



BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

ÜNİVERSİTENİN DIŞ KAYNAK KULLANIMINA BAKIŞI

Pınar BAYRAK
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER

BİLECİK, 2014
Referans No: 10034752

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İŞletme Anabilim Dalı

ÜNİVERSİTENİN DIŞ KAYNAK KULLANIMINA BAKIŞI

Pınar BAYRAK
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Atıl TAŞER

BİLECİK, 2014
Referans No: 10034752



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

Sayfa: 1/1

..... /..... /201...

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 26/05/2014 tarihinde Tez Savunma Sınavı yapılan Pınar BAYRAK'ın "Üniversitenin Dış Kaynak Kullanımına Bakışı" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ DANIŞMANI:

Yrd. Doç. Dr. Atıl Teyze

ÜYE :

Doç. Dr. Gürkan HANIT

ÜYE :

Yrd. Doç. Dr. Tolga Tömen

ÜYE :

ÜYE :

ONAY

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

İMZA/MÜHÜR

Madde 43-(3) Yüksek lisans tez sınavı jürisi ve tez savunma sınav tarihi, ilgili ABD/ASD başkanlığının önerisi ve EYK kararı ile belirlenir. Önerinin uygun bulunmaması halinde tez jürisini ilgili EYK belirler. Jüri, biri öğrencinin tez danışmanı ve en az biri enstitünün başka bir ABD/ASD'den ya da başka bir yükseköğretim kurumundan olmak üzere üç veya beş asıl, birisi ilgili ABD/ASD'den, diğeri de enstitüye bağlı başka ABD/ASD'den veya başka bir yükseköğretim kurumundan olmak üzere iki yedek öğretim üyesinden, öğretim üyesi bulunmadığı takdirde doktora/sanatta yeterlik derecesine sahip öğretim elemanları ya da sanatçı öğretim elemanlarından oluşur. ABD/ASD başkanı, jüri üyelerini uzmanlık alanlarını göz önünde bulundurarak önerir. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda ikinci tez danışmanı jüri üyesi olamaz.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın konusunun belirlenip oluőturulması, verilerin değerlendirilmesi ve yorumlanmasına kadar tım süreçlerde bana yardımcı olan ve değerli eleőtirileri ile çalıőmama yön veren tez danıőmanım Yrd.Doç.Dr. Atıl TAŞER Hocama, tez çalıőmamın en büyük destekçisi Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi Hukuk Müőaviri Av.Emine TEMİZ'e, mülakat görüŐmelerini kabul ederek çalıőmama yön veren Bilecik Şeyh Edebalı niversitesi akademik ve idari personeline teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimime devam edebilme fırsatını bana tanıyan Rektörüm Prof.Dr. Sayın Azmi ÖZCAN Hocama teŐekkürü bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

Hayata gözlerimi açtığım ilk günden evlenip yuva kurduğum bugüne kadar maddi manevi desteklerini eksik etmeyen ve hiç bir zaman da eksik etmeyeceklerini bildiğim, beni bu günlere getiren anneme ve babama sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım. Sevgisiyle her zaman yanımda olan, neŐe kaynağım, biricik eŐim İlter BAYRAK ve her Őeyim, canım oğlum Atahan BAYRAK size ise kuru bir teşekkür yetmez.

Pınar BAYRAK
Bilecik, Mayıs 2014

ÖZET

“Üniversitenin Dış Kaynak Kullanımına Bakışı”

Pınar BAYRAK

Günümüzde gelişen piyasa ve rekabet koşullarında, işletmeler kendilerine avantaj sağlayacak stratejiler aramaktadırlar. Bu stratejilerin başında dış kaynaklardan yararlanma gelmektedir. İşletmeler bu yönetim stratejisi ile kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanarak asıl faaliyet alanına girmeyen konularda ise alanında uzmanlaşmış işletmelerden dış kaynak kullanımına giderek yararlanırlar.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinin birçok nedeni vardır. Bunların başında maliyeti azaltma gelmektedir. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma yoluyla gereksiz departmanlardan kurtulur ve daha yalın bir örgüt yapısına sahip olurlar; bu sayede maliyetleri de azalır. Maliyeti azaltmanın dışında işletmeler temel yeteneği geliştirme, küçülme, hız kazanma, esnekliği artırma, teknolojik yenilikleri yakından izleme, risk azaltma, başarılı işletmeler arasına girebilme ve kaliteyi artırma gibi nedenlerden de dış kaynak kullanımına yönelirler.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde dış kaynak kullanımı kavramı incelenmiş ve dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi, Türkiye ve Dünyadaki uygulama alanları ile dış kaynak kullanımının faydaları ve sakıncaları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise tedarikçi firma kavramı, teklif formu ve sözleşme imzalanması ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde araştırma uygulaması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Dış Kaynak Kullanımı, Temel Yetenek, Tedarikçi.

ABSTRACT

“Overview Of The Universty To Outsourcing”

Pınar BAYRAK

Today, emerging markets and competitive conditions, businesses are seeking strategies to their advantage. Leveraging outsourcing comes at the beginning of this strategy. The businesses that provide a competitive advantage with this management strategy and take advantage by using outsourcing from the specializing in the field company on the out of the core business issues.

There are many reasons why the businesses tend to use outsourcing. The cost reduction comes at the beginning. The businesses get rid of unnecessary departments by benefit from outsourcing and have a simpler organizational structure; so the costs are reduced. The businesses turn to use outsourcing for reduce the costs with develop the ability of businesses, downsizing, acceleration, increase flexibility, closely monitor technological innovation, risk mitigation, to become one of the successful businesses and also to improve quality.

This study consists of three main parts. In the first section, the concept of outsourcing has been examined and the historical development of our sourcing, the practice areas of Turkey and the Word of our sourcing , the benefits and drawbacks of our sourcing are considered. In the second section, the concept of supplier, the proposal forms and contract signing are handled. In the final section, the research application is applied at Bilecik Şeyh Edebali University.

Key Words

Qutsourcing, Core Competence, Vendor

İÇİNDEKİLER

| | |
|-----------------------|------|
| TEŞEKKÜR | i |
| ÖZET..... | ii |
| ABSTRACT | iii |
| TABLolar LİSTESİ..... | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | viii |
| KISALTMALAR | ix |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

| | |
|--|----|
| 1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI..... | 3 |
| 1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR..... | 4 |
| 1.2.1. Temel Yetenekler..... | 5 |
| 1.2.2. Stratejik Yönetim..... | 8 |
| 1.2.3. Değişim Mühendisliği..... | 9 |
| 1.2.4. Küçülme..... | 10 |
| 1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ..... | 10 |
| 1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ DÜNYADA VE ÜLKEMİZDE UYGULAMA ALANLARI..... | 12 |
| 1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI..... | 15 |
| 1.5.1. Maliyeti Azaltma..... | 15 |
| 1.5.2. Temel Yeteneği Geliştirme..... | 15 |
| 1.5.3. Kaliteyi Arttırma..... | 16 |
| 1.5.4. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme..... | 16 |
| 1.5.5. Küçülme (Downsizing)..... | 17 |
| 1.5.6. Süreç Yenileme (Reengineering)..... | 17 |
| 1.5.7. Esnekliği Arttırma..... | 18 |
| 1.5.8. Riski Azaltma..... | 18 |
| 1.5.9. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme..... | 19 |
| 1.5.10. Kaynak Transferi..... | 19 |
| 1.5.11. Yatırım Harcamalarını Azaltma..... | 19 |
| 1.5.12. Finansal Kaynaklardan Yararlanma..... | 19 |
| 1.5.13. Hız Kazanma..... | 20 |
| 1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SAKINÇALARI..... | 20 |

| | |
|---|----|
| 1.6.1. Kontrolü Kaybetme..... | 20 |
| 1.6.2. Esneklik Kaybı..... | 20 |
| 1.6.3. Nitelsiz Tedarikçi Firma Seçimi..... | 21 |
| 1.6.4. İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi..... | 21 |
| 1.6.5. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri..... | 21 |
| 1.6.6. Gizli Belgelerin Rakiplerin Eline Geçmesi..... | 21 |
| 1.6.7. Kalitenin Düşmesi..... | 21 |
| 1.6.8. Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması..... | 21 |
| 1.6.9. Maliyet Artışı..... | 23 |
| 1.7. İŞLETMELERİ DIŞ KAYNAK KULLANMAYA İTEN NEDENLER..... | 23 |
| 1.7.1. Maliyetlerin Azaltılması..... | 25 |
| 1.7.2. Temel Yeteneklere Odaklanma..... | 25 |
| 1.7.3. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme İsteği..... | 25 |
| 1.7.4. Küçülme..... | 25 |
| 1.7.5. Esnekliği Artırma..... | 26 |
| 1.7.6. Risk Paylaşımı..... | 26 |
| 1.7.7. Süreç Yenileme..... | 26 |
| 1.7.8. Başarılı Firmalar Arasına Girme İsteği..... | 27 |
| 1.7.9. Kıt Kaynakları Etkin Kullanma..... | 28 |
| 1.7.10. Yatırım Harcamalarını Azaltma İsteği..... | 28 |
| 1.7.11. Hız Kazanma İsteği..... | 28 |
| 1.7.12. Performans Geliştirme İsteği..... | 28 |

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİKÇİ FİRMA KAVRAMI

| | |
|--|----|
| 2.1. TEDARİKÇİ FİRMA KAVRAMI..... | 29 |
| 2.2. TEDARİKÇİ FİRMANIN ÖZELLİKLERİ..... | 29 |
| 2.3. TEDARİKÇİ FİRMANIN BELİRLENMESİ..... | 30 |
| 2.4. TEDARİKÇİ FİRMA BELİRLENİRKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR..... | 32 |
| 2.5. TEDARİKÇİ FİRMA SEÇİLİRKEN YAPILAN HATALAR..... | 32 |
| 2.6. TEKLİF FORMUNUN HAZIRLANMASI VE UYGUN TEDARİKÇİNİN SEÇİLMESİ..... | 33 |
| 2.7. TEDARİKÇİ FİRMA İLE SÖZLEŞME İMZALANMASI..... | 34 |
| 2.8. SÖZLEŞMEDE YAPILAN HATALAR..... | 35 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

| | |
|---|-----------|
| 3.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN AMACI..... | 36 |
| 3.2. ARAŞTIRMA KONUSUNUN YÖNTEMİ..... | 36 |
| 3.3. ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR..... | 37 |
| SONUÇ..... | 54 |
| KAYNAKLAR..... | 57 |
| EKLER..... | 61 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 77 |

TABLolar LİSTESİ

| | | |
|-----------------|--|----|
| Tablo 1 | Uluslar arası Firmalar ve Temel Yetenekleri..... | 6 |
| Tablo 2 | Günümüzde ve Gelecekte DKY..... | 11 |
| Tablo 3 | Türkiye'de Şirketler DKK Neden Önemli Buluyor..... | 13 |
| Tablo 4 | Dış Kaynaklama Nedenleri ve Riskleri..... | 23 |
| Tablo 5 | DKY Uygulamalarının Nedenleri..... | 24 |
| Tablo 6 | Soru 1'e Verilen Cevaplar..... | 38 |
| Tablo 7 | Soru 2'ye Verilen Cevaplar..... | 39 |
| Tablo 8 | Soru 3'e Verilen Cevaplar..... | 39 |
| Tablo 9 | Soru 4'e Verilen Cevaplar..... | 40 |
| Tablo 10 | Soru 5'e Verilen Cevaplar..... | 41 |
| Tablo 11 | Soru 6'ya Verilen Cevaplar..... | 42 |
| Tablo 12 | Soru 7'ye Verilen Cevaplar..... | 43 |
| Tablo 13 | Soru 8'e Verilen Cevaplar..... | 43 |
| Tablo 14 | Soru 9'a Verilen Cevaplar..... | 44 |
| Tablo 15 | Soru 10'a Verilen Cevaplar..... | 45 |
| Tablo 16 | Soru 11'e Verilen Cevaplar..... | 46 |
| Tablo 17 | Soru 12'ye Verilen Cevaplar..... | 46 |
| Tablo 18 | Soru 13'e Verilen Cevaplar..... | 47 |
| Tablo 19 | Soru 14'e Verilen Cevaplar..... | 48 |
| Tablo 20 | Soru 15'e Verilen Cevaplar..... | 49 |
| Tablo 21 | Soru 16'ya Verilen Cevaplar..... | 50 |
| Tablo 22 | Soru 17'ye Verilen Cevaplar..... | 50 |
| Tablo 23 | Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin Yıllar İtibariyle DKK..... | 51 |
| Tablo 24 | Soru 18'e Verilen Cevaplar..... | 51 |
| Tablo 25 | Soru 19'a Verilen Cevaplar..... | 52 |
| Tablo 26 | Soru 20'ye Verilen Cevaplar..... | 52 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | | |
|----------------|---|----|
| Şekil 1 | Stratejik Yönetim ile Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi..... | 9 |
| Şekil 2 | Tedarikçilerin Belirlenmesi Aşamaları..... | 31 |

