



T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) VE KAMU  
UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih KARABAĞ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER

Bilecik, 2016  
10018865

**T.C.**  
**BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) VE KAMU**  
**UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatih KARABAĞ**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER**

Bilecik, 2016

10018865



T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI  
JÜRİ ONAY FORMU

BŞEÜ-KAYSİS Belge No	
İlk Yayın Tarihi/Sayısı	
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	
Toplam Sayfa	

Öğrencinin Adı Soyadı: Fatih KARABAĞ  
Anabilim Dalı : İŞLETME  
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER  
Tezin Özgün Adı : Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)  
ve Kamu Uygulamaları  
Tezin İngilizce Adı : Outsourcing And Application In The  
Public Sector

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 03/06/2016

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışması ilgili EYK kararıyla oluşturulan jüri tarafından OY BİRLİĞİ /OY ÇOKLUĞU ile İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER

İmza

Üye : Doç. Dr. Selim İNANÇLI

Üye : Doç. Dr. Rifat DİLMAZ

Üye : .....

Üye : .....

ONAY

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## **BEYAN**

“Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Kamu Uygulaması” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmını Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

**Fatih KARABAĞ**

**03.06.2016**

**İMZA**

## ÖN SÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmama sahiplenerek titizlikle takip eden tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Mülakat görüşmelerini kabul ederek çalışmama yön veren Bursa Adliyesi çalışanlarına teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Hayatım boyunca maddi manevi desteklerini hiç esirgemeyen ve hiçbir zaman da esirgemeyeceklerini bildiğim, benim bu günlere gelmemi sağlayan annem Akgül KARABAĞ'a ve babam Celal KARABAĞ'a sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım.

**Fatih KARABAĞ**

**03.06.2016**

## ÖZET

Günümüzde hızla zorlaşan rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek ve rekabet gücü elde edebilmek amacıyla birçok yeni stratejiden faydalanmaktadırlar. İşletmelerin faydalandıkları bu yeni stratejilerinden bir tanesi de “dış kaynak kullanımı”dır. Dış kaynak kullanımı stratejisi en basit haliyle “işletmelerin temel yeteneklerine odaklanması ve temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri için ise alanlarında uzman tedarikçi firmalardan destek alması” olarak tanımlanabilir.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yöneltten birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin en başında maliyetleri azaltma isteği gelmektedir. Başlıca amaçları maliyetleri düşürmek olan işletmeler, bu amaçlarının dışında; temel yeteneklerine odaklanma, küçülme, esnekliği artırma, riski azaltma, teknolojik yenilikleri takip etme, başarılı işletmelere arasına girebilme, süreç yenileme, yatırım harcamalarını azaltma, kaliteyi artırma ve hız kazanma gibi kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak birçok amacı da gerçekleştirebilmek adına dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

Çalışmanın birinci bölümünde tüm dünya genelinde uygulama alanı bulan bu stratejinin nasıl gelişme gösterdiği, neden bu kadar çok rağbet gördüğü, işletmelerin bu stratejiden hangi amaçlarla faydalandığı ve bu stratejinin hangi riskleri taşıdığı konularına açıklık getirilmeye çalışılacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise dış kaynak kullanımının başarısı için çok kritik bir öneme sahip olan tedarikçi firma ve tedarikçi firma seçim süreçleri hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise dış kaynak kullanımından faydalanan bir kamu kuruluşunda nicel bir çalışma yapılarak, elde edilen bilgiler ışığında değerlendirmeler yapılarak, dış kaynak kullanımının bu kamu kurumuna sağladığı faydalar ve verdiği zararlar açıklanmaya çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Dış Kaynak Kullanımı, Temel Yetenek, Tedarikçi, Maliyet, Kalite.

## ABSTRACT

With the aim of gaining strong competitive power and staying strong, the operations of our age make use of a number of new strategies. One of the recent strategies operations are utilizing in this process is outsourcing. Outsourcing strategy can be defined simply as a situation in which the operations focus on their essential capabilities and receive support from the leading supplier companies for the actions out of their essential capabilities.

There are numerous reasons motivating the operations to use outsourcing. The will to reduce the costs is the primary reason why operations use outsourcing. In addition to their principal objective of reducing the costs, the operations also tend to employ outsourcing strategies with the intention of accomplishing a great number of objectives such as focusing on their essential capabilities, downsizing, increasing the flexibility, minimizing the risks, following the technological innovations, becoming a member of the leading operations, process renewal, diminishing the expenditure on investment, improving the quality and acceleration.

In the first chapter of the study, the progress of this strategy which has managed to be applied world-wide, why it is so highly in demand, with what purposes the operations are utilizing it, and what risks this strategy carries will be clarified. In the second chapter, information about the supplier companies and the process of choosing the supplier companies, which are the key factors for the success of outsourcing, will be provided. In the third chapter, the benefits and damages that outsourcing brings about in a public enterprise will be explained by investigating the utilization of outsourcing in a public enterprise and carrying out evaluations in the light of the obtained information.

**Key Words:** Outsourcing, Core Competence, Vendor, Cost, Quality.

## İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	i
ÖN SÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI VE TANIMI .....	2
1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	3
1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULAMA ALANLARI .....	6
1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	9
1.4.1. Temel Yetenekler .....	9
1.4.2. Stratejik Yönetim .....	12
1.4.3. Küçülme .....	14
1.4.4. Değişim Mühendisliği .....	14
1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ.....	15
1.5.1. Maliyetleri Azaltma.....	16
1.5.2. Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma.....	16
1.5.3. Küçülme .....	16
1.5.4. Esnekliği Artırma .....	17
1.5.5. Riski Azaltma .....	17
1.5.6. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme .....	18
1.5.7. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme .....	18
1.5.8. Süreç Yenileme .....	19
1.5.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma .....	20
1.5.10. Kaliteyi Artırma .....	20
1.5.11. Hız Kazanma .....	20

1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI .....	20
1.6.1. Maliyet Tasarrufu .....	20
1.6.2. Temel Yeteneği Geliştirme .....	21
1.6.3. Kűçűlme .....	21
1.6.4. Esnekliği Sağlama .....	21
1.6.5. Riski Azaltma .....	22
1.6.6. Başarılı ŐŐletmeler Arasına Girebilme .....	22
1.6.7. Sűreç Yenileme .....	22
1.6.8. Teknolojiyi Őzleme .....	23
1.6.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma .....	23
1.6.10. Kaliteyi Artırma .....	23
1.6.11. Kaynak Transferi .....	24
1.6.12. Hız Kazanma .....	24
1.6.13. Finansal Kaynaklardan Yararlanma .....	24
1.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SAKINCALARI .....	24
1.7.1. Niteliksiz Tedarikçi Firma Seçimi .....	24
1.7.2. Esnekliğin Kaybedilmesi .....	25
1.7.3. Kontrolűn Kaybedilmesi .....	25
1.7.4. Personel Őzerindeki Olumsuz Etkileri .....	26
1.7.5. ŐŐletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi .....	26
1.7.6. ŐŐletmeye Ait Gizli Bilgilerin Rakip ŐŐletmelerin Eline Geçmesi .....	26
1.7.7. Kalitenin DűŐmesi .....	27
1.7.8. Maliyet Artışı .....	27
1.7.9. Tedarikçi Firmalara Bağımlı Kalınması .....	27

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **TEDARİKÇİ FİRMA KAVRAMI**

2.1. TEDARİKÇİ FİRMA .....	28
2.2. TEDARİKÇİ FİRMA SEÇİM SÜRECİ .....	28
2.3. TEDARİKÇİ FİRMA SEÇİM SÜRECİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR .....	29
2.4. TEDARİKÇİ FİRMA SEÇİM KRİTERLERİ .....	30

2.5. TEDARİKÇİ FİRMA İLE YAPILAN SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ .....	31
2.6. SÖZLEŞMEDE BULUNMASI GEREKEN EN TEMEL MADDELER .....	31
2.7. SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ.....	32

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BURSA ADLİYESİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN AMACI .....	33
3.2. ARAŞTIRMA KONUSUNUN YÖNTEMİ .....	34
3.3. ARAŞTIRMANIN SONUCU VE ELDE EDİLEN BULGULAR.....	34
<b>SONUÇ.....</b>	<b>54</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>56</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>60</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>75</b>

## KISALTMALAR

**Çev.** : Çeviren

**DKK** : Dış Kaynak Kullanımı

**vb.** : Ve Benzeri

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	8
<b>Tablo 2:</b> Dünya ve Türkiye’den Örneklerle Firma Temel Yetenekleri:.....	12
<b>Tablo 3:</b> Dış Kaynak Kullanımının Temel Nedenleri .....	15
<b>Tablo 4:</b> Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri.....	30
<b>Tablo 5:</b> Soru 1’e Verilen Yanıtlar.....	35
<b>Tablo 6:</b> Soru 2’ye Verilen Yanıtlar .....	36
<b>Tablo7:</b> Soru 3’e Verilen Yanıtlar .....	37
<b>Tablo 8:</b> Soru 4’e Verilen Yanıtlar.....	38
<b>Tablo 9:</b> Soru 5’e Verilen Yanıtlar .....	39
<b>Tablo 10:</b> Soru 6’ya Verilen Yanıtlar .....	40
<b>Tablo 11:</b> Soru 7’ye Verilen Yanıtlar.....	41
<b>Tablo 12:</b> Soru 8’e Verilen Yanıtlar .....	42
<b>Tablo 13:</b> Soru 9’a Verilen Yanıtlar .....	43
<b>Tablo 14:</b> Soru 10’a Verilen Yanıtlar .....	44
<b>Tablo 15:</b> Soru 11’e Verilen Yanıtlar .....	45
<b>Tablo 16:</b> Soru 12’ye Verilen Yanıtlar .....	46
<b>Tablo 17:</b> Soru 13’e Verilen Yanıtlar.....	47
<b>Tablo 18:</b> Soru 14’e Verilen Yanıtlar .....	48
<b>Tablo 19:</b> Soru 15’e Verilen Yanıtlar .....	49
<b>Tablo 20:</b> Soru 16’ya Verilen Yanıtlar .....	50
<b>Tablo 21:</b> Soru 17’ye Verilen Yanıtlar .....	51
<b>Tablo 22:</b> Soru 18’e Verilen Yanıtlar .....	52
<b>Tablo 23:</b> Soru 19’a Verilen Yanıtlar .....	52
<b>Tablo 24:</b> Soru 20’ye Verilen Yanıtlar.....	53

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi.....	4
<b>Şekil 2:</b> Stratejik Yönetim Süreçleri.....	13

## GİRİŞ

Küresel rekabet ortamında işletmeler hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla yeni birçok stratejiden faydalanmaktadır. İşletmelerin faydalandıkları stratejilerin başında dış kaynak kullanımı gelmektedir. Yeni bir strateji olan dış kaynak kullanımının temelinde, faydalanan işletmelerin temel yeteneklerine odaklanması temel yetenekleri dışında kalan faaliyetler için ise dış kaynak sağlayan tedarikçi firmalardan destek alması yatmaktadır.

Dış kaynak kullanımından faydalanan işletmelerin, temel yeteneklerine odaklanma amaçlarının yanı sıra; maliyetleri azaltma, küçülme, esnekliği artırma, riski azaltma, teknolojik yenilikleri takip etme, başarılı işletmelere arasına girebilme, süreç yenileme, yatırım harcamalarını azaltma, kaliteyi artırma ve hız kazanma gibi birbirleriyle ilişki içerisinde, birinin gerçekleşmesi diğerinin gerçekleşmesine bağlı olan amaçları da bulunmaktadır.

Dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanmanın işletmelere çok büyük katkıları olduğu gibi iyi yönetilmediği takdirde; esnekliğin kaybedilmesi, kontrolün kaybedilmesi, personel üzerindeki olumsuz etkileri, sahip olunan yeteneklerin kaybedilmesi, sahip olunan gizli belge ve bilgilerin rakip işletmelerin eline geçmesi, kalitenin düşmesi, maliyet artışı, tedarikçi firmaya bağımlı kalınması gibi işletmeyi çok zor durumda bırakacak durumlarla karşılaşılması da mümkün olmaktadır. İşletmelerin karşılaşmaları olası bu riskleri ortadan kaldırmaları veya en aza indirmeleri tedarikçi firma seçim süreçlerini ve ardından tedarikçi firmayla kurulacak iş ilişkisini olabildiğince en iyi şekilde yönetmeleriyle mümkün olabilmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

### 1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI VE TANIMI

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) kavramına ilk kez 1981 yılında Business Week adlı dergide yayınlanan bir makalede yer verilmiştir (Çelik ve Gözüküçük, 2012:3). Outsourcing kavramı, “outside resource using” kavramı kısaltılarak oluşturulmuştur (Güne, İnaç ve Tutar, 2006:281). Literatürde outsourcing kavramı “dış kaynak kullanımı”nın yanı sıra dışsal tedarik, dış kaynaklardan yararlanma veya faydalanma, mal ve hizmet satın alınması gibi terimlerle de ifade edilmektedir (Özbay, 2004:6). Kavramın birçok tanımı literatürde bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan birkaç tanesine aşağıda yer verilmektedir.

Pınar, (1997:36) yaptığı tanımlamada dış kaynak kullanımı kavramını, “Şirket içinde özel görev alanlarıyla ilgili gerçekleştirilecek faaliyetlerin, şirket dışında bu faaliyetler üzerinde uzmanlaşmış bir kuruluş aracılığıyla ve gerekli kalite standartlarına uygun biçimde yerine getirilmesine outsourcing (dış edinim) denilmektedir .” şeklinde ifade etmiştir.

Dış kaynak kullanımı kavramını (Ecerkale ve Kovancı, 2005:69) ise, “Bir işletmenin sunmayı düşündüğü bir servisi kendi bünyesinde üretmeyip, bu servisin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka bir firmaya bırakmasıdır.” biçiminde tanımlamaktadır.

Başka bir tanımda ise (Fırat ve Tanyeri, 2005:273) dış kaynak kullanımı kavramını, “İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir.” şeklinde açıklamaktadır.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan diğer bir tanımda ise, “İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlamak için öz yetenekleriyle ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan bütün işleri, öz yetenekleri kendilerinininkinden üstün olan işletmelere yaptırarak tedarik etmeleri” şeklinde (Ertürk, 2009:284) tarafından ifade edilmiştir.

Acar ve Ateş, (2011:22)'e göre dış kaynak kullanımı ise “Bir işletmenin yapması gereken faaliyetlerin tümünü kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip; asıl faaliyet alanı dışındaki faaliyetleri, bu konuda uzmanlaşmış olan işletmelere bırakmasıdır.”

Dış kaynak kullanımı kavramını, “Üret ya da satın al” kararı çerçevesinde, işletmelerin öz yeteneklerine odaklanarak düşük katma değer yaratan faaliyetlerini ilgili konuda uzmanlaşmış işletmelerden uzun süreli bir sözleşme ile tedarik etmesi” olarak tanımlamaktadır (Dedeoğlu ve Zalluhoğlu, 2011:51).

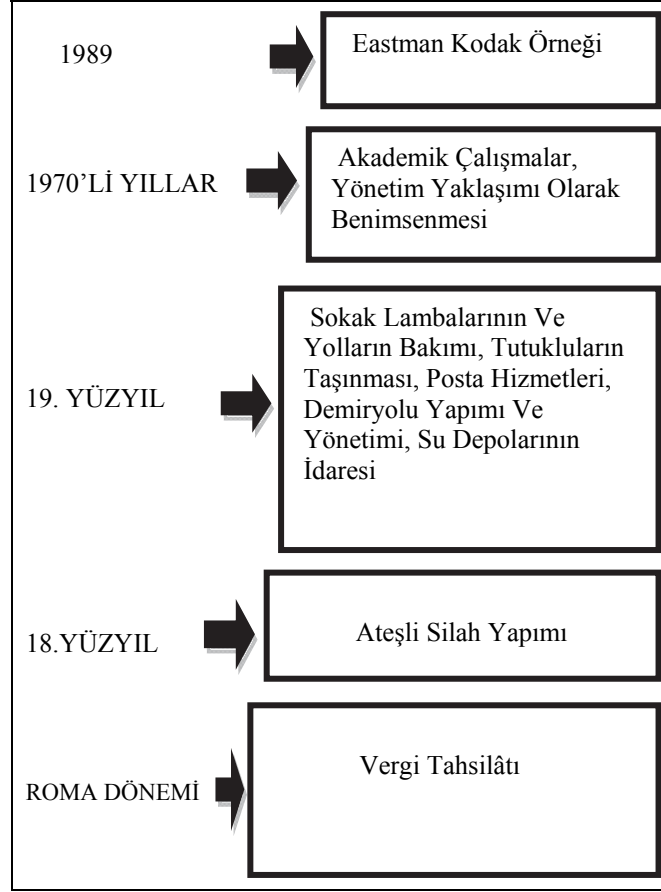
Akın, Şeker ve Yalçın (2011:83-84) tarafından ise kavram en kısa ve öz şekliyle “İşletmenin ihtiyaç duyduğu iç hizmetlerin bir kısmının dış hizmet sağlayıcılarına yaptırılmasıdır.” biçiminde tanımlanmıştır.

Yukarıda aktarılan tanımlamalardan çıkarılacak ortak sonuca göre, işletmeler açısından dış kaynak kullanımının ifade ettiği anlam; temel faaliyet alanlarına odaklanmak için temel faaliyetleri dışında kalan ve üretimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yardımcı faaliyetleri o alanlarda uzman işletmelere yaptırarak temin etmektir. Bunu gerçekleştirirken ise işletmelerin, maliyetleri azaltmak, küçülmek, esnekliği artırmak, uzmanlaşmayı artırmak, zaman ve gelir kaybını önlemek gibi daha sayılabilecek birçok amacı bulunmaktadır.

## **1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

Ciddi anlamda ilk dış kaynak kullanımı uygulamalarına Amerikan otomotiv sektöründe yedek parça alanında rastlanmaktadır (Çelik ve Gözüküçük, 2012:4). Bunun yanı sıra 18. ve 19. yüzyıllarda ateşli silahlar için gerekli olan metal aksamaların üretiminin dışarıdan tedarik edilmesi, bu yüzyıllarda da dış kaynak kullanımından faydalandığının en belirgin örneklerindendir. Ayrıca İngiltere’de ki sokak lambalarının bakımının, tutukluların taşınmasının ve kamu yollarının bakımı da dış kaynak kullanımından faydalanılarak sağlanmaktadır. Yine Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Avustralya’da posta hizmetlerinin dış kaynak kullanımından faydalanılarak sağlanması, Fransa’da demiryollarının bakımının, yönetiminin ve su depolarının idaresinin dış kaynak kullanımından faydalanılarak sağlanması 18. ve 19. yüzyılda ki devlet

yönetimleri ile özel sektör arasında ki dış kaynak kullanımı ilişkisini gözler önüne sermektedir (Karahan, 2009:188).



**Şekil 1:** Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi

**Kaynak:** Akın, Şeker ve Yalçın, 2011:84

Tarihsel süreç içerisinde yaygın kullanım alanı bulan dış kaynak kullanımı 1970'li yıllara gelindiğinde akademik çevrelerce yeni bir yönetim yaklaşımı olarak benimsenmiştir (Türksoy ve Türksoy, 2007:84). Ancak bu yeni yönetim yaklaşımına akademik çevrelerce verilen değer, iş çevrelerince aynı düzeyde karşılık bulamamıştır. Bu durum ilk başta akademik çevrelere hayal kırıklığı yaşatsa da, yaşanan hayal kırıklığı çok uzun sürmemiştir. 1980'li yılların başında yaşanan ekonomik durgunlukla birlikte işletmelerin stratejik olarak temel yeteneklerine odaklanması ile birlikte iş çevrelerince de dış kaynak kullanımına verilen önem artmıştır (Karahan, 2009:188-189). 1980'li yıllardan itibaren hem akademik çevrelerce hem de iş çevrelerince dış

kaynak kullanımı uygulamalarına verilen önem artarak devam etmiş ve bugünkü manada ilk dış kaynak kullanımı uygulamasını Amerika Birleşik devletleri menşeli Eastman Kodak adlı firma, 1989 yılında tüm bilgi yönetim faaliyetlerini IBM, Businessland ve Digital Equipment Corp'a vererek gerçekleştirmiştir (Türksoy ve Türksoy, 2007:84). Eastman Kodak firması 1989 yılında faydalandığı bu uygulamayla, işletmeler arasında ki rekabetin daha da fazla şiddetleneceği 1990'lı yıllar ve daha sonrası için önemli bir adım atmıştır.

