet artırıcı faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımına gitmek zorundadırlar. Dış kaynak kullanımında işletmeleri teşvik edici temel neden maliyet tasarruflarıdır. Maliyet tasarrufu dış kaynak kullanımının temel nedeni olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımının en büyük amacı en az %15 bazen de %20 -25 arası maliyet tasarrufu sağlamaktır(Lankford ve Parsa, 1999:312). Çok düşük maliyet yapısına sahip bir dış tedarikçiye ulaşmak, dış kaynak kullanımının en çekici ve kısa vadeli yararlarından birisidir. Outsourcing Enstitüsü tarafından 2003 yılında yapılan bir araştırmada, şirketlerin dış kaynak kullanımı vasıtasıyla maliyetlerinde ortalama olarak %9'luk bir düşüş olduğu belirtilmiştir(Özgener, 2004:183).

İşletmelerde maliyetler genel olarak sabit maliyetler ve değişken maliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sabit maliyetler, işletmede üretim olsa da olmasa da oluşan maliyetleri değişken maliyetler ise, üretim kapasitesine göre artan ya da azalan maliyetleri ifade etmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile bir takım faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere devir ederken bu faaliyetlere aldığı hizmet kadar ödemede bulunabileceği için sabit maliyetlerinin bir kısmını değişken maliyete dönüştürebilme imkanı yakalamaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanan işletme yararlandığı faaliyetler için harcamalarını sadece üretimini tasarladığı ya da hizmetine olan talebe göre şekillendirebileceği için oluşacak maliyetlere değişken bir yapı kazandırabilmektedir. Böylece dış kaynak kullanan işletme maliyet unsurlarını etkili bir şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü kazanmakta ve oluşabilecek risklerden korunabilmektedir(Parlar 2002:11).

Sayısal bir örnekle açıklarsak; bir işletme dış kaynak kullanarak bir ürünü 230 birime tedarik edebildiğini varsayalım. İşletme kendisi bu ürüne 100 birimlik hammadde ve 200 birimlik isçilik harcadığını düşünelim. Eğer işletme bu ürünü dış kaynak kullanarak tedarik ederse hammadde fiyatı ve direk işçilik fiyatını ödemeyecektir. Bu örnekte yöneticilerin maaşları gibi sabit giderlerden bahsedilmemiştir. Çünkü yöneticiler başka ürünlerle ilgilenmeye devam edebilir. Bu örnekten hammadde ve işçilik fiyatının dış kaynak kullanımı kararı verilmesinde etkisi görülebilir(Baxendale, 2004:53).

Tüm işletmeler, farklılaşmayla yarışmayı, rekabet stratejisi ile uyumlu en düşük maliyet seviyesine ulaşmayı isterler. Dış kaynak kullanımı, işletmeye maliyete neden olan her türlü faaliyeti ayarlayan uzmanlardan; tedarikçi sayesinde ölçek öğrenme, yer gibi faktörlerden yararlanmaya izin verir(Jennings,1997:89). İşletmeler, faaliyetlerinde dış kaynak kullanarak gereksiz maliyetlerden ve yatırım yapmanın maliyetinden kurtulmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı maliyet tasarrufunu birçok yoldan sağlar: tedarikçinin düşük maliyet yapısına erişim sağlayarak hemen yarar sağlar; dış kaynak kullanımı temel olmayan iş fonksiyonlarına yatırım ihtiyacını azaltır; varlıkların devri, işlemin bir parçası olarak, nakit ödeme sonuçları ve gerekli işletme içi kapasitenin baştan başa inşa edilmesine kalkışmak yerine dışarıdan kaynaklar kullanılabilir(Glagola, 2001:263). Dış kaynak kullanımı ile bir ürün ya da hizmetin daha az maliyetle gerçekleştirilmesinin

nedenlerinden bir tanesi uzmanlaşmadır. Eğer işletmeler pazarlama, dağıtım, üretim, depolama gibi her türlü işlemi kendi bünyelerinde gerçekleştirmeye çalışırsa artan maliyet tüketicilere yansır(Gençyılmaz ve Zaim, 2000:128).

Tedarikçilerin yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri tedarikçileri cazip hale getirmektedir(Lacity vd,1994:14). Dış kaynak kullanımı hizmetini veren işletmeler müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Örneğin, birden çok işletmenin siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak kaynakları daha verimli kullanmak olanaklıdır. Bu nedenle hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği artırıcı yararlar da göz önünde bulundurulmalıdır (Doğan, 2003:4). Dış kaynak kullanımı bu açıdan bulunmaz bir fırsat olarak değerlendirilmekte ve ölçek ekonomilerinden yararlanan, uzmanlaşmış işletmelere temel yetenekler dışındaki işler devredilerek maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir(Jennings 1997:89). Örnek olarak temizlik hizmeti veren bir firmanın, hizmet verdiği firmaların sayısının artması, hizmet verirken kullanacağı temizlik malzemesi için kuracağı tedarik zincirinde, pazarlık payını arttıracak dolayısıyla bunu maliyetlerine yansıtacaktır.

Pazarlardaki dalgalanmalar ve talep esnekliği işletmeleri yüksek yatırımlar yapma konusunda engellerken sabit maliyetlerini en aza indirmeye zorlamaktadır. Bu sebeple işletmeler sonucun tahmin edemeyecekleri yatırımlar yapmak yerine aldığı hizmet veya mal karşılığı kadar ödeme yapacakları yönetim anlayışına geçmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005:274). Dış kaynak kullanımı işletme tarafından yapılması zorunlu olmayan fonksiyonları ile ilgili olarak yapılacak olan sermaye yatırımlarını azaltmak için kullanılan yollardan biridir. Eldeki sermayeyi kullanarak kaynak oluşturmak yerine yapılan anlaşmalarla dış kaynaklardan yararlanma tercih edilebilmektedir. Böylece işletme tarafından oluşturulması zorunlu olan faaliyet ve fonksiyonlar için elde kaynak bulundurulması daha kolaylaşmaktadır(Gençyılmaz ve Zaim, 2000:129). İşletmelerin dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirebilecekleri faaliyetleri öz kaynaklarıyla gerçekleştirmesi durumunda işçilik giderleri, bakım ve onarım giderleri gibi sermaye ve işletim harcamalarına yol açacaktır. Halbuki bunların dış kaynak kullanımı ile yapılması

durumunda yatırım harcamalarının azaltılması ve kârlılık artışı sağlanacaktır. İşletmelerin dış kaynak kullanması kuruluş aşamasında yapacağı yatırımların maliyetlerini de azaltarak işletmeye finansal açıdan yararlı olabilmektedir. Böylece işletme dış kaynak kullanımı yoluyla daha az sermaye kullanarak rekabet avantajı kazanmaktadır(Benson and Irenimo 1996, 60).

İşletmeler gerekli donanım ve teknolojiye harcamadan kaçınmak için faaliyetlerini kârlı ve etkili bir şekilde yapmak için gerekli kaynakları olmadığında dış kaynak kullanır. İhtiyaç duydukları nakit para, yetenek, teknoloji olmadığında dış kaynak kullanımı yoluna gidilir. Kârlı ve faydalı olup olmadığını tespit etmek için fayda/maliyet analizi yapılmalıdır(Elmuti vd,1998:21). İşletmeler yeni ürün geliştirme tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanarak, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanına sahip olabilirler(Akyay ve Göral, 2005:191). Dış kaynak kullanımı stratejisini kullanan işletmeler tedarikçilerin gelişmiş teknolojilerinden yararlanmakta ve böylelikle teknolojiyi takip etme maliyetlerinden de kurtulma imkanı elde etmektedir. Ayrıca büyük miktarlarda finansal kaynak gerektiren teknoloji yatırımları yapmalarına gerek kalmamaktadır. Dış kaynak kullanımında işletmeler yeni teknolojiler çıktıkça tedarikçilerini bu teknolojilere sahip olanlardan seçme şansına sahip olurlar.

Sabit yatırımların fazlalığı ve geri dönüş süresinin uzunluğu ayrıca nitelikli personel ihtiyacı bu yatırımların pahalı olmasına sebep olmaktadır. İşletmeler tedarikçi firmalar vasıtasıyla hem bu maliyetlerden kurtulmakta hem de teknolojik yenilikleri kendi bünyelerine transfer edebilmektedirler. Birçok tedarikçi faaliyetleri yerine getirmek için işletmenin faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirmesinden daha fazla etkili ve ucuz düzeyde teknoloji ve bilgiye sahiptir(Elmuti vd,1998:21).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yeteneklerine stratejik olarak odaklanması ve sermaye yatırımlarının en iyi kullanımını sağlar. Temel yeteneklere odaklanma ve sermaye yatırımları arasındaki bağlantı, düşük ortalama sermaye maliyetleri ve gelişen sermaye yatırımları ve bir yandan yüksek değerli faaliyetlere odaklanma ve işletmenin ana faaliyetlerindeki insan ve sermaye kaynaklarına odaklanmasını açıklar(Quelin ve Duhamel, 2003: 654-655).

Dış kaynak kullanımı ek sermaye ve işletim maliyetlerine katlanmayı ortadan kaldırmaktadır. Bu süreç, işletmelere maliyet avantajı sağlamakta ve kâr maksimizasyonuna yardımcı olmaktadır.

İşletme temel olmayan faaliyetlerini alanında uzman işletmeye aktararak tedarikçinin maliyet üstünlüğünden faydalanır. Bu da işletmeye maliyet üstünlüğü ve faaliyetlerin daha başarılı gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. İşletme maliyet liderliğini sağlamak için dış kaynak kullanımı ile faaliyetlerini dışarıya verdiğinde sadece ürünün fiyatı düşmez aynı zamanda ürünün üretimi sırasındaki maliyetleri de azalır.

5.2. Dış Kaynak Kullanımı ile Temel Yeteneklere Odaklanılması

Temel yetenekler dışında kalan faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesinin, iki nedeni vardır. Birincisi, işletmelerin en iyi yaptıkları işlere odaklanmalarına imkan tanımaktadır. İkincisi işlerinde uzman olan tedarikçilere temel yetenek dışında kalan faaliyetleri devretmek maliyetleri azaltırken bu faaliyetlerin daha başarılı gerçekleştirilmesini sağlayacaktır(Barthelemy,2003: 88). Bir strateji olarak dış kaynak kullanımı önemli derecede iş performansının gelişmesini sağlar. İşletmenin temel yeteneklerine daha iyi odaklanmasını için dış kaynak kullanımı stratejik bir neden olarak gösterilir. Dış kaynak kullanımında en sık gösterilen stratejik neden temel yeteneklere daha iyi odaklanmayı sağlamasıdır(Kremic, 2006:469). İşletmeler en iyi bildikleri işi yapmaya odaklanmakla kaynaklarını en üst noktaya taşımaktadırlar. İyi geliştirilmiş temel yetenekler rakipler için önemli bariyerler haline gelebilmektedir. Böylece bu kaynaklar pazar paylaşımında stratejik üstünlükleri kolaylaştırır ve korur(Quinn ve Hilmer,1994:43). İşletme temel yeteneğine odaklanarak sağladığı uzmanlaşma sayesinde verimliliğini ve etkinliğini artırarak gelirlerini ve pazar payını artırmakta, sağladığı etkinliği sayesinde rekabetçi pozisyonunu güçlendirmektedir. İşletmeler kaynaklarını, kendilerine değer sağlayan temel yetenekler üzerine yoğunlaştırıp işletme için kritik faaliyet olmayan tüm faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik etmelidirler. İşletmeler temel yetenekleri üzerine odaklanıp asıl faaliyet alanı dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanarak rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet unsuru olan temel yetenekleri üzerinde daha fazla yoğunlaşmasını sağlar. Temel yetenekler işletmeye stratejik

faaliyetlerine odaklanmasını sağlar. Ancak, temel olmayan faaliyetler işletmelerin önemsiz bir faaliyeti olarak düşünülmemelidir. İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan işletmenin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan konularda dış kaynak kullanımına gidilmemesi gerekir. Bu konularda dış kaynak kullanımına gidilmesi işletmenin rekabet üstünlüğünü zayıflatır. Rekabet farklılığı yaratmaz, diğer işletmelerle benzerliğe neden olur. Rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlerin dışında dış kaynak kullanımına gidilmelidir.Temel yetenek alanı dışındaki diğer alanlarda dış kaynak kullanımına yönelen işletmeler zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personelini, bilgisini tecrübesini sadece temel yeteneğine yönlendirerek rekabet üstünlüğünü elinde tutabilmektedirler.

Alcatel firması uzun süredir faaliyet gösterdiği enerji ve pil gibi faaliyet alanlarından çekilmiş sadece telekom ve ekipmanlarına odaklanmıştır, sonuç 1995'te 24 milyar euro olan cirosu 2000 yılında 31.4 milyar euroya yükselmiştir(Çoban,2003: 222).