KISALTMALAR

| | |
|-------|------------------------------|
| A.B.D | Anabilim Dalı |
| Ar-Ge | Araştırma Geliştirme |
| A.Ş. | Anonim Şirketi |
| DKK | Dış Kaynak Kullanımı |
| DKY | Dış Kaynaklardan Yararlanma |
| Ed. | Editör |
| Ens. | Enstitü |
| FBE | Fen Bilimleri Enstitüsü |
| GATA | Gülhane Askeri Tıp Akademisi |
| Org. | Organizasyon |
| S | Sayı |
| ss. | Sayfa |
| SBE | Sosyal Bilimler Enstitüsü |
| TSK | Türk Silahlı Kuvvetleri |
| USA | Amerika Birleşik Devletleri |
| vb. | ve benzeri |
| yy. | Yüzyıl |

GİRİŞ

Hızlı değişim ve gelişmelerin, yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri oldukça güç duruma gelmiştir. İşletmeler ayakta kalabilmek için bir takım stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Dış kaynaklardan yararlanmak da bu stratejilerden biridir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinin birçok nedeni vardır. Bunların başında, "maliyeti azaltma" gelmektedir. Daha sonra temel yeteneği geliştirme, kaliteyi artırma, teknolojik yenilikleri takip etme, küçülme, süreç yenileme, esnekliği artırma, riski azaltma, başarılı işletmeler arasına girebilme, kaynak transferi, yatırım harcamalarını azaltma, finansal kaynaklardan yararlanma ve hız kazanma gibi nedenler gelmektedir. İşletmeler bu saydığımız nedenlerden dolayı dış kaynak kullanımına yönelirler. Bunlarının hepsinin ortak noktası maliyeti azaltmak, başka bir deyişle kar elde etmektir. İşletmeler bununla avantaj sağlayıp rakiplerinin önüne geçmek ve varlıklarını devam ettirmek düşüncesi içerisinde dirler.

İşletmeler bu stratejileri uygularken doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru yerlerde kullanması gerekir, aksi halde bu uygulamalar dezavantaja dönüşebilir. Doğru planlanmayan ve iyi analiz edilmeyen stratejiler işletmeler için risk yaratabilir.

Dış kaynak kullanımında karşılaşılabilecek riskler; kontrolü kaybetme, esneklik kaybı, niteliksiz tedarikçi firma seçimi, işletmenin yeteneklerini kaybetmesi, gizli belgelerin rakiplerin eline geçmesi, kalitenin düşmesi, dış kaynağa bağımlı kalınması, maliyet artışı şeklinde olabilir.

İşletmelerin bu riskleri en aza indirebilmeleri için tedarikçi firma seçerken dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar; tedarikçi firma işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli tecrübeye sahip olmalı, tedarikçi firmanın personeli bilgi ve beceri yönünden yeterli olmalı, tedarikçi firma yapılan sözleşmelere sadık kalabilmeli, tedarikçi firma teklif formunda tanımlanan niteliklere cevap verebilmelidir. Ayrıca, tedarikçi firma sağladığı hizmetlere uygun fiyat politikasına sahip olmalı, tedarikçi firma sorduğumuz sorulara başarılı çözüm önerileri getirebilmeli, tedarikçi firma uzun vadeli kaynaklara sahip olabilmelidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

Günümüzde gittikçe değişen ekonomik koşullar, gelişen teknoloji ve artan rekabet işletmeleri değişik strateji arayışlarına yöneltmiştir. İşletmeler bu şartlar içinde ayakta kalabilmek için günün getirdikleri koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu sebeple işletmeler esas işleri üzerinde yoğunlaşarak esas işi dışında kalan faaliyetlerinde ise dış kaynak kullanımına giderek avantaj elde etmişlerdir.

1980'lerde başlayan ve 90'larda hızlanan dış kaynak kullanımı, işletmelerin küçülme ihtiyaçlarını, maliyetlerini azaltma stratejisiyle birleştirmeleri sonucu ortaya çıkan yönetsel bir yaklaşımdır (Düren, 2000:78). İşletmeler dış kaynak kullanımına genellikle iş kollarında uzmanlaşmak yerine, maliyeti düşürmek amacıyla yönelmişlerdir. İşletmeler daha az maliyetle daha çok üretim yapma çabasındadırlar. Fakat günümüz şartlarında yoğun rekabet koşulları içinde ayakta kalabilmek için değişen koşullara hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu esnekliği dış kaynak kullanımına giderek sağlayabilirler.

Günümüz şartlarında gerek kamu gerekse özel sektör işletmelerinin, değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları gerekmektedir. İşletmelerin katı kuralcı eğilimlerinden kurtarılarak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler haline gelebilmelerini sağlayan gelişmelerden biri de dış kaynaklardan yararlanma uygulamasıdır (Koçel, 1996:26-32).

İşletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin sınırlı olduğu düşünülürse, her firmanın yeteneklerini kullandığı işleri kendisinin dışındaki firmalara yaptırma eğilimi, ekonomik rasyonelliğin de gereğidir. Böylece firma kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekleriyle ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka firmalara yaptırmakta; bu yoldan hem kaynak tasarrufu sağlamakta hem de örgütsel yapı olarak küçülmekte ve kendisinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatını elde etmektedir. Günümüz şartları bu yönetim uygulamasının önemini hayli artırmış bulunmaktadır (Mucuk, 2000:198).

1.1 DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI

Yönetim ve Organizasyon alanında zamanla yaşanan değişimler, birçok yeni yönetim tekniklerini beraberinde getirmiştir. Dış kaynak kullanımı da bunlardan biri olarak, işletmeler için, rekabet edebilirlik ve maliyeti azaltma konularında yönelinen bir faktör olmuştur. Dış kaynak kullanımı (DKK) yani outsourcing "outside resourcing" (dıőa dayalı, dıőtan gelen, kaynak ya da olanak) tamlamasının kısaltılması olarak kullanılan bir kavramdır.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde başka işletmelerin uzmanlığına başvurması diğer bir ifadeyle dışarıya iş vermesidir (Hergüllü, 2009:28). Günümüzde gelişen piyasa ve rekabet koşullarında işletmeler, temel yeteneklerini belirleyerek sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki işleri, bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalarda tedarik ederek dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımını bir firmanın temel yetenekleri dışında kalan işleri bir başka firmaya kendi tanımladığı koşullar altında devretmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Günümüzde işletmeler birçok faaliyet ve ihtiyaçlarının büyük bir kısmını işletme dıőı kaynaklardan elde etme yoluna gitmişlerdir. Çeşitli fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına giden şirketler, kendilerini rakiplerinden ayırt eden temel yetkinlikleri üzerine daha fazla odaklanma fırsatı yaratmaktadır (Sağnak, 2010:56).

Dış kaynak kullanımı kavramı, ilk olarak 4. yy'da Roma İmparatorluğunun ülkeyi savunma görevini ücretli askerlere kiralaması ile ortaya çıkmış ve başarısızlık ile sonuçlanmıştır. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının ilk başarılı örneğini ise İngiliz donanmasının mahkûmların İrlanda'dan Avustralya'ya nakil işini deniz ticareti yapan firmalara kiralaması oluşturmuştur. 18. ve 19. yy'da ise, İngiltere'de sokak lambalarının bakım ve onarımı, havayollarının bakım ve onarımı ve hapisanelerin yönetimi gibi faaliyetlerde dış kaynak kullanılmışsa da bu daha çok yardımcı hizmetler ile sınırlı kalmıştır.

Dış kaynak kullanımının stratejik olarak iş çevrelerinde kullanılması ise oldukça yenidir. 1989 yılında Eastman Kodak firmasının bilgi teknolojisi (IT) alanında üç yeni

partner ile çalışmaya başlaması modern anlamda dış kaynak kullanımı uygulamalarının başlangıcı sayılmaktadır (Çalık, 2009:5). Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendileri dışındaki tedarikçi firmalar ile ortaklaşa çalışarak iş yapma seviyelerini yükseltmeleri, maliyetleri düşürmeleri, verimlilik ve etkinliklerini arttırmaları, müşteri tatminini geliştirmeleri, yeni ilişkiler kurarak süreçleri geliştirmeleri ve az emekle çok iş yapabilmeleridir (Koçel, 1996:26-38).

Kısacası dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine maliyet avantajı ve rekabet alanı sağlamak için temel yetenekleri ile ilgili işleri kendisinin yapması temel yetenekleri dışında kalan işleri ise o konuda uzman işletmelere vererek asıl yeteneği üzerinde uzmanlaşma fırsatı yakalamasıdır.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerilerini esas alan işleri yapmak istemeleri veya temel yetkinliklerinin kullanılmadığı alanlarda başka işletmelerden yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet alanı sağlamak için temel yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, temel yetenekleri dışında kalan işleri, o konuda uzman işletmelerden dış kaynaklardan yararlanma yoluyla tedarik etmeleri biçiminde tanımlanabilir.

Dış kaynak kullanımı ana departmanların gerçekleştirdiği faaliyetlerden çok servis, yemek, güvenlik, temizlik gibi idari fonksiyonları karşılamak amaçlı kullanılmaktaydı. Çünkü ana departmanların gerçekleştirdiği faaliyetleri dışarıdan tedarik etmek riskliydi. Fakat günümüz teknolojisine ayak uydurabilmek diğer işletmelerle rekabet edebilmek için daha esnek ve yalın işletmelere ihtiyaç duyulmuştur. Bunun sonucu olarak diğer departmanlarda da dış kaynak kullanımına gidilme gereği doğmuştur.

1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Dış kaynak kullanımı kavramını daha iyi anlamak için öncelikle temel yetenek kavramının anlaşılması önemlidir. Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. İşletmeler sahip oldukları yeteneklerini geliştirmezlerse rekabet üstünlüğü elde edemezler ve giderek

yaşamlarını sürdürmeleri zorlaşmaya başlar. Ancak, işletmelerde değer yaratan faaliyetler ve süreçlerin hepsinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi her zaman mümkün olmayabilir. Her işletme temel yeteneklerini geliştirmeli ve onlar aracılığıyla rekabet etmeye çalışmalıdır. İşletmenin kendi iyileştiremediği veya geliştiremediği yeteneklerini ise, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanabilmesi durumunda dış kaynaklardan yararlanma söz konusu olmaktadır (Ülgen, 2004:394).

1.2.1. Temel Yetenek

Temel yetenek (veya öz yetenek, çekirdek yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede rol oynayan rakipler tarafından taklit edilemeyen bilgi ve beceriyi ifade etmektedir. Günümüzde ise temel yetenek şu anlama gelmektedir: Her işletme kendisine has bir temel yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet etme gücünü bu temel yetenek verir. Temel yetenek ile ilgili işlemler işletmenin kendi bünyesinde yürütülmeli diğer tüm işlemler için ise dış kaynak kullanılmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization), hem organizasyon hiyerarşisi azalacaktır. Bunun sayesinde ise üst yönetim, stratejik konularda düşünmek için daha fazla zaman kazanacaktır (Koçel, 2001:313).

İşletmeler en iyi yaptıkları işe odaklanmak istemektedirler. İşletmeler sınırlı kaynaklara sahiptirler. Bu kısıtlı ve sınırlı kaynakları en uygun şekilde kaynak israfına ve ekstra maliyetlere neden olmadan dağıtmalıdır.

İşletmeler temel yeteneklerine odaklanarak temel yetenekleri dışındaki işlerle zaman kaybetmemiş olurlar. Bunu ise, temel yetenekleri dışındaki işleri alanında uzmanlaşmış tedarikçi firmalara devrederek gerçekleştirirler.

Aşağıdaki tabloda bazı uluslararası firmaların temel yetenekleri tablo halinde Açıklanmıştır:

Tablo 1: Uluslararası Firmalar ve Temel Yetenekleri

| Uluslararası Firma | Firmanın Temel Yeteneği |
|---------------------------|-------------------------------------|
| Black and Decker | Elektrikli Motor Teknolojileri |
| Casio Display | Sistem Teknolojileri |
| Domino's Pizza | Lojistik Yönetimi |
| Honda | Ateşli Motor ve Sürüş Teknolojileri |
| Motorola | Portatif Teknolojileri |
| Nike | Atletik Ayakkabı Dizaynı |
| Service Master | Motivasyon ve Eğitim Sistemleri |

Temel yeteneklerini geliştirmek isteyen işletmeler, temel yetenekleri dışında kalan diğer faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yoluna gitmelidir. Bu sayede hem maliyetler minimuma çekilecek, hem de işletmenin temel yeteneklerinde uzmanlaşmasının yolu açılmış olacaktır (Çalık, 2009:9).

İşletmelerin sahip olduğu bir bilgi ya da becerinin temel yetenek sayılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir (Özbay, 2004:10).