İşletmelerin özellikle 1990'lı yıllarla birlikte daha yoğun şekilde temel yeteneklerine odaklanmakta oldukları, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerin bir kısmını ise tedarikçi firmalara devrederek dış kaynak kullanımına yöneldikleri görülmektedir (Erdinç, Göçen ve Yirik, 2014:198). 1980'li yıllarda dünya genelinde yaşanan ekonomik sıkıntılar ve ekonomik durgunluk, 1990'lı yıllarla birlikte işletme yönetimlerini yeni arayışlara itmiştir. Yeni arayışlar kendisiyle birlikte yeni fikirleri de ortaya çıkarmıştır. Ortaya atılan fikirlerden uygun bulunanları zaman içerisinde uygulamaya konulmuştur. Yaşanan bu gelişmeler işletme yapılarında köklü değişimlere gidilmesine vesile olmuştur. İşletmelerin gerek yönetim anlayışlarında, gerekse düşünce ve uygulamalarında değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Zaman içerisinde küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve rekabetinde şiddetlenmesiyle birlikte işletme yönetimleri rekabet avantajı elde edebilmek adına temel yeteneklerine odaklanmayı kendilerine bir çare olarak görmüş ve yeni bir strateji olarak dış kaynak kullanımından faydalanmayı işletmeleri için uygun bulmuşlardır (Özbay, 2004:7).

Günümüzde küresel rekabetle baş edebilmek için dünya genelinde ki işletmeler tarafından büyük oranda tercih edilen bir yönetim strateji olan dış kaynak kullanımı, güçlü ekonomileriyle dünyanın lokomotif ülkelerinden olan Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve İtalya'nın elde ettikleri iktisadi başarıların kaynakları arasında gösterilmektedir (Uçkun ve Yüksel, 2007:29).

Dun & Bradstreet adlı araştırma firmasının Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığı bir araştırmada, dış kaynak kullanımının en hızlı gelişim gösteren iş alanlarından biri olduğu görülmektedir. Araştırmada elde edilen rakamlara göre Amerika Birleşik Devletleri'nde 1999 yılında yaklaşık 240 milyar dolar dış kaynak kullanımı faaliyeti

gerçekleştirildiği görülmüştür (Türksoy, 2005:12). 2000 yılında yapılan başka bir araştırmada ise bu rakamın yaklaşık 350 milyar dolara yükseldiği bilgisine ulaşılmıştır (Öztürk ve Sezgili, 2002:128). Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan her iki araştırma birlikte ele alındığında dış kaynak kullanımı açısından çok önemli iki sonuca ulaşılmaktadır. Bunlardan birincisi dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin parasal değer açısından çok yüksek rakamlara ulaştığıdır. Ortaya çıkan ikinci önemli sonuç ise iki yıl arasında ortaya çıkan yaklaşık 110 milyar dolarlık farktır. Ortaya çıkan bu fark dış kaynak kullanımının ne kadar hızlı gelişim gösterdiğinin kanıtı niteliğindedir.

Dış kaynak kullanımının işletmeler tarafından tercih edilme düzeyini oransal açıdan görebilmek amacıyla yapılan bir araştırmada ise işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde % 60 gibi yüksek bir oranda dış kaynak kullanımından faydalandıkları görülmüştür (Kotler, 2009:21).

Türkiye'de ise dış kaynak kullanımı uygulamaları, batının sahip olduğu kadar eski bir geçmişe sahip değildir. Türkiye'deki işletmeler yakın geçmişe kadar bütün faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmeye özen göstermekteydiler. Ancak teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin artması, peş peşe yaşanan ekonomik krizler, işletmeleri eski alışkanlıklarından vazgeçmeye ve dış kaynak kullanımı gibi yeni birçok stratejiyi uygulamaya zorlamıştır. Artık günümüzde Türkiye'deki işletmelerden de dış kaynak kullanımı uygulamalarına yüksek sayılabilecek düzeyde talep bulunmaktadır (Eğin,2009:84). Oluşan bu taleplerin en fazla yoğunlaştığı alanlar ise; personel taşıma servisi, yemek temin hizmetleri, inşaat sektöründe görülen taşeron kullanma, imalat sektöründe fason üretim, temizlik hizmetleri ve güvenlik hizmetleri olarak ön plana çıkmaktadır. Türkiye'de bu uygulamaların yanı sıra sigortacılık, insan kaynakları, eğitim, muhasebe ve finansal yönetim, teknik servis ve bakım, satış ve pazarlama, üretim nakliye, seyahat, araştırma-danışmanlık ve bilişim teknolojisi alanlarında da dış kaynak kullanımından yüksek oranlarda faydalanılmaktadır (Özbay 2004:9).

### **1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULAMA ALANLARI**

Dış kaynak kullanımından ilk uygulanmaya başlandığı yıllarda temizlik, bakım, onarım ve dağıtım alanlarında faydalandığı görülmektedir (Karahana,2009:189).

Günümüzde yaygın olarak kullanılan dış kaynak kullanımı uygulama alanları ise (Çelik ve Gözüküçük, 2012:5);

- Bilgi sistemleri, telekomünikasyon,
- Hammadde tedariki, stoklama ve dağıtımı,
- Halkla ilişkiler,
- Pansiyon yönetimi,
- Doküman işleme (posta hizmetleri v.b.),
- Muhasebe, vergi hizmetleri, iç denetim,
- Güvenlik hizmetleri,
- Tarımsal hizmetler,
- İnsan kaynakları,
- Müşteri hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri,
- Taşıma hizmetleri,
- Tesis yönetimi,
- Kütüphane hizmetleri,
- Yönetim hizmetleridir.

Günümüzde dış kaynak kullanımı uygulamaları çok fazla alanda talep edilmektedir. Bu talepler bazı alanlarda daha fazlayken bazı alanlarda nispeten daha azdır. Aşağıdaki tabloda dış kaynak kullanımından faydalanılan alanlar ve alanlar açısından faydalanılma oranları hakkında bilgi verilmektedir:

**Tablo 1:** Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma

ALAN	ORAN
Bilgi Teknolojileri	%20
İdari Faaliyetler	%15
Dağıtım ve Lojistik	%10
Emlak	%10
İnsan Kaynakları	%9
Üretim	%7
Finans	%7
Müşteri Hizmetleri	%7
Pazarlama ve Satış	%6
Nakliyat	%5
Yönetim	%4

**Kaynak:** Öztürk ve Sezgili, 2002:129

Ülkemizde ise dış kaynak kullanımı uygulamalarından daha fazla personel taşıma hizmeti ve yemek temin hizmeti alanlarında faydalanılmaktadır (Akdemir, Sevim ve Vatansever,2008:6). Ayrıca, inşaat sektöründe “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” adı altında dış kaynak kullanımından faydalanılmaktadır (Koçel, 2007:296). Bu alanların yanı sıra ülkemizde, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sayesinde, daha birçok alanda dış kaynak kullanımından faydalanılmaya başlanılmıştır (Doğan ve Ofluoğlu, 2009:144).

## 1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 1.4.1. Temel Yetenekler

Karakılıç, (2009:201)'a göre “Temel yetenek kavramının ortaya çıkışı, (Wernerfelt (1984), Barney (1991), Mohoney, Peteraf (1993) gibi araştırmacıların katkılarıyla gelişen kaynak temelli yaklaşıma dayanmaktadır.”

Temel yetenek kavramını en kısa ve öz şekliyle (Gençyılmaz ve Zaim 2000:131) “Bir ustalıklar ve bilgi kümesidir.” biçiminde tanımlamıştır.

Koçel (2007:294)'in yaptığı tanımlamaya göre ise temel yetenek “Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.”

Temel yetenek kavramını (Akdemir, Sevim ve Vatansever, 2008:3) “Organizasyonlarda somu ve soyut özelliği olan kabiliyetlerin, yeteneklerin, bilginin, tecrübenin, insan kaynağının ve entelektüel sermayenin şekillendirilip tesis edilmesidir.” şeklinde tanımlamışlardır.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten nedenlerin başında temel yeteneklerine odaklanmak amacı gelmektedir. Temel yeteneklerine odaklanarak işletmeler, yeteneklerini geliştirmeyi ve müşterilerine kaliteli mal veya hizmet sunarak rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Temel yeteneklerine odaklanma kararı alan bir işletmenin yapması gereken başlıca icraat “temel yeteneklerinin” ne olup ya da ne olmadığını belirlemek olmalıdır. Aksi durumda temel yeteneğinin tam olarak farkında olmayan bir işletmenin, geleceğe yönelik yapmış olduğu planlamalarının uygulama aşamasında büyük sorunlar yaşaması olasıdır. İşletmelerin bu büyük riskle karşı karşıya kalmadan önce çok dikkatli bir şekilde temel yeteneklerini belirlemeleri ve temel yeteneklerini çok iyi tanımaları gerekmektedir (Akdemir, Sevim ve Vatansever, 2008:4).

İşletmelerin temel yeteneklerini belirleme aşamasında yapabilecekleri en büyük hata sahip oldukları her bilgiyi ya da her beceriyi temel yetenek olarak kabul etmeleri

olacaktır. Bir bilgi ya da becerinin temel yetenek olarak kabul görebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler (Özbay,2004:10-11);

- Zamanla yavaş yavaş öğrenilen, birikerek ve paylaşılarak geliştirilen bilgilerdir,
- İşletmenin sahip olduğu diğer becerilerle birlikte sinerji yaratırlar,
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için gereklidir,
- Rakipleri tarafından kolayca görülmezdir,
- Taklit edilmesi ve transfer edilmesi zordur,
- Yeteneklerin, kaynakların ve süreçlerin bir karışımıdır,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede gereklidir,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynak kullanımı gibi kararlarında temel rol oynamaktadır,
- Pazarlanabilir ve ticari olarak değerlidir,
- Kullanıldıkça değeri artmaktadır,
- Esnek ve sınırlı sayıdadır,
- Büyük yatırımlar yapılsa dahi kolayca artırılmazdır,
- İşletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

#### Temel Yeteneklerin Özellikleri:

**Kolay Taklit Edilememek:** Bir kapasitenin temel yetenek olarak kabul görebilmesi için rakipleri tarafından kolay taklit edilebilir olmaması gerekmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi ise sahip olunan becerinin ya da kabiliyetin rekabet açısından benzersiz özelliklere sahip olması gerekmektedir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:104). Özellikle firmaların kendi bünyelerinde oluşturdukları kültürel ve örgütsel yöntemlere dayalı yeteneklerinin taklit edilebilmesi, sahip oldukları fiziksel yetkinliklerinin taklit edilebilmesine oranla çok daha zordur. Örneğin Hewlett Packard firmasının sahip

olduğu teknolojik yetkinliklerin rakip firmalar tarafından taklit edilebilmesi mümkünken, yine aynı firmanın kendine özgü bölümler arası işbirliğine ve takım çalışmasının teşvik edilmesine dayalı işletme kültürünün taklit edilebilmesi o kadar da kolay değildir. Kolay taklit edilemeyen bu temel yeteneği Hewlet Packard firmasına rekabet avantajı kazandırarak sektöründe fark yaratmasını sağlamaktadır (Doğan, 2004:25).

**Sınırlı Sayıda Olmak:** İşletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin sayısal olarak çok fazla olması olası bir durum değildir. Genel anlamda işletmelerin sahip oldukları temel yetenek sayısı 5 ile 15 arasında değişmektedir. Belirtilen sayılardan aksi bir durum telaffuz edilmekteyse, örneğin 50-60 gibi bir sayı, buradan çok büyük bir ihtimalle işletmenin temel yetenekleri ile becerilerini karıştırdığı sonucu çıkartılmalıdır. Tam aksi bir durumda, örneğin bir işletmenin temel yetenek sayısı hakkında 1-2 gibi çok küçük bir sayısal değer telaffuz edilmekteyse, buradan da temel yeteneklerin içerisinden çıkarılmayı beklediği genel bir yetenekten bahsedilmekte olduğu sonucu çıkartılmalıdır (Akdemir, Sevim ve Vatansever, 2008:4).

**Değerli Olmak:** Temel yeteneklerin en belirgin özelliklerinden biride değerli olmaktır. Burada değerli olmak kavramıyla, işletmenin sahip olduğu temel yeteneğin veya yeteneklerin, işletmenin müşterileri, rakipleri ve faaliyet gösterdiği tüm sektör tarafından değerli kabul edilecek niteliklere sahip olması kast edilmektedir. Dolayısıyla, değerli olan her şey gibi temel yeteneklerde, sahibi olan işletmeye üstünlük kazandıracaktır (Turan, 2014:15).

**Bir Bireyin Becerisinden Daha Büyük Olmak:** İşletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerin, kendi bünyelerinde çalışan herhangi bir kişinin becerisiyle sınırlı olması mümkün değildir. Aksi bir durumda işletmenin ömrü ile o kişinin işletmedeki ömrü arasında paralellik olacaktır. Bu bakımdan temel yetenekler kişisel becerilerin üstünde, tüzel kişiliği olan işletmelerin sahip olduğu kaynakların ve becerilerin harmanlanmasından oluşmaktadır (Doğan, 2004:27).

**Süreklilik:** Temel yetenek bir işletmenin en iyi yaptığı veya en iyi bildiği iş olduğu için yok olması mümkün değildir, süreklilik arz eder.

Aşağıda bazı ulusal ve uluslar arası firmaların temel yetenekleri tablo halinde verilmiştir:

**Tablo 2:** Dünya ve Türkiye’den Örneklerle Firma Temel Yetenekleri:

<b>FİRMALAR</b>	<b>TEMEL YETENEKLERİ</b>
APLLE	Agresif fiyatlama tekniği, kaynaklarını ve yeteneklerini yeni alanlara yöneltmek ve temel ürün konseptini geliştirmek
CATERPILLER	Satış sonrası destek ve hizmet yeteneği
IKEA	Satın alma gücüne bağlı fiyatlandırma ve benzersiz çağdaş çizgide ve yüksek nitelikte mobilya tasarlamak
SONY	Minyatürleştirme
CANON	Strateji esnekliği ve teknoloji yönetimindeki üstünlük
PHILIPS	Esneklik ve teknoloji yönetimi
3M	Strateji geliştirmek ve teknoloji yönetimi
EFES PİLSEN	Geniş ürün seçeneği, pazarlama yeteneği ve toplumun her alanında faaliyet gösterebilme becerisi

**Kaynak:** Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:115-116

#### **1.4.2. Stratejik Yönetim**

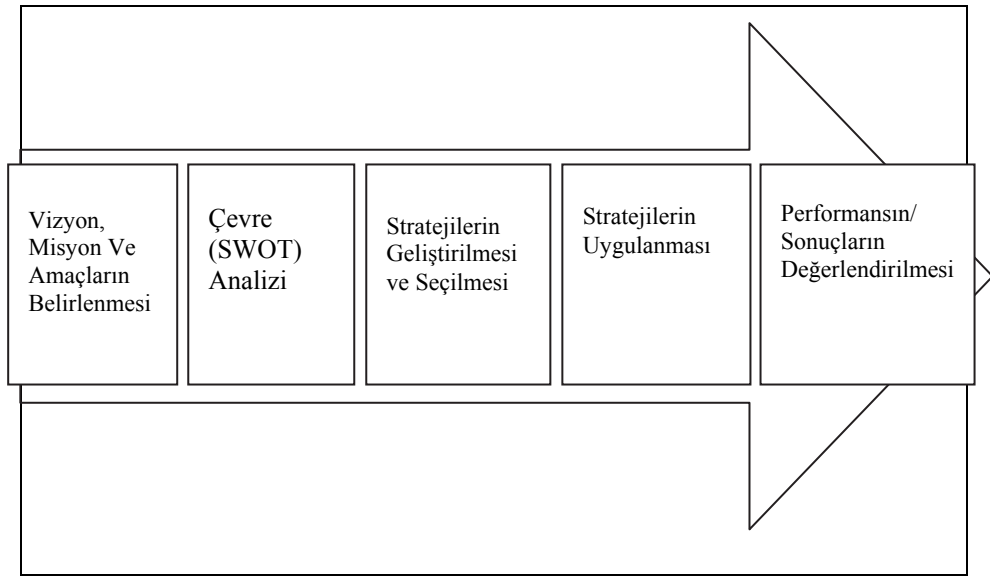
Efil, (2006:253) stratejik yönetim kavramını “Bir organizasyonun uzun vadeli başarısını belirleyen bir dizi yönetsel faaliyet ve kararlar toplamıdır.”olarak tanımlamaktadır.

Başka bir tanımlamada (Bolat vd. 2014:267)’ne göre stratejik yönetim kavramı “Bir örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmek için tasarladığı stratejilerin oluşturulması ve uygulamaya konması ile sonuçlanan karar ve faaliyetler bütünüdür.”

İşletmelerin stratejik yönetim ile ulaşmak istedikleri asıl amaç, gelecekte nelerin yapılacağını belirlemek değil, bugün yapılabileceklerin en iyisini yapmak ve bunun

getirileri ile geleceğe umutla bakarak, zamanı geldiğinde hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri belirlemektir (Efil, 2006:17).

İşletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek adına birçok stratejiden faydalanmaktadır. Bu stratejilerden biride dış kaynak kullanımıdır. Faydalanılan stratejilerden verim alınabilmesi stratejilerin belli bir plan ve program çerçevesinde uygulanması ile mümkün olabilmektedir. İşletmelerin plan ve program dâhilinde hareket edebilmeleri ise ancak stratejik yönetimle mümkündür.



**Şekil 2:** Stratejik Yönetim süreçleri

**Kaynak:** Sökmen, 2014:306

Dış kaynak kullanımı kararı işletmelerin verebilecekleri kritik kararlardan bir tanesidir. Dış kaynak kullanımının işletmelere faydaları olabileceği gibi büyük zararları da olabilmektedir. Bundan dolayı dış kaynak kullanımı kararı çevresel şartlar göz önünde bulundurularak ve planlı bir şekilde gelecekteki muhtemel değişimler tahmin edilerek verilmelidir. Dış kaynak kullanımı ile ilgili karar süreci ve faydalanma yönünde alınabilecek bir kararın işletme yapısına meydana getireceği değişim dış kaynak kullanımını stratejik yönetimin bir parçası yapmaktadır denilebilir (Güçlü, 2013:28).

### **1.4.3. Küçülme**

Uygur, (2007:212)' a göre “Küçülme, organizasyonun kapasite ve farklılaşma düzeyinde meydana gelen indirimdir.”

Küçülme kavramı, (Kaygın, Kaygın ve Öndeş, 2011:125) tarafından ise “Organizasyon yapısı ile birlikte işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek temel yeteneğin dışında kalan faaliyetleri gerçekleştiren bölümlerin kapatılması, tüm süreçlerin incelenerek yeniden şekillendirilmesi olarak da düşünülebilir.” şeklinde açıklanmıştır.

Organizasyonlar küçülerek, daha çabuk karar alabilen, müşteri istek ve şikâyetlerine, sektörde yaşanan olumlu ya da olumsuz gelişmelere daha çabuk reaksiyon gösterebilen bir yapı haline dönüşürler (Koçel,2007:328).