Amerika'nın ünlü ayakkabı firması Nike sattığı ayakkabıları kendisi üretmiyor. Çünkü onları Uzakdoğu'daki imalatçılar kadar iyi üretmeleri mümkün değil. Nike'ın bugün 40 tane fabrikası bulunuyor, fakat Nike bu fabrikalara kendisi sahip değil. Nike'ın başarılı olduğu alan ise pazarlamadır. Bunun yanında spor ayakkabılarının tasarlanması, üretimi değil, onların denenmesi, testlerinin yapılması Nike'ın yaptığı bir diğer iş. Nike, asli iş olarak ayakkabıları, çok yüksek testlere tabi tutarak performanslarının yüksek olduğundan emin oluyor ve bu doğrultuda pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiriyor[3] Nike burada temel yetenek olarak kendine iyi olduğu alan pazarlama faaliyetini belirlemiştir, üretimi ise kendisinden daha iyi yapan başka bir işletmeye vererek dış kaynak kullanımına gitmiştir.

5.3. Dış Kaynak Kullanımı ile Ürün ve Hizmetlerin Kalitesinin Artırılması

İşletmelerin piyasa koşullarında yerlerini koruyabilmesi ve işletmelerini geliştirebilmesi için daha kaliteli hizmeti daha az maliyetle temin etmeleri gerekir. Bu bağlamda işletmelerin, mal ve hizmet temini için alanında uzman, kaliteli hizmet sunan

[3] http://www.bilgininadresi.net/madde/43598/d%c4%b1%c5%9f%20kaynak%20kullan%c4%b1m%c4%b1%20(outsourcing)%20nedir (Erişim Tarihi:21.12.2010)

tedarikçiler ile dış kaynak kullanımı sözleşmeleri yapmaları, işletmelerinin geleceği içinde yararlı olacaktır.

Sürekli artan rekabet ortamı işletmeler için başarıyı sadece satışlar sonucu yapılacak kârlara göre değil, aynı zamanda verilen hizmetin veya üretilen malın kalitesine de bakarak değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır(Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002:233). İşletmelerin pazara sundukları mal ve hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği artırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi artırabilmek için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler(Tanyeri ve Fırat, 2005:275).

Bir çok işletme dış kaynaklardan yararlanarak, toplam kalite yönetimi tekniklerinden birini kullanmaktadır. İşletmeler alanında uzman tedarikçilerle anlaşma yoluna giderek herhangi bir faaliyet için istediği kalite düzeyine ulaşabilir. Dış kaynak kullanımının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi için işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçilerin bulunmasına bağlıdır. Bunun için tedarikçilerin yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin gereksinimlerini sağlayacak bir sürece sahip olmaları gerekmektedir(Daft, 1997:644).

İşletmeler, dış kaynak kullanımını sadece işletme maliyetlerini azaltmak için değil aynı zamanda faaliyet alanını artırmada ve müşteriye sağlanan ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak için dış kaynak kullanır. İşletmenin rakiplerinden işletmeyi gerçekten ayırt eden işletmenin kapasitesi, belirlenmiş olmalıdır ve işletme müşteri zenginleştirme odaklı kurulmalıdır(Glagola, 2001:261). İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak ve ürettikleri ürünlerle rekabet üstünlüğünü yakalamak amacı ile dış kaynak kullanımına yönelmektedirler(Apak, 2008: 193).

Hizmet alınan işletmenin işinde uzman olması, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesinden dolayı daha kaliteli ürün veya hizmet üretilir. İşletme asıl işi dışındaki işleri konusunda uzman işletmelere devrederek, dış kaynak kullanımına konu olan ürün veya hizmette kaliteyi sağladığı gibi bu sayede kendi temel yetenekleri olan işine odaklanarak bu ürünlerde istediği kalite düzeyine ulaşabilir.

Tedarikçiler hem daha fazla personel derinliğine, hem de spesifik alanlarda uzman teknik bilgiye ve aynı zamanda kalitenin daha iyi desteklenmesini sağlayan daha uzman imkanlara sahiptirler. Birçok durumda tedarikçiler faaliyetlerin daha iyi nasıl

sürdürülebileceği konusunda bilgiye sahiptir. İşletmeler, dış kaynak kullanımı ile tedarikçi işletmelerin yatırımlarından, yeniliklerinden ve özel profesyonel yeteneklerinden yararlanma imkanını da elde etmiş olurlar(Quinn ve Hilmer,1994:43-52). İşletmeler dış kaynak kullanımından yararlanarak tedarikçi işletmenin sahip olduğu bilgi birikimini de birlikte satın alarak ürün ve hizmetlerin müşterilerine en iyi şekilde sunulmasını sağlamaktadırlar(Quinn,1999:11). İşletmeler, kendi imkânlarıyla gerçekleştiremedikleri kalite artırımını, tedarikçinin temel yeteneklerinden uzmanlığından yararlanarak sağlayabilir.

Dış kaynak kullanımı, kalite gelişimi için uygun bir stratejidir. Yardımcı faaliyetleri uzman tedarikçilere devrederek işletme bu faaliyetlerinde kaliteyi yakalayabilir. Çünkü işletmenin devrettiği yardımcı faaliyetleri, tedarikçi firmanın temel işi olduğundan yardımcı faaliyetlerin yapım kalitesi artacaktır. Ayrıca, işletme dünyanın en iyileri arasından tedarikçiler seçebilir(Gılley ve Rasheed, 2000:770). Sahip olduğu faaliyetlerde rekabetçi üstünlüğü olmamasına rağmen işletmeler faaliyetler için en yeterli tedarikçilere erişerek, bu alanda standartlarını ortalamaya veya ortalamanın altında fakat ortalamaya yakın seviyeye yükseltebilirler(Alexander ve Young,1996:118).

Nitelikli tedarikçilerle işbirliği yaparak, işletmenin imajını güçlendirmek ve kredisini arttırmak mümkündür. İşletme, eğer sahasında marka olmuş bir işletme ile dış kaynak hizmeti konusunda anlaşırsa bu sayede hem tedarikçi işletme hem de dış kaynaklardan yararlanan işletme, halkla ilişkiler bakımından güçlenecek ve kamuoyu ve diğer işletmeler nezdinde kredisi artabilecektir(Greaver, 1999:155).

5.4. Dış Kaynak Kullanımı ile Riskin Azaltılması

Dış kaynak kullanımı, üst yöneticiler için riski yayma ve geri dönülmesi zor yatırımları önleme aracıdır(Quelin ve Duhamel,2003:649). İşletmeler riski azaltmak ya da paylaşmak için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler, resmi, ekonomik, piyasa ve finansal risklerini paylaşırlar. Dış tedarikçi ile riski paylaşmayla işletmeler kaynaklarında serbest, daha esnek ve kolayca hızla değişen çevresel değişikliklere adapte olabilirler(Elmuti vd, 1998:21).

Dış kaynak kullanımı ile hem maliyet riskleri hem teknoloji riskleri hem yatırım riskleri yok edilir. İş bittikten sonra maliyetin hesap edilenden farklı olması da dış kaynak kullanımı ile ortadan kalkar dış kaynak kullanımı ile bu tür riskler ortadan kalkmış olur(Parlar,2002:11).

Her yapılan yatırım belli bir risk unsuru taşır. Yatırımların boyutu büyüdükçe belirsizliklerden etkilenme oranı da artacaktır. Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalır, dolayısıyla risk dağıtılır ve işletmeler krizlere daha dayanıklı hale gelir(Genç, 2005:217). İşletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini konusunda uzmanlaşmış işletmelere devrettiklerinde konusunda uzman tedarikçi işletmeden yararlandıkları için işteki taşıdıkları risk daha az olacaktır. İşletmenin asıl işi dışındaki işleri, konusunda uzmanlaşan tedarikçilerden sağlaması dış kaynak kullanan işletmenin bu konudaki riskini azaltır.

Başka bir açıdan, riskli yatırımlar işletme bünyesinden uzaklaştırılıp dış kaynağa aktarılmaktadır. Risk azaltılarak ya da paylaşılarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olmaktadır. İşletmeler uzun vadede sermaye yatırımlarını temel yeteneklerine aktarmakta ve böylece kazanç elde etmektedirler(Tanyeri ve Fırat,2005:274). Ayrıca işletmeler sürekli değişen teknolojileri takip etmek ve uyum sağlamak yerine dış kaynak kullanımı ile bu alanlara yatırımla alacakları risklerden kurtulabilirler(Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002:236).

İşletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini temel yetenekleri bu faaliyette yoğunlaşmış firmalara devrettiği taktirde uğraş alanları daralmaktadır. Dış kaynak kullanan işletmeler, yatırım maliyetlerini azaltmakta ve risk unsuru taşıyan durumlara karşı daha dayanıklı hale gelmektedir. Çünkü dış kaynak kullanımı işletmeleri, daha esnek, daha dinamik ve değişen fırsatları yakalamak için kendilerini daha iyi değiştirebilir konuma getirmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla riskli faaliyetleri dış kaynaklara aktararak faaliyet kalitesini artırır, riski paylaşır ve işletme imajının korur.

ABD'de en büyük şarap üreticisi ve satıcısı olan Gallo büyük bir bölümü için dış kaynak kullanımına yönelerek hava durumundan kaynaklanacak olan riskleri, arazi ve işçilik problemlerini tedarikçilere devrederek risk almaktan kurtulmuştur. Aynı şekilde, dünyanın en büyük elmas üreticilerinden biri olan Argyle Diamonds elmas üretiminde çok önemli olan ayırma ve sınıflandırma işlemleri hariç diğer tüm faaliyetleri için dış

kaynak kullanımına gitmiştir. Sermaye ve işgücü riskinden kaçınmak için işletme, tüm hafriyat işlemleri, işçilerin barınma ve taşıma servisi işleri için dış kaynak kullanımına gitmiştir. Bu şekilde işletme riskleri azaltmak veya tedarikçiye devretmenin yanında temel faaliyeti olmayan işlerle uğraşmamak, dağıtım sorunlarından kaçınmak depolamayı finanse etmek, maliyet tasarrufu elde etmek amacıyla dağıtım faaliyeti için dış kaynak kullanımına gitmiştir(Quinn ve Hilmer,1994:52).

5.5. Dış Kaynak Kullanımı ile Esnekliğin Sağlanması

Günümüz işletmeleri, küreselleşme ile dünya pazarlarında yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıyadırlar. Bu baskılar işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Rekabet işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir şekilde değişime uydurmalarını gerektirmektedir.(Tanyeri ve Fırat,2005:268) Dış kaynak kullanımı, hizmet satın alan işletmelere, özellikle hızla gelişmekte olan yeni teknolojiler ve moda olan mal ve hizmetlerin alınmasında önemli derecede esneklik kazandırmaktadır(Quinn ve Hilmer,1994:52).

Dış kaynak kullanımı, ile değişen talep koşulları daha iyi tespit edilmektedir. Esneklik farklı kullanımlara sahip bir kavramdır. Bir anlamıyla dış kaynaklardan yararlanmanın sunduğu esneklik, değişen talep ve arz koşullarında, maliyet unsurlarının duruma daha hızlı şekilde adapte edilmesidir. Öte yandan esneklik var olan bir takım riskleri giderme açısından da önemli bir yere sahiptir(Öztürk ve Sezgili, 2002:135). Esneklik ile dış kaynak kullanımında, görevler anlaşma dahilinde, ödemeler sadece tamamlanan işe ve iş gören sayısı sadece üretim gerekliliğine göre düzenlenmektedir.

İşletmelerin değişen piyasa koşullarına karşı müşteri beklentilerine uygun biçimde tepki verebilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanımı yoluna gitmeleri, işletmelerin yalın yapıya sahip olmasını sağlar. Bunun sonucunda işletmeler daha çabuk karar alabilen değişimlere hemen cevap verebilen esnek birimler haline gelirler. İşletmeler iş yaptıkları tedarikçilerin kaynak ve yeterlilikleri ölçüsünde karar ve iş alanlarını genişletme esnekliği kazanırlar. İşletmeler işlerinin arttığı ve azaldığı dönemlerinde içsel olarak

sağlamakta zorluk çekecekleri esnekliğin dış kaynak sağlayan şirketler tarafından ayarlanabileceğine inanmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler fiziksel üretim kapasitesi düşmeden organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerde düşüşle birlikte kriz dönemlerine uyum sağlama şansı elde edebilmektedirler(Türksoy, 2005:15).

5.6. Dış Kaynak Kullanımı ile Küçülmenin Sağlanması

Küçülme, işletmenin yalın hale gelerek temel yeteneği dışında kalan faaliyetleri dışarıdan temin etmesi yoluyla, verimliliğin sağlanmasına yönelik yapısal bir daralmadır. Bu sayede işletme, daha esnek ve daha çabuk hareket eden bir yapıya kavuşmaktadır. Küçülme ile işletmelerde personel azaltımı, pozisyon ve hiyerarşik kademelerde azaltma, makine alanında küçülmenin yanı sıra faaliyetlerinde sayısının azaltılması söz konusu olur.