Temel yetenekler;

- Zamanla yavaş yavaş öğrenilen, birikerek ve paylaşarak geliştirilen bilgilerdir.
- İşletmenin sahip olduğu diğer becerilerle birlikte sinerji yaratırlar.
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için gereklidir.
- Rakipler tarafından kolayca görülmezdir.
- Taklit edilmesi ve transfer edilmesi zordur.
- Yeteneklerin, kaynakların ve süreçlerin 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 arttırılamazdır.
- İşletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

İşletmelerin temel yetenekleri onlara o alanla ilgili sektörlerde artı avantaj sağlamıştır. Örneğin, Canon'un optik, fotoğraf işleme, mikroişlemci kontrolündeki temel yeteneği; Canona kopyalama, kameralar, tarayıcılar ve lazer yazıcılar gibi farklı alanlarda avantaj sağlamıştır. Honda'nın motor gücündeki temel yeteneği Honda'ya; araba, çim biçme makinesi, motosiklet, jeneratör sektörlerinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Rekabette üstünlüğün ele geçirilmesi için işletmeler kendilerine özgü temel yetenek belirlemeli ve geliştirmelidirler. Bu temel yetenekleri ile ilgili işleri doğrudan kendi bünyelerinde yürütmeli diğer işler için ise dış kaynak kullanmalıdırlar. Bu şekilde asıl işe odaklanıp o iş üzerinde yetkinlik kazanacak ve önemli ölçüde rekabet üstünlüğü sağlayacaktırlar.

Temel Yetenek Özellikleri:

Az Bulunurluk: İşletmelerin belirli beceri veya kaynaklara çok sayıda sahip olması bu beceri ve kaynağın rekabet avantajı olarak kullanılmasını engeller. Örneğin global iletişim ve bilgisayar endüstrisinde rekabet etmekte olan NEC ve AT&T işletmeleri son 10 yılda bu endüstrilerde ihtiyaç duyulacak aynı yeteneklerin çoğunu geliştirmektedirler. Bu yetenekler az bulunurluk özelliğine sahiptir. Çünkü bu beceriler bugün hem NEC hem de AT&T için birer rekabet avantajı kaynağı konumundadır. Bu kaynak ve becerilerin daha etkin kullanımı amacıyla da AT&T telekomünikasyon ve bilgisayar işletmelerini ayırarak yeniden yapılanmaya gitmiştir (Doğan, 2003:13).

Kolay Taklit Edilememe: Temel yetenek; ürünleri ve işlevleri, yani işletmenin fiziki yapısını değil; bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Örgüt kültürü, bilgi, beceri, takım ruhu, yaratıcılık ve takım çalışması işletmenin kendine özgü özellikleri olduğundan taklit edilebilmesi oldukça güçtür.

Sınırlı Sayıda Var Olma: Temel yetenekler, her bir organizasyonda sınırlı sayıda olmalıdır. İşletme çok fazla işle uğraştığında gereksiz zaman harcamış olacaktır. Bu nedenle işletmeler en iyi bildikleri işi yapmaya, bunun dışında kalan işlerde dış kaynaklardan yararlanmaya gitmelidir. Yetenek kavramına öz ifadesini veren, onun sadece o işletmeye özgü bir beceri olmasındandır. Her canlının kendine öz temel

yetenekleri vardır. Örneğin karıncalar, diğer böceklere kıyasla çok küçük olmalarına rağmen temel yetenekleri kendi ağırlıklarının elli katı ağırlığı kaldırabilmeleridir. Her böceğin kafasının olmasına rağmen sadece "Peygamber Devesi" adlı böceğin kafasını çevirebilmesi onun öz yeteneğidir. İşletmeleri de birer canlı olarak düşünmemiz gerekir. (Doğar, büyür, gelişir ve ölürlür.) Bu bakımdan işletmelerin de temel yetenekleri rakipleri tarafından kolay taklit edilemeyen bilgi ve becerileridir. İşletmeler rekabet etme gücünü bu temel yeteneklerinden alırlar.

Uzun Süreli Rekabet Avantajı Sağlama: Temel yetenekler esnek ve uzun dönemli olmalıdır. İşletmenin sahip olduğu bir beceri ya da kaynağın öz yetenek olduğunu söyleyebilmek için işletmenin rekabet gücünü temelde bu potansiyelden alıyor olması gerekir (Doğan, 2004:15).

Süreklilik: Temel yetenek süreklilik arz eder. İşletmeye özgü bir beceri, bilgi, yeteneğin birden bire ortadan kaybolması, çalınması ve kullanım sonucu tükenmesi söz konusu değildir.

Rakipler Tarafından Görülemez: Günümüzde gelişen iletişim ve teknoloji ile birlikte her işletme rakibinin piyasaya sürdüğü ürünlerini taklit edebilir. Her işletmede farklı olan, ona asıl rekabet gücünü veren bilgi, beceri, tecrübe, takım ruhu, yaratıcılık gibi işletmeye özgü unsurlar yani buzdağının diğer yüzünü görebilmesi ve taklit edebilmesi kolay değildir.

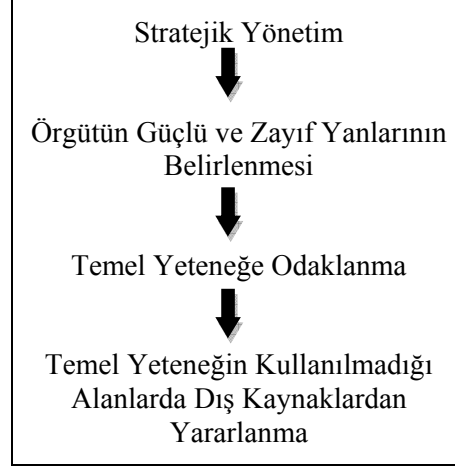
Bu başarılı bir ressam ya da şairin resimler ya da şiirlere yansıyan romantizmi gibidir. El becerisi ve ifade gücünü tabloda ve mısralarda görmek mümkün iken, romantizmin kaynağı olan ruha ulaşmak olanaksızdır (Doğan, 2004:17).

1.2.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için aldığı tedbir ve düzenlemelerin tamamıdır. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan bir örgüttür. İşletmeler piyasada rekabet avantajı sağlamak, firma kaynaklarını güçlendirmek gibi stratejik sebeplerle dış kaynak kullanımı stratejisini kullanırlar. Dış kaynak kullanımı stratejisinin avantajları ve organizasyonun performansında meydana

getirdiği olumlu etkiler işletmelerin sıklıkla bu stratejiyi uygulamaları sonucunu doğurmuştur (Çalık, 2009:9).

Stratejik yönetim ile dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi, şekil 1'de gösterildiği gibi formüle edilebilir:



Şekil 1: Stratejik Yönetim İle Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

Stratejik yönetimde, firmanın yetkin olduğu alanlar ile dış çevrenin talepleri ve dış çevredeki fırsatlar örtüşmelidir. Firmanın rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için iş çevresindeki fırsatları güçlü yanlarıyla değerlendirmesi gerekmektedir. Firmanın iç kaynakları ve çevresindeki değişkenler arasında uyum olmalıdır (Özgün, 2006:38).

1.2.3. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği kavramı, mevcudu esas alarak geliştirmek yerine, belli bir sürecin tamamını ele alarak buna gerek olup olmadığını, bu işlerin nasıl nerede bir katma değer yarattığını, bunların başka işlerle birleştirilip birleştirilemeyeceği, yeni sürecin ne olması gerektiği ve çalışanların bu yeni sürece nasıl katılacağını araştırmaktır (Koçel, 1998:176).

Yeniden yapılanma, işletmelerin rekabet ortamında sorumluluklarını ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için tüm işlerinin, ilk defa açılan bir işletmede olduğu gibi yeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama gerçekleştirerek iç ve dış gelişmelerin ışığında, müşterilere daha fazla değer katacak şekilde süreçlere odaklı bir yapılanma şeklinde yeniden tasarlanmasıdır. Yeniden yapılanma kısaca "yeni başlangıçlar" demektir

(Güçlütürk, 2010:46). Karlılığını ve verimliliğini artırmak isteyen işletmeler, stratejilerini ve politikalarını maksimum fayda sağlayacak şekilde belirlemelidirler. Değişim Mühendisliği ile yönetim şeklini değiştiren işletmeler dış kaynak kullanımı ile bu konuda önemli bir adım atmış olacaktırlar.

1.2.4. Küçülme (Downsizing)

Bir işletmenin küçülmesi, işletmenin bilinçli olarak aldığı kararlar, uyguladığı stratejiler ile personel sayısının, iş süreçlerinin ve maliyetlerinin azaltılması anlamına gelir. İşletmeler küçülme yoluna giderek, daha az yönetici ve çalışanla, daha az işlerde faaliyet göstermesini içeren düşük maliyet avantajı elde ederler. İşletmeler, dış kaynak kullanımı ile yapı olarak küçülür ve yalınlaşırlar. Küçülme yolunun tercih edilmesinde ise, müşteri ve sonuca odaklanma, yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak gibi sebepler etkilidir. İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmeleri, işletmelerin faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmez. Aksine işletmeler çoğu kez küçülerek büyürler. İşletmelerin dış kaynak kullanımı ile küçülmeye gitmeleri organizasyon yapılarında ve sabit maliyetlerinin düşüşleri hususunda avantaj sağlamaktadırlar. Böylece olası kriz durumlarına uyum sağlayabilme imkanı bulabilmektedirler (Çevik, 2006:63).

Küçülme, işletmenin tercihi ve ihtiyacı olarak iki ana nedenden kaynaklanabilir. İşletmenin tercihi olan küçülme, işletmenin finansal durumu iyi olmasına karşın gerçekleştirdiği küçülmedir. İhtiyaçtan kaynaklanan küçülme ise işletmenin iç faktörlerinde, dış faktörlerinde, pazar yapısında ve teknolojiye meydana gelen gelişim ve değişim nedeniyle zorunluluk esaslı küçülmedir.

1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Dış kaynaklardan yararlanma ilk kez 1979 yılında Oxford English Dictionary'de literatürde ise 1981 yılında Business Week'te çıkan bir makalede kullanılmıştır. Oxford English Dictionary, dış kaynaklardan yararlanmayı "Bazı mal ya da hizmetleri, bir

sözleşme kapsamında örgütün dışındaki bir kaynaktan sağlama." olarak tanımlanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı kavramı 1980'li yıllardan itibaren ilk olarak kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır (Altun, 2009:4).

Önceleri işletmeler her türlü işi kendileri yapıp, dışarı iş yaptırma olayına pek sıcak bakmıyorlardı. Tüm işleri kendi bünyelerinde yapmak işletmeler için gücün ifadesiydi. Ancak işletmeler her işe hâkim olamayacağından ve bu durumun uzmanlık alanı yaratmalarına engel olacağından zamanla işletmeler dış kaynak kullanımına gitmişlerdir. Bununla birlikte çalışanlar gereksiz işlerle uğraşmak yerine asıl işe odaklanıp temel yeteneklerini geliştirmişlerdir.

1990'lı yılların başında yönetim ve organizasyon alanında köklü değişimler yaşanmıştır. Bu değişim süreci sonucunda ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerinden birisi (outsourcing) dış kaynaklardan yararlanmadır. Organizasyonlar, rekabet edebilme kapasitelerini geliştirme çabasıyla hızla dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir (Oktay, 2006:84).

Günümüz şartlarında hangi sektör olursa olsun işletmeler, giderek yaygınlaşan bir biçimde çeşitli mal ve hizmet üretim fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmişlerdir.