Dış kaynak kullanımı örgütsel küçülmeyi sağlayan önemli yönetim araçlarından biridir (Gerede ve Yüksel, 2012:128). İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek adına temel yeteneklerine odaklanması ve geriye kalan bütün işleri ise başka işletmelere yaptırarak tedarik etmesi, yani dış kaynak kullanımından faydalanması, işletme organizasyonunu küçülterek işletmeyi daha yalın ve esnek bir yapıya kavuşturmaktadır (Çelik ve Gözüküçük, 2012:6).

### **1.4.4. Değişim Mühendisliği**

Değişim mühendisliği kavramını (Şimşek, 2008:421) “İşletmelerin performanslarında (maliyet, kalite, yenilik ve hız) çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanması şeklinde ifade edilebilir.” biçiminde tanımlamaktadır.

Değişim mühendisliği; dış kaynak kullanımı, küçülme, doğru ölçekleme, kıyaslama, kademe azaltma, iyileştirme ve otomasyon çabası gibi benzer tekniklerin kullanıldığı bir dönüşümdür (Kocabaş ve Pira, 2003:89). Ancak kullanılan bu tekniklerin içerisinde, işletmelerin iş süreçlerinin ve sahip olduğu organizasyon yapısının yeniden tasarlanarak dönüştürülmesinin temelini, temel yeteneklere

odaklanmak ve buna bağlı olarak dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanmak oluşturmaktadır (Akçakaya ve Yücel, 2007:7).

### 1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ

Günümüzde, teknolojik gelişmelere, küreselleşmeye ve daha sayılabilecek birçok nedene bağlı olarak işletmeler arasındaki rekabet düzeyi tarihte hiç olmadığı kadar yüksek bir seviyeye ulaşmış durumdadır. etin rekabet koşulları karşısında farklı arayışlar içerisine giren işletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek adına yeni stratejilerden faydalanmaya başlamışlardır. İşletmelerin faydalandıkları yeni yönetim stratejilerinden bir tanesi de dış kaynak kullanımınıdır.

**Tablo 3:** Dış Kaynak Kullanımının Temel Nedenleri

CEVAPLAR	%
Maliyet Azaltma	64
Temel yetenek üzerinde yoğunlaşma	36
Kalite(Ürün ya da hizmetle ilgili olarak)	29
İşletme içi beceri veya uzmanlıkta yetersizlik	29
Engeller (Sermaye malları, teknoloji v.b.)	7

**Kaynak:** Öztürk ve Sezgili, 2002:134

\* Denekler birden fazla yargıya katılmışlardır

Aşağıda işletmeleri dış kaynak kullanımına iten nedenler detaylı bir şekilde açıklanmaktadır:

### **1.5.1. Maliyetleri Azaltma**

İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten nedenlerin başında, maliyet tasarrufu gelmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımından faydalanarak, temel yetenekleri dışında kalan yardımcı faaliyetleri, işletme dışındaki firmalardan tedarik edip maliyetleri düşürmeyi amaçlamaktadırlar. Bu konu üzerine yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilerde, işletmelerin maliyetlerini düşürmek için dış kaynak kullanma kararlarının doğruluğunu destekler niteliktedir. Örneğin, dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanan işletmeler seçilerek yapılan bir araştırmada, bu stratejiden faydalanan işletmelerin yaklaşık %56'sının maliyet tasarrufu sağladığı bilgisine ulaşılmıştır (Bayındır, 2007:247).

### **1.5.2. Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma**

Dış kaynak kullanımından faydalanan işletmeler temel yeteneklerine odaklanmakta ve temel yetenekleri dışında kalan işleri dışarıdan tedarik ederek faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu stratejiden faydalanan işletmeler, ellerinde bulunan kıt kaynakları temel yeteneklerini geliştirmek için kullanıp, en doğru şekilde faydalanarak, rekabet gücü elde etmeği amaçlamaktadırlar (Bakan, Eğitmiş ve Fettahlıoğlu, 2012:144).

### **1.5.3. Küçülme**

İşletmelerin dış kaynak kullanımından faydalanma amaçlarından birini de örgütsel küçülme oluşturmaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımından faydalanarak, yardımcı faaliyetlerini dışarıdan tedarik edip, bilinçli bir şekilde küçülme amaçlarını gerçekleştirebilmektedirler. Aksi bir durumda işletmelerin dış kaynak kullanımından faydalanmadan küçülmeye gitmeleri güçlü işletme yapılarından fazlaca ödün vermek anlamına gelecektir.

İşletmelerin küçülerek elde etmek istedikleri amaçlar (Bakan, Eyitmiş ve Fettahlıoğlu, 2012:146-147) ;

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar verme sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarına kısa sürede cevap verebilmek,
- Verimliliği artırmak,
- İletişim engellerini ortadan kaldırmak,
- Sinerji sağlamak,
- Yeni fikirlerin gelişmesini ve uygulamasını sağlamak,
- Çalışanları güçlendirmek,
- Bürokrasiyi azaltmak,
- Müşteri ihtiyaçlarına odaklanmaktır.

#### **1.5.4. Esnekliği Artırma**

Günümüzde işletmelerin değişen çevre koşullarına hemen ayak uydurabilecek esnekliğe sahip olması gerekmektedir. İşletmeye bu esnekliği kazandıracak yollardan biride dış kaynak kullanımınıdır. Dış kaynak kullanımından faydalanarak küçülen işletmeler, aynı zamanda daha yalın hale gelerek; çabuk karar alabilen, aldığı kararları çabuk gerçekleştirebilen ve değişimlere hızlı karşılık verebilen esnek birimler haline gelmektedirler (Çelik ve Gözüküçük, 2012:6).

#### **1.5.5. Riski Azaltma**

İşletmeler dış kaynak kullanımından faydalanıp, temel yetenekleri dışında kalan işleri o alanlarda uzman işletmelere yaptırıp tedarik ederek; hem işin yapılması aşamasındaki olası riskleri en aza indirmeyi hem de dış kaynak kullanımından faydalanılmaması durumunda yapılması gereken yatırımlar sonucunda karşılanması gereken yüksek maliyetlerin ortaya çıkaracağı yüksek riski ortadan kaldırmayı amaçlamaktadırlar.

### **1.5.6. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme**

İşletmelerin sektörlerinde başarıyı yakalamaları ve yakaladıkları bu başarıyı devamlı hale getirebilmeleri için teknolojik yenilikleri yakından takip etmeleri gerekmektedir (Fırat ve Tanyeri,2005:275). Ancak günümüzde teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte işletmelerin büyük maliyetlere katlanarak edindikleri teknolojik alt yapılar çok kısa bir zaman zarfında geçerliliğini yitirmekte ve bu durum işletmeleri müşteri isteklerine cevap veremez hale getirmektedir. Yaşanan bu durumdan dolayı günümüzde işletmeler, yüksek maliyetlere katlanıp büyük riskler alarak güncel teknolojileri geliştirmek veya satın almak yerine, dış kaynak kullanımından faydalanarak oluşan riski hizmet alınan firmaya aktarmayı ve çok daha az bir maliyetle faaliyetlerine devam etmeyi amaçlamaktadırlar (Gerede ve Yüksel,2012:129).

### **1.5.7. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme**

Dış kaynak tedariki sırasında işletmeler kendi alanlarında uzman tedarikçi firmalarla çalışarak bu firmaların bilgi, birikim ve tecrübelerinden faydalanıp, hem mal ve hizmet üretimindeki kalite düzeylerini artırarak, hem de maliyetleri düşürüp kaynaklarını temel yeteneklerinin gelişimi için kullanarak, başarılı işletmeler arasına girebilmeyi amaçlamaktadırlar.

Dünyanın önde gelen firmalarının dış kaynak kullanımı yoluyla elde ettikleri başlıca avantajlar (Gençyılmaz ve Zaim, 2000:129-130);

- Organizasyonun yeni teknolojilere, tekniklere ve araçlara sahip olması,
- Rekabetçi stratejiler nedeniyle oluşan yeni teknoloji ve eğitim gibi maliyetlerden sakınmak,
- Dış kaynak kullanımı veren firmalara geçen çalışanlar için daha iyi bir kariyer imkânı sağlamak,
- Dış kaynak kullanımı ile bu firmalarda çalışanlara firmanın o andaki ihtiyaçlarından ziyade gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yetenekleri geliştirme imkânı sağlamak,

- Dış kaynak sağlayan firmalar belirli konularda uzmanlaşmış olduklarından bu sahalarla ilgili olarak hem sahalarında uzman çalışanlara hem de daha geniş ve kapsamlı prosedürlere, dökümantasyona sahiptirler,
- Rekabetçi bir avantaj sağlar,
- Yatırımlarla ilgili olarak daha uygun bir fiyat – değer ayarlaması sağlar,
- Dış kaynak veren firmaların en temel işi dünya çapında bir destek temin etmektir.

### 1.5.8. Süreç Yenileme

İşletmelerin değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için iş süreçlerinde yaptıkları köklü değişikliklere denir.

Süreç yenileme çalışmalarının önemli özellikleri (Koçel, 2007:310);

- Değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir,
- İşi yapanlar karar verici hale gelir,
- İşlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi tabii sırasını izler,
- Süreçlerin işlerin niteliğine göre değişen, değişik versiyonları olabilir,
- Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilmiştir,
- Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler minimuma indirilmiştir,
- Melez ve merkezkaç organizasyon yapı işleyişi egemendir.

İşletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla temel yetenekleri dışında kalan yardımcı faaliyetleri tedarikçi firmalara devrederek faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde faaliyetler üzerinde değişiklikler yapılmasını amaçlamaktadırlar (Bakan, Eyitmiş ve Fettahlıoğlu,2012:145). Bunun yanı sıra, dış kaynak kullanımından faydalanarak işletmeler, temel yetenekleri dışında kalan işleri kendi alanlarında uzman firmalardan tedarik edip, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilmeği ve buna bağlı

olarak süreç yenileme kazançlarını hızlandırabilmeyi amaçlamaktadırlar (Güçlü,2013:43).

#### **1.5.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma**

İşletmeler dış kaynak kullanımından yararlanarak, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken yatırımların yüksek maliyetlerinden kurtulmayı amaçlamaktadırlar. İşletmeler bu sayede ellerinde bulunan sermayeyi temel yeteneklerini geliştirmek için kullanma şansını yakalamaktadırlar.

#### **1.5.10. Kaliteyi Artırma**

İşletmelere dış kaynak sağlayan tedarikçi firmaların her biri kendi alanlarında uzman firmalardır. Bundan dolayı işletmeler bazı işlerini dış kaynağa aktararak, bu firmaların uzmanlıklarından faydalanıp, ürettikleri mal veya hizmetin kalitesini en üst seviyeye çıkararak müşteri memnuniyetini kazanmak amacındadırlar.

#### **1.5.11. Hız Kazanma**

İşletmeler temel yeteneklerinde bulunmayan, uzmanlık alanlarına girmeyen işlerle uğraşarak zaman kaybetmek yerine, bu alanlarda uzmanlaşmış tedarikçiler ile çalışarak hız kazanmak amacıyla da dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

### **1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI**

#### **1.6.1. Maliyet Tasarrufu**

İşletmelerin dış kaynak kullanımından faydalanma nedenlerinin başında maliyet tasarrufu gelmektedir. Dış kaynak kullanımından faydalanan işletmeler kendilerine %15 ile %25 arasında değişen oranlarda maliyet tasarrufu hedefi koymaktadırlar. Bu hedeflere ulaşılması noktasında tercih edilen tedarikçi firmanın maliyet avantajlarına

sahip olması çok büyük önem taşımaktadır. Aksi bir durumda işletmenin maliyet tasarrufu amacına ulaşması mümkün değildir (Öztürk ve Sezgili,2002:135).

### **1.6.2. Temel Yeteneği Geliştirme**

İşletmeler rekabet gücü elde edebilmek ve performanslarını yükseltmek için temel yeteneklerini geliştirmeye yönelik yoğun bir çaba içerisine girmişlerdir (Alpkan, Erol ve Eren,2005:205). İşletmelerin bu amaç doğrultusunda yararlandıkları başlıca strateji dış kaynak kullanımınıdır. İşletmeler dış kaynak kullanımından faydalanıp temel yetenekleri dışında kalan işleri tedarikçi firmalara yaptırarak, kendilerine gerek zaman gerekse bütçe yaratıp, temel yeteneklerine odaklanabilmekte ve temel yeteneklerini geliştirebilmektedirler.

### **1.6.3. Küçülme**

Dış kaynak kullanımından faydalanıp organizasyonlarını küçülten işletmeler, daha çabuk karar alabilen, daha esnek, daha çabuk tepki verebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline dönüşürler (Koçel,2007:328).

### **1.6.4. Esnekliği Sağlama**

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı önemli faydalardan biride onlara esneklik kazandırmaktır. Dış kaynak kullanımından faydalanan işletmelerin organizasyonlarında meydana gelen küçülme onların esnek bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Esnek bir yapıya kavuşan işletme, müşteri istek ve beklentilerine daha çabuk cevap verebilme, çevredeki değişimlere daha çabuk ayak uydurabilme, daha çabuk karar alabilme, aldığı kararları zamanında uygulayabilme ve var olan bir takım riskleri önleyebilme yeteneklerine kavuşmaktadır (Bakan, Eytmiş ve Fettahlıoğlu, 2012:144-145).

### **1.6.5. Riski Azaltma**

Geleceğin belirsizliğinden çekinen işletmeler, gelecekte karşılaşmaları olası, talepteki düşüş, yatırım riski, maliyet, teknoloji ve krizler gibi, herhangi bir riskli durumla karşı karşıya kaldıklarında tek başlarına mücadele edip büyük zararlara tek başlarına katlanmak yerine, dış kaynak kullanımından faydalanarak tedarikçi firma ile riski paylaştığı gibi gelecekte karşılaşılabilecek olası bir olumsuz durumda zararı da paylaşabilmektedir (Güçlü,2013:58). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde sektörünün önde gelen firmalarından olan Gallo, üretimini ve satışını yaptığı şarapların hammaddesini oluşturan üzümlerin büyük bir kısmını dış kaynak kullanımından sağlamaktadır. Gallo firması dış kaynak kullanımı ile üzüm üretimi sırasında hava durumunun getirebileceği risklerden ve arazi ve işçilik sorunlarının oluşturabileceği risklerden kurtulmaktadır (İsfendiyaroğlu ve Okumuş, 2002:326).

### **1.6.6. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme**

Dış kaynak kullanımının işletmelere cazip gelen diğer bir yönü ise her biri kendi alanlarında uzman tedarikçi firmalarla kurulan ilişki sonucunda onlardan kazanılan tecrübe ve bilgiyi kullanarak başarılı olmaktır. Diğer bir yandan işletmeler satın alamayacakları kadar yüksek maliyetlere sahip teknolojiye de dış kaynak kullanımından faydalanarak, tedarikçi firmalar aracılığıyla, ulaşma şansını yakalamaktadırlar. Yakaladıkları bu şans ile işletmeler önlerindeki yüksek maliyet gibi büyük bir engeli aşmış olacaktırlar.

### **1.6.7. Süreç Yenileme**

Teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin hız kazanması, çevrenin belirsizleşmesi ve rekabetin artması işletmelerin esnek ve dinamik bir yapıya kavuşması zorunluluğunu doğurmuştur. Bu durum karşısında işletmeleri esnek ve dinamik bir yapıya kavuşabilmek için yeniden yapılanma çalışmalarına başlamışlardır. İşletmelerin yeniden yapılanma çalışmalarında faydalandıkları stratejilerden biride dış kaynak kullanımınıdır. Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler tedarikçi firmaların

uzmanlıklarından faydalanarak süreç yenileme aşamalarını hızlandırmakta, iç sorunlarla ilgilenmek için gerekli zamanı bulmakta ve dış kaynağa aktardığı faaliyetlerin üzerinde değişiklikler yapılması imkânına ulaşmaktadır (Gerede ve Yüksel, 2012:127).

#### **1.6.8. Teknolojiyi İzleme**

Günümüzde teknolojik gelişmelerin hız kazanması nedeniyle işletmeler tarafından büyük risklere girilerek ve yüksek maliyetlere katlanılarak satın alınan güncel teknoloji kısa bir zaman zarfında müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilirliğini yitirerek miadını doldurmaktadır. Bu durum karşısında sürekli teknolojiye yatırım yapıp yüksek maliyetlere katlanarak geleceklerini ipotek altına almak yerine işletmeler, dış kaynak kullanımından faydalanarak çok daha düşük maliyetlere, riski tedarikçi firmaya aktararak ve eskidiği düşünülen tedarikçi firmayı değiştirecek şekilde güncel teknolojiyi izleme şansını yakalamaktadırlar (Güçlü, 2013:57).

#### **1.6.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma**

İşletmeler temel faaliyetleri dışında kalan yardımcı faaliyetleri için yatırım harcamaları yapmak yerine, dış kaynak kullanımından faydalanarak daha az bir maliyet ile faaliyetlerine devam edebilmekte ve bütçesinin geriye kalan kısmını temel faaliyetleri için kullanabilmektedir.

#### **1.6.10. Kaliteyi Artırma**

Dış kaynak uygulamalarından faydalanan işletmeler, kendi alanlarında tecrübeli ve yetkin personele sahip tedarikçilerle çalıştıkları için, daha kaliteli ürünleri müşterilerine sunma ve buna bağlı olarak verimliliklerini ve etkinliklerini artırma şansını yakalamaktadırlar (Bayındır, 2007:247).

### **1.6.11. Kaynak Transferi**

Dış kaynak kullanan işletme, dış kaynağa aktardığı işlerini tasfiye edip, sözleşmeye bağlı olarak tesisleri genellikle tedarikçi firmaya satarak gelir elde edip, elde ettiği geliri amaçları doğrultusunda kullanabilmektedir (Karayılmazlar, 1995:24).

### **1.6.12. Hız Kazanma**

Dış kaynak kullanan işletmeler kendi alanlarında uzman tedarikçileri sayesinde hız kazanarak, özellikle zamanı kısıtlı ve beklemek istemeyen müşteri profiline takdirini kazanmaktadırlar. Örneğin müşteri hizmetleri alanında hız çok önemlidir. Aksi bir durum müşteri kaybına yol açabilmektedir. Müşteri kaybetmekten çekinen birçok işletme, dış kaynak kullanımından faydalanarak, müşteri hizmetleri alanında uzmanlaşmış tedarikçi firmalardan destek almaktadır.

### **1.6.13. Finansal Kaynaklardan Yararlanma**

İşletmelerin ellerinde bulunan sınırlı finansal kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmeleri başarıyı yakalamaları açısından kritik öneme sahiptir. Dış kaynak kullanımı işletmelere bu imkânı da sunmaktadır. Çünkü dış kaynak kullanımından faydalanan işletme temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri için gerekli olan harcamaları azaltmakta ve bu sayede temel yeteneklerine daha fazla kaynak ayırma olanağını yakalamaktadır (Güçlü,2013:46).

## **1.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SAKINCALARI**

### **1.7.1. Niteliksiz Tedarikçi Firma Seçimi**

Dış kaynak hizmeti veren her firma yaptığı işin gerektirdiği yetkinliğe, tecrübeye ve güvenilirliğe sahip olmadığı için dış kaynak kullanımı kararı alan işletmelerin tedarikçi firma seçim sürecinde çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Çünkü dış kaynak kullanımından başarılı sonuçlar alınabilmesi açısından seçilen tedarikçi firma kritik

öneme sahiptir. Özellikle işletmelerin maliyet unsurunu öncelikli şart olarak görüp, tercihlerini düşük maliyetli ancak niteliksiz tedarikçilerden yana kullanmaları, işletmeleri gelecekte telafisi çokta kolay olmayan sorunlarla karşı karşıya bırakacaktır (Turan, 2014:158). Örneğin, Amerika’da hizmet veren Midwestern şirketine dış kaynak sağlayan tedarikçi firmanın, şirket için yaptığı faaliyetlerde zararlı kimyasal maddeleri kullandığının ortaya çıkması sonucunda, her iki firma toplam 1 milyon dolar para ve neden oldukları kirlilikleri temizleme cezasına çarptırılmıştır. Bu cezaların yanı sıra Midwestern şirketi çevreye duyarlı halk kitleler tarafından tepki görerek, silinmesi çok da kolay olmayan olumsuz bir imaj sahip oluşmuştur. (İsfendiyaroğlu ve Okumuş, 2002:238).