Küçülme, işletmenin verimlilik ve etkinliğini artırmak için bilinçli olarak kalıcı bir biçimde personel azaltması, temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlere ilişkin bölüm ya da birimlerin kapatılması ve tüm iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesini içeren ve temelde esneklik ve rekabet kazandırmaya yönelik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır(Budak ve Budak, 2004:212). Küçülme ile işletmeler maliyetlerini düşürmeyi, karar sürecini hızlandırmayı, işletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmayı, verimliliği artırmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, işletmeler bilinçli bir şekilde çalışanların sayısını organizasyonda mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktır(Koçel, 2005:428). Dış kaynak kullanımı uygulamaları, işletmelerin, küçülme ihtiyaçlarını maliyetleri azaltma stratejisiyle birleştirmeleri sonucu oluşan bir yönetsel yaklaşımdır (Düren, 2002:78). Dış kaynak kullanımı uygulaması ile işletmenin yaptığı iş hacmi ve etkinliği bakımından herhangi bir kayıp olmazken, buna karşın işleri başka işletmelere yaptırmak suretiyle küçülerek kaynak tasarrufu sağlama, faaliyetlerinde azalma işgücünde azalma sağlanmaktadır.

Son yıllarda ortaya çıkan küreselleşme ile ekonomik sınırların ortadan kalkması teknolojik gelişmeler, müşterilerin bilinçlenmesi, ürünlerin artması ile rekabet artmıştır.

İşletmeler maliyetlerini azaltmak, diğer işletmelerle rekabet edebilmek ve kârlılıklarını arttırabilmek için sınırlı olan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak istemektedirler. İşletmelerin esas işleri dışında faaliyetlerle uğraşması faaliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. İşletmeler sınırlı olan kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmak için rekabet üstünlüğü sağlayacak yönetim tekniklerine yönelmişlerdir. Böyle bir ortamda çağdaş bir yönetim tekniği olan dış kaynak kullanımı sağladığı yararlarla işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile işletme rekabet üstünlüğü sağlayan temel yeteneklerine odaklanır ve diğer faaliyetlerini dışarıdaki tedarikçiye devrederek tedarikçinin alanında uzman olmasından, bilgi birikiminden maliyet tasarrufundan, teknolojik gelişmelerinden yararlanarak rekabet üstünlüğü elde eder. Rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan işletmeler için dış kaynak kullanımı etkin bir rekabet aracıdır. Bu amaçla üçüncü bölümde hizmet işletmeleri içinde önemli bir yere sahip olan hastanelerdeki dış kaynak kullanım durumu belirlenerek, rekabet üstünlüğü sağlama açısından dış kaynak kullanımı ile ilgili hastane yöneticilerinin algılamaları ölçülecektir.

Üçüncü Bölüm

Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Özel Hastanelerde Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı

Her toplumda sağlık, önemli sosyal faktörlerden biridir. Sağlık sektörü kapsamlı ve yaygın bir sektördür. Sağlık sisteminin yapı taşları olan hastaneler teşhis, tedavi ve bakım hizmetleriyle, insan sağlığının korunmasına yardımcı olmak ve insanların sağlıklı huzurlu yaşamalarına katkıda bulunmaktadır. Çoğunlukla tüm sektörlerde uygulama alanı bulan dış kaynak kullanımı sağlık sektöründe de her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır.

Günümüz küresel rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin dönemsel başarı yerine, gelecek dönemlerdeki başarıyı hedef alarak rekabet etmeleri gerekmektedir. Bunun için de kalite, hız, maliyet ve müşteri memnuniyeti avantajı sağlayarak uzun dönemli bir rekabet üstünlüğü elde etmek, işletmelerin başarısı ve uzun süreli varlıkları için temel koşullar haline gelmiştir. Özellikle hastanelerde maliyetleri azaltmak, verimliliği artırmak, ana faaliyetlere odaklanmak, hasta tatminini sağlamak tıbbi teknolojilerden yararlanmak, yatırımları azaltmak ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla yoğun bir şekilde dış kaynak kullanılmaktadır. Bu sebeplerden dolayı araştırmanın amacı, Eskişehir'de faaliyet gösteren özel hastanelerde dış kaynak kullanımının mevcut durumunu belirlemek ve rekabet üstünlüğü sağlama açısından temel ve yardımcı faaliyetlerde dış kaynak kullanım durumuna ilişkin yönetici algılamalarını ortaya koymaktır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak betimsel yöntem kullanılmıştır. Betimsel yöntem mevcut durumu ortaya koymaya yönelik olup, sorulara cevap bulmak için veriler toplamayı gerektirir. Veri toplama yöntemi olarak anket ve yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin hastanelere uygulanması yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşme yönteminin kullanılmasının nedeni, araştırma ile ilgili bilgilerin daha kapsamlı elde edilmesini sağlamak, yöneticilerden daha derinlemesine

bilgi almaktır. Daha önceden anket formu hazırlanmış ve görüşme sırasında görüşülen kişilere bu sorular yöneltilmiştir. Anket formu EK'1 dedir. 21 sorudan oluşan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hastanelere ilişkin genel sorular ikinci bölümde hastanelerin dış kaynak kullanımıyla ilgili sorular, üçüncü bölümde dış kaynak kullanımının rekabet üstünlüğü sağlayıcı bir faktör olarak etkilerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu ankette 36 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler 5'li likert ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Ankete verilen cevapların frekansları, ortalama ve standart sapmaları dikkate alınarak betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önceden belirlenmiş başlıklar altında özetlenmiştir.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Eskişehir'de faaliyet gösteren hastaneler oluşturmaktadır. Örneklem ise Eskişehir'de faaliyet gösteren özel hastanelerdir. Dış kaynak kullanımıyla ilgili ayrıntılı bilgi alabilmek amacıyla tam sayım yöntemiyle tüm özel hastanelere ulaşılmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı ankete cevap veren yöneticilerin soruları algılamalarına bağlı olmasıdır. Özel Acıbadem Hastanesi, Özel Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi, Özel Onvak Hastanesi, Özel Ümit Hastanesi, Özel Sakarya Hastanesi olmak üzere Eskişehir'de toplamda 5 özel hastane bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki hastaneler hakkında kısaca bilgi verecek olursak;

Özel Acıbadem Hastanesi: 20 bin m2'lik kapalı alana kurulu Acıbadem Eskişehir Hastanesi; 5 ameliyathane, 1 doğumhane, 1 bebek bakım odası, bin noktadan kontrol edilen akıllı bina sistemiyle 7 gün 24 saat hizmet vermektedir. Kapalı sistem iklimlendirme sistemi ile enfeksiyon riskini minimuma indiren özel havalandırma sistemine sahip olan hastane, dekontaminasyon odası, her biri birbirinden bağımsız acil gözlem odaları, tek kişilik kabinleme sistemi ile oluşturulan izole yoğun bakım odaları gibi birçok ilki de Eskişehir'e getirmiştir. Hastanede, anne adaylarının konforu için tam donanımlı doğum odasına dönüşebilen özel doğum odaları da (LDRP) bulunmaktadır. Her noktadan anlık elektronik bilgi akışı ile kağıtsız ve hızlı bir tedavi sürecini sağlayan cerabral sistemi ile hizmet veren Acıbadem Eskişehir Hastanesi, ileri tıp teknolojisi ile tıbbın tüm branşlarında tam donanımlı olarak hizmet vermektedir[4]

[4] http://www.acibadem.com.tr/Acibadem_Eskisehir_Tanitim.asp((Erişim Tarihi:24.01.2011)

Özel BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi: BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi hasta, hasta yakını ve çalışanının; haklarını ve memnuniyetlerini önemseyen bir anlayışla 2002 yılında poliklinik ve 2004 yılında ise 7 gün 24 saat hastane olarak hizmet vermeye başlamıştır. BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi 6000 metrekarelik kullanım alanına sahip, tam teşekküllü bir hastanedir. Avrupa Birliği standartlarına uygun 55 yatak kapasitesi, 3 ameliyathanesi, modern doğum salonu, Kalp ve Damar Cerrahisi Ünitesi, Anjio Ünitesi, Göz Sağlığı Ünitesi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Ünitesi ve Radyoloji Ünitesi bulunmaktadır. BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi'nde Acil, Anestezi ve Reanimasyon, Beyin ve Sinir Cerrahi, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, Dermatoloji ve Güzellik Ünitesi, Enfeksiyon Hastalıkları ve Klinik Mikrobiyoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, Genel Cerrahi, Göğüs Hastalıkları, Göz Hastalıkları, İç Hastalıkları, Gastroenteroloji, Kadın Hastalıkları ve Doğum, Kalp ve Damar Cerrahi, Kardiyoloji, Kulak Burun Boğaz, Nöroloji, Ortopedi ve Travmatoloji ,Üroloji, Rayoloji ve Tıbbi görüntüleme bölümlerinde hizmet verilmektedir[5]

Özel Onvak Hastanesi: Onvak (Organ Nakil Vakfı) 1989 yılında Prof. Dr. Haluk Kiper tarafından kurulmuştur. Organ nakli vakfının amacı, vakıf bünyesinde kurulacak ünitelerde, çeşitli organ nakillerine zemin hazırlamak için alt yapıyı kurmak, nakillere hazırlık üniteleri ve böbrek hastaları için hemodiyaliz, periton diyaliz ve hipertansiyon üniteleri ile bunları bünyesinde toplayacak hastane ve hastanenin alt yapısını oluşturan üniteleri kurmak, gene hastaneye ek olarak kalacak yerleri olmayan hastaların ve hastaneye hizmet edebilecek otel ve ücretli misafirhane, personel için lojman ve hizmet binaları ile bu hizmet ve ünitelere yardımcı tesisler kurmaktır. Bu kuruluşları kurmanın yanında kuruluşların iç donanımlarını oluşturacak alet, techizat, alt yapı gereçlerini temin etmek, bunları iç piyasadan ve ihtiyaç halinde ithal yolu ile sağlamak, personel ihtiyacını karşılayarak kuruluşların çalışırlığını temin etmektir. Vakıf amaçlarımızdan ikinci kademede hastaneleşmektir. 2002 yılında da hastane hizmete girmiştir. Şu an itibariyle 150 kişiye istihdam sağlamaktadır[6]

Özel Sakarya Hastanesi: Özel Eskişehir Sakarya Hastanesi, 2007 yılı itibari ile hizmetine başlamıştır. Özel Eskişehir Sakarya Hastanesi, yaklaşık 20bin m2 toplam arazi üzerine kurulmuş, 5 katlı, 6000 m2 kapalı alandan oluşan, 3 ameliyathaneli, 64 yataklı, 400 araçlık otoparka sahip, mimari ve teknolojik olarak akıllı bina denilen

[5] www.bskanadolu.com.tr(Erişim Tarihi:24.01.2011)
[6] http://www.onvakhastanesi.com/tarihce.php(Erişim Tarihi:24.01.2011)

sisteme sahiptir. Isıtma, soğutma, kontrol, yangın güvenlik sistemleri, medikal gaz sistemlerinin tüm işleyişi, jeneratör ve kesintisiz güç kaynakları ile destekli olup, sürekli çalışmaları sağlanarak üst düzey bir hastanede bulunması gereken tüm fiziki alt yapıya sahiptir. Özel Eskişehir Sakarya Hastanesi, Tanı ve Tedavi Üniteleri ile geniş bir alanda hizmet sunmaktadır. Aynı zamanda birçok özel işlem de uygulanmaktadır.

Özel Eskişehir Sakarya Hastanesi bünyesinde 2 Kardiyoloji, 4 Kadın Hastalıkları ve Doğum, 2 Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, 2 Dâhiliye, Göğüs Hastalıkları, 2 Radyoloji, 2 Üroloji, 2 Göz Sağlığı ve Hastalıkları, 2 Kulak Burun Boğaz Hastalıkları, 2 Kalp Damar Cerrahisi, Gastroenteroloji, 2 Genel Cerrahi, Estetik Plastik Rekonstrüktif Cerrahi, Ortopedi ve Travmatoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, Nöroloji, Endokrinoloji ve Metabolizma branşlarında hizmet vermektedir. Ayrıca Ağız ve Diş Sağlığı Hastalıkları, Diyetisyen ve Psikolog bulunmaktadır[7]

Özel Ümit Hastanesi: 2010 yılının şubat ayında ümit tıp merkezindeki 13 yıllık birikime dayanılarak açılan ve 40'ı yoğun bakım niteliğinde toplam 103 yatağı olan Özel Ümit Hastanesi 10.000 m2 kapalı alana sahip ve yirmi altı dalda hizmet vermektedir. Hastanede bulunan dört ameliyathanede gerçekleştirilen A grubu ameliyatlar ildeki kamu hastaneleri ile kıyaslanabilir düzeylere erişmiştir. 7 gün 24 saat uzman hekim gözetiminde çalışan Yeni doğan Yoğun Bakım ünitesi, il dışındakiler de dahil olmak üzere üniversite hastanelerinden hasta kabul etmektedir[8]

3.1. Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı

Kökeni itibarı ile en eski organizasyonlar olan hastaneler bugün, toplumda önemli bir yere sahiptir. Bunun başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi hastanelerde tedavi edici ve koruyucu sağlık hizmetinin veriliyor olmasıdır. Sağlıklı yaşamak her insanın ihtiyacıdır ve insanların sağlıklı yaşamalarında hastaneler önemli rol oynamaktadır. En gelişmiş tıbbi teknolojiden ve laboratuardan yararlanarak tedavi olmak, düzenli hemşirelik bakımı almak ancak hastanelerde mümkün olabilmektedir. Hastaneleri önemli hale getiren ikinci neden verilen hizmetin maliyetinin çok yüksek

[7] http://www.sakaryahastanesi.com.tr/kurumsal.asp(Erişim Tarihi:24.01.2011)
[8] http://www.umithastanesi.com/kurumsal.asp(Erişim Tarihi:24.01.2011)

olmasıdır. Hastane maliyetlerinin yüksek olmasının nedeni kullanılan malzeme ve ekipmanlarının fiyatları ile istihdam edilen personelin ücretlerinin diğer sektörlere göre daha yüksek olmasıdır(Kısa, 2002: 67).