Tablo 2: Günümüzde ve Gelecekte Dış Kaynaklardan Yararlanma

| | Şimdi | Gelecekte |
|------------------------------|--|--|
| Outsourcing Nedenleri | Maliyeti Düşürmek | Ürün Çeşitlendirme |
| | Sermayeyi Etkin Kullanmak | Katkının Arttırılması |
| | Uzmanlaşma | Adaptasyon |
| | Uzman Yeteneklerini Kullanma | Yetenekleri Katma Değeri Yüksek Alanlara Yönlendirme |
| | Fonksiyonel Uzmanlaşma | Pazar Sorumlulukları |
| | IT Devam Ettirilmesi | İş Süreci Yönetimi (BPM) |
| Outsourcing Alanları | Veri Datasının Miktarına Göre Maliyetin Oluşması | Diğer Yararlarda Olduğu Gibi Aylık Maliyetlerin Oluşması |
| | Basit Prosesler İçin | Bütün Prosesler İçin |
| | Üretim | Hükümet Hizmetleri İçin |

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| Outsourcing Anlaşmaları | Varlıkları Devralma | Yeni Sistemlerin Kurulması ve Çalıştırılması |
| | Performans Arttırılması/ Maliyet Düşüşü | Maliyet Düşüşü Performans Artışının Bir Sonucu |
| | Çeşitlendirilmiş Firmalar | Şebekeleşmiş ve Uzmanlaşmış Firmalar |
| | Bir Operasyon İçin Bir Tedarikçi | Her Uzmanlık Alanı İçin Farklı Tedarikçilerin Seçilmesi |
| | Tedarikçiler Sadece Satıcı | Tedarikçilerin Birlik Olması |
| Outsourcing Çalışanlar Üzerine Etkisi | ABD/Avustralya | Global/Sektörel |
| | İş Güvenliği | Kariyer Esnekliği |
| | Firmaların Kariyer Planları | Kariyer Portfolyolarından Herkesin Kendi Sorumlu Olması |
| | Organizasyona Güven | Kendine Güven |
| | Performansın Organizasyon Tarafından Sağlanması | Herkesin Kendi Performansını Sağlaması |
| | Organizasyon Yetenekleri Geliştirmeye Çalışması | Herkesin Rekabetçi Olabilmek İçin Kendi Yeteneklerini Geliştirmesi |

Kaynak: (Özgün, 2006:60)

1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ DÜNYADA VE ÜLKEMİZDE UYGULAMA ALANLARI

Dış kaynak kullanımı ilk çıktığı yıllarda işletmelerin servis, yemek, temizlik, güvenlik gibi çok küçük çaplı fonksiyonlarını karşılamak amaçlı kullanılmıştır. Ciddi anlamda ilk dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları Amerikan Otomotiv endüstrisinde yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı geleneksel biçimde organizasyon içinde, gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin dış şirketlerden tedarik edilmesiyle dış kaynak kullanımı yaygınlaşmıştır (Kanat, 2007:5). Bu kadar ilerlemeye ve gelişmeye paralel olarak geçtiğimiz 10-15 yıllık süreçte gelenekselden stratejiye doğru bir değişim göstermektedir.

Türkiye'de dış kaynak kullanımı, iş kollarında uzmanlaşmak yerine maliyeti düşürme çabasıyla kaynaklanmaktadır. İşletmeler daha az maliyetle daha çok üretim yapma çabası içerisindedirler. Tedarikçi firmalar ise dış kaynak kullanımını yine aynı mantıkla uzmanlık konularında hizmet verme kaygısından çok, kolay yoldan iş sahibi olma fırsatı olarak görmektedirler.

Aşağıdaki tabloda Türkiye'de şirketlerin dış kaynak kullanımını önemli bulmalarının nedenleri gösterilmektedir:

Tablo 3: Türkiye'de Şirketler Dış kaynak Kullanımını Neden Önemli Buluyor?

| 5 Puan Üzerinden Değerlendirme | |
|--|------|
| Daha fazla maliyet şeffaflığı sağlanması | 3,02 |
| Sermayenin başka alanlarda kullanılmak üzere serbest kalması | 2,85 |
| Sabit giderler yerine değişken giderler yapılması | 2,67 |
| BT stratejisinin iş planları ve hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi | 2,35 |
| Personel sayısının azaltılması | 2,3 |
| Standartların uygulanması | 2,31 |
| Yüksek teknoloji çözümler kullanılması | 2,16 |
| BT maliyetinin düşürülmesi | 1,97 |
| Kaynak problemlerinin çözülmesi | 2,04 |
| Esnekliğin artırılması | 1,98 |
| Hizmet kalitesinin artırılması | 1,95 |
| Şirketin temel yeteneklere odaklanma imkanı bulması | 1,96 |
| Uzmanlık bilgisine erişim | 1,8 |
| Şirketin konsolidasyonu | 0,85 |

Kaynak: (Yılmaz, 2006:60).

Tablo 3'te de görüldüğü üzere Türkiye'de işletmelerin dış kaynak kullanımını önemli bulmasının nedenleri arasında, maliyet ilk sırada yer almaktadır. Daha sonra yine maliyetle ilişkili olarak, sermayenin başka alanlarda kullanılmak üzere serbest kalması, gelmektedir. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler kıt ve sınırlı kaynaklarını asıl işlerine aktarma fırsatı yakalamış olacaktırlar. Yine tabloda görüldüğü üzere, Türkiye'de işletmelerin dış kaynak kullanımını önemli bulmasının nedenleri arasında, üst sıralarda maliyetle ilişkili maddeler yer almaktadır. Diğer maddelerin ise yine maliyeti düşürmeye yönelik olduğu görülmektedir.

Türkiye'de dış kaynak kullanımı şeklindeki yönetim uygulamalarının en eski ve yaygın örneği taşeronluktur. Ayrıca, fason üretim uygulamaları da bir başka dış kaynak kullanımı örneğini oluşturmaktadır. Bunlardan başka, artık günümüzde birçok işletme personel taşıma hizmetini ve yemek pişirme hizmetini kendileri yapmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının son yıllarda Türkiye'de de önem ve yaygınlık

kazanmasının nedeni, artan rekabet, globalleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırmak endişesi olmuştur (Çalık, 2009:6).

Ülkemizde her geçen gün artış gösteren dış kaynaklardan yararlanma, önceleri işletmelerde temizlik, yemek ve taşıma hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma şeklindeydi. Sonraları işletmeler maliyet avantajı sağlamak, artan rekabet ve gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmek amacıyla dışarıya iş verme faaliyetlerine yenilerini eklemek zorunda kalmışlardır. Bu gün işletmeler muhasebe ve finansman, insan kaynakları, haberleşme ve bilgi işlem sistemlerine kadar birçok alanda dış kaynak kullanımına gitmektedirler.

Dünyaca ünlü birçok firma dış kaynaklardan büyük ölçüde yararlanmaktadır. Nike, Apple, Chrysler bunlardan sadece birkaçıdır. Örneğin spor ayakkabı piyasasında dünyanın en büyük ismi olan Nike, temel yetenek olarak belirlediği üretim öncesi Ar-Ge çalışmaları ile üretim sonrası pazarlama faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmekte, üretimin tamamı için ise dış kaynaklardan yararlanmaktadır (Özbaltacı, 2008:16). Dünyanın en büyük spor malzemeleri üreticilerinden olan Nike işletmesinin ürünleri, Nike markası adı altında dünyanın her tarafında büyük bir beğeni ile satın alınmakta ve kullanılmaktadır. Oysaki Nike bir üretici firma değil, araştırma, dizayn ve pazarlama firmasıdır. Nike bilinenin aksine herhangi bir üretim tesisine sahip değildir. Spor malzemeleri üretiminin %100'ünü dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılamaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere bütün dünyada küresel rekabet şartlarında ayakta kalabilme açısından önemlidir. Günümüzde ABD, Japonya ve İtalya gibi ekonomisi gelişmiş ülkeler tarafından başarının kaynakları arasında sayılmaktadır.

Dış kaynak kullanım pazarı hakkında çeşitli istatistikler incelendiğinde, İngiltere'nin dış kaynak kullanım pazarının çok büyük bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir. İngiltere'de özel sektörde bankalar, basın, medya, telekomünikasyon alanındaki firmalar, imalat endüstrisindeki firmalar, sigorta şirketleri dış kaynak kullanımına en çok giden firmalar olarak görülmektedir.

1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI

1.5.1. Maliyeti Azaltma

İŞletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinin en önemli sebebi dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin önemli oranda düşmesidir. Her şeyi kendileri yapmaya çalışan işletmeler, daha büyük çapta araştırma, geliştirme, pazarlama ve yayılma harcamalarına maruz kalabilirler. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma yoluyla gereksiz departmanlardan kurtulur ve daha yalın bir örgüt yapısına sahip olurlar, bu sayede maliyetleri de azalır. İşletmelerin temel yetenekleri dışındaki alanlarda dış kaynak kullanımına yönelmesi, gereksiz maliyetlerden kurtulmasını sağlamıştır. Gelişmiş ülkelerin, gelişmekte olan ülkelerdeki, dış kaynaklardan yararlanmalarının temel nedeni, düşük maliyetli iş gücünden yararlanarak, üretim maliyetlerini düşürmektir ve böylece karlarını artırmaktadırlar.

1.5.2. Temel Yeteneği Geliştirme (Core-Competence)

Temel yetenek, işletmelerin "en iyi " yaptıkları iş olarak tanımlanabilir. Temel yetenek, bir firmayı başka firmalardan farklı kılan, rakipleri tarafından kolay taklit edilemeyen bilgi ve becerileridir. Temel yetenek, işletmeye önemli rekabet üstünlüğü sağlar. Rekabette üstünlüğün ele geçirilmesinin çok keskin stratejilere bağlı olduğu günümüzde, her firma kendisine has bir temel yetenek geliştirmektedir. Çünkü işletmeye rekabet gücünü verecek olan firmanın temel yeteneğidir (Ataman, 2002:235). İşletmeler dış kaynak kullanımı ile temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini dışarıdan karşılayıp temel yeteneklerine daha çok zaman ayırarak, temel yeteneklerini geliştirme imkânı bulurlar. İşletmeler bu yolla diğer işletmelerden farklılaşırlar. İşletmeler için rekabette üstünlük önemlidir. İşletmeler bu üstünlüğü en iyi bildikleri işi yaparak, iyi bildikleri işin dışındaki işleri ise, o işi en iyi bilen tedarikçi firmalara yaptırarak sağlarlar.

1.5.3. Kaliteyi Arttırma

İşletmelerin maliyetlerini düşürebilmek için pazara sunduğu mal veya hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza indirmeleri mümkünse sıfır hata ile çalışmaları verimlilik ve etkinliğin artırılabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. Ürün ve hizmet kalitesi günümüzün rekabet koşulları açısından işletme için hayati önem taşımaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımını alanında uzmanlaşmış işletmelerden karşılayarak ürün ve hizmetlerinin kalitelerini artırabilirler. İşletmeler kalite artırımına giderken stratejileri doğrultusunda kendilerine bazı sorular sormalıdırlar:

- Kalite artırımını için gerekli maliyet ne kadardır?
- Tüketicinin beklentileri nelerdir?
- İşletmenin hizmetinin/üretiminin kalitesi nedir?

Bu sorular işletmenin müşteri beklentilerini karşılayıp karşılayamama durumu, işletmenin hizmet ve/veya ürün kalitesinin durumu ve işletmenin kalite artırımına giderken gerekli maliyet hakkında işletmeye yön gösterecektir. İşletme bunları karşılayabilecek durumda değilse bunu dış kaynaklardan yararlanarak karşılama yoluna gidecektir

1.5.4. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme

Teknolojik gelişmeler işletmeler için birçok kolaylık sağlasa da, işletmelere bazı ek maliyetler yüklemektedir. İşletmelerin günümüz teknolojisinde ayakta kalabilmeleri açısından hızla gelişen teknolojiyi takip edebilmeleri ve esnek yapılar haline gelebilmeleri gerekir. İşletmelerin dış kaynak kullanımı ile teknolojiye yatırım yapmadan gerekli hizmet ve ürünü sağlamaları kolaylaşmıştır.

1.5.5. Küçülme (Downsizing)

Son yıllarda ön plana çıkan yönetim ve organizasyon uygulamalarının en önemlilerinden biri de küçülme kavramıdır. Küçülme, bir örgütün verimlilik ve/veya etkinliğini artırmak için bilinçli olarak kalıcı biçimde personel azaltmaya başvurmasıdır. Bu amaçla işletme yönetimi, planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, örgütteki pozisyon ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır (Ataman, 2002:368). İşletmeler dış kaynak kullanarak yapılarını küçültür ve daha yalın hale gelirler. Bunun sonucu olarak daha çabuk karar alabilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha çabuk gerçekleştirebilen ve çevresindeki değişimlere daha çabuk uyum gösterebilen işletmeler haline gelirler. Bilinçli olarak işletmeleri küçülmeye iten nedenleri ve amaçları şu şekilde ifade edebiliriz (Koçel, 2001:311):

- Maliyetleri düşürmek.
- Karar sürecine hız kazandırmak.
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede tepki verebilmek.
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak.
- Daha çok sonuç odaklı çalışmak.
- Müşteri ihtiyaçlarını işletme süreçlerinin önüne almak.
- Güçlendirmeyi hızlandırmak.
- Verimliliği arttırmak.
- Sinerjiyi arttırmak.
- Kişisel sorumlulukları daha rahat izlemek.

1.5.6. Süreç Yenileme (Reengineering)

Süreç yenileme kavramı, "iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması" ya da "değişim mühendisliği" olarak da adlandırılmaktadır. Süreç yenileme; kalite, hizmet ve yenilik gibi çağımızın en önemli başarı ölçüleriyle gelişim sağlamak amacıyla, firmanın

mevcut yapısını ve kullanılan süreçlerini terk ederek, mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabasıdır (Aydınlı, 2001:46). Süreç yenileme, işletmelerin faaliyetlerini ve süreçlerini yeniden düzenlemesi anlamına gelir. İşletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri, ayakta kalabilmeleri, müşterilere daha hızlı, daha iyi, daha kaliteli ve ucuz ürün/hizmet sunabilmeleri için işletme bünyesindeki tüm iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasıdır. Bu süreçte işletmeler kendisine kar sağlamayan, değer yaratmayan faaliyetlerini bünyelerinden çıkarırlar.