### **1.7.2. Esnekliğin Kaybedilmesi**

Dış kaynak kullanan işletme ile tedarikçi firma arasında yapılan sözleşmenin süresi dış kaynak kullanan işletme açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü yapılan sözleşmenin uzun vadeli olması bazı sakıncaları da beraberinde getirebilmektedir. İki taraf arasında kurulan uzun vadeli iş ilişkisi bazen dış kaynak kullanan işletmenin tedarikçi firmaya aşırı bağımlılığı ile sonuçlanabilmekte ve bu durum dış kaynak kullanan işletmeye esneklik kazandırmak yerine esneklik kaybettirerek çevredeki değişimlere ayak uydurabilmesini güçleştirebilmektedir (Özbay, 2004:39).

### **1.7.3. Kontrolün Kaybedilmesi**

Dış kaynak kullanımının ortaya çıkarabileceği sakıncalardan biride işletmenin tedarikçi firma üzerindeki kontrolünü kaybedebilmesidir. Özellikle dış kaynak kullanan işletme ile tedarikçi firma arasında yapılan uzun süreli ve kapsamlı olmayan sözleşme sonucunda dış kaynak kullanan işletme tedarikçi firma üzerindeki kontrolü kaybedebilmektedir. Tedarikçi firma uzun süreli ve kapsamlı şartlara sahip olmayan sözleşmeden faydalanarak dış kaynak kullanan işletmenin talep ve beklentilerini karşılamayabilmekte ve bu durum sonucunda dış kaynak kullanan işletme zarar görerek verimliliğini yitirebilmektedir (Turan, 2014:157-158).

#### **1.7.4. Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Dış kaynak kullanımıyla birlikte işletmeler bünyelerinde çalışan personel sayısında azalmaya gitmektedirler. Bu durum işletmede çalışmaya devam eden personel için sıkıntı ve stres kaynağı olmakla birlikte, işletmenin verimliliğini de etkilemektedir. Gelecek kaygısı içerisinde huzursuz olan işletme çalışanları yaptıkları işe konsantre olmakta güçlük çekmekte ve bu durumda işletmede verimsiz faaliyetlere neden olmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002:137).

#### **1.7.5. İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi**

İşletmelerin bazı faaliyetlerini dış kaynağa aktarmasıyla birlikte, ilgili kısımlardaki faaliyetlere son verilmekte ve bu kısımlarda çalışan uzman personel işten çıkartılabilmekte veya başka kısımlara aktarılabilmektedir. Yaşanan bu durum, işletmelerin dış kaynağa aktardığı faaliyetlerle ilgili alanlarda sahip olduğu yeteneklerin yok olmasına neden olabilmektedir. Dış kaynağa aktardığı alanlarda yeteneklerini kaybeden işletme tedarikçi firma üzerindeki kontrollerini kaybedebilmekte ve bunun sonucunda tedarikçi firmaya aşırı bağımlı hale gelebilmektedir (İsfendiyaroğlu ve Okumuş, 2002:240). İşletmelerin dış kaynak kullanımından faydalanmalarına bağlı yeteneklerini kaybetmemeleri için önceden gerekli önlemleri almaları, dış kaynağa aktardıkları faaliyet alanlarındaki yeteneklerini tamamiyle kaybetmemeleri gerekmektedir.

#### **1.7.6. İşletmeye Ait Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelerin Eline Geçmesi**

İşletmeler bazen dış kaynak kullanımı esnasında kendileri ile ilgili gizli stratejik bilgileri tedarikçi firmalarla paylaşmak zorunda kalabilmektedirler. Seçilen tedarikçi firmanın güvenilir olmaması durumunda, bu gizli stratejik bilgilerin rakip firmaların eline geçmesi çokta uzak bir ihtimal değildir (Türksoy, 2005:16). Bu riskli durumla karşılaşmamaları için işletmelerin tedarikçi firma seçim sürecinde arayacakları kriterlerin başında tedarikçi firmaların güvenilirliği de gelmelidir.

### **1.7.7. Kalitenin Düşmesi**

Dış kaynak kullanımı kararı alan işletmelerin tedarikçi firma seçiminde çok dikkatli davranmaları gerekmektedir. Çünkü seçilebilecek niteliksiz bir tedarikçi firmanın üretimdeki başarısızlığı doğrudan dış kaynak kullanana işletmenin müşteriye sunacağı mal veya hizmetin kalitesini düşürecektir ki, bu da işletmenin her yönüyle zararına olacaktır.

### **1.7.8. Maliyet Artışı**

Dış kaynak kullanımı maliyet artışlarına da neden olabilmektedir. Çünkü dış kaynak kullanma kararı alan işletme; tedarikçi firma araştırma, tedarikçi firma seçme, teklif değerlendirme, tedarikçi firma ile görüşme, tedarikçi firma ile sözleşme yapma maliyetlerine ve dış kaynak kullanımının başarısı için gerekli olan tedarikçi firma kontrol maliyetlerine ve benzeri maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002:136-137).

### **1.7.9. Tedarikçi Firmalara Bağımlı Kalınması**

İşletmelerin dış kaynak kullanımından faydalandıklarında yaşayabileceği sorunlardan biride tedarikçi firmalara bağımlı kalınmasıdır. Özellikle tedarikçi firmalar ile kurulan uzun süreli ilişki sonucunda bu sorun ile karşılaşılabilir. Bu sorun ile karşı karşıya kalan işletme esnekliğini ve tedarikçi firma üzerindeki kontrolünü kaybetmektedir. Bu durumun yaşanması dış kaynak kullanımından faydalanan işletmeye telafisi güç zararlar verecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TEDARİKÇİ FİRMA KAVRAMI

#### 2.1. TEDARİKÇİ FİRMA

Günümüzde dünyanın küreselleşmesi, rekabetin ülke sınırlarını aşması işletmelerin çalışma şekillerini yeniden düzenlemelerini zorunlu kılmıştır. Bu durumun üstüne işletmeler kendilerine stratejik üstünlük sağlayacak birçok yeni yaklaşımdan faydalanmaya başlamışlardır. İşletmelerin faydalandıkları bu yaklaşımlardan bir tanesi de dış kaynak kullanımıdır. Bu yaklaşım işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini işletme dışı kaynaklara devretmesini gündeme getirmiştir (Erdemir, 2004:2). İşletme dışı kaynaklar, her biri kendi alanında uzman, aralarında yapılan sözleşmeye bağlı olarak işletmelere dış kaynak sağlayan “tedarikçi firmalar”dır.

#### 2.2. TEDARİKÇİ FİRMA SEÇİM SÜRECİ

Dış kaynak kullanımının başarısı için tedarikçi firma seçim süreci kritik öneme sahiptir. Uygun olmayan bir tedarikçi firma ile kurulacak iş ilişkisi dış kaynak kullanan işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir. Olumsuz bir durum ile karşılaşmamak için dış kaynak kullanan işletmelerin tedarikçi firma seçim sürecinde çok titiz davranmaları gerekmektedir.

İşletmelerin tedarikçi firma seçim süreci sonundaki nihai amaçları istenilen düzeyde maliyete ve potansiyele sahip tedarikçi firmada karar kılmaktır. Çünkü doğru tedarikçi ile çalışmak işletmede satın alma maliyetlerini azaltırken aynı zamanda müşteri memnuniyetini artırarak işletmeye rekabet gücü kazandıracaktır (Çapraz ve Supçiller, 2011:2).

Tedarikçi firma seçim süreci aşağıda belirtilen aşamalardan oluşmaktadır (Gökalp ve Soylu,2010:5);

- Amacın belirlenmesi,

- Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi,
- Tedarikçilerin belirlenmesi,
- Tedarikçilerin kriter değerlerinin belirlenmesi,
- Uygun değerlendirme yöntemine karar verilmesi,
- Uygun tedarikçi(ler) seçilmesidir.

### **2.3. TEDARİKÇİ FİRMA SEÇİM SÜRECİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR**

Dış kaynak kullanımı esnasında uygun tedarikçilerin seçimi işletmelerin başarılarını olumlu yönde etkileyecektir. Buna karşın tedarikçi firma seçim sürecinde yapılacak yanlışlar, işletmelerin uzun dönemde gösterecekleri performansa olumsuz etki yapacaktır (Özdemir, 2010:60).

İşletmelerin dış kaynak kullanımından maksimum fayda elde edebilmeleri için tedarikçi firma seçim sürecinde dikkat etmeleri gereken bir takım noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Bakan, Eyitmiş ve Fettahlıoğlu, 2012:148);

- Tedarikçi firmanın sunduğu çözüm önerileri teklif formunda tanımlanan sorunlara cevap verebiliyor mu?
- Tedarikçi firma işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli tecrübeye ve kaynaklara sahip mi?
- Tedarikçi firmanın personeli işletmenin ihtiyacı olan desteği sağlayabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip mi?
- Tedarikçi firma dış kaynaklardan yararlanma servisi verebilecek geçerli bir geçiş planına sahip mi?
- Sözleşmeye dayalı sorunlar ortaya çıktığında tedarikçi firma sakin bir şekilde soruna yaklaşabilir mi ve her iki tarafında kazancını düşünebiliyor mu?
- Tedarikçi firma yapılan sözleşmelere sadık kalıyor mu?

- Tedarikçi firma sağladığı hizmetlere uygun fiyat politikasına sahip mi?
- Tedarikçi firma yeterli referanslara sahip mi?

#### 2.4. TEDARİKÇİ FİRMA SEÇİM KRİTERLERİ

Tedarikçi firma seçim sürecinde dış kaynak kullanan işletmenin kendisine en uygun tedarikçi firmayı seçebilmesi için en uygun seçim kriterlerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Tedarikçi firma değerlendirme ve seçim kriterleri hakkında ilk çalışmalar Dickson tarafından gerçekleştirilmiştir. Dickson yaptığı çalışmalar sonucunda yirmi üç farklı kriter tanımlamıştır. Dickson'ın tanımladığı bu yirmi üç kriter içerisinde hangilerinin işletmeler tarafından daha yoğun tercih edildiğini bulmak amacıyla yapılan araştırmalarda; fiyat, teslimat, kalite ve üretken kapasite kriterlerinin ön plana çıktığı görülmüştür (Yılmaz,2012:333).

**Tablo 4:** Tedarikçi Firma Seçim Kriterleri

SIRALAMA	KRİTER	ORTALAMA DEĞER	DEĞERLENDİRME
1	Kalite	3,508	ÇOK ÖNEMLİ
2	Teslimat	3,417	
3	Geçmiş performansı	2,998	
4	Garanti ve tazminat politikası	2,849	
5	Üretim imkânları ve kapasitesi	2,775	ÖNEMLİ
6	Fiyat	2,758	
7	Teknik kapasite	2,545	
8	Finansal durum	2,514	
9	Prosedüre uyum	2,488	
10	İletişim sistemi	2,426	
11	Endüstrideki itibar ve konumu	2,412	
12	İş yapma isteği	2,256	
13	Yönetim ve organizasyon	2,216	
14	İşlem kontrolü	2,211	ORTA DERECEDE ÖNEMLİ
15	Tamir bakım hizmeti	2,187	
16	Tutum	2,120	
17	Bırakılan etki	2,054	
18	Paketleme yeteneği	2,009	
19	İşçi ilişkileri	2,003	
20	Coğrafi konum	1,872	
21	Geçmiş dönemdeki iş tecrübeleri	1,597	
22	Eğitim araçları	1,537	
23	Karşılıklı düzenlemeler	0,610	AZ ÖNEMLİ

**Kaynak:** Bakan, Eyitmiş ve Fettahloğlu, 2012:150

Dickson tarafından oluşturulan yukarıdaki tabloda tedarikçi firma seçim sürecinde dikkat edilmesi gereken kriterler ve bunların ağırlıklı ortalamaları verilmiştir. Ancak bu 23 kriterin göreceli önem derecesi zaman içerisinde bilim insanları tarafından güncellenmiştir (Bakan, Eyitmiş ve Fettahlıoğlu, 2012:150).

## **2.5. TEDARİKÇİ FİRMA İLE YAPILAN SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ**

İşletmelerin dış kaynak kullanmak amaçlı tedarikçi firmalar ile yaptıkları sözleşmelerin her biri özel olmakla birlikte, ortak özellikleri de bulunmaktadır. Bu ortak özellikleri (Özbay, 2004:30);

- Uzun sürelidir,
- Sorumluluklar belirlenmiştir: işletmenin ve tedarikçi işletmenin nelerden sorumlu oldukları ayrıntıları ile yazılır,
- Ödeme planları belirlenir; yıllık ve genellikle aylık ödemelerdir,
- İş yükü belirlenir: ilk kapasite, büyüme varsayımları ve değişiklikler saptanır,
- İlişkilerin nasıl yürütüleceği belirlenir.

## **2.6. SÖZLEŞMEDE BULUNMASI GEREKEN EN TEMEL MADDELER**

İşletmenin seçtiği tedarikçi firma ile yapacağı sözleşmede bulunması gereken en temel maddeler (Bakan, Eğitmiş ve Fettahlıoğlu:2012:149):

- Tedarikçi firmanın adı,
- Anlaşmanın düzenlendiği tarih,
- Tedarik edilen varlıklar,
- Tedarik edilen varlıkların değeri,
- Gelecekte alınacak hizmetlerin çeşidi,
- Alınacak hizmetler için ödeme,

- Anlaşmanın geçerlilik süresi,
- Anlaşmanın yenilenebilirliği,
- Anlaşmaya uymama hali veya performans düşüklüğünde verilecek cezalar,
- Gelecekteki herhangi bir hak veya hizmet için fiyatlama,
- Tedarikçi firma ile işletme arasında herhangi bir yasal ortaklık olup olmadığı.

## 2.7. SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ

İşletme ile tedarikçi firma arasında kurulan ilişkinin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi açısından aralarında yapılan sözleşme çok kritik bir öneme sahiptir. Bundan dolayı sözleşme yapılırken çok dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Bunlar (Özbay, 2004:32);

- Sözleşmenin, her iki taraf içinde şüpheye yer kalmayacak şekilde titiz ve geniş kapsamlı hazırlanması,
- İlerde sözleşmeye dayalı sorun, olay ve yanlış anlamaların ortaya çıkmaması için sözleşmenin şartlarını ve zorunluluklarını herkesin anlaması ve kabul etmesi,
- Sözleşmenin mümkün olabildiğince konu ile ilgili tanımlamaları içerecek biçimde geniş kapsamlı yapılması,
- Sözleşmede yer alacak maliyetler, koşullar süre ile ilgili zorunlulukların görüşülmesi,
- Sözleşmenin esnek olması ve tüm konulara açıklık getirmesine rağmen taraflar arasında herhangi bir sorun ortaya çıktığında bu sorunu ortadan kaldıracak ve çözecek ifadeleri içermesi gerekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BURSA ADLİYESİ ÖRNEĞİ

Cumhuriyet devri ilk adliyelerinden olan bursa adliyesi, 1926 yılında hizmet vermeye başlamıştır. Günümüzde; 6 ağır ceza mahkemesi, 24 asliye ceza mahkemesi, 3 sulh ceza hakimliği, 4 çocuk mahkemesi, 2 asliye ticaret mahkemesi, 8 asliye hukuk mahkemesi, 7 aile mahkemesi, 4 sulh hukuk mahkemesi, 10 iş mahkemesi, 8 icra mahkemesi, 7 tüketici mahkemesi, 1 kadaastro mahkemesi ve 1 infaz hakimliği ile Bursa halkına hizmet vermeye devam etmektedir.

#### 3.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN AMACI

Tarih boyunca toplumların bir arada ve ayakta kalabilmeleri, kurdukları sağlam adalet sistemleri ile mümkün olmuştur. Adalet sistemleri sorunlu olan toplumlar çağın gerisinde kalırken, yok olmaya mecbur kalmışlardır. Bunun bilincinde olan toplumlar adalet sistemlerinin işleyebilmesi ve ülkelerindeki düzenin korunabilmesi adına adalet sağlayıcı kurumlar oluşturmuşlardır. Türkiye’de bu görevi üstlenen kurum ise adliyelerdir.

Asıl amaçları adaleti sağlamak olan adliyeler, bu hizmetlerinin yanı sıra yemek, güvenlik, temizlik vb. temel yetenekleri dışında kalan işlerde de hizmet vermektedirler. Ülkemizde iş yoğunluğunun çok yüksek seviyelerde olduğu adliyelerde, hizmet kalitesini yükseltebilmek, maliyetleri düşürebilmek, zaman kaybını azaltabilmek vb. daha sayılabilecek birçok nedenden dolayı temel yetenekleri dışında kalan işler için dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir. Yaptıkları işin ciddiyeti göz önünde bulundurulduğunda adliyelerde, hizmet kalitesinin düşmesinin, maliyetlerin artmasının ve yaşanacak zaman kaybının ne kadar vahim sonuçlar doğuracağını tahmin edilmesi çok güç değildir. Bu tarz sorunların yaşanmaması veya en aza indirilmesi amacına katkı sağlamak amacıyla Bursa Adliyesinde bu çalışma yapılmış olup, dış kaynaktan faydalanılan alanlar belirlenerek eksik ve faydalı yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **3.2. ARAŞTIRMA KONUSUNUN YÖNTEMİ**

Bu çalışma, işletmelerin farklı amaçlar için faydalandıkları dış kaynak kullanımının Bursa Adliyesi'nde uygulama bulduğu alanları, dış kaynak kullanımının Bursa Adliyesi'ne sağladığı faydaları ve Bursa Adliyesi'nde meydana getirdiği olumsuz etkileri ortaya koymak amacıyla yapılmış olup, Bursa Adliyesi'nde 657 sayılı devlet memurları kanuna bağlı idari personel olarak çalışan 5 yetkiliye soru cevap yönteminden faydalanılarak uygulanmıştır. Yapılan çalışmada yönlendirici sorulardan faydalanılmazken, mülakat tekniğinden faydalanılmıştır.

Yapılan görüşmelerde ilgili kişilere sorular yazılı halde yöneltilirken, soruların kapsamı dışında kalan kısımlarda görüş belirtmek isteyen ilgili kişiler dikkatli bir şekilde dinlenerek gerekli notlar alınmıştır.

Yüz yüze yapılan görüşmeler sonrasında ilgili 5 kişiye yöneltilen toplam 20 adet soruya alınan cevaplar birim adı ve memurun kimliği açıklanmadan analiz edilmiş ve tablolara dönüştürülmüştür.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN SONUCU VE ELDE EDİLEN BULGULAR**

Maliyet içerikli sorular: Maliyet içerikli soruları ilgili kişilere yöneltilmemizdeki amaç; dış kaynak kullanımı işletmelere mali esneklik sağlıyor mu, dış kaynak kullanımı iş gören sayısını azaltıyor mu, dış kaynak kullanımı hizmetlerin daha ucuza sunulmasına olanak sağlıyor mu ve dış kaynak kullanımı personel maliyetlerinin düşürülmesine imkân sağlıyor mu sorularına yanıt bulmak içindir.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten nedenlerin başında yüksek maliyetler gelmektedir. Kuruluş amaçları kar elde etmek olan işletmelerin bunu sağlayabilmek adına ilk başarımları gereken ise maliyetleri düşürmek olacaktır. Bu durum varlıklarının devamlılığı açısından ise hayati bir önem taşımaktadır. Günümüzde işletmeler yüksek maliyetlerle başa çıkmak adına birçok yöntem ve strateji denemektedirler. İşletmelerin faydalandıkları yöntem ve stratejilerin en önde gelenlerinden bir tanesi de dış kaynak kullanımındır.

Dış kaynak kullanımının maliyetler üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Bursa Adliyesi'nin idari birimlerinde çalışan 5 devlet memuruna bazı sorular yöneltilerek alınan cevaplar derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır.