Sağlık hizmetlerinde yaşanan değişim ve gelişim hizmet sunumunda bir takım değişimlere neden olmaktadır. Hastanelerin karmaşık bir yapıya sahip olması, hizmetin kaliteli sunulması gerekliliği, hastaneler arasındaki rekabet, artan maliyet baskısı teknolojinin sürekli yenilenmesi ve hizmeti alanların beklentilerinde yaşanan değişim sunulan sağlık hizmetlerini ve hizmetlerin yönetiminin önemini her geçen gün artırmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin sahip olduğu imkanlar oldukça kısıtlıdır. Bu kısıtlar altında sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması zorunlu hale gelmiştir. Bu doğrultuda hastaneler, temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri dışarıdan satın alma yoluna gitmektedirler. Yardımcı hizmetler (temizlik, yemekhane, santral, otomasyon, otopark, ambulans, ulaşım, vb.) ile başlayan dış kaynak kullanımı yardımcı tıbbi hizmetlere (radyoloji, laboratuar, eczane, FTR, MR, vb.) kadar genişlemiştir. Böylesi geniş bir yelpazede uygulama alanı bulan dış kaynak kullanımı işlemleri için hastanelerin milyonlarca dolar harcadıkları gözlenmektedir(Ban, 2002:433). Dış kaynak kullanımı ile hastaneler temel yeteneklerine odaklanmakta, geri kalan hizmetleri tedarikçilere devrederek hizmet kalitesi, etkinlik ve verimliliklerini artırmaktadır. Böylece, hastanelerdeki hizmet kalitesi daha etkin ve verimli hale getirilerek hasta memnuniyeti arttırılmakta ve daha başarılı sağlık hizmetleri gerçekleştirilebilmektedir.

Günümüzde hasta tatmini büyük bir hızla değişmekte olduğundan, hastaneler hasta tatminine odaklı bir sistem geliştirmek durumundadırlar. Sunulan hizmetin kalitesinin tatmin edici olup olmadığı kararını hastalar vermektedir. Hastanelerin verdiği tıbbi bakım ve tedavi hizmetlerinde hastaların beklentilerini karşılamak, tıbbi hatalardan uzak, günün gelişmiş tanı ve tedavi olanaklarını kullanmak, kaliteli ve etkin bir şekilde hizmet sunmak hastane yönetiminin amacı olmalıdır(Türköz, 1997:15).

Dış kaynak kullanımı ile birlikte hastaneler çağdaş yönetim ve organizasyon ilkeleri içerisinde kaliteli, düşük maliyetli, modern teknolojiyi kullanan etkin ve verimli sağlık işletmeleri durumuna geleceği düşünülmektedir. Böylelikle dış kaynak kullanımı yöntemi ile rekabet ön plana çıkacak, dolayısıyla hastaneler bazı hizmet bölümlerinden arınarak uzmanlık hastanelerine dönüşecek diğer taraftan daha az çalışan ile daha çok iş yapılacaktır(Karahan,2009:190).

Sağlık işletmelerinin asıl fonksiyonu sağlık hizmeti sunmaktır. Bu yüzden temizlik ve yemekhane hizmetleri, kafeterya hizmetleri gibi yan işlevler dış kaynak kullanımı yoluyla görülerek asıl işe odaklanılmaktadır. Rekabet ortamında esneklik ve rekabet avantajı sağlayabilmek için hastanenin gerekli teçhizata sahip olmadığı durumlarda MR, laboratuar tomografi gibi bir takım sağlıkla ilgili hizmetler de dış kaynak kullanımı yoluyla karşılanabilmektedir. Bu hizmetlerin dış kaynak kullanımı ile sağlanması, hastanelerin sahip oldukları kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır(Alpugan, 1995:143).

Hastanelerde dış kaynak kullanılan alanlar;

- Yemekhane hizmetleri,
- Kafeterya hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri,
- Güvenlik hizmetleri,
- Ambulans hizmetleri,
- Çamaşırhane hizmetleri,
- Bilgisayar otomasyon hizmetleri,
- Teknik hizmetleri (Bakım-onarım),
- Laboratuar hizmetleri,
- Klinik hizmetleri,
- Hasta ve ziyaretçi yönlendirme hizmetleri,
- Radyoloji hizmetleri,
- Personel temini (sözleşmeli personel),
- Görüntüleme hizmetleri (MR, trioid sintigrafisi, mamografi, tomografi).

Sağlık hizmetlerinde, güvenlik ve yemek hizmetleriyle başlayan dış kaynak kullanımı ile Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde hemşire, radyoloji teknisyeni laborant, tıbbi sekreter hastabakıcı gibi kadrolara dış kaynak kullanımı ile personel sağlanmaktadır[9]

Yurtdışında hastane işletmelerinin dış kaynak kullanımı ile ilgili çok değişik uygulamalarına rastlanmaktadır. Örneğin New Hampshire'de MRI taşıyan 6 tır eyalet

[9]http://www.devsaglikis.org.tr/index.php?bolum=yazioku&no=1456(ErişimTarihi:24.01.2011)

içerisinde sürekli dolaşmaktadır. Bu tırlar isteyen hastanenin parkına yerleşerek belirli gün ve saatlerde görüntüleme hizmeti sunmaktadır. Yine buna benzer bir örnekte yaklaşık 2 milyon dolar değerindeki litotirpter adı verilen böbrek taşı kırma makinesi de gezici tırlarla hastane işletmelerine hizmet sunmaktadır. Böylece hastane işletmeleri ileri teknolojiyi gerektiren tanı ve teşhis yöntemlerinde herhangi bir sermeye yatırımı yapmadan bu hizmeti sunabilmektedir[10]

Hastanelerin bilgi-işlem, laboratuar ve görüntüleme hizmetleri yüksek teknolojinin kullanıldığı alanlardır. Özellikle tıbbi cihaz ve uygulamalarda son teknolojiyi hizmete sunmak rekabette başarılı olmanın yanında işletmeler için çok önemlidir. Sağlık işletmeleri her zaman bu teknolojileri satın alabilme gücüne sahip olamayabilir. Küçük ve orta büyüklükteki hastane işletmeleri için çok büyük sermaye yatırımı anlamına gelen bu görüntüleme teknolojileri için hastane yöneticileri yeni çözümler aramaktadır. Son yıllarda bu cihazlara yatırım maliyeti ve alternatif maliyetinden kurtulmak amacıyla dış kaynak kullanımı yoluna gittikleri söylenebilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile bu cihazları kiralamak, mümkün olmakta ve böylelikle hasta memnuniyeti de gerçekleşmektedir. Bu avantajları kullanarak hastaneler asıl faaliyetleri olan sağlık hizmetlerini sunma kolaylığı ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmektedir.

Sağlık hizmetlerinde maliyetlerin gittikçe yükselmesinin üç temel nedeni vardır. Bunlar;

- Sağlık hizmetlerinin ve özellikle hastanelerin ileri teknoloji ürünü cihazları yoğun olarak kullanması ve modern teknolojinin maliyetler üzerinde artan baskısı,
- İletişim tekniklerinin gelişmesi ve küreselleşme sonucunda dünyanın her yerinde, verilen her türlü hizmetin ülke vatandaşları tarafından bilinir ve istenir hale gelmesi,
- Tıp biliminde yaşanan büyük gelişmelerle, erken ölümlerin önüne büyük ölçüde geçilmesi birçok hastalığın tanınır ve tedavi edilir duruma getirilmesi ve böylece dünyada yaşlı nüfus oranında ve beklenen ömür ortalamasında yaşanan büyük

[10] http://emreisci.blogspot.com/2008/06/hastanelerde-teknoloji-ynetimi-aisindan.html(Erişim Tarihi:27.01.20011)

artışlar sonucu, yaş faktörünün sağlık hizmetlerinin pahalı kısmının kullanımındaki yüksek orandır(Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, 2004: 35-36).

Hastaneler tıbbi faaliyetlerinin dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanarak gereksiz maliyetlerden kurtulmakta ve daha düşük risk alarak, daha esnek bir yapıya kavuşmakta böylece hasta ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verebilmektedirler. Temel yeteneklere odaklanma sayesinde hastaneler, temel tıbbi hizmetlerde uzmanlaşarak bu alanda bilgi ve becerilerin geliştirmektedirler. Bu durum hastanelerin organizasyonel olarak küçülmesi anlamına gelmektedir. Bu sayede hastanenin kendi bünyesinde yürüttüğü faaliyetlerin sayısı azalmaktadır, fakat dış kaynak kullanımı sayesinde hastane eskisinden daha fazla işi yapabilmektedir.

Hastane için ikincil planda yer alan bir hizmet, tedarikçinin asıl işi olduğundan tedarikçi yetişmiş kadroya sahiptir. Bu durum, hizmetin verilmesi sırasında gerekli olan eğitim maliyetlerini düşürmekte ve işletme çalışanlarının tedarikçinin bilgi ve tecrübelerinden yararlanma imkanını elde etmelerini sağlamaktadır(Uluiş,200:8).

Sağlık Bakanlığının sunduğu bilgilere göre; dış kaynak kullanımı maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktadır. Öte yandan sağlık kurumları genellikle klinik hizmetler gibi temel yeteneklerinden farklı birçok faaliyeti de bünyelerinde yürüttükleri için sağlık kurumları, temel olmayan hizmetleri dış kaynaklardan temin ederek temel hizmetler için gerekli olan kıt kaynakları daha etkin yönetebilmektedirler. Sonuç olarak sağlık kurumları, dış kaynak kullanımı ile, örneğin genel yönetim giderleri gibi dolaylı maliyetlerini ve yatırım maliyetlerini azaltabilmektedirler. Yine Sağlık Bakanlığınca yapılan değerlendirmelere göre dış kaynak kullanımının bir diğer yararı da; yöneticilerin klinik hizmetlere daha fazla zaman ayırıp odaklanmalarını sağlamasıdır. Ayrıca sağlık sektöründe bilimsel ve teknolojik değişimler çok hızlı seyrettiği için yeni ve pahalı teknolojiler ve tedavi biçimleri geliştirilmektedir. Örneğin tıbbi donanım, MR BT gibi üst düzey teknoloji için yapılan yatırımlar büyük sermaye birikimi gerektirdiği için, talepteki değişkenlikler veya talep yetersizlikleri, finansal riskler yaratmaktadır. Dış kaynak kullanımı sağlık kurumları açısından finansal risklerin azaltılmasını veya bu riskin diğer kurumlarla paylaşılmasını sağlamaktadır[11]

[11] http://www.devsaglikis.org.tr/index.php?bolum=yazioku&no=1456(ErişimTarihi:24.01.2011)

Sağlık hizmetlerinin kıt kaynaklardan ve ikame edilemez oluşu, sağlık hizmetlerine olan talebin düzensizliği ve bu hizmetlere olan talebin her geçen gün arttığı dikkate alındığında; sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması zorunlu hale gelmiştir(Karahan, 2009:191). Hastaneler daha etkin ve verimli olmak için temel yeteneklerine odaklanmalı temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri hastane yönetimi bu alanda temel yetenek kazanmış uzman firmalara vermelidir. Hastanelerdeki hizmet kalitesi böylece daha etkin ve verimli hale gelmekte, hastanelerde dış kaynak kullanımı ile hız, esneklik, maliyet avantajı, kaliteli hizmet, riskin azalması, teknolojik gelişmelere uyum sağlanmaktadır.