1.5.7. Esnekliği Arttırma

Dış kaynak kullanımı işletmelere esneklik kazandırır. Bu sayede işletmeler çalışan sayısı, finansal, fonksiyonel çeşitlilik gibi konularda avantaj sahibi olurlar. İşletmeler dış kaynak kullanımına giderek yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlamaktadırlar. Küçülmenin sonucu olarak daha hızlı karar alabilen, esnek birimler hale gelirler. Çevredeki değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilen ve müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı karşılayabilen işletmeler haline gelirler.

Özellikle hizmetler sektöründe müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için değişen piyasa koşullarına uygun biçimde hizmetin geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin sektör ve ekonomideki ani değişimlere uyum sağlayabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerektiğinden, dış kaynak kullanımı ile fiziksel üretim kapasitesi düşmeden organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerde düşüşle birlikte kriz dönemlerine uyum sağlama şansı elde edebilmektedirler (Türksoy, 2005:15).

1.5.8. Riski Azaltma

Gelişen teknoloji, artan rekabet ile birlikte pazardaki belirsizlikler artmış, ürün yaşam süresi kısalmış ve tüketici talepleri değişken hal almıştır. Tüm bu olumsuz koşullar yatırımları işletmeler açısından riskli bir konuma getirmiştir. Pazar koşulları, devlet yatırımları, finansal koşullar ve teknolojideki yenilikler sürekli ve hızla değişmektedir. Bu değişim ortamında işletmeler yapacakları yatırımlar ile birçok riski de beraberinde üstlenmiş olmaktadır. Bu nedenle, dış kaynak kullanımı, işletmeler için yeni yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, firmayı esnek hale getirmekte,

değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta, işletmeye rekabet avantajı sağlamakta ve işletmenin çevresel şartların getireceği tehdit ve tehlikelere karşı riski en aza indirmektedir.

1.5.9. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme

Dış kaynak kullanımı küçük işletmeleri de büyük işletmelerin arasına girmesini sağlayabilir. Birçok küçük işletmenin, daha büyük işletmelerin kendi bünyelerinde yürüttüğü destek hizmetlerini vermeye gücü yetmeyebilir. Dış kaynak kullanımı ile küçük işletmeler büyük işletmelerin sahip olduğu deneyim, verimlilik ve ekonomik yeterliliğe sahip olarak kurumsal imajlarını güçlendirebilirler.

1.5.10. Kaynak Transferi

İşletmelerin kaynakları sınırlıdır ve bu sebeple işletmeler kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek isterler. Kaynak transferi, işletmelerin kendileri için gereksiz olan yerlere kaynak ayırmaları yerine daha kritik yerlerde kaynaklarını kullanmalarına olanak sağlar. İşletmeler dış kaynak kullanarak kaynak transferlerini en uygun düzeyde kullanırlar. İşletmeler bu şekilde kaynaklarını kendisine değer yaratan fonksiyonlara yöneltirler.

1.5.11. Yatırım Harcamalarını Azaltma

İşletmeler kaynaklarını daha çok asıl faaliyetlerine ayırırlar. Kendi uzmanlık alanları dışında kalan yerlere yatırım yapmazlar. Onun yerine asıl işi dışında olan işlerde dış kaynak kullanımına giderek maliyetlerini azaltırlar.

1.5.12. Finansal Kaynaklardan Yararlanma

İşletmelerin elindeki sınırlı kaynaklarını etkin kullanması diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlar. Dış kaynak kullanımı ise işletmenin sınırlı kaynağını etkin kullanmasına yardımcı olur. Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler, temel

yetenekleri dışındaki işlere sermayeden aktarılması gereken kaynağı azaltabilir ve böylece temel yetenek ile ilgili işlere sermayeden daha çok pay ayırmış olur. Temel yeteneklerine sermayeden daha çok pay ayrılan işletme rekabet avantajı elde etmiş olur.

1.5.13. Hız Kazanma

İşletmeler için zaman çok önemlidir. Özellikle müşteri hizmetlerinde müşteri memnuniyeti açısından hız önemlidir. İşletmelerin dış kaynak kullanarak konularında uzmanlaşmış tedarikçi firmalarla anlaşması işletmelere önemli ölçüde hız kazanmalarını sağlamıştır.

1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SAKINCALARI

1.6.1. Kontrolü Kaybetme

Tedarikçi işletmenin hizmetinin kalitesi işletmenin verimini doğrudan etkileyecektir. Bu sebeple tedarikçi işletmenin faaliyetlerinin sürekli denetime açık olması gerekmektedir. İş süreçlerinin dışarıdan bir işletmeye verilmesi işletmenin o işle ilgili kontrolünü kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu da tedarikçi işletmeden beklenen verimin alınamamasına neden olabilmektedir. Dış kaynak kullanımına giden bir işletme kendi işine göre tedarikçi firmanın kontrolünü sağlayabilmesi çok daha zordur. Bu nedenden dolayı işletmeler dış kaynak kullanımına giderken kararsız kalabilirler.

1.6.2. Esneklik Kaybı

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderken, esneklik kazanmayı hedeflemelerine rağmen bunun tam tersi söz konusu olup, hizmet aldığı işletmeye bağımlı hale gelebilir. Bu daha çok uzun vadede sorun yaratabilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulanmasına giden işletme tedarikçi firmaya aşırı bağımlı hale gelir ve tedarikçinin fiyat, vade gibi konulardaki koşullarına uymak zorunda kalabilir. Bu firma

için risk yaratabilir. Firma, tedarikçi firma ile uzun vadeli sözleşme yaparken, zamanla değişebilecek koşulları göz önünde bulundurması gerekir.

1.6.3. Niteliksiz Tedarikçi Firma Seçimi

İşletmeler için dış kaynak kullanımında maliyeti en aza indirmek rakipleri karşısında avantaj sağlamaktır. Aksine tedarikçi firmanın seçiminde fiyat üzerinde durmak aldatıcı olabilir. Tedarikçi firmanın değerlendirilmesinde kağıt üzerindeki teklif ve bilgiler yeterli olmayıp, yanıltıcı olabilir. İşletmeler, işi alabilmek için eksik veya yanıltıcı bilgi verebilirler. Tedarikçi firma seçiminde firmanın teknik uzmanlığı, bilgisi, fiziksel olanakları, yönetim teknikleri, finansal gücü, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi üzerinde durulmalıdır

1.6.4. İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi

Dış kaynaklardan yararlanan işletme bir anlamda da yeteneklerini kaybedebilir. İşletmeler işlerini başka işletmelere yaptırarak içi boş hale gelirler. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için kritik önem taşıyan yeteneklerini zayıflatmaktadır. İşletme, mal ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandığı bilgi ve yeteneği dış kaynaklardan yararlanarak kaybedebilir ve yeni ürünlerin imal edilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine yaptığı yatırımları kesebilir. Sonuç olarak dış kaynaklardan yararlanarak tedarikçi firma ile partner ilişkisine giren işletme kendi elleri ile rakip yaratmış olacaktır. Tedarikçi firmanın, işletmenin tüm yetenek ve becerilerini öğrenmesi işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine neden olacaktır (Ünalır,2007:16).

1.6.5. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Dış kaynaklardan yararlanmaya gidilmesi ile işletmeler devredilen bazı faaliyetlerin şirket içinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidilmektedir. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasına, gelecek korkusuna ve strese yol açmaktadır ve bu kaygıları taşıyan

personelin morali bozulmakta, işletmeye olan bağlılığı azalmakta ve verimi düşmektedir.

1.6.6. Gizli Belgelerin Rakiplerin Eline Geçmesi

Dış kaynak kullanımına giden firma, tedarikçi firmaya aralarındaki iş ilişkisine bağlı olarak bazı gizli belgeleri vermek zorunda kalabilir. Tedarikçi firma iyi seçilmemişse yani güvenilir değilse bu gizli belgeleri rakip firmalara sızdırabilir, işletme ile tedarikçi firma arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli belgeleri tedarikçi firma birer koz olarak kullanabilir.

1.6.7. Kalitenin Düşmesi

Tedarikçi firma ile dış kaynak kullanımına giden firmanın kalite anlayışı aynı olmayabilir. Bu durum dış kaynak kullanımına giden işletme açısından müşteri kaybına neden olabilir. Böyle bir sıkıntıyı yaşamamak için dış kaynak kullanımına giden işletme tedarikçi firmayı iyi seçmek zorundadır

1.6.8. Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması

Uzun vadeli sorunların başında tedarikçi işletmelere olan aşırı bağımlılık gelmektedir. Uzun süreli ve ortaklık anlamında çok sıkı bir ilişki sonunda işletmeyi tedarikçi işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucunda işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir. Böylece tedarikçi işletmenin fiyat ve diğer konulardaki koşullarına uymak zorunda kalabilir. Ayrıca dış kaynaklardan sağlanan fonksiyon işletme için sır niteliği taşıyorsa bu da önemli bir risk olacaktır. Bu sebeple işletme için sır niteliği taşıyan bölümlerin dış kaynaklardan yararlanılarak yerine getirilmemesi daha faydalıdır.

1.6.9. Maliyet Artışı

Dış kaynak kullanımı ile işletmenin öngördüğü maliyet düşüşü gerçekleşmeyebilir. Aksine birlikte çalışılan tedarikçi firmanın faaliyetlerinin kontrolü işletmeye bazı ek maliyetlerde getirebilir.

1.7. İŞLETMELERİ DIŞ KAYNAK KULLANMAYA İTEN NEDENLER

Firmalar birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımına gidebilirler. Bunların en başında maliyetleri düşürmek vardır. Maliyet önemli olmakla birlikte dış kaynaklardan yararlanmayı sadece maliyeti düşürmek sebebi olarak görmemek gerekir. İşletmeler için her zaman maliyet önemli olmuştur. Fakat dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında maliyeti düşürmekle birlikte birçok neden vardır. Bunlar; temel yeteneğin gelişimi, risk azalımı, esnekliğin artırılması, sabit sermaye masraflarının azaltılması, kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, hız kazanımı, kalite artırımı, teknoloji ve küçülme gibi avantajlar sağlamak için işletmeler dış kaynak kullanımına giderler.

Tablo 4: Dış Kaynaklama Nedenleri ve Riskleri

| Dış Kaynaklama Nedenleri | Dış Kaynaklama Riskleri |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Maliyet indirimi• Personel indirimi• Çekirdek uzmanlıklara odaklanma• Çevresel bilgi veya süreç teknolojisi elde etmek veya ortaya koymak• Stok, malzeme hareketi ve değer katmayan maliyetleri minimize etmek• Ar-Ge ve üretim döngüsü sürelerini azaltmak• Verimliliği arttırmak• Konu hakkında yapılan olumlu yayınları izlemek | <ul style="list-style-type: none">• Kontrolün kaybedilmesi• Yüksek çıkış engelleri• Lojistik hizmet sağlayıcı riskine maruz kalmak: finansal güçlülük, bağımlılık, geliştirmek, yavaş uygulama, tepkisellik yoksunluğu, günlük kalitede düşme• Beklenmeyen veya ek kullanım ücretleri• Ekonomileri sayısallaştırma güçlüğü• Dönüştürme maliyetleri• Tedarik sınırlaması• Kıdemli yönetim gözetimi• Eski teknolojiye bağlanıp kalma olasılığı• Uzun vadede esneklik ve değişen iş yaşamı gereksinimleri sorunları |

Kaynak: (Kurtuluş, 2007:52).

Tablo 4’te de görüldüğü üzere işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenlerin başında, maliyeti düşürme yer almaktadır. Daha sonraki maddelerin de maliyeti düşürme ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Dış kaynaklama riskleri arasında ise tabloda da görüldüğü üzere ilk sırada, kontrolün kaybedilmesi bulunmaktadır. İş süreçlerinin dışarıdan bir işletmeye verilmesi, işletmenin o işle ilgili kontrolünü kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu da tedarikçi firmadan beklenen verimin alınamamasına neden olabilmektedir. Bu anlamda işletmeler dış kaynak kullanımında kararsız kalabilirler.