İlgili kişilere yönelttiğimiz “ *Dış kaynak kullanımı işletmelere mali esneklik sağlar.* ”, ifadesine verilen cevaplar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 5:** Soru 1'e Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	1
Katılıyorum	4
Kararsızım	-
Katılmıyorum	-
Tamamen Katılmıyorum	-

“ *Dış kaynak kullanımı işletmelere mali esneklik sağlar.* ”, ifadesine Bursa Adliye'si çalışanlarından 1 tanesi tamamen katılıyorum yanıtını verirken, 4 tanesi katılıyorum yanıtını vermiştir.

İlgili kişilerin verdikleri yanıtların ortaya koyduğu sonuç, dış kaynak kullanımının işletmelere mali esneklik kandırdığı yönündedir. Günümüzde koşulların hızlı değişmesi ve bu değişime ayak uyduramayan işletmelerin varlıklarını devam ettirememeleri, işletmelerin hareket kabiliyetlerini yükseltmelerini ve esnek bir yapıya kavuşmalarını zorunlu bir hale getirmiştir.

Bursa Adliyesi çalışanlarından alınan bu yanıtlar asıl amacı topluma adalet dağıtmak olan bir devlet kurumunun dış kaynak kullanımından faydalanma nedenlerinden bir tanesinin mali esneklik kazanarak, hareket kabiliyeti yüksek daha çabuk karar alabilen bir yapıya dönüşmek olduğunu göstermektedir. Adliye çalışanları açısından yaptıkları işin ciddiyeti ve zamanlarının ne kadar değerli olduğu göz önünde

bulundurulduğunda, kazanılacak mali esnekliğin sağlayacağı faydaların çokluğu yadsınamaz bir gerçektir.

İlgili kişilere yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı iş gören sayısını azaltır.*”, ifadesine aldığımız yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 6:** Soru 2’ye Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	1
Katılıyorum	2
Kararsızım	-
Katılmıyorum	1
Tamamen Katılmıyorum	1

Tablo 6’da, Bursa Adliye’si çalışanlarından 1 kişinin bu ifadeye tamamen katılıyorum yanıtını verirken, 2 kişinin katılıyorum yanıtını verdiğini, 1 kişinin katılmıyorum ve diğer 1 kişinin ise tamamen katılmıyorum yanıtını verdiği görülmektedir.

Dış kaynak kullanımının önemli amaçlarından bir tanesi de iş gören sayısını azaltarak maliyetleri düşürmektir. Dış kaynak sağlayıcı firmaların alanlarında uzman kadrolarından faydalanılarak daha az çalışan ile daha çok iş yapmayı hedefleyen işletmeler, maliyetleri düşürerek kârı maksimize etmek amacındadırlar.

Bursa adliyesinde de dış kaynak kullanımından faydalanılarak daha az sayıda ve daha nitelikli personel çalıştırılıp maliyetler düşürülerek, kurum kaynaklarının kurumun asıl amaçları için kullanılması hedeflenmektedir.

Dış kaynak kullanımından faydalanarak tedarikçi firmaların nitelikli personelleri sayesinde daha az sayıda çalışanla aynı işi yaparak maliyetlerin düşürüldüğü görüşü öne

ıkısa da, bunun yanı sıra tedarikçi firmaların düşük ücret politikaları sayesinde ana işletmelerin maliyetlerinin azaldığı görüşü de ileri sürülmektedir.

İlgili kişilere yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı hizmetlerin daha ucuza sunulmasına olanak sağlar.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo7:** Soru 3’e Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	1
Katılıyorum	2
Kararsızım	1
Katılmıyorum	1
Tamamen Katılmıyorum	-

Bu ifadeye, 1 kişi tamamen katılıyorum, 2 kişi katılıyorum, 1 kişi kararsızım, 1 kişi ise katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. İlgili kişilerden 3 tanesinin görüşü, dış kaynak kullanımından faydalanan işletmelerin sundukları hizmetleri daha ucuza mal ettikleri yönündedir. Özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da kaynakları sınırlıdır. Topluma hizmet sunmak amacıyla kurulan kamu kurumları, kısıtlı kaynaklarını en iyi şekilde kullanıp topluma en iyi hizmeti sunmak amacındadırlar. Bu amaç doğrultusunda kamu kurumları, dış kaynak kullanımından faydalanarak temel yetenekleri dışında kalan temizlik, yemek, güvenlik vb. hizmetleri daha ucuza mal etmek ve kaynaklarını asıl amaçları doğrultusunda kullanmak gayesi ve arzusu içindedirler. Adliyelerdeki iş yükünün ortaya çıkardığı yüksek maliyetler göz önünde bulundurulduğunda bazı hizmetlerin dış kaynak kullanımından faydalanılarak daha ucuza sağlanması, asıl amaç topluma adalet dağıtmak olan bir kurum için çok değerli olduğu da bir gerçektir. Temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri daha ucuza mal ederek adliyeler, kaynaklarını daha büyük ve işlevsel binalar yapmak, daha fazla

adli personel çalıştırmak, teknolojik alt yapıyı geliştirmek ve bunların doğal sonucu olarak adli ve idari davaları daha hızlı sonuçlandırarak toplumsal huzur ve refahı sağlamak amacı doğrultusunda kullanmak istemektedirler.

İlgili 5 kişiye yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı personel maliyetlerini düşürür.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki şekilde tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 8:** Soru 4'e Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	-
Katılıyorum	1
Kararsızım	2
Katılmıyorum	2
Tamamen Katılmıyorum	-

Bu ifadeye ilgili kişilerden, 1 tanesi katılıyorum, 2 tanesi kararsızım, 2 tanesi ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. Tedarikçi işletmelerin kitle üretiminden faydalanmaları ve alanlarında uzman personelle çalışmaları, daha az çalışanla daha fazla iş yapmalarına olanak sağlamaktadır. Dış kaynak kullanan firmalar uzmanlık alanları dışında kalan işler için bünyelerinde daha fazla personel çalıştırarak, çok daha fazla maliyete katlanmak yerine alanlarında uzman firmalardan dış tedarik sağlayarak daha az çalışanla aynı işi çok daha az maliyetle gerçekleştirmek amacındadırlar.

Bursa Adliyesi'nde ilgili beş kişiye yöneltilen ifadeye alınan yanıtlar doğrultusunda iki farklı görüş ortaya koymak mümkündür. Genel anlamda özel sektörde ve özellikle özel sektördeki kurumsal firmalarda tedarikçi firma seçimlerinin doğruluğuna bağlı olarak, alanlarında uzman tedarikçi firmalarla çalışılmakta ve buna bağlı olarak personel maliyetleri düşürülmektedir. Kamu sektöründe de tedarikçi firma seçim süreçlerindeki başarı her geçen gün pozitif yönde gelişme göstermekle birlikte, özel sektördeki kurumsal firmaların yakaladıkları başarıya bir an önce ulaşılması adına

mevcut yapılan çalışmalara ara verilmeden hızlı bir şekilde devam edilmesi gerekmektedir. Kurumsal firmalarda sağlanan başarının kamu sektöründe de yakalanması kamu yararına olacaktır.

Hizmet Kalitesini Belirlemeye Yönelik Sorular: İşletmelerin kuruluş amaçları kâr elde edebilmek ve bu sonucunda ayakta kalabilmektir. Zor rekabet koşullarının hüküm sürdüğü günümüzde, bu amacın gerçekleştirilebilmesi ise hedef kitlelere sunulan yüksek hizmet kalitesiyle mümkün olmaktadır. Kaliteli hizmet sunarak rakipleri karşısında fark yaratmak amacıyla işletmeler birçok stratejiden faydalanmaktadır. İşletmelerin hizmet kalitelerini artırabilmek amacıyla faydalandıkları stratejilerin başında dış kaynak kullanımı gelmektedir. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan işler için dış kaynak kullanımına yönelip, tedarikçi firmaların uzmanlıklarından faydalanarak hizmet kalitelerini yükseltmek amacındadırlar.

Dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine sağladığı olumlu ya da olumsuz etkileri belirlemek amacıyla Bursa Adliye'sinin idari birimlerinde çalışan 5 devlet memuruna bazı sorular yöneltilerek alınan cevaplar ışığında tablolaştırılmalar ve analizler yapılmıştır.

İlgili 5 kişiye yönelttiğimiz, “*Tedarikçi firmalar alanlarında uzmanlaşmış olduklarından daha iyi hizmet sunarlar.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 9:** Soru 5'e Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	2
Katılıyorum	2
Kararsızım	-
Katılmıyorum	1
Tamamen Katılmıyorum	-

“Tedarikçi firmalar alanlarında uzmanlaşmış olduklarından daha iyi hizmet sunarlar.”, ifadesine 2 kişi tamamen katılıyorum, 2 kişi katılıyorum ve 1 kişi ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. İlgili kişilerden alınan yanıtlara bakıldığında da, tedarikçi firmaların alanlarında uzman olmalarına bağlı olarak daha iyi hizmet sundukları ifadesinin yüksek bir oranda kabul gördüğü görülmektedir. Ancak bu ifadenin doğruluğu piyasadaki bütün tedarikçi firmalar için geçerli değildir. Çünkü dış kaynak hizmeti veren bazı firmaların yaptıkları işlerin yetkinliğine sahip olmadıkları ve bu durumun dış kaynak kullanan işletmeleri çok zor durumda bıraktığı da bir gerçektir. Özel sektörde veya kamu sektöründe tedarikçi firma seçiminde kullanılabilir yanlıştır teknikler ve buna bağlı olarak yapılabilecek yanlıştır seçimler özel sektöre veya kamu kurumlarına zarar verebilmekte, özel sektördeki veya kamu kurumlarındaki hizmet kalitesinin düşmesine yol açabilmektedir. Çünkü dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanan bir işletmenin, faydalandığı bu stratejiden başarılı sonuçlar alabilmesi seçtiği tedarikçi firmanın başarısı ile doğru orantılıdır. Aksi bir durumda dış kaynak kullanımı işletmeye zarar vererek hizmet kalitesinin düşmesine, kaynaklarının yok olmasına, hatta uzun vadede işletmenin varlığını devam ettirememesine neden olabilmektedir.

İlgili kişilere yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı uzman işgücü kullanımını sağlar.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 10:** Soru 6’ya Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	1
Katılıyorum	3
Kararsızım	1
Katılmıyorum	-
Tamamen Katılmıyorum	-

Bursa Adliyesi çalışanlarından 1 kişi bu ifadeye tamamen katıldığını, 3 kişi katıldığını ve 1 kişi ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Dış kaynak kullanan işletmelerin temel amaçlarından biride temel yetenekleri dışında kalan işleri kendilerinden daha iyi yapacak tedarikçi firmalarla çalışarak ürün ve hizmet kalitelerini artırmaktır. Buda çalışılan tedarikçi firmanın uzman işgücüne sahip olmasıyla mümkün olmaktadır. Aksi bir durumda, çalışılan tedarikçi firmanın alanında uzman iş gücüne sahip olmaması, işletmeye faydadan çok zarar getirecektir. Bursa Adliyesi'nde de dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanmanın asıl açmalarından bir tanesini, temel yetenekleri dışında kalan işler için tedarikçi firmaların uzman iş gücünden faydalanmak, oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımından bu faydayı sağlamak, gerek Bursa Adliyesi için olsun gerekse de diğer kamu kurumları ve özel sektör için olsun, tedarikçi firma seçim süreçlerinde verilecek stratejik kararlarla ve başarılı tercihlerle mümkün olmaktadır.

Bursa Adliyesi çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlar.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 11:** Soru 7'ye Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	1
Katılıyorum	3
Kararsızım	1
Katılmıyorum	-
Tamamen Katılmıyorum	-

Tablo 11'de görüldüğü üzere “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlar.*”, ifadesine 1 kişi tamamen katılmakta, 3 kişi katılmakta ve 1 kişi ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Belirtilen ifadeye katılma oranının yüksek olması, ifadenin doğruluğunu kanıtlar niteliktedir. İşletmeler uzmanlık

alanlarına girmeyen işler için dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanarak, temel yeteneklerini geliştirmek adına daha fazla zamandan, daha fazla kaynaktan, daha fazla personel bilgisi ve tecrübesinden faydalanma fırsatına kavuşmaktadırlar. Bu sayede işletmeler temel yeteneklerini daha fazla geliştirerek, asıl iş alanlarında daha iyi hizmet sunma şansını yakalamaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında dış kaynak kullanımı Bursa Adliyesi'ne ve diğer adliyelere hizmet kalitesi açısından büyük yararlar sağlamaktadır. Kıt kamu kaynaklarından en iyi şekilde faydalanılarak, adalet sistemimizin gelişimine katkı sunulmaktadır. Adalet sistemimizin gelişmesi, toplumsal gelişimize hız kazandıracaktır.

Bursa Adliyesi çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin hizmet kalitesi düşebilir.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 12:** Soru 8'e Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	-
Katılıyorum	-
Kararsızım	1
Katılmıyorum	3
Tamamen Katılmıyorum	1

Yukarıda görüldüğü üzere, ilgili kişilerden “*Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin hizmet kalitesi düşebilir.*”, ifadesine 1 kişi kararsızım, 3 kişi katılmıyorum ve 1 kişi ise tamamen katılmıyorum yanıtını vermiştir. Dış kaynak kullanımı stratejisinin, işletmelerin hizmet kalitesini düşürmesi çok yaygın görülen bir durum değildir. Zaten, bu stratejinin bu kadar çok fazla yaygın kullanım alanı bulması ve birçok işletmenin bu stratejiden faydalanması, bu durumun çokta olası olmadığını kanıtı niteliğindedir. Bursa Adliyesi çalışanlarında, verdikleri yanıtlarla bu ifadeye

katılmadıklarını belirtmişlerdir. İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten nedenlerden bir tanesinin de hizmet kalitelerini artırmak olduğunu birinci bölümde belirtmiştik. Ancak dış kaynak kullanımının, çok yaygın görülmemekle birlikte, bazı durumlarda işletmelerin hizmet kalitelerinin düşmesine neden olduğu da bir gerçektir. Özellikle seçilen tedarikçi firmaların yaptıkları işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaması dış kaynak kullanan işletmelerin hizmet kalitelerinin düşmesine yol açmaktadır. Bu durumla karşılaşılması için işletmelerin tedarikçi firma seçim süreçlerinde çok dikkatli ve titiz davranmaları gerekmektedir. Tedarikçi firma seçim süreçlerinde yapılması gerekenler ikinci bölümde verilmiş olmakla birlikte, bu konuda daha fazla başarı sağlanabilmesi noktasında gelecek dönemlerde yeni çalışmaların yapılması, yeni görüşlerin ortaya konması kamu sektörü ve özel sektör için çok faydalı olacaktır.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinin nedenlerinden bir tanesi de verimliliklerini artırarak rekabet üstünlüğü elde etmektir. Dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanan işletmeler, temel yeteneklerine odaklanarak ve temel yetenekleri dışında kalan işleri ise o alanlarda uzman tedarikçilere yaptırarak, verimliliklerini artırmak amacındadırlar. İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten en önemli nedenlerden bir tanesi olan “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlar.*”, ifadesini Bursa Adliyesi çalışanlarına yönelttik. Alınan yanıtlar aşağıda görüldüğü üzere derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır:

**Tablo 13:** Soru 9’a Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	1
Katılıyorum	2
Kararsızım	1
Katılmıyorum	1
Tamamen Katılmıyorum	-

Tablo 13’ de görüldüğü üzere; “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlar.*”, ifadesine Bursa Adliye’si çalışanlarından 1’i tamamen katılmakta, 2’si katılmakta, 1’i kararsız kalmakta ve 1’i ise katılmamaktadır. İlgili ifadeye katılma oranının yüksek olması beklenen bir durumdur. Çünkü; işletmeler dış kaynak kullanımından faydalanıp temel yeteneklerine odaklanarak, temel yeteneklerini daha fazla geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda iyi bilmedikleri işleri alanlarında uzman firmalara yaptırarak, o işleri de en iyi şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Her iki durumda işletmelerin verimliliğini artıracaktır. Asıl amacı adaleti sağlamak olan Bursa Adliyesi dış kaynak kullanımından faydalanarak, uzmanlık alanı dışında kalan temizlik, yemek, ulaşım vb. işleri kendi alanlarında uzman tedarikçi firmalara yaptırıp, hem o işlerin daha iyi yapılmasını sağlayarak, hem de temel yeteneklerine daha fazla zaman ve daha fazla kaynak ayırarak verimliliğini artırmak amaçındadır.

İlgili kişilere yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı ile alanında uzmanlaşmış tedarikçi firmanın teknolojik deneyim ve bilgisinden yararlanır.*”, ifadesine 1 kişi tamamen katılıyorum, 3 kişi katılıyorum yanıtını verirken, 1 kişi ise katılmıyorum yanıtını vermiştir.

**Tablo 14:** Soru 10’a Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	1
Katılıyorum	3
Kararsızım	-
Katılmıyorum	1
Tamamen Katılmıyorum	-

İşletmeler dış kaynak kullanarak, tedarikçi firmaların teknolojik alt yapılarından, araştırma ve geliştirme departmanlarından ve deneyimlerinden faydalanma fırsatını

yakalarlar. Yakalanılan bu fırsatın olumlu kullanması halinde, yüksek maliyetlere katlanılarak ulaşılabilen teknolojik alt yapıya daha düşük maliyetlere katlanılarak kavuşulabilmekte, uzun yıllar ve büyük uğraşlar gerektiren deneyim ve tecrübeye ise daha kısa bir zaman zarfında daha az uğraşla ulaşılabilmektedir.

Bir kamu kurumu olan Bursa adliyesi, dış kaynak kullanımından faydalanıp tedarikçi firmanın teknolojik deneyim ve bilgisinden yararlanarak, yüksek maliyetlere katlanmak yerine kıt kamu kaynaklarından en iyi şekilde faydalanmak amacındadır.

Bursa Adliyesi çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımında tedarikçinin performansını kestirmek oldukça güçtür.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki şekilde derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır:

**Tablo 15:** Soru 11’e Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	-
Katılıyorum	3
Kararsızım	2
Katılmıyorum	-
Tamamen Katılmıyorum	-

Adliye çalışanlarından, “*Dış kaynak kullanımında tedarikçinin performansını kestirmek oldukça güçtür.*”, ifadesine 3’ü katıldığını belirtirken, 2’si ise kararsız kaldığını belirtmiştir. Hayattaki her yeni seçim konusuna ve önemine göre içerisinde belli bir düzeyde belirsizlik taşıdığı gibi yeni seçilecek bir tedarikçi firmanın ortaya koyacağı performansın belli bir düzeyde belirsizlik taşıması da normal görülebilmektedir. Ancak bu belirsizliğin boyutunun büyük olması her işletme için büyük bir risktir. Bu belirsizlik seviyesinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bunun için işletmelerin yapmaları gereken ilk şey tedarikçi firma seçim süreçlerinde çok titiz ve dikkatli davranmaları olacaktır. İşletmelerin dış kaynak kullanımı stratejisinden

başarılı sonuçlar elde edebilmesi, ihtiyaçlarına en iyi şekilde karşılık verebilecek tedarikçi firmayla çalışmalarını mümkün. Dış kaynak kullanımından başarılı sonuçlar alınması seçilecek tedarikçi firmanın başarısıyla paralellik gösterecektir.

Yönetmelikte Sorular: Bursa Adliyesi'nde çalışan 5 devlet memuruna, dış kaynak kullanımının işletmelere yönetmelikte almamda sağladığı faydaları ve ortaya çıkardığı olumsuz durumları belirlemeye yönelik bir takım sorular yönelttik. Alınan yanıtlar aşağıdaki şekilde tablolaştırılmış ve derecelendirilmiştir.