4. Verilerin Analizi ve Yorumu

Araştırmaya katılan 5 özel hastaneyle yüz yüze görüşülerek anket çalışması yapılmıştır. Sorulan sorular yüzde, frekans ölçümleri ve ortalamaları hesaplanarak analiz edilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 5 : Araştırmaya Katılan Hastane Yöneticilerinin Dağılımı

Hastane Yöneticisinin Görevi	İdari Koordinatör	İşletme Direktörü	Destek Hizmetler Müdürü
	2	2	1

Tablo 5'den de görüleceği üzere anketi cevaplandıran katılımcılar idari koordinatör işletme direktörü, destek hizmetler müdürü pozisyonunda bulunan hastane yöneticilerinden oluşmaktadır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Faaliyet Süreleri

Hastaneler	Özel Acıbadem Hastanesi	Özel Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Onvak Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi
Faaliyet Süreleri	6 ay	3 yıl	8 yıl	4 yıl	1 yıl

Tablo 6'da araştırmaya katılan hastanelerin faaliyet süreleri görülmektedir. Buna göre faaliyet süresi en fazla olan 8 yıl ile Özel Onvak Hastanesi, en az olan 6 ay ile Özel Acıbadem Hastanesidir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Sahiplik Türü

Hastaneler	**Özel Acıbadem Hastanesi**	**Özel Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi**	**Özel Onvak Hastanesi**	**Özel Sakarya Hastanesi**	**Özel Ümit Hastanesi**
Sahiplik Durumu	Ulusal zincir işletme	Ulusal zincir işletme	Vakıf işletmesi	Ulusal bağımsız İşletme	Ulusal bağımsız İşletme

Hastanelerin sahiplik durumu incelendiğinde iki hastane, ulusal zincir işletme iki hastane, ulusal bağımsız işletme ve bir hastane vakıf işletmesi olarak belirlenmiştir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Hastanelerde Çalışan Sayıları

Hastaneler	**Özel Acıbadem Hastanesi**	**Özel Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi**	**Özel Onvak Hastanesi**	**Özel Sakarya Hastanesi**	**Özel Ümit Hastanesi**
Çalışan Sayıları	380	275	150	290	450

Tablo 8'de araştırmaya katılan hastanelerdeki çalışan sayıları gösterilmiştir. Buna göre en yüksek çalışan sayısı 450 ile Özel Ümit Hastanesi, en düşük çalışan sayısı ise 150 ile Özel Onvak Hastanesi'dir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Hastanelerde Taşeron Firma Çalışan Sayıları

Hastaneler	**Özel Acıbadem Hastanesi**	**Özel Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi**	**Özel Onvak Hastanesi**	**Özel Sakarya Hastanesi**	**Özel Ümit Hastanesi**
Taşeron firma çalışan sayıları	100	80	------	50	33

Araştırmaya katılan hastanelerdeki taşeron firma çalışan sayılarına bakıldığında en yüksek taşeron firma çalışanı 100 ile Özel Acıbadem Hastanesidir. Özel Onvak Hastanesinde ise taşeron firma çalışanı bulunmamaktadır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Hastanelerde Yatak Sayısı

Hastaneler	Özel Acıbadem Hastanesi	Özel Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Onvak Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi
Yatak sayısı	90	63	32	64	103

Araştırmaya katılan hastaneler arasında en fazla yatak kapasitesi olan 103 ile Özel Ümit Hastanesidir. En düşük yatak kapasitesi 32 ile Özel Onvak Hastanesidir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak Kullanımından Yararlanmalarına Göre Dağılımı

	Var	Yok
Dış Kaynak Kullanımı	5	-

Tablo 11'de de görüldüğü gibi örneklemi oluşturan tüm hastanelerde dış kaynak kullanılmaktadır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Hastane Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımının Önemine Yönelik Değerlendirmeleri

Dış Kaynak Kullanımının Önemi	Frekans
Aşırı derecede önemli	1
Çok önemli	3
Orta derecede önemli	1
Biraz önemli	0
Hiç önemli değil	0

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin "Dış kaynak kullanımı uygulamasının önemi nedir?" sorusuna verdikleri yanıtlara bakıldığında, dış kaynak kullanımının çok önemli olduğu fikrine 3 hastane yöneticisinin katıldığı, 1 hastane yöneticisinin aşırı derecede önemli olduğu fikrine katıldığı görülmektedir. Buradan hastanelerdeki yöneticilerin dış kaynak kullanma faaliyetine çok önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 13: Hastane Yöneticilerinin Faaliyetlerinin Stratejik Önemine Yönelik Değerlendirmeleri

Faaliyet Alanları	**Frekans**
Klinik Hizmetleri	4
Yönetim hizmetleri	3
Personel Temini	2
Laboratuar hizmetleri	2
Eğitim faaliyetleri	2
Pazarlama faaliyetleri	1
Muhasebe	1

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan üçüncü soru hastane yöneticilerinin hastanelerdeki faaliyetleri nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Bu kapsamda, hastane yöneticileri tarafından hangi faaliyet alanlarının temel, hangilerinin ise yardımcı faaliyet alanı olarak görüldüklerinin saptanması amaçlanmıştır. Bu konuya ilişkin hastane yöneticilerinden alınan yanıtlar tablo 13'de gösterilmiştir. Hastane yöneticilerinin klinik hizmetlerini hastanelerinin temel yetenekleri olarak gördükleri ve bu faaliyet alanlarında dış tedarikçilerden yararlanma eğiliminde olmadıkları söylenebilir. Yöneticilerin stratejik olarak gördükleri faaliyetler işletmenin temel faaliyetlerini oluşturmaktadır. Stratejik görülme oranı düşük olan faaliyetler ise yardımcı faaliyetler olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan hastanelerdeki yöneticilere dış kaynak kullanımı, kararını kimin verdiği sorulduğunda araştırma yapılan tüm hastanelerde dış kaynak kullanımı kararını genel müdür vermektedir. Dış kaynak kullanımı kararının üst yönetim tarafından alınan bir karar olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Tedarikçiler ile Yaptıkları Sözleşme Sürelerine Göre Dağılımı

Sözleşme Süreleri	Frekans
12 ay ve daha az	1
12- 25 ay	2
25- 36 ay	1
36 ay ve daha fazla	1

Tablo 14' de araştırmaya katılan hastanelerin tedarikçiler ile yaptıkları ortalama sözleşme süreleri gösterilmektedir. 13 -24 ay arasında sözleşme süresi olan iki hastane bulunmaktadır. 36 ay ve daha fazla sözleşme süresi olan bir hastane, 12 ay ve daha az sözleşme süresi olan bir hastane vardır. Sözleşme sürelerinin uzun dönemli olması dış kaynak kullanımının stratejik düşünüldüğünün bir göstergesi olabilir.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak Kullanımı Kararı Verirken Rakipleri İzleme Durumu

	Frekans
Rakipleri izliyor	4
Rakipleri izlemiyor	1

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerine "Dış kaynak kullanımı kararı verirken rakiplerinizi izliyor musunuz?" sorusuna verdikleri yanıta bakıldığında araştırma yapılan beş hastaneden dördünün dış kaynak kullanımı kararı verirken rakiplerini izlediği sadece bir hastanede rakiplerin izlenmediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak Kullandıkları Faaliyetler

Dış Kaynak Kullandıkları Faaliyetler	**Frekans**
Yemek hizmetleri	4
Temizlik hizmetleri	4
Kafeterya	3
Güvenlik hizmetleri	3
Laboratuar hizmetleri	3
Ambulans hizmetleri	3
Çamaşırhane hizmetleri	2
Patoloji hizmetleri	2
Hasta servisi	2
Radyoterapi	2

Tablo 16'daki araştırmaya katılan hastanelerde dış kaynak kullanılan alanlar incelendiğinde; dört hastanenin yemek ve temizlik hizmetlerinde, üç hastanenin kafeterya güvenlik, laboratuar ve ambulans hizmetlerinde, iki hastanenin çamaşırhane hizmetleri hasta servisi, radyoterapi ve patoloji hizmetlerinde dış kaynak kullandıkları tespit edilmiştir.

Hastanelerde dış kaynak kullanımı oldukça yaygın olmakla beraber hastaneleri dış kaynak kullanımına yönelten bir takım etkenler söz konusu olmaktadır. Bu etkenlerin hangi oranda etkili oldukları Tablo 17'de belirtilmektedir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Hastaneleri Dış Kaynak Kullanıma Yönelten Nedenler

Dış Kaynak Kullanım Nedenleri	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Hizmet kalitesini artırma	1,4	0,547
İşletmenin söz konusu faaliyetler konusunda beceri veya uzmanlıkta yetersizlik	2,2	1,095
Maliyet tasarrufu sağlama	2,8	0,836

Ana faaliyet konularına odaklanma	3,5	1,414
Verimliliği artırma	4,75	0,5
Riskleri paylaşma	5	0

Araştırmaya katılan hastaneleri dış kaynak kullanımına yönelten en önemli neden olarak dış kaynak kullanımı ile hizmet kalitesinin artırılmasını (1,4) göstermişlerdir. Bu gerekçeyi sırasıyla işletmenin söz konusu faaliyetler konusunda beceri veya uzmanlıkta yetersizlik (2,2) maliyet tasarrufu sağlama (2,8) ana faaliyet konularına odaklanma(3,5) verimliliği artırma(4,75) riskleri paylaşma(5) gerekçeleri takip etmiştir. (En önemli neden:1, en önemsiz neden:5 olarak kodlanmıştır.)

Tablo 18: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak Kullanımında Karşılaştıkları Güçlüklere Göre Dağılımları

Dış Kaynak Kullanımında Karşılaşılan Güçlükler	**Ortalama**	**Standart Sapma**
İşletmenin esnekliğini kaybetmesi	2	0,707
Personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi	2	1,414
İşletmenin dışa bağımlılığının (tedarikçiye) artması	2,17	0,983
Tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilmesi	4	0
Yanlış tedarikçi seçimi	4,3	0,577
Tedarikçi ile amaç birliğinin sağlanamaması	4,5	1
İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi	5	0

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerine göre dış kaynak kullanımında karşılaştıkları en önemli güçlük işletmenin esnekliğini kaybetmesi(2), personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi(2). Bu faktörleri sırasıyla işletmenin dışa bağımlılığının (tedarikçiye) artması(2,17) tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilmesi(4) yanlış tedarikçi seçimi(4,3) tedarikçi ile amaç birliğinin sağlanamaması(4,5) işletmenin yeteneklerini kaybetmesi (5) faktörleri izlemektedir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Dış Kaynak Kullanımının Başarılı Olabilmesi İçin Gerekli Gördükleri Kriterlere Göre Dağılımları

Dış Kaynak Kullanımında Başarı Kriterleri	**Ortalama**	**Standart sapma**
Doğru tedarikçiyi seçmek	1	2,5
Fiyat/performans analizlerinin doğru olarak yapılması	1,5	0,577
Tedarikçi ile ilişkilerin iyi yönetilmesi	3,2	0,836
Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme	3,6	1,140
Dışarıdan uzman personel desteği alınması	4	1
Titiz ve geniş kapsamlı bir sözleşmenin yapılması	4,5	1

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerine göre dış kaynak kullanımının başarılı olabilmesi için gereken en önemli kriter doğru tedarikçiyi seçmektir(1). Bu kriteri sırasıyla fiyat/performans analizlerinin doğru olarak yapılması(1,5) tedarikçi ile ilişkilerin iyi yönetilmesi (3,2) uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme(3,6) dışarıdan uzman personel desteği alınması(4) titiz ve geniş kapsamlı bir sözleşmenin yapılması(4,5) kriterleri izlemiştir. Araştırmaya katılan hastanelerin beşinin tedarikçileri ile ilgili araştırma yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan hastanelerin büyük çoğunluğunun (dördü) tedarikçi ile ilgili bilgileri tedarikçinin müşterilerinden elde ettikleri belirlenmiştir.

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Tedarikçi Seçimindeki Kriterleri

Tedarikçi seçimindeki kriterler	**Ortalama**	**Standart sapma**
Kalite	1,6	0,547
Fiyat teklifi	1,75	0,957

Geçmiş Referansları	2,75	1,258
Uzmanlık	3,3	1,1547
Tedarikçinin güvenilirliği	3,7	0,577
Hizmet Kapasitesi	4,3	1,154
Kültürel uyum	5	5

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin tedarikçi firma seçiminde dikkat ettikleri en önemli kriter olarak kalite(1,6) ve fiyat teklifini (1,75) göstermişlerdir. Bu kriteri sırasıyla geçmiş referansları(2,75) uzmanlık(3,3) tedarikçinin güvenilirliği(3,7) hizmet kapasitesi(4,3) kültürel uyum(5) izlemiştir.

Rekabet üstünlüğü sağlama açısından dış kaynak kullanımı ile ilgili hastane yöneticilerinin görüşlerinin alınması amacıyla kullanılan 36 önermeye ait değerlendirmeleri tablo 22'de yer almaktadır. Önermeler 1'den 5'e kadar sıralanmış likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. 1 puan "Hiç Katılmıyorum" 2 puan "Kısmen Katılıyorum" 3 puan "Bazen Katılıyorum" 4 puan "Çoğunlukla Katılıyorum" ifadesinin karşılığıyken, 5 puan "Tamamen Katılıyorum" ifadesine karşılık gelmektedir.