Tablo 5: Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Nedenleri

| Örgütsel Nedenler | Yatırım Bazlı Nedenler | Kazanç Kaynaklı Nedenler | Maliyet Kaynaklı Nedenler | Çalışan Kaynaklı Nedenler | Finansal Nedenler |
|--|---|---|--|---|--|
| En iyi yapılan işe yoğunlaşarak verimliliği artırmak. | Çekirdek iş hacmini arttırmak. | Sağlayıcı işletmeler aracılığıyla Pazar ve fırsatları tanımak. | Sağlayıcı işletmenin üstün performansı ve düşük maliyet yapısından yararlanarak maliyeti düşürmek. | Çalışanlara güçlü bir kariyer olanağı sunmak. | Varlıklara yapılan yatırım, kaynakları başka amaçlar için kullanmak. |
| Değişen iş koşullarına, ürünlere, servislere ve teknolojiye adapte olabilmek. | Başka türlü ulaşılması mümkün olmayan deneyim, yetkinlik ve teknolojiyi elde etmek. | Gelişmiş kapasite, süreç ve sistemler aracılığıyla büyümeyi hızlandırmak. | Sabit maliyeti değişken maliyete çevirmek. | Temel alanlarda yükümlülük ve enerjiyi arttırmak. | Varlıkları nakit olarak tutmak. |
| Örgütsel yapılanmayı etkin hale getirebilmek. | Yönetim ve kontrolü kolaylaştırmak. | Finansman sağlanamayacağı durumlarda bile satış ve üretim kapasitesini arttırmak. | | | |
| Ürün ve servis değerini, müşteri memnuniyetini ve hisse değerlerini arttırmak. | Risk yönetimini geliştirmek. | Sağlayıcı işletme kapasitesinden ticari şekilde faydalanmak. | | | |

Kaynak:(Erdemir, 2004:4)

1.7.1. Maliyetlerin Azaltılması

Dış kaynak konusunda tedarikçi firmalardan yararlanan işletmeler temin ettikleri mal veya hizmetleri kendi kaynakları ile üretmeleri halinde ek sermayeye ihtiyaç duyuyorsa ve ihtiyaç duyduğu girdileri dışarıdan daha düşük maliyetle elde edebiliyorsa, işletme dış kaynak kullanımına gidecektir. Bu da işletmeye maliyet açısından avantaj sağlayacaktır.

1.7.2. Temel Yeteneklere Odaklanma

Firmanın kendi temel yeteneği ile ilgili işlere yoğunlaşıp, bunun dışında kalan işleri dış kaynaklardan yararlanarak yaptırması örgüt yapısının yalınlaşmasını ve örgüt kademelerinin azalmasını sağlayacaktır. Bu sayede tepe yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla zaman bulabilecektir (Ataman, 2001:335). İşletmeler dış kaynak kullanarak, tüm kaynaklarını asıl işi yapmaya kullanırlar, bu da firmanın alanında uzmanlaşmasına neden olur.

1.7.3. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme

İşletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenlerden birisi de teknolojik yenilikleri takip etme isteğidir. İşletmeler pazar yapısındaki değişimlere bağlı olarak kendileri de ürün, hizmet ve teknolojilerini geliştirmek zorundadırlar. Bu anlamda esnek bir yapıya sahip olmaları önemlidir. İşletmeler değişen, gelişen teknolojiye ayak uydurmak için maliyeti fazla olan makine-teçhizat, değiştirme- geliştirme yerine dış kaynak kullanarak maliyet avantajı sağlarlar.

1.7.4. Küçülme

İşletmeler temel yetenekleri ile ilgili olan işler dışındaki tüm işleri dış kaynak kullanarak tedarikçi firmaya verebilirler, bu anlamda yapı olarak küçülüp yalın hale gelirler. İşletmelerin küçülme yolunu seçme nedenleri arasında; maliyetleri düşürmek,

karar sürecini hızlandırmak, daha çabuk sonuca dönük çalışır hale gelmek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliği artırmak, personel güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi arttırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, haberleşmedeki bozulmaları azaltmak yer almaktadır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için organizasyonlar bilinçli bir şekilde yapılmakta olan işleri, bu işleri yapanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır (Ünalır, 2007:26).

1.7.5. Esnekliği Artırma

İşletmeler dış kaynak kullanımına gittikleri tedarikçi firmalara karşı beklenti içerisindedirler. Tedarikçilerden şirketin müşterilerinin gereksinimlerine ve pazardaki değişimlerine uyum sağlamalarını beklerler. Bununla birlikte tedarikçilerden müşteri beklentilerine cevap verecek kalitede araç ve kaynakları geliştirip organize etmelerini isterler. Böylece işletmeler kendilerinin sağlamakta zorluk çekecekleri esnekliğin dış kaynak kullanarak giderileceğine inanırlar.

1.7.6. Risk Paylaşımı

Dış kaynaklardan yararlanan işletme, sorumluluklarını da tedarikçi firmaya devrettiği için riskini tedarikçi firma ile paylaşmış olacaktır. Günümüzde sürekli değişimlerle karşılaşan işletmeler belirsizliklerle karşı karşıyadırlar Bu belirsizlikler beraberinde riski de getirir. İşletmeler riski azaltmak veya paylaşmak için yeni yöntemler arayışındadırlar. Bu gibi durumlarda dış kaynak kullanımına gitmek önemli bir alternatiftir.

1.7.7. Süreç Yenileme

Süreç yenileme, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha kaliteli, hızlı ve ucuz hizmet sunabilmeleri amacıyla, bünyesindeki tüm iş süreçlerinin gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması olarak tanımlanabilir.

Süreç yenilemedeki amaç müşterinin önem verdiği maliyet, kalite, servis, hız gibi faktörleri geliştirmek, müşteriye daha kaliteli ve daha kısa sürede cevap verebilmektir. Bununla beraber işletmenin rekabet gücünü artırabilmektir.

Süreç yenileme çalışmalarının özellikleri;

- Değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir.
- İş yapanlar karar verici hale gelir.
- İşlerin yapılma sırası kendi doğal sırasını izler.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişik yapılma usulleri olabilir.
- Yapılan işin bir üst kademe tarafından kontrolü, asgari düzeydedir.
- Katma değer yaratmayan birbirini tekrarlayan işler minimuma indirilir.
- Merkezkaç örgüt yapısı ve işleyişi hâkimdir (Koçel, 2001:330).

İşletmeler gerçekleştirdikleri süreç yenileme çalışmalarının sonucu olarak, kendileri için kar sağlamayan faaliyetlerden kaçınarak temel yeteneklerin kullanılmadığı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderek etkililiğini ve verimliliğini artırırlar.

1.7.8. Başarılı İşletmeler Arasına Girme İsteği

İşletmeler, birbirleriyle rekabet eden benzer nitelikteki birçok tedarikçiyle çalışarak, onlardan tecrübe ve bilgi kazanabilmektedir. Dünya standartlarına ulaşmak, teknolojiye ayak uydurmak isteyen ancak yeterli yatırımları yapamayan küçük işletmeler de büyük organizasyonların imkânlarından faydalanma avantajını yakalarlar. İşletmeler çalışanları dış kaynak sağlayıcılarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanma imkanı yakalarlar (Arslantaş, 1999:23).

1.7.9. Kıt Kaynakları Etkin Kullanma

İşletmelerin sınırlı kaynakları vardır ve bunları en etkin şekilde kullanmak isterler. İşletmeler dış kaynak kullanımına giderek sınırlı olan kaynaklarını en verimli şekilde kullanma fırsatı yakalarlar. Dış kaynak kullanımı ile temel yetenekleri dışındaki alanlar için finansman sorunundan kurtulan işletmeler temel yetenekleri için daha fazla yatırım yapma şansına sahip olurlar. İşletmeler bazen finansal sorunlarını çözebilmek için işletme içindeki bazı kaynaklarını (makine, teçhizat, bina, arsa) tedarikçilerine satabilir. Ya da kiralayabilirler. Bu sayede kaynak aktarımı yapan işletme tedarikçi firmasıyla uzun süreli bir beraberliği de göze almaktadır (Özler, 2006:11).

1.7.10. Yatırım Harcamalarını Azaltma

İşletmeler dış kaynak kullanarak teknolojiye ve büyük yatırımlara kaynak ayırmak zorunda kalmamaktadırlar. Dış kaynaklardan yararlanan işletme sorumluluklarını da tedarikçi firmaya devrettiği için yatırması gereken sermaye miktarını azaltmış olacaktır.

1.7.11. Hız Kazanma

İşletmeler dış kaynak kullanarak temel yeteneğine doğrudan katkısı olmayan bazı faaliyetlerini başka firmalara devreder. Tedarikçi firma uzmanlık ve deneyimi sayesinde, firma için zor sayılabilecek kararları daha hızlı alabilir.

1.7.12. Performans Geliştirme

İşletmeler dış kaynak kullanarak tedarikçi firmaların kendilerine sundukları daha iyi kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Böylece işletmeler uzmanı olmadıkları alanda dış kaynak kullanarak performanslarını geliştirme fırsatı bulmaktadırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

TEDARİKÇİ FİRMA KAVRAMI

2.1. TEDARİKÇİ FİRMA

Günümüzde teknolojinin gelişmesinin bir sonucu olarak firmalar kaliteli ve hızlı üretim yapabilmek için ilgi alanlarını belirli noktalara yoğunlaştırmakta ve bu alanlarda uzmanlaşmaya gitmektedirler. Firmaların büyüyerek üretim çeşitlerinin artırmaları sonucu işverenler; ekonomik olması nedeniyle işlerin bir bölümünü ya da iş bölümü ve uzmanlaşmanın zorunlu kılması nedenleriyle, uzmanlık alanı dışında kalan işlerinin yapımını başka işverenlere yaptırma yoluna gitmektedirler. Bu tür işleri alan "alt işveren" konumundaki kimseler, aldıkları işleri asıl işverenle aralarındaki sözleşmeye uygun olarak yapar ve teslim ederler (Canbolat, 1992:12).

Son yıllarda yaşanan ekonomik şartlardaki değişikliklerin sonucu olarak işletmeler yönetim anlayışında da önemli değişikliklere gitmişlerdir. Bu değişim ve yeniliklerin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler, organizasyonlarında yeni yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. Bunlardan biri "alt işverenlik" kavramıdır. Alt işverenlik kavramı, işletmelerin asıl işleri dışında kalan işleri başka bir işletmeye yaptırmasıdır.

Asıl işi dışındaki yapması gereken, zaman kaybettiren işleri tedarikçi firmalara aktaran işletmeler kıt kaynaklarını kendi uzmanlık alanına aktarmaktadır. Böylece iş gücü ve işletmenin gerçek enerjisi asıl amaç için kullanılmış olacaktır.

2.2. TEDARİKÇİ FİRMANIN ÖZELLİKLERİ

Tedarikçi firmalar kendi alanlarında uzmanlaşmış ve bu alanlarda gelişmiş teknoloji kullanan işletmelerdir. Tedarikçi firmalar, işletmelerin kendi işlerini geliştirmek için kaynak ve zaman harcamalarını engeller ve ihtiyaç duydukları hizmetleri sağlarlar. Tedarikçi firmaların işletmeye sağladıkları hizmetler en iyi yaptıkları iş olduğu için işletmeye istenilen katkıyı sağlarlar. Tedarikçi (hizmet sağlayıcı) firmaların yaptıkları işte uzun vadeli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları,

personelinin bu konuda uzman olması ve teknolojik yenilikleri takip etmesi işletmelerin tedarikçi firmalara olan talebini arttırmaktadır (Bayar, 2010:53).

Dış kaynak kullanımına giden işletme kendisine uygun olan tedarikçi firma seçme özelliğine sahiptir. Bunu seçerken işletme tedarikçi firmanın yeteneği, hizmet kapasitesi, esnekliği, istikrarı, eğitimi, fiyatı, kültürel uyumu, referansları ve yönetim organizasyonunu da dikkate alır. Bu özelliklerin öncelik sırası her işletmeye göre farklılık gösterir. Dış kaynak kullanımına giden işletmeler kendileri için en uygun sağlayıcıyı bulma avantajını elde ederler.

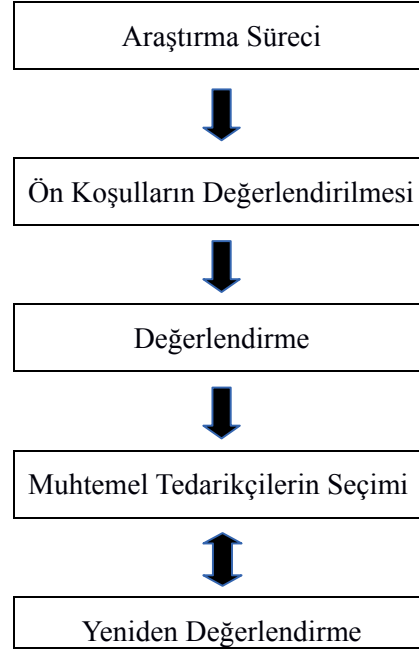
2.3. TEDARİKÇİ FİRMALARIN BELİRLENMESİ

Dış kaynak kullanımına karar veren işletmeler, hizmet alacakları tedarikçi firmaları belirlerken öncelikle kendileri için maksimum fayda yaratabilen tedarikçileri seçerler. Daha sonra maksimum faydanın yanında örgüt kültürlerinin işletmeyle uyumlu olması, işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek, işletmenin amaç ve misyonlarına uygun, problem çözme yeteneği gelişmiş, finansal açıdan güçlü tedarikçileri seçmeleri işletmelerin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından büyük önem taşır.