İlgili kişilere yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetmelikte anlamda kolaylık sağlar.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 16:** Soru 12'ye Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	-
Katılıyorum	3
Kararsızım	1
Katılmıyorum	1
Tamamen Katılmıyorum	-

Tablo 16'da görüldüğü üzere “*Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetmelikte anlamda kolaylık sağlar.*”, ifadesine Bursa Adliyesi çalışanlarından 3 kişi katıldığını, 1 kişi kararsız kaldığını ve 1 kişi ise katılmadığını belirtmiştir. Mülakata verilen yanıtlardan da anlaşılacağı üzere dış kaynak kullanımının yöneticilere yönetmelikte anlamda kolaylık sağladığı görüşü yüksek bir oranda kabul görmüştür. Dış kaynak kullanımından faydalanan işletmeler temel yetenekleri dışında kalan işleri tedarikçi firmalara devrettikleri gibi bu işlerin yönetmelikte sorumluluklarını da bu firmaların yöneticilerine devretmektedirler. Bu devir sonrasında ilgili işler için ana işletme yöneticilerine sadece tedarikçi firmalar tarafından yapılan işlerin ortaya çıkardığı sonuçların analizi ve

değerlendirmesi görevi kalmaktadır. Bu da ana işletme yöneticilerinin iş yükünün hafiflemesine ve buna bağlı olarak asıl işlerine daha fazla zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır.

Bursa Adliyesi çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerini yanlış tanımlamasına neden olur.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 17:** Soru 13’e Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	-
Katılıyorum	1
Kararsızım	1
Katılmıyorum	3
Tamamen Katılmıyorum	-

İlgili kişilere yöneltilen, “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerini yanlış tanımlamasına neden olur.*”, ifadesine 1 kişi katıldığını belirtirken, 1 kişi kararsız kaldığını ve 3 kişi ise katılmadığını belirtmiştir. Kamu kurumları kanun ve yönetmeliklere bağlı olarak kuruldukları için, daha kurulmadan önce kuruluş amaçları, hangi faaliyet kollarında hizmet verecekleri ve yapmaları gereken asıl işlerin neler olduğu gibi konular detaylı bir şekilde belirlenmektedir. Mevzuata uygun hareket etmek zorunda olan kamu kurumlarının temel yeteneklerini yanlış tanımlamaları çok olası bir durum değildir. Tablo 17’de görüldüğü üzere, Bursa adliyesi çalışanları da bu görüşü destekler nitelikte yanıtlar vermişlerdir.

Esneklik İle İlgili Sorular: İşletmeleri dış kaynak kullanımından faydalanmaya yönelten nedenlerden bir tanesini de esneklik kazanmak arzusudur. Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında dış kaynak kullanımından faydalanarak işletmeler, esnek bir yapıya kavuşup, hızla değişen koşullara aynı hızla cevap verebilme yeteneğine sahip

olmak amacındadırlar. Dış kaynak kullanarak daha küçük ve yalın birimler haline dönüşen işletmeler, müşteri beklentilerine daha hızlı karşılık verebilecek ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir. Ancak; dış kaynak kullanarak esnek bir yapıya kavuşmak amacıyla olan işletmelerin tedarikçi firma seçim süreçlerinde çok dikkatli davranmaları ve ilerleyen dönemlerde tedarikçi firmalara bağımlı hale dönüşmemeleri faydalandıkları stratejinin başarılı sonuçlar vermesi açısından kritik öneme sahiptir. Aksi takdirde işletmeler esneklik kazanmak yerine, hareket kabiliyetlerini kaybedecek ve müşteri beklentilerini karşılama noktasında sorun yaşayacaklardır.

Bursa Adliyesi çalışanlarına yönelttiğimiz bir takım sorularla, dış kaynak kullanımının esneklik kazandırma noktasında olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmeye çalıştık. Aldığımız yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır.

İlgili kişilere yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin hızlı bir şekilde büyümesine yardımcı olur.*”, ifadesine 3 kişi katıldığını, 1 kişi kararsız olduğunu ve 1 kişi ise katılmadığını belirtmiştir.

**Tablo 18:** Soru 14’e Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	-
Katılıyorum	3
Kararsızım	1
Katılmıyorum	1
Tamamen Katılmıyorum	-

Tablo 18’de görüldüğü üzere, dış kaynak kullanımının işletmelerin hızlı bir şekilde büyümesine yardımcı olacağı ifadesi yüksek bir oranda kabul görmektedir. Adliye gibi görevi adalet dağıtmak olan bir kurumun büyümesi ve buna bağlı olarak hizmet kalitesinin artması toplumsal açıdan çok önemlidir. Dış kaynak kullanıp

maliyetleri düşürerek, kıt kamu kaynaklarından olabildiğince en iyi şekilde faydalanılması Bursa Adliyesi'nin ve diğer adliyelerin büyümesine ve buna bağlı olarak toplumsal refahın artmasına katkı sağlayacaktır. Toplumsal refahın artması her yönüyle kamu yararına olacaktır.

Adliye çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin örgüt yapısını esnekleştirir.*”, ifadesine alınan yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 19:** Soru 15'e Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	-
Katılıyorum	3
Kararsızım	2
Katılmıyorum	-
Tamamen Katılmıyorum	-

Adliye çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin örgüt yapısını esnekleştirir.*”, ifadesine 3 kişi katıldığını ve 2 kişi kararsız kaldığını belirtmiştir. Dış kaynak kullanımının işletmelere esneklik kazandırmak gibi önemli bir fonksiyonu vardır. Günümüzde işletmeler açısından bu fonksiyona sahip olmak, varlıklarının devamlılığını sağlamak açısından, kritik bir öneme sahiptir. Bu kritik durumun bilincinde olan işletmeler, dış kaynak kullanımından faydalanıp küçülerek; daha çabuk karar alabilen, beklentilere daha çabuk karşılık verebilen esnek örgüt yapılarına sahip olurlar.

İlgili kişilere yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırır.*”, ifadesine aldığımız yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

**Tablo 20:** Soru 16'ya Verilen Yanıtlar

Tamamen Katılıyorum	-
Katılıyorum	2
Kararsızım	2
Katılmıyorum	1
Tamamen Katılmıyorum	-

Tablo 20’de görüldüğü üzere; “*Dış kaynak kullanımı işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırır.*”, ifadesine adliye çalışanlarından 2 kişi tamamen katıldığını belirtirken, 2 kişi kararsız kaldığını ve 1 kişi ise katılmadığını belirtmiştir. İşletmelerin dış kaynak kullanarak esnek birimler haline dönüşmesi, onların hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Günümüzde hızla değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlamak, rekabet üstünlüğü elde edebilmek açısından çok değerlidir. Ancak, bunun başarılabilmesi için sadece dış kaynak kullanmak yeterli olmayacaktır. Dış kaynak sağlanan tedarikçi firmanın da gerekli özelliklere ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Aksi bir durumda tedarikçi firmanın yaptığı işin gerektirdiği özelliklere ve yetenekleri sahip olmaması, dış kaynak kullanan işletmeyi olumsuz yönde etkileyerek dış kaynak kullanan işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını zorlaştırıp işletmeyi müşteri beklentilerini karşılayamaz hale getirebilecektir. Bu da işletmeye her yönüyle büyük zararlar verecektir.

Dış Kaynak Kullanımı Algısı: Bursa Adliyesi’nde dış kaynak kullanımı algısını belirleyebilmek amacıyla, Bursa Adliyesi’nde çalışan 5 devlet memuruna bir takım sorular yönelttik verilen yanıtlar aşağıda derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır.

Adliye çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerden hangileri için dış kaynak kullanır?*”, sorusuna verilen yanıtlar aşağıda tablolaştırılmıştır:

**Tablo 21:** Soru 17'ye Verilen Yanıtlar

Yemek Hizmetleri	İnşaat İşleri	Teknik Bakım	Sosyal Faaliyetler	Kantin
5	5	4	2	1
Bahçe Bakım	Temizlik	Güvenlik	Barınma	Diğer
1	1	1	-	-

Tablo 21'de görüldüğü üzere, adliye çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerden hangileri için dış kaynak kullanır?*”, sorusuna aldığımız yanıtlar; Yemek hizmetleri 5, inşaat işleri 5, teknik bakım 4, sosyal faaliyetler 2, kantin 1, bahçe bakım 1, temizlik 1, güvenlik 1 şeklindedir. Bursa'ya yapılan yeni Adalet Sarayı'nın inşaatı devam etmekte olup, yapılan bu inşaat işi için ve diğer inşaat işleri için dış kaynak kullanımından faydalanılmaktadır. Ülke genelinde adliyeler tarafından uzun yıllardır yemek hizmetleri ve teknik bakım işleri için de dış kaynak kullanılmaktadır. Bu işlerin yanı sıra Bursa Adliyesi kantin faaliyetleri içinde dış kaynak kullanımından faydalanmaktadır. Güvenlik hizmeti için dış kaynak kullanmak yerine genel olarak Bursa Emniyet Müdürlüğü'nden destek alan Bursa adliyesi, ayrıca bazı faaliyetleri için de dış kaynak kullanmak yerine, Bursa Açık Ceza İnfaz Kurumu'nda cezalarını çekmekte olan hükümlüler adliye içerisinde istihdam edilmek suretiyle ilgili faaliyetler yerine getirilmektedir.

Bursa Adliyesi çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerin hangilerini dış tedarikçilerden sağlamamalı?*”, sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki şekilde tablolandırılmıştır:

**Tablo 22:** Soru 18'e Verilen Yanıtlar

Yemek Hizmetleri	İnşaat İşleri	Teknik Bakım	Sosyal Faaliyetler	Kantin
3	2	2	2	2
Bahçe Bakım	Temizlik	Güvenlik	Barınma	Diğer
-	2	2	-	-

Tablo 22'de görüldüğü üzere, adliye çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerin hangilerini dış tedarikçilerden sağlamamalı?*”, sorusuna aldığımız yanıtlar; Yemek hizmetleri 3, inşaat işleri 2, teknik bakım 2, sosyal faaliyetler 2, kantin 2, temizlik 2, güvenlik 2 şeklindedir. Verilen yanıtlardan da anlaşılacağı üzere, Bursa Adliyesi'nde dış kaynak kullanımına olumsuz bir bakış açısı yoktur. Ancak, Bursa Adliyesi'nde ve diğer kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı stratejisinden daha fazla başarı elde edebilmek adına yapılan çalışmalara yenilerinin eklenmesi faydalı olacaktır.

Bursa Adliyesi'nde dış kaynak kullanımının maliyet üzerindeki etkisini belirlemek üzere, adliye çalışanlarına, “*Dış kaynak kullanımının maliyet üzerindeki etkileri aşağıdakilerin hangisi ile açıklanabilir?*”, sorusunu yönelttik. Aldığımız yanıtlar aşağıda tablolaştırılmıştır:

**Tablo 23:** Soru 19'a Verilen Yanıtlar

Maliyetler Üzerinde Herhangi Bir Etkisi Yoktur	1
Maliyetleri Düşürür	3
Maliyetleri Yükseltir	1
Sabit Maliyetleri Değişken Hale Getirir	-

Adliye çalışanlarına yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımının maliyet üzerindeki etkileri aşağıdakilerin hangisi ile açıklanabilir?*”, sorusuna 1 çalışan maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur, 3 çalışan maliyetleri düşürür, 1 çalışan ise maliyetleri yükseltir yanıtını vermiştir. Sabit maliyetleri değişken hale getirir yanıtını hiçbir çalışan vermemiştir. İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten nedenlerin başında maliyetleri düşürmek amacı gelmektedir. Bursa Adliyesi çalışanlarının verdikleri yanıtlar da bu bilgiyi destekler niteliktedir.

İlgili kişilere yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı stratejik bir karar mıdır?*”, sorusuna aldığımız yanıtlar aşağıdaki şekilde tablolştırılmıştır:

**Tablo 24:** Soru 20’ye Verilen Yanıtlar

Evet	4
Hayır	1
Kararsızım	-

İlgili kişilere yönelttiğimiz, “*Dış kaynak kullanımı stratejik bir karar mıdır?*”, sorusuna 4 çalışan evet yanıtını verirken, 1 çalışan hayır yanıtını vermiştir. Kararsızım yanıtı ise verilmemiştir. Dış kaynak kullanımıyla ilgili yapılan literatür incelemelerinde, otoritelerin dış kaynak kullanımı kararını stratejik bir karar olarak kabul ettikleri görülmektedir. Bursa Adliyesi çalışanlarının verdikleri yanıtlarla, otoritelerin bu konudaki görüşüyle paralellik göstermektedir.

## SONUÇ

Hukuk ve adalet kavramları tarih boyunca insanlar tarafından tartışılan, toplumsal huzur ve barışı sağlama noktasında kritik öneme sahip, iki kavramdır. Toplumun bir arada huzur ve barış içerisinde yaşaması toplumsal adaletin sağlanmasıyla mümkündür ki, bu da sağlıklı işleyen bir hukuk ve adalet sistemiyle mümkün olmaktadır. Dünyanın önde gelen diğer ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de hukuk ve adalet sisteminin sağlıklı işleyişini temin edebilmek adına birçok yeni stratejiden faydalanılmaktadır. Bunlardan bir tanesini de Türk hukuk ve adalet sisteminin yapı taşlarından olan adliyelerin, iş yükünü hafifletmek ve hizmet kalitesini artırmak adına dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanmak oluşturmaktadır. Adliyelerde dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanılarak, aşırı iş yükünün bir nebze olsun hafifletilmesi, maliyetlerin düşürülerek kaynakların hukuk ve adalet sisteminin gelişimi için kullanılması ve bunların doğal sonucu olarak topluma daha kaliteli hizmet sunulması amaçlanmaktadır.

Ülkemizde dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanılan adliyelerden bir tanesi de, ülkemizin köklü ve büyük adliyelerinden biri olan Bursa Adliyesi'dir. Bursa Adliyesi gerek verdiği hizmetlere bağlı olarak ortaya çıkan yüksek maliyetler açısından, gerekse de iş yükü fazlalığı açısından ülkemizin önde gelen adliyelerindedir. Ülkemizdeki diğer büyük adliyelerde olduğu gibi Bursa Adliyesi'nde de hem maliyetleri düşürmek açısından hem de iş yükünü hafifletmek açısından dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı stratejisinin adliyeye faydaları olduğu gibi adliyede yaşanan bazı olumsuzlukların sebebini oluşturduğu da söylenebilir.

Bursa Adliyesi'nde gerçekleştirmiş olduğumuz mülakat çerçevesinde adliye çalışanlarından aldığımız yanıtlar dikkate alındığında adliyenin yemek hizmetleri, teknik bakım, sosyal faaliyetler ve kantin gibi temel yeteneği dışında kalan işler için dış kaynak kullanımından faydalandığı görülmektedir.

Bursa Adliyesi'nde yaşanan yüksek iş yoğunluğu, yapılan işin hassasiyeti ve katlanılan yüksek maliyetler göz önünde bulundurulduğunda faydalanılan dış kaynak kullanımı stratejisinin doğru bir tercih olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dış

kaynak kullanımından faydalanarak adliye, yapması gereken temel işin dışında kalan işleri tedarikçilere yaptırarak iş yoğunluğunu hafifletmeyi ve bu sayede zamandan tasarruf etmeyi, kendisi gerçekleştirdiği takdirde daha yüksek maliyetlere katlanacağı işleri alanlarında uzman firmalardan destek alarak daha düşük maliyetlere gerçekleştirip kıt kamu kaynaklarını asıl iş için kullanmayı amaçlamaktadır.

Alanlarında uzman olan tedarikçi firmalar, verdikleri hizmetleri uzmanlıklarına bağlı olarak hem daha hızlı ve daha etkili bir şekilde gerçekleştirmekte hem de çok daha düşük maliyetlere gerçekleştirebilmektedirler. Bu özelliklerde Bursa Adliyesi'nin ve ülkemizdeki diğer adliyelerin çok ihtiyacı olan ve sahip olmaları gereken önemli özelliklerin başında gelmektedir.

Dış kaynak kullanımı stratejisinin başarısı seçilen tedarikçi firmanın başarısına endeksli olduğu için Bursa Adliyesi'nde ve diğer adliyelerde faydalanılan stratejiden beklenen verimliliği elde edebilmek, hatta daha ötesinde zarar görmemek için yapılması gereken ilk şey her zaman en uygun tedarikçi firmanın tercih edilmesi olmalıdır. Kamu kurumlarında tedarikçi firma seçim süreçlerinde sağlanan olumlu yöndeki gelişmelere her geçen gün artarak devam etmektedir ve devam etmelidir. Aksi takdirde hatalı bir şekilde seçilecek tedarikçi firma beklentileri tersine çevirip başarı yerine başarısızlık getirerek kamu malını zarara uğratabilecektir. Dış kaynak kullanımı stratejisinin başarılı olabilmesi için olmazsa olmazlardan olan en uygun tedarikçi firmanın seçilmesi kuralı en az hatalı ya da hatasız bir şekilde uygulanmaya devam edildiği takdirde Bursa Adliyesi'nde ve bu stratejiden faydalanan diğer kamu kurumlarında amaçlanan hizmet kalitesine ulaşılması noktasında çok olumlu katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak; Bursa Adliyesi dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanarak başarılı bir tercih yapılmıştır ve olumlu etkileri görülmektedir. Bursa Adliyesi'nin Dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanması hizmet kalitesinin artması açısından faydalı olmuştur. Yapılacak yeni çalışmalarla birlikte stratejiden daha etkin bir şekilde faydalanılması durumunda şu an için sağlanmış olan hizmet kalitesi düzeyinin çok daha yüksek seviyelere çıkacağı da bir gerçektir.

## KAYNAKÇA

- Acar, D. ve Ateş, A., B. (2011), “Tedarik Zincirinin Temel Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Mali Çözüm Dergisi*, S: 105, ss.17-46
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007), “Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, *Sayıştay Dergisi*, S:66-67, ss.3-34
- Akdemir, A., Sevim, Ş. Ve Vatansever, K. (2008), “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:13, S:1, ss.1-27
- Akın, M., Şeker, M. ve Yalçın, İ. (2011), “Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S:20, ss.83-92
- Alpkan, L., Eren, E. ve Erol, Y. (2005), “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:7, ss.201-224
- Bakan, İ., Eyitmiş, M., A. ve Fettahlıoğlu, S., H. (2012) “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar” *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:2, ss.141-161
- Bakırtaş, H. Ve Bakırtaş, İ. (2008), “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:19, ss.101-109
- Bayındır, Süleyman (2007), “Yenilik Çalışmalarında Dış kaynak Kullanımı”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: Özel Sayı, ss. 241-250
- Bolat, İ., O. ve Diğeleri (2014), *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Çapraz, O. ve Supçiller, A., A. (2011), “AHP-TOPSIS Yöntemine Dayalı Tedarikçi Seçimi Uygulaması” [Elektronik Sürüm], *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, S:13, ss.1-22
- Çelik, Y. ve Gözükcükük, M. (2012) “Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C:15, S:2, ss.1-25
- Dedeoğlu, Ö., A. ve Zalluhoğlu, E., A. (2011), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Otomotiv Sektörü Üzerine Alan Araştırması” [Elektronik

- Sürüm], *Ege Üniversitesi Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C:2, S:2, ss.49-63
- Doğan, Hulisi (2004), “İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası”, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:5, S:2, ss.23-38
- Doğan, Ş. ve Ofluoğlu, G. (2009), “İşletmelerde Dış kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri”, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, C:11, S:1, ss.139-165
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A.(2005), “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, S:2, ss.69-75
- Efil, İsmail (2006), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Aktüel Yayınları: İstanbul.
- Eğın, Rıdvan (2009), *Firmaların Dönüştürücü Gücü Dış kaynak Kullanımı Yöntem ve Uygulamaları*, 1. Baskı, Crea Yayıncılık: İstanbul.
- Erdemir, Erkan (2004), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği”, *Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, C:5, S:1, ss.1-17
- Erdinç, B., S. ve Göçen, S. ve Yirik, Ş. (2014), “Yöneticilerin Gözünden Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Boyutları ve İşletmeye Olan Finansal Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:19, S:2, ss.197-209
- Ertürk, Mümin (2009), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4.Baskı, Beta Basım: İstanbul.
- Fırat, A. ve Tanyeri, M. (2005), “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (OUTSOURCING)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:7, S:3, ss. 268-279
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (2000), “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:29, S:1, ss.119-138
- Gerede, E. ve Yüksel, S. (2012), “Türkiye’de Hava Aracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:7, S:1, ss.121-153
- Gökalp, B. ve Soylu, B. (2012), “Tedarikçinin Süreçlerini İyileştirme Amaçlı Tedarikçi Seçim Problemi”, *TMMOB Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi*, C:23, S:1, ss.4-15
- Güçlü, Ali (2013), *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Vergilendirilmesi*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

- Güner, Ü., İnaç, H. ve Tutar, E., A. (2006), “Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:8, S:2, ss.279-296
- İsfandiyyaroğlu, H. ve Okumuş, F. (2002), “İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:16, S:3-4, ss.229-244
- Karahan, Atila (2009), “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:12, S:21, ss.185-199
- Karakılıç, Yörük, Nilüfer (2009), “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:12, S:21, ss.200-214
- Karayılmazlar, Selman (1995), “Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, S:22, ss.23-26
- Kaygın, E., Kaygın, Y., C. ve Öndeş T. (2011), “Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:25, S:2, ss.123-136
- Kocabaş, F. ve Pira, A. (2003), “Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:5, ss.87-102
- Koçel, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Yayınları:İstanbul.
- Kotler, Philip (2009), *Kotler ve Pazarlama* (Çev. Adnan Acar), 1. Basım, Lifecycle Yayıncılık: İstanbul.
- Özbay, Tanju (2004), *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (OUTSOURCING)*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul.
- Özdemir, Ali (2010), “Ürün Grupları Temelinde Tedarikçi Seçim Probleminin Ele Alınması ve Analitik Hiyerarşi Süreci ile Çözümlemesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:12, S:1, ss.55-84
- Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002), “Dış kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak kullanılması ve Uygulama Süreci”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S:2, ss.127-142
- Pınar, İbrahim (1997), “İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, S:27, ss.32-39
- Sökmen, Alptekin (2014), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.