Tablo 22: Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yöneticilerin Algılamaları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Dış kaynak kullanımı, işletmenizde hizmetlerin daha kaliteli sunulmasını sağlar.	4,8	0,707
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin sermaye gereksinimini azaltır.	4,6	0,547
Dış kaynak kullanımı ile alanında uzmanlaşmış tedarikçinin deneyim ve bilgisinden yararlanılır.	4,6	0,547
Nitelikli tedarikçilerle çalışmak, işletmenizin imajını güçlendirir.	4,4	0,894
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin temel asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.	4,4	0,557
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde maliyetler azaltır.	4,4	0,894

Dış kaynak kullanımı ile işletmeniz gerekli teknoloji ve donanım harcamalarından kurtulur.	4,2	0,836
İşletmenizde ana faaliyetler üzerine odaklanıp, ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanarak rekabet üstünlüğü elde edilir.	4	0,707
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin hızlı bir şekilde büyümesine yardımcı olur	4	0,707
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.	4	0,707
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin finansal performansını olumlu yönde etkiler	4	0,707
Dış kaynak kullanımı işletmenizin verimliliğini artırır.	4	0,707
Dış kaynak kullanımı işletmenizdeki faaliyetlerin daha etkin ve başarılı biçimde yapılmasını sağlar.	4	0,547
Dış kaynak kullanımı ile işletmeniz geri dönülmesi zor yatırımları önler	4	1
Dış kaynak kullanımı, müşteri memnuniyetini artırır.	3,8	0,547
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin hizmetlerinin daha ucuza sunulmasına olanak sağlar.	3,8	0,447
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin kârlılığını artırır	3,8	0,447
Dış kaynak kullanımı işletmenize rekabet üstünlüğü sağlamada başarıyı artırıcı bir faktördür.	3,8	0,447
Dış kaynak kullanımı işletmenize rekabet avantajı sağlar.	3,8	0,447
Dış kaynak kullanımı ile, işletmenizde görevler anlaşma dahilinde, ödemeler sadece tamamlanan işe yapılan ve iş gören sayısı sadece üretim gerekliliğine göre düzenlenmektedir.	3,8	0,447
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde iş bittikten sonra maliyetin hesap edilenden farklı olması ortadan kalkar (maliyet riskleri azalır)	3,8	0,447
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.	3,6	0,547
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin personel maliyetlerinin düşmesini sağlar	3,6	0,547
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır.	3,6	0,547
Dış kaynak kullanımı, işletmenize mali esneklik sağlar.	3,6	0,547

Dış kaynak kullanımı, işletmenizde sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.	3,6	1,140
Dış kaynak kullanımı işletmenizin örgüt yapısını esnekleştirir.	3,6	0,547
Dış kaynak kullanımı işletmenize hızla gelişmekte olan yeni teknolojiler ve moda olan mal ve hizmetlerin alınmasında esneklik kazandırır.	3,6	0,547
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde teknoloji riskleri azalır.	3,6	0,547
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde değişen talep koşullarına daha rahat cevap verilir.	3,6	0,547
Dış kaynak kullanımı ile işletmeniz risklerini azaltır	3,6	0,547
Dış kaynak kullanımı işletmenizin iş performansını artırır.	3,6	0,547
Dış kaynak kullanımı işletmenizdeki yöneticilere zaman kazandırır.	3,4	0,547
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin küçülmesini sağlar.	3,2	1,303
Dış kaynak kullanımı, işletmenizde iş gören sayısını azaltır.	3	1,224
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde mevki ve hiyerarşik kademeler azalır, organizasyon yapısında yalınlaşma sağlanır.	3	1,224

Tablo 22'deki yöneticilerin ifadelerini inceleyecek olursak dış kaynak kullanımının maliyete olan etkileri ile ilgili ifadelere bakıldığında en yüksek ortalama "Dış kaynak kullanımı, işletmenizin sermaye gereksinimini azaltır" "Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde maliyetler azaltır" ve "Dış kaynak kullanımı ile işletmeniz gerekli teknoloji ve donanım harcamalarından kurtulur" ifadeleridir.

Dış kaynak kullanımının işletmenin ana faaliyetine etkisi ile ilgili ifadelere bakıldığında "Dış kaynak kullanımı, işletmenizin temel asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar." ve "İşletmenizde ana faaliyetler üzerine odaklanıp, ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanarak rekabet üstünlüğü elde edilir." ifadeleri en yüksek ortalamaya sahiptir.

Dış kaynak kullanımının kaliteye etkisi ile ilgili ifadelere bakıldığında "Dış kaynak kullanımı ile alanında uzmanlaşmış tedarikçinin deneyim ve bilgisinden yararlanılır." "Dış kaynak kullanımı, işletmenizde hizmetlerin daha kaliteli sunulmasını sağlar." ve "Nitelikli tedarikçilerle çalışmak, işletmenizin imajını güçlendirir." ifadeleri en yüksek ortalamaya sahiptir.

Dış kaynak kullanımının riske etkisi ile ilgili ifadelere bakıldığında en yüksek ortalama "Dış kaynak kullanımı ile işletmeniz geri dönülmesi zor yatırımları önler." ve "Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde iş bittikten sonra maliyetin hesap edilenden farklı olması ortadan kalkar." ifadeleridir.

Dış kaynak kullanımının esnekliğe etkisi ile ilgili ifadelerde "Dış kaynak kullanımı, işletmenize mali esneklik sağlar." ve "Dış kaynak kullanımı ile, işletmenizde görevler anlaşma dahilinde, ödemeler sadece tamamlanan işe yapılan ve iş gören sayısı sadece üretim gerekliliğine göre düzenlenmektedir." ifadeleri en yüksek ortalamaya sahiptir.

Dış kaynak kullanımının işletmenin küçülmesine etkisi ile ilgili ifadelerde en yüksek ortalama " Dış kaynak kullanımı, işletmenizin küçülmesini sağlar." ifadesidir.

Dış kaynak kullanımının genel etkileri ile ilgili ifadelerde "Dış kaynak kullanımı, işletmenizde hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur." "Dış kaynak kullanımı işletmenizdeki faaliyetlerin daha etkin ve başarılı biçimde yapılmasını sağlar." "Dış kaynak kullanımı, işletmenizin günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar." " Dış kaynak kullanımı, işletmenizin finansal performansını olumlu yönde etkiler" "Dış kaynak kullanımı işletmenizin verimliliğini artırır." "Dış kaynak kullanımı işletmenizin kârlılığını artırır" ifadeleri en yüksek ortalamaya sahip ifadelerdir.

"Dış kaynak kullanımı işletmenize rekabet avantajı sağlar." ve "Dış kaynak kullanımı işletmenize rekabet üstünlüğü sağlamada başarıyı artırıcı bir faktördür." ifadelerinin ortalaması 3,8 çıkmıştır. Bunun sonucunda yöneticilerin dış kaynak kullanımı ile rekabet avantajı sağladıkları sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 23' de dış kaynak kullanılan faaliyetlerin işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamada etkileri sorulmuştur. 5 puan "çok etkili" 4 puan "etkili" 3 puan "fikrim yok" 2 puan "az etkili" 1 puan "etkisiz" ifadesine karşılık gelmektedir. Laboratuar hizmetleri en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu faaliyeti temizlik hizmetleri yemek hizmetleri, patoloji hizmetleri, çamaşırhane hizmetleri, hasta servisi ve radyoterapi izlemektedir.

Tablo 23: Dış Kaynak Kullanılan Faaliyetin İşletmenin Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Dış Kaynak Kullanılan Faaliyet Alanı	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Laboratuar hizmetleri	5	0
Yemek hizmetleri	4,5	0,577
Temizlik hizmetleri	4,5	0,577
Patoloji hizmetleri	4,5	0,707
Hasta servisi	4,5	0,707
Radyoterapi	4,5	0,707
Kafeterya	4,3	0,577
Çamaşırhane hizmetleri	4	0
Güvenlik hizmetleri	2,6	1,154
Ambulans hizmetleri	2,3	0,577

Sonuç

Bu tez çalışmasında Eskişehir'de faaliyet gösteren özel hastanelerde dış kaynak kullanımının mevcut durumunu belirlemek ve rekabet üstünlüğü sağlamada temel ve yardımcı faaliyetlerde dış kaynak kullanım durumuna ilişkin yönetici algılamalarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm hastanelerde dış kaynak kullanılmaktadır. Araştırma sonucunda hastane yöneticilerinin dış kaynak kullanma faaliyetine çok önem verdikleri ve hastanelerde yardımcı faaliyetlerde dış kaynak kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan hastanelerde çoğunlukla yemek temizlik, güvenlik, laboratur, ambulans ve kafeterya hizmetlerinde dış kaynak kullanıldığı görülmüştür. Hastane yöneticileri, klinik hizmetlerde dış kaynak kullanılmaması gerektiğini düşünmektedirler. Hastane yöneticilerinin klinik hizmetlerini hastanelerinin temel yetenekleri olarak gördükleri ve bu faaliyet alanlarında tedarikçilerden yararlanma eğiliminde olmadıkları söylenebilir. Araştırma yapılan hastanelerde daha çok hizmet kalitesini artırmak için dış kaynak kullanımına gidildiği ve dış kaynak kullanımı kararı verirken rakiplerin izlendiği ortaya çıkmıştır. Hastane yöneticileri dış kaynak kullanımının başarılı olabilmesi için gereken en önemli kriterin doğru tedarikçiyi seçmek olduğunu düşünmekte ve yöneticiler tedarikçi firma seçerken tedarikçinin kalitesine dikkat etmektedirler.

Rekabet üstünlüğü sağlama açısından dış kaynak kullanımına ilişkin hastane yöneticilerinin algılarını ölçmeye yönelik önermelerin çoğunda yanıtların olumlu olduğu görülmüştür. Hastane yöneticileri, dış kaynak kullanımı ile hizmetlerin daha kaliteli sunulmasının sağlandığına, hastanenin sermaye gereksiniminin azaltıldığına alanında uzmanlaşmış tedarikçinin deneyim ve bilgisinden yararlandıklarına tamamen katılmaktadırlar. Hastane yöneticileri, dış kaynak kullanımı ile nitelikli tedarikçilerle çalışarak hastanenin imajını güçlendirdiklerine, temel faaliyetlerine odaklandıklarına hastanede maliyetlerin azaldığına, gerekli teknoloji ve yatırım harcamalarının azaldığına günün teknolojisine uygun hizmet verildiğine, hastanenin verimliliğinin arttığına faaliyetlerin daha etkin ve başarılı biçimde yapıldığına, hastanedeki geri dönülmesi zor yatırımların önlendiğine, dış kaynak kullanımının hızlı bir şekilde büyümeye yardımcı olduğuna, finansal performansı olumlu yönde etkilediğine çoğunlukla katılmaktadırlar.

Hastane yöneticileri, ana faaliyetler üzerine odaklanıp, ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanarak rekabet üstünlüğü elde edildiğine, dış

kaynak kullanımının rekabet avantajı sağladığına çoğunlukla katılmaktadırlar. Bunun sonucunda yöneticiler, dış kaynak kullanımı ile rekabet üstünlüğü sağlayabildiklerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan hastanelerden ulusal zincir işletmelerin dış kaynak kullanımı ile kaliteli hizmet sunarak rekabet üstünlüğü sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Hastane yöneticileri, dış kaynak kullanılan faaliyetlerin rekabet üstünlüğü sağlamada etkisinde, laboratuar hizmetlerinin çok etkili olduğunu yemek, temizlik, patoloji hizmetleri, hasta servisi, radyoterapi ve çamaşırhane hizmetlerinin etkili olduğunu düşünmektedirler. Buradan dış kaynak kullanılan faaliyetlerin rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda dış kaynak kullanımı ile özel hastanelerde hizmet kalitesinin arttığı, sermaye ihtiyacının azaldığı, nitelikli tedarikçilerle çalışarak hastanenin imajının güçlendiği, temel faaliyetlere odaklanıldığı, maliyetlerin azaldığı, teknoloji ve yatırım harcamalarının azaldığı, hızlı bir şekilde büyüme sağlandığı günün teknolojisine uygun hizmet verildiği, finansal performansın olumlu yönde etkilendiği, verimliliğin arttığı, geri dönülmesi zor yatırımların önlenerek riskin azaldığı dış kaynak kullanılan faaliyetlerin rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olduğu, yöneticilerin, dış kaynak kullanımı ile rekabet üstünlüğü sağlayabildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Hastanelerdeki yemek, temizlik, teknik hizmetler, satın alma hizmetleri pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerine diğer işletmelerden farklı olarak tıp hizmetleri eklendiğinde hastaneler daha karmaşık bir yapıya sahip olmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler, hasta beklentilerinde meydana gelen artış, hastaneler arasındaki rekabet, kaliteli sağlık hizmeti sunumunun sağlanma gerekliliği, maliyet baskısı karışık organizasyon yapısına sahip olan hastanelerde dış kaynak kullanımını zorunlu kılmaktadır. Dış kaynak kullanımı, hastane hizmetlerini basitleştirerek hastane hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artırmaktadır. Bunun sonucunda hastane yönetimi yüksek hizmet standardı, daha iyi tıbbi hizmet ve gelişmiş tıp teknolojilerinden yararlanma fırsatı elde edebilmektedir. Hastane yönetimlerinin uzman olmadığı birçok hizmeti, konusunda uzmanlaşmış tedarikçi işletmelere vermesi, hem o hizmetin daha profesyonelce yapılmasını sağlamakta, hem de hastaneye uzmanlaşması gereken konulara ayırabilmek üzere enerji ve kaynak tasarrufu sağlayabilmektedir. Bu

bağlamda özel hastanelerin temel faaliyetlerinde güçlenebilmesi için yardımcı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmesi rakipleri arasında öne çıkmasını sağlayarak rekabet gücünü artırabilecektir.