Michael E. Porter, tedarikçilerin aşağıdaki hallerde güçlü bir konumda bulunacaklarını ifade etmektedir (Karayel, 2006:43):

- Müşteriler için önemli olan ve az sayıda ikamesi bulunan mallar üretiyorlarsa, tedarikçiler güçlü bir konumdadırlar.
- İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolu tedarikçiler için önemli bir müşteri değilse, tedarikçiler herhangi bir fiyat indirme veya kalite artırma baskısıyla karşı karşıya kalmayacaklardır.
- Bir müşteri için tedarikçi değiştirmek çok maliyetli olacaksa, bu durum tedarikçiler için avantajdır.
- Tedarikçiler dikey olarak sanayide bütünleşmeye giderek fiyatları yükseltme yönünde bir rekabete gidebilirler.

- Tedarikçilerden mal alan müşteriler dikey bütünleşmeyi gerçekleştiremeyip kendi ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa, girdi fiyatını düşürme fırsatını yakalamaları mümkün olmayacaktır.



Şekil 2: Tedarikçilerin Belirlenmesi Aşamaları
Kaynak: (Zorlu, 2008:32)

Şekil 2’de görüldüğü üzere tedarikçilerin belirlenmesinde ilk aşamayı araştırma süreci oluşturmaktadır. Bu süreçte potansiyel tedarikçiler araştırılır. Araştırma esnasında işletmeler bu tedarikçilerin faaliyetlerini incelemek amacıyla tedarikçilerin faaliyette bulunduğu diğer işletmeleri ziyaret eder. Çünkü tedarikçilerin kağıt üzerinde verdikleri bilgiler eksik veya yanıltıcı olabilir.

Tedarikçilerin belirlenmesi sürecindeki aşamaların ikincisinde ise tedarikçi firmalar arasında eleme yapılır. Belli bir standartlara göre sıralama yapılır ve teklif formu ona göre dağıtılır. Bu işletmenin gereksiz zaman kaybını önler niteliktedir.

Üçüncü aşama olan değerlendirme kısmında ise; firmaların daha önceden ispatlamış becerileri ve toplam kabiliyetleri, ikili ilişkilerin dinamikleri ve rekabetçi yapıları gibi kriterler bağlamında analizler yapılması muhtemel tedarikçinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Zorlu, 2008:33).

Muhtemel tedarikçilerin seçimi aşamasında ise; tedarikçi firmalardan gelen teklifler arasından işletme için en uygun olanı seçilir ve yeniden değerlendirilir. Yeniden değerlendirme aşaması tedarikçi seçiminin nihai aşamasıdır. Bu aşamada işletme tedarikçi firmanın yeteneğini, esnekliğini, hizmet kalitesini, kültürel uyumunu, istikrarını ve referanslarını dikkate alarak kendisine en uygun olan tedarikçi firmayı seçer.

2.4. TEDARİKÇİ FİRMALAR BELİRLENİRKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

Tedarikçi firmalarından alınan teklifler zaman kaybedilmeden değerlendirilmeye başlanılır.

Tedarikçi firmaların teklifleri değerlendirilirken;

- Tedarikçi firma işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli tecrübeye sahip mi?
- Tedarikçi firma personeli bilgi ve beceri yönünden yeterli mi?
- Tedarikçi firma teklif formunda tanımlanan niteliklere cevap verebilecek düzeyde mi?
- Tedarikçi firma sorduğumuz sorulara başarılı çözüm önerileri getirebiliyor mu?
- Tedarikçi firma uzun vadeli kaynaklara sahip mi?
- Tedarikçi firma yapılan sözleşmelere sadık kalabilecek mi?
- Tedarikçi firma sağladığı hizmetlere uygun fiyat politikasına sahip mi?
- Tedarikçi firma yeterli referanslara sahip mi?

şeklindeki sorulara cevap aranmaktadır.

2.5. TEDARİKÇİ FİRMA SEÇERKEN YAPILAN HATALAR

Tedarikçi firmanın doğru olarak seçilmesi, dış kaynak kullanımı sürecinde başarılı olunması açısından çok önemlidir. İşletmeler genellikle düşük maliyetle çalışacakları tedarikçi firma tercih ederler, bu kısa vadede kazanç sağlasa da uzun

vadede getirisinin olumlu ya da olumsuz olacağı bilinemez. Bu anlamda işletmeler tedarikçi firma seçerken sadece maliyet avantajına bakmamalı, bunun yanında tedarikçi firmanın kültürel yapısını, referanslarını, teknik becerilerini de değerlendirmelidir.

2.6. TEKLİF FORMUNUN HAZIRLANMASI VE UYGUN TEDARİKÇİNİN SEÇİLMESİ

Teklif formu, tedarikçi firmanın seçiminde önemli bir süreçtir. İşletme, tedarikçi firmaları değerlendirmede gelen teklifleri göz önüne alır, buna karşılık tedarikçi firmalar da işletmenin teklif formunu dikkate alarak işletmeyi değerlendirir (Yılmaz, 2004:133). Dış kaynak kullanımında dış kaynak kullanmak isteyen işletme tarafından bir teklif formu hazırlanır ve olası tedarikçilere gönderilir. Bu formda ek 1'de görüldüğü üzere tedarikçilerden hangi malzeme veya hizmetin istendiği, malzeme/hizmet'in cinsi, özelliği, miktarı belirtilir ve tedarikçi firmalara gönderilerek fiyat vermeleri istenir. Farklı tedarikçilerden alınan teklif formlarıyla firmanın elinde birçok seçenek oluşur.

Teklif formu kullanımı, işletmeye muhtemel dış kaynakların sunacakları hizmetin kapsamı, süresi, niteliği ve maliyeti hakkında bilgi sağlaması, pazarda faaliyet gösteren firmalar arasında rekabet ortamı yaratması ve işletmeye değerlendirme imkanı tanımasından dolayı önem taşımaktadır (Arslantaş, 1999:86).

İşletmenin teklifler arasından seçimindeki en önemli unsur maliyet avantajıdır. Fiyat teklifi veren tedarikçinin finansal durumu, sürekliliği ve kapasitesi de değerlendirilir. Bunun yanı sıra konu hakkında teknik uzmanlık, sağlam alt yapı, sağlam referanslar, deneyim, kalite taahhüdü, finansal iyilik, sorumluluk, esneklik, ortak değerler ve iyi tanımlanmış süreçler de dikkate alınır.

Dış kaynak kullanımında avantaj sağlayabilmek doğru dış kaynağın seçilmesiyle mümkündür. Dış kaynak kullanımı, işletmenin genel stratejisine uygun olmalıdır. Tedarikçi firma ile dış kaynak kullanımına giden işletmenin örgüt kültürü uyumlu olmalıdır. Dış kaynak kullanımına giden işletme ile tedarikçi işletmenin örgüt yapısının uyumuna ilişkin; tedarikçi işletmedeki personelin eğitim durumu, tedarikçi işletmenin kalite politikası, misyon ve vizyonu, uyguladığı yönetim stratejileri, tedarikçi işletmenin

hizmet verdiği faaliyetle ilgili daha önce uyguladığı örnek iş modeli gibi soruların cevabının biliniyor olması gerekir. Aksi durumda çatışmalar söz konusu olabilir.

2.7. TEDARİKÇİ FİRMA İLE SÖZLEŞME İMZALANMASI

Tedarikçi firmalar ile yapılan sözleşmelerin her biri özel olmakla birlikte, ek 2'de görüldüğü üzere sözleşmede tedarikçinin firmaya sağlayacağı faaliyetlerin açıkça tanımlanması ve faaliyet sürelerinin belirtilmesi gerekmektedir. Sözleşme, firmanın tedarikçiden beklentilerinin yanında, faaliyet alanı, seçim kriteri, tarih, cezalar, hizmetler, süre ve sözleşmenin sona erme şartları gibi hükümleri içerir.

Tedarikçinin denetlenmesi sırasında kullanılacak raporlama sistemi ve performansın değerlendirilmesinde kullanılacak standartlar açık olmalıdır. Ayrıca tedarikçinin, firmaya sağlayacağı faaliyetleri gerçekleştirmesi için gerekli olan personelin sayısının ve niteliğinin, tedarikçiyle nasıl iletişim kurulacağına belirtilmesi gerekmektedir. Yapılan sözleşmenin bitiş tarihi, tedarikçiye ödenecek bedel ve başarılı/başarısız olma durumlarında uygulanacak teşvik ve cezalar sözleşmede ele alınması gereken önemli hususlardır (Özbay, 2004:30-31)

Dış kaynak kullanma sözleşmeleri yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli konulardan bir tanesi de sözleşmenin iptali konusudur. Kısa süreli sözleşmeler, işletmelerin tedarikçilerden memnun kalmadıkları takdirde sözleşmenin iptali hususunda avantajlı görülse de aynı tedarikçi ile sözleşmenin yenilenmesi durumunda maliyeti artıracaktır. Uzun süreli sözleşmelerde ise bu anlamda maliyet avantajı sağlansa da tedarikçiden memnun kalınmaması durumunda sözleşmenin iptali gerekebilir. Sözleşmenin sorunsuz bir şekilde iptal edilebilmesi için hazırlanması sırasında hangi durumlarda iptalin gerçekleşebileceği sözleşmede ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir.

Her iki taraf için de faydalı olabilecek ve her iki tarafın da çıkarlarını gösteren, riskleri azaltıp kazançları artıracak bir sözleşme oluşturulmalıdır. Doğru hazırlanmış bir sözleşme, tedarikçi ve işveren arasındaki ilişkilerin uyumlu ve verimli olmasında çok önemlidir. Bu anlaşmaya karın ve zararın paylaşıldığı bir ortaklık gözüyle bakmak her iki tarafın da yararına olacaktır. Her iki taraf da sorumluluklarını bilirse ilişkiler daha

kolay yürütülebilecektir. Bunun yanında, riskin ve ödülün paylaşılıyor olması da uygulamanın başarısını etkileyecektir (Erkaragülle, 2007:25-26).

2.8. SÖZLEŞME İMZALANIRKEN YAPILAN HATALAR

Sözleşmelerin iyi hazırlanmış olması, hazırlanırken yeterli zamanın ayrılması ve sözleşmeye konu olan iki taraf için de anlaşılır nitelikte olması, dış kaynak kullanımının başarılı olmasında önemli payı vardır.

Sözleşmelerin özenli ve dikkatli hazırlanmış olması, iki tarafın da beklentilerinin karşılanması açısından önemli rol oynar. Sözleşmenin içeriğinin iki taraf için de anlaşılır şekilde olması, işin teslim zamanı, sözleşmeye uymama halindeki uygulanacak yaptırım gibi maddelerin açık ve net belirtilmesi gerekir. Aksi halde yanlış anlaşılardan doğacak aksaklıklar söz konusu olabilir. Ayrıca iki tarafında beklentilerinin karşılanmamasından dolayı hem hizmet satın alan hem de tedarikçi firma tatmin olmayacak ve sözleşme yenilenmeyecektir. Sözleşmelerde yapılan bir diğer hata ise, sözleşmenin süresiyle ilgilidir. Kısa süreli sözleşmeler avantajlı gibi görünse de tedarikçi firma ile sözleşmenin yenilenmesi durumunda ek maliyet yaratabilir. Uzun süreli sözleşmelerde ise maliyet avantajı bulunmakla birlikte tedarikçi firmadan memnun kalınmaması durumunda sözleşmenin iptali söz konusu olabilir. Sözleşmenin iptalinde sorun yaşanmaması için sözleşme imzalanırken bunun ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Marmara bölgesinin güneydoğusunda yer alan Bilecik ilinde, 29 Mayıs 2007 tarihli ve 26536 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5662 sayılı kanunla kurulan, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde, dış kaynak kullanımının olumlu olumsuz yanları tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN AMACI

Eğitim ve öğretimin her geçen gün daha fazla arttığı ülkemizde üniversitelerin önemi yadsınamaz. Eğitim ve öğretimin hızla artmasına paralel olarak yeni üniversiteler kurulmakta, var olan üniversiteler ise kendilerini geliştirmektedirler. Üniversiteler kendilerini geliştirirken birçok yönetim stratejisi uygulamaktadırlar. Bu yönetim stratejilerinden birisi de dış kaynak kullanımınıdır.