- Şimşek, Mehmet, Şerif (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, Adım Ofset & Matbaacılık: Konya.
- Türksoy, Adnan (2005), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, C:5, S:1, ss.11-18
- Türksoy, A. ve Türksoy, S., S. (2007), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:22, S:1, ss.83-104
- Turan, Aygöl (2014), “Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:5, S:7, ss.147-170
- Uçkun, C., G. ve Yüksel, A. (2007), “Aile Şirketlerinin Performansının Artırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: Özel Sayı, ss.25-39
- Uygur, Akyay (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara
- Yılmaz, Erdal (2012), “Bulanık AHP-VIKOR Bütünleşik Yönetimi ile Tedarikçi Seçimi” *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:33, S:2, ss.331-354

## EK 1: MÜLAKAT SORULARI

<b>Dış kaynak kullanımı ile ilgili aşağıda yer alan ifadelere katılıp katılmadığınızı ya da ne ölçüde katıldığınızı yandaki başlıklara göre değerlendiriniz.</b>	<b>Tamamen Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1) Dış kaynak kullanımı, işletmelere mali esneklik sağlar.					
2) Dış Kaynak kullanımı, işgören sayısını azaltır.					
3) Dış kaynak kullanımı hizmetlerin daha ucuza sunulmasına olanak sağlar.					
4) Dış kaynak kullanımı, personel maliyetlerinin düşmesine neden olur.					
5) Tedarikçi firmalar, alanlarında uzmanlaşmış olduklarından daha iyi hizmet sunarlar.					
6) Dış kaynak kullanımı, uzman işgücü kullanımını sağlar.					
7) Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlar.					
8) Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin hizmet kalitesi düşebilir.					
9) Dış kaynak kullanımı, işletmenin verimliliğini artırır.					
10) DKK ile alanında uzmanlaşmış tedarikçi firmanın teknolojik deneyim ve bilgisinden yararlanır.					
11) Dış kaynak kullanımında tedarikçinin performansını önceden kestirmek güçtür.					
12) Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetsel anlamda kolaylık sağlar.					
13) Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yeteneklerini yanlış tanımlamasına neden olur.					
14) Dış kaynak kullanımı, işletmelerin hızlı bir şekilde büyümesine yardımcı olur.					
15) Dış kaynak kullanımı, işletmelerin örgüt yapısını esnekleştirir.					
16) Dış kaynak kullanımı, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırır.					

## DIŞ KAYNAK KULLANIMI ALGISINI BELİRLEMEYE YÖNELİK SORULAR

1-Kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerden hangileri için dış tedarikçilerden yararlanmaktadır?

- Teknik bakım  Güvenlik hizmetleri  Sosyal faaliyetler   
Bahçe bakımı  Yemek hizmetleri  Temizlik hizmetleri   
Kantin  İnşaat işleri  Barınma   
Diğer

2- Kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerin hangilerini dış tedarikçilerden sağlamamalı?

- Teknik bakım  Güvenlik hizmetleri  Sosyal faaliyetler   
Bahçe bakımı  Yemek hizmetleri  Temizlik hizmetleri   
Kantin  İnşaat işleri  Barınma   
Diğer

3- Dış kaynakların maliyet üzerindeki etkileri aşağıdakilerin hangisi ile açıklanabilir?

Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.  Maliyetleri düşürür.

Sabit maliyetleri değişken hale getirir.  Maliyetleri yükseltir.

4- Dış kaynak kullanımını işletmeler için stratejik bir karar mıdır?

- Evet  Hayır  Kararsızım

## EK 2: BİRİM FİYAT TEKLİF MEKTUBU

### BİRİM FİYAT TEKLİF MEKTUBU

.....İHALE KOMİSYON BAŞKANLIĞINA ...../...../.....	
İhale Kayıt Numarası	.....
İhalenin adı	İlave Parçalı KabloLama
Teklif sahibinin adı soyadı/ticaret unvanı	
Uyruğu	
T.C. Kimlik Numarası (gerçek kişi ise)	
Vergi Kimlik Numarası	
Tebliğat Adresi	
Telefon ve Faks Numarası	
Elektronik posta adresi (varsa)	
<p>1) Yukarıda ihale kayıt numarası ve adı yer alan ihaleye ilişkin ihale dokümanını oluşturan tüm belgeler tarafımızdan okunmuş, anlaşılmış ve kabul edilmiştir. Teklif fiyata dahil olduğu belirtilen tüm masraflar ve teklif geçerlilik süresi de dahil olmak üzere ihale dokümanında yer alan tüm düzenlemeleri dikkate alarak teklif verdiğimizizi, dokümanda yer alan yükümlülükleri yerine getirmememiz durumunda uygulanacak yaptırımları kabul ettiğimizi beyan ediyoruz.</p> <p>2) İhale tarihinde 4734 sayılı Kanunun 10 uncu maddesinin dördüncü fıkrasının (a), (b),(c),(d),(e),(g) ve (i) bentlerinde sayılan durumlarda olmadığımızı ve olmayacağımızı, anılan maddenin dördüncü fıkrasının (c) ve (d) bentleri hariç, bu hususlara ilişkin olarak durumumuzda değişiklik olması halinde buna ilişkin belgeleri İdarenize derhal vereceğimizi; ihalenin üzerimizde kalması halinde sözleşme imzalanmadan önce anılan maddenin dördüncü fıkrasının (a), (b),(c),(d),(e) ve (g) bentlerinde belirtilen durumlarda olmadığımızı ilişkin belgeleri anılan Kanun ve ilgili mevzuat ile ön yeterlik ve ihale dokümanında yer alan düzenlemelere uygun olarak İdarenize sunacağımızı taahhüt ediyoruz.</p> <p>3) 4734 sayılı Kanununun 17'nci maddesinin (d) bendi gereğince ihale konusu işe kendimiz veya başkaları adına doğrudan veya dolaylı olarak, asaleten ya da vekaleten birden fazla teklif vermediğimizi beyan ederiz.</p> <p>4) 4734 sayılı Kanununun 4'üncü maddesindeki "yerli istekli" tanımı gereğince [<i>yerli/yabancı</i>] istekli durumundayız.</p> <p>5) Yukarıda yer alan [<i>elektronik posta adresime tebliğat yapılmasını kabul ediyorum./ faks numarama tebliğat yapılmasını kabul ediyorum./ elektronik posta adresime ve faks numarama tebliğat yapılmasını kabul ediyorum./ elektronik posta adresime ve faks numarama tebliğat yapılmasını kabul etmiyorum</i>]</p> <p>6) İhale konusu işi, bu teklif mektubunun ekinde yer alan birim fiyat teklif cetvelindeki her bir iş kalemi için teklif ettiğimiz birim fiyatlar üzerinden Katma Değer Vergisi hariç [<i>Teklif edilen toplam bedel para birimi belirtilerek rakam ve yazı ile yazılacaktır.</i>] bedel karşılığında yerine getireceğimizi kabul ve taahhüt ediyoruz.</p>	
Adı ve Soyadı Ticaret Unvanı	
Kaşe ve İmza	

## EK 3: SÖZLEŞME ÖRNEĞİ

### YAPISAL KABLOLAMA HİZMETİ ALIMINA AİT SÖZLEŞME TASARISI

İKN (İhale Kayıt Numarası):

#### Madde 1 - Sözleşmenin tarafları

Bu sözleşme, bir tarafta Adalet Bakanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı (bundan sonra idare olarak anılacaktır) ile diğer tarafta.....(bundan sonra Yüklenici olarak anılacaktır) arasında aşağıda yazılı şartlar dahilinde akdedilmiştir.

#### Madde 2 - Taraflara İlişkin Bilgiler

##### 2.1. İdarenin

- a) Adı: Adalet Bakanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
- b) Adresi: Ergazi Mah. Fatih Sultan Mehmet Bulvarı No: 448/B 06370 Şaşmaz-Yenimahalle / ANKARA
- c) Telefon Numarası: 312932041
- ç) Faks numarası: 312932227
- d) Elektronik posta adresi( varsa): bidb.proje@adalet.gov.tr

##### 2.2. Yüklenicinin

- a) Adı ve soyadı/Ticaret unvanı:.....
- b) T.C. Kimlik No:.....
- c) Vergi Kimlik No:.....
- ç) Yüklenicinin tebligata esas adresi:.....
- d) Telefon numarası:.....
- e) Bildirime esas faks numarası:.....
- f) Bildirime esas elektronik posta adresi (varsa):.....

2.3. Her iki taraf, 2.1. ve 2.2. maddelerinde belirtilen adreslerini tebligat adresi olarak kabul etmişlerdir. Adres değişiklikleri usulüne uygun şekilde karşı tarafa tebliğ edilmedikçe, en son bildirilen adrese yapılacak tebliğ, ilgili tarafa yapılmış sayılır.

2.4. Taraflar yazılı tebligatı daha sonra süresi içinde yapmak kaydıyla kurye, faks veya elektronik posta gibi diğer yollarla da bildirim yapabilirler.

#### Madde 3 – Sözleşmenin dili

**3.1.** Sözleşme Türkçe olarak hazırlanmıştır.

**Madde 4 – Tanımlar**

**4.1.** Bu sözleşmenin uygulanmasında, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu ile Hizmet İşleri Genel Şartnamesinde (bundan sonra Genel Şartname olarak anılacaktır.) ve ihale dokümanını oluşturan diğer belgelerde yer alan tanımlar geçerlidir.

**Madde 5 – İş tanımı**

**5.1.** Sözleşme konusu iş; Teknik şartname ekinde sunulan (Ek-1) listede belirtilen birimlerde “Birim Fiyat Teklif Cetveli”nde belirtilen miktarlarda yapısal kablolama hizmeti alımıdır. İşin teknik özellikleri ve diğer ayrıntıları sözleşme ekinde yer alan ve ihale dokümanını oluşturan belgelerde düzenlenmiştir.

**Madde 6 – Sözleşmenin türü ve bedeli**

**6.1.** Bu sözleşme birim fiyat sözleşmesi olup, İdarece hazırlanmış cetvelde yer alan her bir iş kaleminin miktarı ile bu iş kalemleri için Yüklenici tarafından teklif edilen birim fiyatların çarpımı sonucu bulunan tutarların toplamı olan.....(rakam ve yazıyla).....bedel üzerinden akdedilmiştir. Yapılan işlerin bedellerinin ödenmesinde, birim fiyat cetvelinde Yüklenicinin teklif ettiği sözleşme bedelinin tespitinde kullanılan birim fiyatlar ile varsa, sonradan Genel Şartnamenin 37’nci maddesine göre tespit edilen yeni birim fiyatlar esas alınır.

**Madde 7: Sözleşme bedeline dahil olan giderler**

**7.1.** Taahhüdün (ilave işler nedeniyle meydana gelebilecek artışlar dahil) yerine getirilmesine ilişkin

ilgili mevzuat gereğince ödenecek vergiler, taşıma, eğitim ve Teknik Şartnamede yer alan tüm cihaz, malzeme ve işçilik giderleri sözleşme bedeline dahildir. İlgili mevzuat uyarınca hesaplanacak Katma Değer Vergisi, sözleşme bedeline dahil olmayıp İdare tarafından Yükleniciye ödenecektir.

**Madde 8 – Sözleşmenin ekleri**

**8.1.** İhale dokümanı, bu sözleşmenin eki ve ayrılmaz parçası olup, İdareyi ve Yükleniciyi bağlar. Ancak, sözleşme hükümleri ile ihale dokümanını oluşturan belgelerdeki hükümler arasında çelişki veya farklılık olması halinde, ihale dokümanında yer alan hükümler esas alınır.

**8.2.** İhale dokümanını oluşturan belgeler arasındaki öncelik sıralaması aşağıdaki gibidir:

- 1) Hizmet İşleri Genel Şartnamesi,
- 2) İdari Şartname,
- 3) Sözleşme Tasarısı,
- 4) Birim fiyat tarifleri (varsa),
- 5) Özel teknik şartname (varsa),
- 6) Teknik Şartname,
- 7) Açıklamalar (varsa),

**8.3.** Zeyilnameler ait oldukları dokümanın öncelik sırasına sahiptir.

### **Madde 9 – İşin süresi**

**9.1.** İşin süresi, işe başlama tarihinden itibaren 6 (Altı) aydır.

**9.2.** Bu sözleşmenin uygulanmasında sürelerin hesabı takvim günü esasına göre yapılmıştır.

### **Madde 10 – İşin yapılma yeri, işyeri teslim ve işe başlama tarihi**

**10.1.** İşin yapılacağı yer/yerler: Teknik Şartname ekinde (Ek-1) sunulan listede belirtilmiştir.

**10.2.** İşyerinin teslimine ilişkin esaslar ve işe başlama tarihi: İş yeri teslimi yapılmayacak ve sözleşmenin imzalandığı tarihten itibaren 1 Bir gün içinde işe başlanacaktır.

### **Madde 11 – Teminata ilişkin hükümler**

**11.1.** Kesin teminat

**11.1.1.** Yüklenici bu işe ilişkin olarak ..... (rakam ve yazıyla) kesin teminat vermiştir.

**11.1.2.** Kesin teminat mektubunun süresi .../.../.... tarihine kadardır. Kanunda veya sözleşmede belirtilen haller ile cezalı çalışma nedeniyle kesin kabulün gecikeceğinin anlaşılması durumunda teminat mektubunun süresi de işteki gecikmeyi karşılayacak şekilde uzatılır.

**11.2.** Ek kesin teminat

**11.2.1.** Fiyat farkı ödenmesi öngörüle işlerde, fiyat farkı olarak ödenecek bedelin ve/veya iş artışı olması halinde bu artış tutarının % 6'sı oranında teminat olarak kabul edilen değerler üzerinden ek kesin teminat alınır. Fiyat farkı olarak ödenecek bedel üzerinden hesaplanan ek kesin teminat miktarı hak edişlerden kesinti yapılmak suretiyle de karşılanabilir.

**11.2.2.** Ek kesin teminatın teminat mektubu olması halinde, ek kesin teminat mektubunun süresi, kesin teminat mektubunun süresinden daha az olamaz.

**11.3.** Yüklenici tarafından verilen kesin ve ek kesin teminat, 4734 sayılı Kanunun 34 üncü maddesinde belirtilen değerlerle değiştirilebilir.

**11.4.** Kesin teminat ve ek kesin teminatın geri verilmesi:

**11.4.1.** Taahhüdün, sözleşme ve ihale dokümanı hükümlerine uygun olarak yerine getirildiği ve Yüklenicinin bu işten dolayı İdareye herhangi bir borcunun olmadığı tespit edildikten sonra, Sosyal Güvenlik Kurumundan alına ilişiksizlik belgesinin idareye verilmesinin ardından kesin teminat ve varsa ek kesin teminatların yarısı, garanti süresi dolduktan sonra kalanı Yükleniciye iade edilecektir.

**11.4.2.** Yüklenicinin bu iş nedeniyle İdareye ve Sosyal Güvenlik Kurumuna olan borçları ile ücret ve ücret sayılan ödemelerden yapılan kanuni vergi kesintilerinin garanti süresinin bitimine kadar ödenmemesi durumunda protesto çekmeye ve hüküm almaya gerek kalmaksızın kesin ve ek kesin teminat paraya çevrilerek borçlarına karşılık mahsup edilir, varsa kalanı Yükleniciye iade edilir.

**11.4.3.** Yukarıdaki hükümlere göre mahsup işlemi yapılmasına gerek bulunmayan hallerde; kesin hesap ve kabul tutanağının onaylanmasından itibaren iki yıl içinde idarenin yazılı uyarısına rağmen talep edilmemesi nedeniyle iade edilemeyen kesin teminat mektupları hükümsüz kalır ve düzenleyen bankaya iade edilir. Teminat mektubu dışındaki teminatlar sürenin bitiminde hazineye gelir kaydedilir.

**11.5.** Her ne suretle olursa olsun, İdarece alınan teminatlar haczedilemez ve üzerine ihtiyati tedbir konulamaz.

## **Madde 12 – Ödeme yeri ve şartları**

**12.1.** Sözleşme bedeli (ilave işler nedeniyle meydana gelebilecek artışlara ilişkin bedel dahil) Adalet Bakanlığı Merkez Saymanlık Müdürlüğünce (Adalet Bakanlığı Ek Bina Mustafa Kemal Mah. 2151. Cadde Söğütözü-ANKARA) ve Genel Şartnamenin hatalı, kusurlu ve eksik işlere ilişkin hükümleri saklı kalmak kaydıyla aşağıda öngörülen plan ve şartlar çerçevesinde ödenecektir:

Yapılan işlerin bedellerinin ödenmesinde, Birim Fiyat Teklif Cetvelinde yer alan birim fiyatlar ile varsa, sonradan Genel Şartnamenin 37'nci maddesine göre tespit edilen yeni birim fiyatlar esas alınır ve alınan hizmet kadar ödeme yapılır.

Bu işte; yüklenicinin talebi üzerine en fazla 3 parça halinde kısmi kabul ve ödeme yapılabilecektir.

Ödemeler, muayene ve kabulün tamamlanmasına müteakip yüklenicinin düzenleyeceği faturaların idareye tesliminden itibaren 30 gün içerisinde Maliye Bakanlığının ödenek serbest bırakma oranları dikkate alınarak yapılacaktır.

**12.2.** Yüklenici iş programına göre daha fazla iş yaparsa, İdare bu fazla işin bedelini imkan bulduğu takdirde öder.

**12.3.** Yüklenici yapılan işe ilişkin hak ediş ve alacaklarını idarenin yazılı izni olmaksızın başkalarına devir veya temlik edemez. Temliknamelerin noterlikçe düzenlenmesi ve idare tarafından istenilen kayıt ve şartları taşıması zorunludur.