EK: ANKET FORMU

Bu çalışma, hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının boyutları ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlama açısından dış kaynak kullanımının etkilerini belirlemek üzere yapılmaktadır. Çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı kapsamında Yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır. Verilen bilgiler hastanenin adı altında belirtilmeyecektir ve sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye Teşekkür eder, Saygılarımı sunarım.

Elif Duman
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

Dış Kaynak Kullanımı; Bir işletmenin tüm faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip bazı faaliyetlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka firmalara(tedarikçilere) devretmesi anlamına gelmektedir. **Örneğin:** Hastane işletmelerinde temizlik, yemek, kafeterya hizmetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip bir anlaşma dahilinde başka firmaya vermesi gibi.

Bölüm 1:İşletme Bilgileri

1.İşletmedeki Göreviniz

( ) Baş Hekim
( ) Hastane Müdürü
( ) Hastane Müdür Yardımcısı
( ) Diğer Departman Yöneticisi.(Belirtiniz .....)

2.İşletmeniz kaç yıldır hizmet vermektedir?

3.İşletmenizin sahiplik türü

( ) Aile işletmesi ( ) Ulusal bağımsız işletme ( ) Yabancı bağımsız
( ) Ulusal zincir işletme ( ) Yabancı zincir işletme ( ) Franchising anlaşmalı

4.İşletmenizde çalışan sayısı kaçtır?

5.İşletmenizde taşeron firma çalışanı kaçtır?

6.Hastanenizin yatak kapasitesi

Bölüm 2 :İşletmenin Dış Kaynak Kullanma Durumu

1. İşletmenizde herhangi bir faaliyet için tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlanıyor musunuz?

( ) Evet (**Cevabınız evet ise 2. Soruya geçiniz**) ( )Hayır

2. Dış kaynak kullanımı uygulamasının önemi nedir?

( ) Aşırı derecede önemli
( ) Çok önemli
( ) Orta derecede önemli
( ) Biraz önemli
( ) Hiç önemli değil

3.Sizce aşağıdaki faaliyetlerden hangileri işletmeniz için kritik öneme sahiptir ve tedarikçilere *verilmemelidir.*

( ) Yemek hizmetleri
( ) Kafeterya
( ) Temizlik hizmetleri
( ) Bilgisayar otomasyon hizmetleri
( ) Güvenlik hizmetleri
( ) Çamaşırhane hizmetleri
( ) Laboratuar hizmetleri
( ) Radyoloji hizmetleri
( ) Klinik Hizmetleri
( ) Teknik Hizmetleri (Bakım-onarım)
( ) Hasta ve ziyaretçi yönlendirme hizmetleri
( ) Personel temini (sözleşmeli personel)
( ) Eğitim faaliyetleri
( ) Pazarlama faaliyetleri
( ) Yönetim hizmetleri
( ) Muhasebe
( ) Lojistik
( ) Görüntüleme hizmetleri (MR, trioid sintigrafisi, mamografi, tomografi)
( ) Patoloji hizmetleri
( ) Radyoterapi hizmetleri
( ) Ambulans hizmetleri
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

4. İşletmenizde dış kaynak kullanımı, kararını kim/kimler vermektedir?

( ) Genel Müdür
( ) Genel Müdür Yardımcısı
( ) İlgili fonksiyonun yöneticisi
( ) Diğer .....

5.Tedarikçi firma ile yaptığınız sözleşme süresini belirtiniz?

( ) 12 ay ve daha az ( ) 13- 24 ay ( ) 25- 36 ay ( ) 37 ay ve daha fazla

6. Dış kaynak kullanımı kararı verirken rakiplerinizi izliyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır

7. İşletmeniz aşağıdaki faaliyetlerden hangileri için tedarikçilerden yararlanmaktadır.

( ) Yemek hizmetleri
( ) Kafeterya
( ) Temizlik hizmetleri
( ) Bilgisayar otomasyon hizmetleri
( ) Güvenlik hizmetleri
( ) Çamaşırhane hizmetleri
( ) Laboratuar hizmetleri
( ) Radyoloji hizmetleri
( ) Klinik Hizmetleri
( ) Teknik Hizmetleri (Bakım-onarım)
( ) Hasta ve ziyaretçi yönlendirme hizmetleri
( ) Personel temini (sözleşmeli personel)
( ) Eğitim faaliyetleri
( ) Pazarlama faaliyetleri
( ) Yönetim hizmetleri
( ) Muhasebe
( ) Lojistik
( ) Görüntüleme hizmetleri (MR, trioid sintigrafisi, mamografi, tomografi)
( ) Patoloji hizmetleri
( ) Radyoterapi hizmetleri
( ) Ambulans
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

8.İşletmenizi dış kaynak kullanmaya yönelten nedenler nelerdir? (Önceliğinize göre en önemli 5 tanesini sıralayınız. 1 en önemli , 5 önemsiz)

( ) İşletmenin söz konusu faaliyetler konusunda beceri veya uzmanlıkta yetersizlik
( ) Ana faaliyet konularına odaklanma
( ) Faaliyet esnekliği sağlama
( ) Maliyet tasarrufu sağlama
( ) Hizmet kalitesini artırma
( ) Teknolojiyi izleme
( ) Verimliliği artırma
( ) Riskleri paylaşma
( ) İşletmeye değer kazandırma

( ) Kaynakları verimli kullanma
( ) Rekabet gücünü artırma
( ) Tedarikçinin sahip olduğu iş ağını kullanarak pazarda yer edinme
( ) Yeni pazarlara girmede uzman olunmayan alanda tedarikçiden yararlanma
Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

9. Dış kaynak kullanımında karşılaşılan güçlükler nelerdir? (Önceliğinize göre en önemli 5 tanesini sıralayınız. 1 en önemli , 5 önemsiz)

( ) Yanlış tedarikçi seçimi
( ) İşletmenin dışa bağımlılığının (tedarikçiye) artması
( ) İşletmenin esnekliğini kaybetmesi
( ) Personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi
( ) Tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilmesi
( ) Tedarikçi ile amaç birliğinin sağlanamaması
( ) İşletmeye ilişkin gizli bilgilerin ifşa olması
( ) İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

10. Dış kaynak kullanımının başarılı olabilmesi için gereken faktörler nelerdir?(Önceliğinize göre 1'den 6'ya kadar sıralayınız.1 en önemli, 6 önemsiz)

( ) Doğru tedarikçiyi seçmek
( ) Tedarikçi ile ilişkilerin iyi yönetilmesi
( ) Titiz ve geniş kapsamlı bir sözleşmenin yapılması
( ) Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme
( ) Dışarıdan uzman personel desteği alınması
( ) Fiyat/performans analizlerinin doğru olarak yapılması
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

11. Dış kaynak kullanımını gerçekleştireceğiniz işletme (tedarikçi) ile ilgili herhangi bir araştırma yaptınız mı?

( ) Evet ( ) Hayır

12.Tedarikçiler ile ilgili bilgiyi hangi kaynaklardan edindiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

( ) Tedarikçinin müşterilerinden
( ) Basın yayın organlarından
( ) Diğer tedarikçilerden
( ) Ticari kuruluşlardan
( ) Mesleki örgütlerden
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz).....

13. Dış kaynak kullanımını gerçekleştirdiğiniz işletmenin (tedarikçinin) seçiminde dikkat ettiğiniz kriterler nelerdir?(Önceliğinize göre 1'den 9'a kadar sıralayınız.1 en önemli, 9 önemsiz.)

( ) Tedarikçinin güvenilirliği
( ) Kalite
( ) Hizmet Kapasitesi
( ) Fiyat teklifi
( ) Uzmanlık
( ) Geçmiş Referansları
( ) Esneklik
( ) Amaç Birliği
( ) Kültürel uyum
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

14.İşletmenizde tedarikçi performansı ölçülüyor mu?
( ) Evet ( ) Hayır

Üçüncü Bölüm: Dış Kaynak Kullanımı ve Rekabet İlişkisi

1.Ölçeği kullanarak ilgili soruları cevaplayınız
Hiç Katılmıyorum (1)
Kısmen Katılıyorum (2)
Bazen Katılıyorum (3)
Çoğunlukla Katılıyorum (4)
Tamamen Katılıyorum (5)

Düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum (1)	Kısmen Katılıyorum (2)	Bazen Katılıyorum (3)	Çoğunlukla Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde maliyetler azaltır.					
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin sermaye gereksinimini azaltır.					
Dış kaynak kullanımı, işletmenizde sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.					
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin karlılığını artırır					
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.					
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin personel maliyetlerinin düşmesini sağlar					
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin hizmetlerinin daha ucuza sunulmasına olanak sağlar.					

Dış kaynak kullanımı ile işletmeniz gerekli teknoloji ve donanım harcamalarından kurtulur.	
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin temel asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.	
İşletmenizde ana faaliyetler üzerine odaklanıp, ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanarak rekabet üstünlüğü elde edilir.	
Dış kaynak kullanımı ile alanında uzmanlaşmış tedarikçinin deneyim ve bilgisinden yararlanılır.	
Dış kaynak kullanımı, işletmenizde hizmetlerin daha kaliteli sunulmasını sağlar.	
Nitelikli tedarikçilerle çalışmak, işletmenizin imajını güçlendirir.	
Dış kaynak kullanımı ile işletmeniz risklerini azaltır	
Dış kaynak kullanımı ile işletmeniz geri dönülmesi zor yatırımları önler	
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde iş bittikten sonra maliyetin hesap edilenden farklı olması ortadan kalkar (maliyet riskleri azalır)	
Dış kaynak kullanımı işletmenizin örgüt yapısını esnekleştirir.	
Dış kaynak kullanımı, işletmenize mali esneklik sağlar.	
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde teknoloji riskleri azalır.	
Dış kaynak kullanımı işletmenize hızla gelişmekte olan yeni teknolojiler ve moda olan mal ve hizmetlerin alınmasında esneklik kazandırır.	
Dış kaynak kullanımı ile, işletmenizde görevler anlaşma dahilinde, ödemeler sadece tamamlanan işe yapılan ve iş gören sayısı sadece üretim gerekliliğine göre düzenlenmektedir.	
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde değişen talep koşullarına daha rahat cevap verilir.	
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin küçülmesini sağlar.	
Dış kaynak kullanımı, işletmenizde iş gören sayısını azaltır.	
Dış kaynak kullanımı ile işletmenizde mevki ve hiyerarşik kademeler azalır, organizasyon yapısında yalınlaşma sağlanır.	
Dış kaynak kullanımı işletmenizdeki yöneticilere zaman kazandırır.	

Dış kaynak kullanımı işletmenizdeki faaliyetlerin daha etkin ve başarılı biçimde yapılmasını sağlar.	
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.	
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin hızlı bir şekilde büyümesine yardımcı olur	
Dış kaynak kullanımı işletmenizin verimliliğini artırır.	
Dış kaynak kullanımı işletmenize rekabet üstünlüğü sağlar.	
Dış kaynak kullanımı işletmenizin kârlılığını artırır	
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır.	
Dış kaynak kullanımı, müşteri memnuniyetini artırır.	
Dış kaynak kullanımı işletmenizin iş performansını artırır.	
Dış kaynak kullanımı, işletmenizin finansal performansını olumlu yönde etkiler	
Dış kaynak kullanımı işletmenize rekabet üstünlüğü sağlamada başarıyı artırıcı bir faktördür.	

2.Lütfen dış kaynak kullandığınız faaliyetleri ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında etkilerini ölçek üzerinde(X)ile işaretleyiniz?

Dış Kaynak Kullanılan Faaliyet Alanı	**Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Etkisi**				
	Çok Etkili	Etkili	Fikrim Yok	Az Etkili	Etkisiz

Kaynakça

Makaleler ve Bildiriler

Akbay, S. (2000). Outsourcing'in yarattığı fırsatlar. *Capital Dergisi*, 8(5).

Akdoğan, A. A. ve Karacaoğlu, K. (2003). Dış kaynaklardan yararlanma ve bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1).

Aksu, M.(2002). İşletmelerin global çevre faktörlerine uyum sağlama sürecinde lojistik yönetim. *Pazarlama Dünyası*, 16(2).

Alexander, M. ve Young D. (1996). Strategic outsourcing. *Longe Range Planning,* 29(1).

Apak, S. (2008). Türkiye otomotiv sektöründe yeniden yapılanma ve bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımının rekabet avantajları. *II.Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Aydın, S. Z. (2006). İşletme stratejileri çerçevesinde sürdürülebilir rekabet avantajı olarak ülke imajı. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum.

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.

Baraz, B. (2008). Aile İşletmelerinin Algılarıyla İnovasyon. *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy Of Management Executive*, 17(2).

Baxendale, S. J.(2004). Outsourcing opportunities for small business: a quantitative analysis. *Business Horizons*, 47(1).

Bayındır, S.(2007).Yenilik çalışmalarında dış kaynak kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı,* 241-250.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing-the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2).

Benson, J. ve Iremino, N. (1996). Outsourcing decisions. evidence from australia-based enterprises. *International Labor Review,* 135(1).

Besler, S.(2002). Rekabet üstünlüğü nasıl elde edilir?. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 18(1-2).

Buğdaycı, A. (1998). Outsourcing evede girecek. *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, 6(5).

Çevirgen, A. (2009). Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamaları üzerine bir değerlendirme. *Ege Akademik Bakış*, 9(4).

Çoban, F. (2003). Dışarıdan alınacak daha çok iş var. *Capital Dergisi,* 11(11).

Dereli, B. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcıng). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi,* Aralık.

Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite uygulamalarının işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1).

Ecerkale, K. ve Kovancı A. (2005). İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2).

Elango, B. (2008). Using outsourcing for strategic competitiveness in small and medium-sized firms. *Competitiveness review: An International Business Journal,* 18(4).

Elibol, H. (2005). Bilişim teknolojileri kullanımının işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13.

Elmuti, D.; Kathawala, Y. ve Monippallil, M. (1998). Outsourcing to gain a competitive advantage," *Industrial Management*, May/June.

Embleton, P.R. ve Wright P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment İn Organizations*, 6(3).

Franceschini, F.; Galetto, M.; Pignatelli, A. ve Varetto, M. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3).

Fuller, C. B.; Targett, D. ve Hunt, B. (2000). Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure. *European Management Journal*, 18(3).

Gençyılmaz, G. ve Zaim, S.(2000). Şirketlerin stratejik üretim planlamasında dış kaynak kullanımının (outsourcing) rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1).

Gılley, K. M. ve Abdul, R. (2000). Making more by doing less: an analysis of oursourcing and ıt's effects on firm performance. *Journal Of Management,* 26(4).

Glagola, J. R. (2001). Outsourcing: opportunities and challenges for corporate competitiviness part 2. *Journal Of Corporate Real Estate*, 3(2).

Gönen, S. ve Çelik, M. (2005). Rekabet üstünlüğü sağlamada iç denetim ve insan kaynakları yönetiminin stratejik ortaklığı. *Ege Akademik Bakış Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi,* 5(1–2).

Insinga, C. R ve Werle, M. J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. A*cademy of management executive*, 14(4).

Jennings, D. (1997). Strategic guidelines for outsourcing decisions. *Strategic Change*, 6.

Kakabadse, N. ve Kakabadse, A. (2000). Critical review: outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development,* 19(8).

Kakabadse, N. ve Kakabadse, A. (2002). Trends in outsourcing contrasting usa and europe. *European Management Journal*, 20(2).

Kakabadse, N. ve Kakabadse, A. (2003). Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional Considerations. *Knowledge and Process Management*. 10 (1).

Karahan, A. (2009). Dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisi (hastane yöneticileri üzerine bir araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21).

Kremic, T. (2006). Outsourcing decision support a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An İnternational Journal.*11(6).

Kum, H. (1999). Rekabet gücünü belirleyen faktörler: yeni yaklaşımlar. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14.

Laabs, J. (1993). Successful outsourcing depends on critical factors. *Personel Journal,* October.

Lacity, M. C. ve Hirscheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, 35(1).

Lacity M. C.; Hirscheim, R. ve Willcocks, L. (1994). Realizing outsourcing expectations: incredible expectations, credible outcomes, *Information Systems Management,* Fall.

Lankford, W. M. ve Faramarz, P. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4).

Levent, B. B. (2005). Bankaya odaklanma outsorcing'e yaradı. *Capital Dergisi,* 13(4).

Narasimhan, R. ve Narayanan, S. (2009). In search of outsourcing. *Supply Chain Management Review,* March.

Okumuş, F. ve İsfendiyaroğlu, H. (2002). İşletmelerde mal ve hizmetlerin dış kaynaklardan temin edilmesinin (outsourcing) fayda ve sakıncaları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3-4).

Orhan, O. Z. (2003). Dünyada ve Türkiye'de lojistik sektörünün gelişimi, *İTO* Yayın No: 2003-39.

Öz, Ö. (2000). Stratejik yönetim dalının sınırlarını yeniden tanımlamak: Michael E. Porter'ın son çalışmalarının bir değerlendirilmesi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* Erciyes Üniversitesi.

Özer, A. (2006). Küçük işletmelerde ortaklasa rekabet. *Pazarlama ve iletişim Kültürü Dergisi,* 5 (15).

Öztürk, A. ve Konuralp, S.(2002). Dış kaynaklardan yararlanmanın yeni bir rekabet stratejisi olarak kullanılması ve uygulama süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 21(2).

Parlar, A.(2002). Outsourcing'i büyüten 3 etken. *Capital Dergisi (Digital Capital Eki)* 2(6).

Pelit, E. (2007). İşletmelerde dış kaynak kullanımı ve etkinliği: otel işletmeleri açısından kavramsal bir inceleme. *MPM Verimlilik Dergisi*, 3.

Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporations. *Harvard Business Review*, May-June, 3.

Quelin, B. ve François, D. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21.

Quinn, J. B. ve Frederick, G. H. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, Summer.

Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, Summer.

Rodrıguez, T. F ve Robanıa, V. P. (2004). Outsourcing and it's impact on operational objectives and performance:a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal Of Hospitality Management*, 23(3).

Rodriguez, T. F. ve Gil–Padilla, A. M. (2005). The relationship between leisure outsurcing and specifity: performance and management perception in hotels in the canary ıslands. *Journal Of Hospitality&Tourism Research*, 29(3).

Rodriguez T. ve Robaina V. (2005). A resource-based view of outsourcing and ıts ımplications for organizational performance ın the hotel sector. *Tourism Management*, 26.

Soyer, A. ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi/ Mühendislik Serisi*, 7 (4).

Tanyeri, M. ve Aytekin, F. (2005). Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(3).

Tavşancı, S. (2004). Toplam kalite yönetimi rekabet avantajı yaratır mı?*Kalder Forum Dergisi*, 4(14).

Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde rekabet üstünlüğünü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Tonus, H. Z. ve Besler, S. (2004). KOBİ'lerin uluslararası düzeyde rekabet gücü. *1. Kobiler ve Verimlilik kongresi.* İstanbul.

Türköz, Y. T.(1997), Bayındır tıp merkezinde hasta memnuniyeti ölçüm çalışmaları *Modern Hastane Yönetimi Dergisi,* (2).

Türksoy, A. (2005). Otel İşletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi,* 6(1).

Uçkun, C. G. ve Yüksel, A. (2007). Aile şirketlerinin performansının arttırılmasında bir strateji: dış kaynaklardan yararlanma(outsourcing). *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı.*

Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: pros and cons. *Business Horizons*, 48(4).

Yiğit V.; Ban Ü. ve Yiğit A. (2002). İşletme yönetiminde yeni bir yaklaşım: dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve hastane işletmeleri için önemi *5.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Sempozyumu.* Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Ying, F. (2000). Strategic outsourcing: evidence from biritish companies. *Marketing ıntelligence&planning,* 18(4).

Kitaplar

Akgemci, T. (2007). *Stratejik yönetim.* Ankara: Gazi Kitapevi.

Aktan, C. C. ve Vural, İ.Y. (2004). *Yeni ekonomi ve yeni rekabet.* Ankara: İstiklal Yayın.

Alpugan, O.(1995). *Hastanelerde verimlilik sorunu ve kimi öneriler ,hastane işletmeciliği.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı. (2004). *Kamu yönetiminde bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin azaltılması, poliklinik hizmetlerinde etkinlik*, Ankara.

Bono, E. D.(1996). *Rekabetüstü.* İstanbul: Remzi kitabevi.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi.*(5. Basım) İzmir: Barış Yayınları.

Campbell, A. ve Luchs, K. S. (2002). *Temel yetenek tabanlı strateji.* (Çeviren: E. Sungur). İstanbul: Epsilon.

Cook, M. F. (1998). Outsourcing human resources functions: strategies for providing enhanced hr services at lower cost, New York: Amacom.

Çam, S.(2002). *Öğrenen organizasyon ve rekabet üstünlüğü.* İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Daft, R. (1997). *Management* (Fourth Edition) The Dryden Pres.

Dalay, İ.; Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon: ilkeler, teoriler ve stratejiler.* Sakarya: Saü Yayınları.

Düren , Z. (2002). *2000'li yıllarda yönetim(* 2.Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.

Eren, E. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası.* (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Ertürk, M. (2009). *Yönetim ve organizasyon.* (Dördüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1996). *Geleceği kazanmak.* (Çev: Z. Dicleli). İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon.* (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Greaver, M. F. (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions an ınitiatives.* New York : Amacom.

Kırım, A. (1998). *Yeni dünyada strateji ve yönetimi.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kırım, A.(2007). *Türkiye nasıl zenginleşir?.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kısa, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2003). *Sağlık kurumları yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Koçel,T. (2005). *İşletme yöneticiliği.* (10. Basım). İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Mol, M. J. (2007). *Outsourcing: design, process and performance,* Cambridge: Cambridge University Press.

Özgener, Ş. (2004). Bir yönetim stratejisi olarak outsourcing. *Çağdaş yönetim yaklaşımları: ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar.* (Ed:İ. Bakan), İstanbul:Beta Basım Yayım.

Porter, M. E. (2003). *Rekabet stratejisi: sektör ve rakip analizi teknikleri (*Çev: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New york: The free press.

Şimşek, M. Ş. ve Kıngır S. (2006). *Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler,* İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Güleş, H. K.; Öğüt, A.; Tekin, M. (2006). *Değişim çağında teknoloji yönetimi.* Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.

Uygur, A ve Göral, R. (2005) *Yönetim ve organizasyon.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim.* İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Tezler

Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet üstünlüğü sağlamada endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısı: Kayseri'de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri için bir model önerisi. A*nkara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Korkmaz, E. (2006). *Otel işletmelerinin yiyecek–içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı (outsourcing): hizmet kalitesine yönelik yönetici ve müşteri algılamalarının Antalya örneği ile değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ömürbek, N. (2003). *Küresel rekabet ortamında yeni üretim teknolojileri ve teknolojik işbirliği: otomotiv sektöründe uygulama.* Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztemel, N. (2007). *İşletmelerde dış kaynak kullanımının mali tablolara etkisi ve bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, D. (2007). *Örgütsel küçülme (downsızıng) ve uygulamadan bir örnek.* Yüksek Lisans Tezi İstanbul. Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, M. (2006). *Örgütsel küçülmenin işgörenlere etkisi: bir kamu hizmet sektörü uygulaması.* Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Stolar, Ö. K. (2009). *İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı ve Türkiye'deki işletmeler üzerinde bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uluis, A. (2001). *İnşaat işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: outsourcing ve Türk inşaat işletmelerinde bir uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Internet Kaynakları

www.rekabetdernegi.org. Türkkan, E. Rekabet Nedir?. (Erişim Tarihi:9.02.2009).

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=312. Süzer, H. D. (2004) Outsourcing'in Yıldızı Parlıyor. *Capital Dergisi*. (Erişim Tarihi:07.02.2009)

http://www.bilgininadresi.net/Madde/43598/D%C4%B1%C5%9F%20Kaynak%20Kullan%C4%B1m%C4%B1%20(Outsourcing)%20Nedir (Erişim Tarihi:25.12.2010)

http://www.bilgiyonetimi.org. Akın, H. B. Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım. (Erişim Tarihi: 26.01.09)

http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-03/a/01.htm. Bulut, Z. A. (2004) (Erişim Tarihi:27.01.2011)

http://emreisci.blogspot.com/2008/06/hastanelerde-teknoloji-ynetimi-aisindan.html. İşçi, E. (2005). 2. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Kongresinde Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi sunulan bildiri.(Erişim Tarihi:23.01.2011)

http://www.devsaglikis.org.tr/index.php?bolum=yazioku&no=1456.(ErişimTarihi:24.01.2011)

http://www.onvakhastanesi.com/tarihce.php(Erişim Tarihi:24.01.2011)

http://www.sakaryahastanesi.com.tr/kurumsal.asp (Erişim Tarihi:24.01.2011)

http://www.acibadem.com.tr/Acibadem_Eskisehir_Tanitim.asp (Erişim Tarihi:24.01.2011)

http://www.umithastanesi.com/kurumsal.asp (Erişim Tarihi:24.01.2011)

www.bskanadolu.com.tr (Erişim Tarihi:24.01.2011)