### **Madde 13 – Avans verilmesi şartları ve miktarı**

**13.1.** Bu iş için avans verilmeyecektir.

### **Madde 14 – Fiyat farkı ödenmesi ve hesaplanması şartları**

**14.1.** Yüklenici, gerek sözleşme süresi, gerekse uzatılan süre içerisinde, sözleşmenin tamamen ifasına kadar, vergi, resim, harç ve benzeri mali yükümlülüklerde artışa gidilmesi veya yeni mali yükümlülüklerin ihdası gibi nedenlerle fiyat farkı verilmesi talebinde bulunamaz.

**14.2.** Bu sözleşme kapsamında yapılan işler için fiyat farkı hesaplanmayacaktır.

**14.3.** Sözleşmede yer alan fiyat farkına ilişkin esas ve usullerde sözleşme imzalandıktan sonra değişiklik yapılamaz.

### **Madde 15 – Alt yüklenicilere ilişkin bilgiler ve sorumlulukları**

**15.1.**

### **Madde 16 – Cezalar ve sözleşmenin feshi**

**16.1.** İdare tarafından uygulanacak cezalar aşağıda belirtilmiştir:

**16.1.1.** Yüklenicinin işin kısmi kabule konu olan kısmını süresinde tamamlamaması durumunda, İdare tarafından en az 10 (on) gün süreli yazılı ihtar yapılarak gecikilen her takvim günü için süresinde tamamlanmayan kısmın bedelinin % 0,1 (binde bir) i oranında ceza kesintisi yapılacaktır,

İdare tarafından kesilecek cezanın toplam tutarı, hiçbir durumda, sözleşme bedelinin % 30'unu geçmeyecektir.

**16.2.** Yukarıda belirtilen cezalara ayrıca protesto çekmeye gerek kalmaksızın yükleniciye yapılacak ödemelerden kesilir. Cezanın ödemelerden karşılanamaması halinde ceza tutarı yükleniciden ayrıca tahsil edilir.

**16.3.** İhtarda belirtilen sürenin bitmesine rağmen aynı durumun devam etmesi halinde, ayrıca protesto çekmeye gerek kalmaksızın kesin teminat ve varsa ek kesin teminat gelir kaydedilir ve sözleşme feshedilerek hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilir.

**16.4.** Sözleşmenin uygulanması sırasında yüklenicinin 4735 sayılı Kanununun 25 inci maddesinde sayılan yasak fiil veya davranışlarda bulunduğu tespit edilmesi, halinde ise ayrıca protesto çekmeye gerek kalmaksızın kesin teminat ve varsa ek kesin teminatlar gelir kaydedilir ve sözleşme feshedilerek hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilir.

### **Madde 17 – Süre uzatımı verilebilecek haller ve şartları**

**17.1.** Mücbir sebepler nedeniyle süre uzatımı verilebilecek haller aşağıda sayılmıştır.

**17.1.1.** Mücbir sebepler:

- a) Doğal afetler.
- b) Kanuni grev.
- c) Genel salgın hastalık,
- ç) Kısmi veya genel seferberlik ilanı.
- d) Gerektiğinde Kamu İhale Kurumu tarafından belirlenecek benzeri diğer haller.

**17.1.2.** Yukarıda belirtilen hallerin mücbir sebep olarak kabul edilmesi ve yükleniciye süre uzatımı verilebilmesi için, mücbir sebep olarak kabul edilebilecek durumun;

- a) Yüklenicinin kusurundan kaynaklanmamış olması,
- b) Taahhüdün yerine getirilmesine engel nitelikte olması,
- c) Yüklenicinin bu engeli ortadan kaldırmaya gücünün yetmemesi,
- ç) Mücbir sebebin meydana geldiği tarihi izleyen yirmi gün içinde yüklenicinin İdareye yazılı olarak bildirimde bulunması,
- d) Yetkili merciler tarafından belgelendirilmesi,

zorunludur

**17.1.3.** Yüklenici tarafından zamanında yapılamayan başvurular dikkate alınmaz ve Yüklenici başvuru süresini geçirdikten sonra süre uzatımı isteğinde bulunamaz.

**17.2.** İdareden kaynaklanan nedenlerle süre uzatımı verilecek haller:

**17.2.1.** İdarenin sözleşmenin ifasına ilişkin yükümlülüklerini yüklenicinin kusuru olmaksızın, öngörülen süreler içinde yerine getirmemesi ve bu sebeple sorumluluğu yükleniciye ait olmayan gecikmelerin meydana gelmesi, bu durumun taahhüdün yerine getirilmesine engel nitelikte olması ve yüklenicinin bu engeli ortadan kaldırmaya gücünün yetmemiş olması halinde, iş engelleyici sebeplere ve yapılacak işin niteliğine göre, işin bir kısmına veya tamamına ait süre en az gecikilen süre kadar uzatılır.

**17.2.2.** İlave işler nedeniyle iş artışının ortaya çıkması halinde işin süresi, bu artışla orantılı olarak işin ilgili kısmı veya tamamı için uzatılır.

**17.3.** Süre uzatımına ilişkin diğer hususlarda Genel Şartnamenin ilgili hükümleri uygulanır.

### **Madde 18 – Kontrol Teşkilatı, görev ve yetkileri**

**18.1.** İşin, sözleşme ve eklerine uygun olarak yürütülüp yürütülmediği idare tarafından görevlendirilen Kontrol Teşkilatı aracılığıyla denetlenir. Kontrol Teşkilatı, Genel Şartnamenin Dördüncü Bölümünde belirtilen yetkileri kullanır ve görevleri yerine getirir.

### **Madde 19 – İşin yürütülmesine ilişkin kayıt ve tutanaklar**

**19.1.** Teknik Şartnamenin 3. maddesine göre işlem yapılacaktır.

### **Madde 20 – Teslim, muayene ve kabul işlemlerine ilişkin şartlar**

**20.1.** Teknik Şartname ekinde (Ek-1) sunulan listedeki her birimde yapılan işlerin, ihale dokümanına uygun olup olmadığı, işin yapıldığı birimin bağlı olduğu Bilgi İşlem Müdürlüğünce oluşturulacak kontrol teşkilatınca tespit edilecektir. Kontrol teşkilatları yapılan işi, ihale dokümanında belirtilen şartlara uygun bulunduğu takdirde, Teknik Şartnamenin eki olan Ek-4: Hizmet İşleri Kabul Teklif Belgesi ve eklerini düzenleyerek bir nüshasını kendi birimine bırakacak, 2 nüshasını ise yükleniciye verecektir. Yüklenici, ilgili birimlerden aldığı Hizmet İşleri Kabul Teklif Belgesi'nin bir nüshasını idareye teslim edecek ve muayene kabulün yapılmasını yazılı olarak talep edecektir. Bunun üzerine idare tarafından 10 gün içerisinde oluşturulacak muayene ve kabul komisyonu, kontrol teşkilatlarının tutanakları ve Hizmet İşleri Kabul Teklif Belgesini esas alarak ve gerek görmesi halinde örnekleme olarak seçeceği birim/birimlerde gerekli incelemeleri yaparak muayene kabulü yapar. Bu işte yüklenicinin talebine göre en fazla 3 parça halinde kısmi kabul ve ödeme yapılabilir.

**20.2.** Sözleşme konusu iş tamamlandığında Yüklenici, (işin/ilgili kısmın) teslim alınarak kabul işlemlerinin yapılması için bu talebini içeren bir dilekçe ile İdareye başvuracaktır. Bunun üzerine (yapılan iş/ilgili kısım), her türlü masrafı Yükleniciye ait olmak üzere İdarenin adresinde ve başvuru yazısının idareye ulaştığı tarihten itibaren 10 iş günü içinde teslim alınır. Yüklenici işin teslimi için sözleşme ve ekleri uyarınca üzerine düşen yükümlükleri yerine getirmemesi nedeniyle oluşan zarardan sorumludur.

**20.3.** Teslim alınan işin muayene ve kabul işlemleri, “Hizmet Alımları Muayene ve Kabul Yönetmeliği” ile Hizmet İşleri Genel Şartnamesinde yer alan hükümlere göre işin kabule elverişli şekilde teslim edildiği tarihten itibaren 10 iş günü içinde yapılarak kesin hesap raporu çıkarılır.

#### **Teknik Şartnamenin 4. maddesinde düzenlenmiştir.**

#### **Madde 21 – İş ve işyerinin korunması ve sigortalanması**

**21.1.** İş ve işyerlerinin korunmasına ilişkin sorumluluk Genel Şartnamenin 19 uncu maddesinde düzenlenen esaslar dahilinde yükleniciye aittir.

**21.2.** Sigorta türleri ile teminat kapsamı ve limitleri:

**21.2.1.** Bu madde boş bırakılmıştır.

#### **Madde 22 – Yüklenicinin sözleşme konusu iş ile ilgili çalıştıracağı personele ilişkin sorumlulukları**

**22.1.** Yüklenicinin sözleşme konusu iş ile ilgili çalıştıracağı personele ilişkin sorumlulukları, ilgili mevzuatın bu konuyu düzenleyen emredici hükümleri ve Genel Şartnamenin Altıncı bölümünde belirlenmiş olup, Yüklenici bunları aynen uygulamakla yükümlüdür.

#### **Madde 23 – Sözleşmede değişiklik yapılması**

**23.1.** Sözleşme bedelinin aşılması ve İdare ile Yüklenicinin karşılıklı olarak anlaşması kaydıyla,

- a) İşin yapılma veya teslim yeri,
- b) İşin süresinden önce yapılması veya teslim edilmesi kaydıyla işin süresi ve bu süreye uygun olarak ödeme şartlarına ait hususlarda sözleşme hükümlerinde değişiklik yapılabilir.

**23.2.** Bu hallerin dışında sözleşme hükümlerinde değişiklik yapılamaz ve ek sözleşme düzenlenemez.

## **Madde 24 – Yüklenicinin Ölümü, İflası, Ağır Hastalığı, Tutukluluğu veya Mahkumiyeti**

**24.1.** Yüklenicinin ölümü, iflası, ağır hastalığı, tutukluluğu veya özgürlüğü kısıtlayıcı bir cezaya mahkumiyeti hallerinde 4735 sayılı Kanunun ilgili hükümlerine göre işlem tesis edilir.

**24.2.** Ortak girişim tarafından gerçekleştirilen işlerde, ortaklardan birinin ölümü, iflası, ağır hastalığı, tutukluluğu veya özgürlüğü kısıtlayıcı bir cezaya mahkumiyeti hallerinde de 4735 sayılı Kanunun ilgili hükümlerine göre işlem tesis edilir.

## **Madde 25 – Yüklenicinin Sözleşmeyi feshetmesi**

**25.1.** Yüklenicinin, sözleşme yapıldıktan sonra mücbir sebep halleri dışında, mali acz içinde bulunması nedeniyle taahhüdünü yerine getiremeyeceğini gerçekleri ile birlikte İdareye yazılı olarak bildirmesi halinde, ayrıca protesto çekmeye gerek kalmaksızın kesin teminat ve varsa ek teminatlar gelir kaydedilir ve sözleşme feshedilerek hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilir.

## **Madde 26 - İdarenin sözleşmeyi feshetmesi**

**26.1.** Aşağıda belirtilen hallerde idare sözleşmeyi fesheder:

- a) Yüklenicinin taahhüdünü ihale dokümanı ve sözleşme hükümlerine uygun olarak yerine getirmemesi veya iş süresinde bitirmemesi üzerine, sözleşmede belirlenen oranda gecikme cezası uygulanmak üzere, idarenin en az on gün süreli ve nedenleri açıkça belirtilen ihtarına rağmen aynı durumun devam etmesi,
- b) Sözleşmenin uygulanması sırasında Yüklenicinin 4735 sayılı Kanunun 25 inci maddesinde belirtilen yasak fiil ve davranışlarda bulunduğu tespit edilmesi, hallerinde ayrıca protesto çekmeye gerek kalmaksızın kesin teminat ve varsa ek kesin teminatlar gelir kaydedilir ve sözleşme feshedilerek hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilir,

## **Madde 27 – Sözleşmeden önceki yasak fiil veya davranışlar nedeniyle fesih**

**27.1.** Yüklenicinin, ihale sürecinde 4734 sayılı Kanuna göre yasak fiil veya davranışlarda bulunduğu sözleşme yapıldıktan sonra tespit edilmesi halinde, kesin teminat ve varsa ek kesin teminatlar gelir kaydedilir ve sözleşme feshedilerek hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilir.

**27.2.** Taahhüdün en az % 80'inin tamamlanmış olması ve taahhüdün tamamlattırılmasında kamu yararı bulunması kaydıyla;

- a) İvediliği nedeniyle taahhüdün kalan kısmının yeniden ihale edilmesi için yeterli sürenin bulunmaması,
- b) Taahhüdün başka bir yükleniciye yaptırılmasının mümkün olmaması,
- c) Yüklenicinin yasak fiil veya davranışının taahhüdünü tamamlamasını engelleyecek nitelikte olmaması hallerinde, idare sözleşmeyi feshetmeksizin

Yükleniciden taahhüdünü tamamlamasını isteyebilir ve bu takdirde Yüklenici taahhüdünü tamamlamak zorundadır.

**27.3.** Ancak bu durumda, Yüklenici hakkında 4735 sayılı kanunun 26'ncı maddesi hükmüne göre işlem yapılır ve Yükleniciden kesin teminat ve varsa ek teminatların tutarı kadar ceza tahsil edilir. Bu ceza hak edişlerden kesinti yapılmak suretiyle de tahsil edilebilir.

#### **Madde 28 – Mücbir sebeplerden dolayı sözleşmenin feshi**

**28.1.** Mücbir sebeplerden dolayı İdare veya Yüklenici sözleşmeyi tek taraflı olarak feshedebilir. Ancak Yüklenicinin mücbir sebebe dayalı bir süre uzatımı talebi varsa idarenin sözleşmeyi feshedebilmesi için uzatılan sürenin sonunda işin sözleşme ve eklerine uygun şekilde tamamlanmamış olması gerekir. Sözleşmenin feshedilmesi halinde, hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilerek kesin teminat ve varsa ek kesin teminatlar iade edilir.

#### **Madde 29 – Sözleşme kapsamında yaptırılacak ilave işler, iş eksikliği ve işin tasfiyesi**

**29.1.** Öngörülmeleyen durumlar nedeniyle iş artışının zorunlu olması halinde, işin;

- a) Sözleşmeye konu hizmet içinde kalması,
- b) İdareyi külfete sokmaksızın asıl işten ayrılmasının teknik veya ekonomik olarak mümkün olmaması,

şartlarıyla, sözleşme bedelinin % 20'sine kadar oran dahilinde, süre hariç sözleşme ve ihale dokümanındaki hükümler çerçevesinde ilave iş aynı yükleniciye yaptırılabilir.

İşin bu şartlar dahilinde tamamlanamayacağının anlaşılması durumunda ise artış yapılmaksızın hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilir. Bu durumda, yüklenicinin sözleşme bedeli tamamlanıncaya işi ihale dokümanı ve sözleşme hükümlerine uygun olarak yerine getirmesi zorunludur.

Bu ihalede 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununun 24 üncü maddesi çerçevesinde iş eksilişi yapılabilir. İhale konusu için sözleşme bedelinin % 80'inden

daha düşük bedelle tamamlanacağıının anlaşılması halinde ise, yükleniciye, yapmış olduğu gerçek giderler ve yüklenici kârına karşılık olarak, sözleşme bedelinin % 80'i ile sözleşme fiyatlarıyla yaptığı işin tutarı arasındaki bedel farkının % 5'i ödenir.

### **Madde 30 – Yüklenicinin ceza sorumluluğu**

**30.1.** İş tamamlandıktan ve kabul işlemi yapıldıktan sonra tespit edilmiş olsa dahi 4735 sayılı Kanunun 25 inci maddesinde belirtilen ve Türk Ceza Kanununa göre suç teşkil eden fiil ya da davranışlarda bulunan Yüklenici ile o işteki ortak veya vekilleri hakkında Türk Ceza Kanunu hükümlerine göre ceza kovuşturması yapılmak üzere yetkili Cumhuriyet Savcılığına suç duyurusunda bulunulur. Bu kişiler hakkında bir cezaya hükmedilmesi halinde, 4735 sayılı kanunun 27'nci maddesi hükmü uygulanır.

### **Madde 31 – Yüklenicinin tazmin sorumluluğu**

**31.1.** Yüklenici, taahhüdü çerçevesinde kusurlu veya standartlara uygun olmayan malzeme seçilmesi, verilmesi veya kullanılması, tasarım hatası, uygulama yanlışlığı, denetim eksikliği, taahhüdün sözleşme ve şartname hükümlerine uygun olarak yerine getirilmemesi ve benzeri nedenlerle ortaya çıkan zarar ve ziyandan doğrudan sorumludur. Bu zarar ve ziyan genel hükümlere göre Yükleniciye ikmal ve tazmin ettirileceği gibi, haklarında 4735 sayılı Kanunun 27'nci maddesi hükümleri de uygulanır.

### **Madde 32 – Fikri ve sınai mülkiyete konu olan hususlar**

**32.1.** Bu madde boş bırakılmıştır.

### **Madde 33 – Montaj, işletmeye alma, eğitim, bakım, yedek parça gibi destek hizmetlerine ait şartlar**

**33.1.** Teknik Şartnamede düzenlenmiştir.

### **Madde 34 – Garanti ile ilgili şartlar**

**34.1.** Teknik Şartnamenin 4. maddesinde düzenlenmiştir.

### **Madde 35 – Hüküm bulunmayan haller**

**35.1.** Bu sözleşme ve eklerinde hüküm bulunmayan hallerde, ilgisine göre 4734 ve 4735 sayılı kanun hükümlerine, bu Kanunlarda hüküm bulunmaması halinde ise genel hükümlere göre hareket edilir.

### **Madde 36 – Diğer Hususlar**

**36.1.** Bu madde boş bırakılmıştır.

### **Madde 37 – Anlaşmazlıkların çözümü**

**37.1.** Bu sözleşme ve eklerin uygulanmasından doğabilecek her türlü anlaşmazlığın çözümünde Ankara mahkemeleri ve icra daireleri yetkilidir.

**Madde 38 – Yürürlük**

**38.1.** Bu sözleşme taraflarca imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

**Madde 39 – Sözleşmenin imzalanması**

**39.1.** Bu sözleşme 39 maddeden ibaret olup, İdare ve Yüklenici tarafından tam olarak okunup anlaşıldıktan sonra ...../...../..... tarihinde bir nüsha olarak imza altına alınmıştır. Ayrıca idare, Yüklenicinin talebi halinde sözleşmenin “aslına uygun idarece onaylı suretini” düzenleyip Yükleniciye verecektir.

İdare

Yüklenici



T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÖĞRENCİ ÖZGEÇMİŞ FORMU**



<b>Adı-Soyadı</b>	Fatih KARABAĞ		
<b>Lisans Öğrenimi</b>	Kafkas Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme Bölümü	<b>Doğum Yeri</b>	Arpaçay
<b>Yüksek Lisans Öğrenimi</b>	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı	<b>Doğum Tarihi</b>	03.05.1985

1985 yılında Kars'ın Arpaçay İlçesi'nde dünyaya geldi. Lise öğrenimini 2003 yılında Kars Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2008 yılında Karsa Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümünden mezun oldu. 2011 yılında Kars Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2012 yılında Bursa'da E-Kent Teknoloji ve Ödeme Sisi. San. ve Tic. A.Ş.'de gişe görevlisi olarak çalıştı. 2013 yılında İstanbul'da Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de müşteri temsilcisi olarak çalıştı. 2015 ve 2016 yılları arası İstanbul'da Türkiye İş Bankası Erişim Müşteri Hizmetleri A.Ş.'de müşteri temsilcisi olarak çalıştı.

**İLETİŞİM BİLGİLERİ**

ADRES: Yalıköy Mahallesi Turna Sokak No: 9/1 Beykoz/İSTANBUL

TELEFON :

GSM: 05352722683

E-Posta: fkarabag13@gmail.com