Asıl amaçları eğitim-öğretim hizmeti vermek olan üniversiteler bu hizmetin yanında güvenlik, temizlik, yemek gibi temel yetenekleri dışında kalan işleri de yerine getirmek zorundadırlar. Üniversiteler, bu işleri kendi personeli ve kendi kaynakları ile yerine getirirlerse kaynaklarında azalma olacaktır. Eğitim ve öğretime ayrılan sınırlı kaynaklar başka alanlarda kullanıldığında toplam kaynakların eğitim öğretime ayrılan kısmında azalma meydana gelecektir. Bu tür durumların tespiti ve sorunların ortadan kaldırılması amacıyla Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde araştırma yapılmış olup, dış kaynak kullanılan faaliyetler belirlenmiş, olumlu ve olumsuz yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA KONUSUNUN YÖNTEMİ

Bu çalışma, işletmelerde farklı nedenlerden dolayı uygulama alanı bulan dış kaynaklardan yararlanma yönteminin Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde uygulama nedenleri, hangi hizmetlerden yararlandıkları, dış kaynak kullanımının olumlu olumsuz etkilerini belirlemek üzere yapılmış olup, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi akademik

ve idari toplam 50 yöneticiye soru cevap yöntemiyle uygulanmıştır. Yönlendirici sorular kullanılmadan, mülakat tekniğinden faydalanmıştır.

Görüşmelerde yöneltilecek sorular olası unutkanlıkları önlemek amacıyla önceden belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir. Görüşme öncesi ilgili kişilere sorular elektronik postayla iletilmiş, böylece karşı tarafın görüşmeye hazırlıklı olarak katılımına olanak sağlanmıştır.

Veri kaybını en aza indirmek için görüşmelerin ses kayıt cihazına kaydedilmesi düşünülmüş ancak görüşme yapılan kişilerden bu duruma karşı çıkanlar olduğundan vazgeçilmiştir. Veri kaybının önüne geçilmek için görüşme sonrası en kısa sürede gerekli notlar alınmıştır.

Yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda akademik ve idari toplam 50 yöneticiye yönelttiğimiz 20 adet soruya alınan cevaplar birim adı ve yönetici kimliği belirtilmeden derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI

Maliyet Unsurlu Sorular: Maliyet unsurlu soruları sormamızın amacı; dış kaynak kullanımını işletmelere mali esneklik kazandırıyor mu, dış kaynak kullanımını iş gören sayısını azaltıyor mu, dış kaynak kullanımını hizmetlerin daha ucuza sunulmasına imkân sağlıyor mu ve dış kaynak kullanımını personel maliyetlerinin düşmesine sebep oluyor mu sorularına yanıt bulmaktır.

Daha önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinin başında maliyet unsuru yer almaktadır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için kar elde etmeleri gerekir, bunu da işletmeler maliyetlerini azaltarak gerçekleştirebilirler. İşletmeler kuruluşlarından itibaren maliyetlerini düşürebilmek amacıyla birçok strateji uygulamışlardır. Bu stratejilerden birisi de dış kaynak kullanımına gitmektir.

Dış kaynak kullanımının maliyet üzerindeki etkilerini belirlemek üzere akademik ve idari toplam 50 yöneticiye maliyetle ilişkili bir takım sorular yönelttik, aldığımız yanıtlar aşağıdaki şekilde derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır.

Akademik ve idari toplam 50 yöneticiye yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı işletmelere mali esneklik sağlar.*", ifadesine aldığımız yanıtlar aşağıdaki şekilde derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır:

Tablo 6: Soru 1'e Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 19 |
| Katılıyorum | 20 |
| Kararsızım | 9 |
| Katılmıyorum | 2 |
| Tamamen Katılmıyorum | - |

Yöneticilerden 19'u, dış kaynak kullanımı işletmelere mali esneklik sağlar ifadesine, tamamen katılıyorum derken; 20 yönetici katılıyorum yanıtını vermiştir. Katılmayan 2 yönetici vardır ve geri kalan 9 yönetici ise kararsız kaldığını belirtmiştir.

Yöneticilerden toplam 39 kişinin görüşü dış kaynak kullanımının işletmelere mali esneklik kazandırdığı yönündedir. Bu beklenen bir sonuçtur. Diğer bölümlerde de belirttiğimiz üzere işletmelerin dış kaynak kullanımının temel nedeni maliyete dayanmaktadır.

Aldığımız yanıtlardan da anlaşıldığı üzere, asıl faaliyeti eğitim öğretim olan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin dış kaynak kullanımına yönelmesinin nedenlerinden biri de maliyeti düşürmektir. Dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderek gereksiz departmanlardan kurtulacak ve daha yalın bir örgüt yapısına sahip olacaktır. Böylelikle eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla kaynak ayıracaktır.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı işgören sayısını azaltır.*", ifadesine aldığımız yanıtları aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

Tablo 7: Soru 2'ye Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 13 |
| Katılıyorum | 21 |
| Kararsızım | 8 |
| Katılmıyorum | 6 |
| Tamamen Katılmıyorum | 2 |

Tablo 7’de de görüldüğü üzere, dış kaynak kullanımının işgören sayısını azalttığı yönündeki görüşe 13 yönetici tamamen katılıyorum, 21 yönetici katılıyorum, 8 yönetici kararsızım, 6 yönetici katılmıyorum ve 2 yönetici tamamen katılmıyorum yanıtını vermiştir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi’nin kamu kurumu olması ve özel sektöre kıyasla gereğinden çok daha fazla personel çalıştırıyor olması bu görüşü destekler niteliktedir. Kurum, dış kaynak kullanımına giderek daha az personelle daha çok iş yaptırma fırsatı yakalayacaktır. Bu da maliyete doğrudan yansımaya olacaktır. Bilginin değerinin her geçen gün arttığı günümüzde Üniversitelerin eğitimdeki payı yadsınamaz, maliyet avantajı elde etmiş bir üniversite ise ödeneklerini gereksiz yerlere harcamak yerine eğitim-öğretim faaliyetlerine aktarmış olacaktır.

Akademik ve idari toplam 50 yöneticiye yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı hizmetlerin daha ucuza sunulmasına olanak sağlar.*", ifadesine aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere 13 yönetici tamamen katılıyorum, 27 yönetici katılıyorum, 5 yönetici kararsızım, 3 yönetici katılmıyorum ve 2 yönetici tamamen katılmıyorum cevabını vermiştir.

Tablo 8: Soru 3'e Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 13 |
| Katılıyorum | 27 |
| Kararsızım | 5 |
| Katılmıyorum | 3 |
| Tamamen Katılmıyorum | 2 |

Yöneticilerden toplam 40 kişinin görüşü, dış kaynak kullanımının hizmetlerin daha ucuza sunulmasına olanak sağladığı yönündedir. Özellikle devlet yapılanması içinde verilen hizmetlerin emek maliyetlerinin yüksek olması ve özel sektörde olduğu

gibi rekabet amacı gütmeleri devletin kendi hizmetlerini kendisinin sağlamasını her şartta çok daha yüksek maliyetli kılmaktadır. Bu anlamda Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi de kamu kurumu olarak sınırlı ve kıt kaynaklara sahiptir ve bu kıt kaynaklarla hem eğitim-öğretim faaliyetlerini yerine getirmek hem de yemek, temizlik, güvenlik vb. gibi işleri yürütmek durumundadır. Bunların yanı sıra yeni kurulan bir üniversite olarak yeni inşaatlar ile büyüme ve gelişme çabası içerisindedir. Üniversite tüm bunları kıt kaynaklarla yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu sebeple dış kaynak kullanımına giderek temizlik, güvenlik, yemek vb. işlerini tedarikçi firmadan sağlayıp, kaynağın büyük bir bölümünü eğitim-öğretime aktarmayı hedeflemektedir.

Akademik ve idari toplam 50 yöneticiye yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı personel maliyetlerini düşürür.*", ifadesine 13 yönetici tamamen katılıyorum, 20 yönetici katılıyorum, 7 yönetici katılmıyorum, 1 yönetici tamamen katılmıyorum derken 9 yönetici kararsız kalmıştır.

Tablo 9: Soru 4'e Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 13 |
| Katılıyorum | 20 |
| Kararsızım | 9 |
| Katılmıyorum | 7 |
| Tamamen Katılmıyorum | 1 |

Toplam 33 yöneticinin katılıyor olması yönündeki görüşmelerde elde edilen veriler, çeşitli literatürlerden elde edilen verilerle desteklenmektedir. Dış kaynak kullanımının giderek önem kazanmasının nedenleri arasında işletmelere önemli ölçüde maliyet avantajı kazandırmasının yanı sıra personel ve zaman tasarrufu da yer almaktadır.

Yukarıdaki cümlede de belirtildiği gibi dış kaynak kullanımı işletmelere önemli ölçüde personel tasarrufu sağlar. Kamu kurumlarında özel sektöre göre daha fazla personelin çalıştığı gerçeği yadsınamaz. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi de kamu kurumu olduğundan gereğinden fazla personelle iş yapmak yerine, dış kaynak

kullanımına giderek daha az personel sayısı ile daha çok iş yapma imkanı bulacaktır. Bu da kuruma mali yönden ve personel tasarrufu yönünden avantaj sağlayacaktır.

Hizmet Kalitesine Yönelik Sorular: Hizmet kalitesi, işletmenin varlığını koruyabilmesi, kar elde edebilmesi açısından önemli bir kavramdır. İşletmeleri dış kaynak kullanmaya yönelten önemli etkenlerden biri mevcut kaliteyi artırmaktır. Günümüzde işletmeler dış kaynak kullanımı ile hem kendi kalitesini artırma hem de diğer işletmelerin kaliteli hizmetlerinden faydalanma imkânını elde ederler.

Dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine etkilerini belirlemek üzere Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi akademik ve idari toplam 50 yöneticiye bir takım sorular yönelttik, sorulara aldığımız yanıtlar aşağıdaki şekilde derecelendirilmiş ve tablolandırılmıştır.

Yöneticilere yönelttiğimiz, *"Tedarikçi firmalar alanlarında uzmanlaşmış olduklarından daha iyi hizmet sunarlar."*, ifadesine aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere 18 yönetici tamamen katılıyorum, 20 yönetici katılıyorum, 6 yönetici kararsızım, 5 yönetici katılmıyorum, 1 yönetici ise tamamen katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 10: Soru 5'e Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 18 |
| Katılıyorum | 20 |
| Kararsızım | 6 |
| Katılmıyorum | 5 |
| Tamamen Katılmıyorum | 1 |

Yöneticilerden 38'inin görüşü tedarikçi firmaların alanlarında uzmanlaşmış olduklarından daha iyi hizmet sundukları yönündedir. İkinci bölümde de belirttiğimiz üzere, tedarikçi firmalar kendi alanlarında uzmanlaşmış ve bu alanlarda gelişmiş teknoloji kullanan işletmelerdir. Tedarikçi firmaların işletmeye sağladıkları hizmetler en iyi yaptıkları iş olduğu için işletmeye istenilen katkıyı sağlarlar. Katılmıyorum, yönünde yanıt veren yöneticilerin gerekçeleri ise, maliyetten kaynaklı tedarikçi seçimindeki hatalardan kaynaklandığı yönündedir. Kararsız kalan yöneticiler ise, tedarikçi seçiminin önemini vurgulayarak iyi bir tedarikçi seçiminin hizmetinin de iyi olacağını; hatalı

seçimin ise faydadan çok zarar sağlayacağını belirtmişlerdir. Buradan anlaşıldığı üzere, tedarikçi firmalar tamamen seçime bağlı olarak fayda da sağlayabilir; zarar da verebilir.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı uzman işgücü kullanımını sağlar.*", ifadesine aldığımız yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

Tablo 11: Soru 6'ya Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 17 |
| Katılıyorum | 21 |
| Kararsızım | 6 |
| Katılmıyorum | 5 |
| Tamamen Katılmıyorum | 1 |

Tablo 11'de de görüldüğü üzere, "*Dış kaynak kullanımı uzman işgücü kullanımını sağlar.*" , ifadesine yöneticilerden 17'si tamamen katılmakta, 21'i katılmakta, 6'sı kararsız kalmakta ve toplam 6 kişi katılmamaktadır. 38 kişinin katılıyor olması beklenen bir durumdur. Tedarikçi firmaların işletmeye sağladıkları hizmetler en iyi yaptıkları iş olduğu için işletmeye maksimum fayda sağlarlar. İşletmeler uzmanı olmadıkları alanlarda, dış kaynak kullanımına giderek tedarikçinin uzman iş gücünden yararlanır. Asıl işi eğitim öğretim faaliyetlerini yerine getirmek olan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin, uzmanı olmadığı temizlik, yemek, ulaşım, güvenlik vb. gibi alanlarda dış kaynak kullanımına gitmesi, Üniversiteye tedarikçi firmanın uzman işgücünden yararlanma imkânı sağlayacaktır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma nedenlerinden biri de temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Böylece İşletmeler asıl işleri dışındaki işleri tedarikçi firmalara devrederek temel yeteneklerine odaklanabilme imkânı bulurlar. Dış kaynak kullanımının en önemli nedenleri arasında yer alan, "*Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlar.*", ifadesini yöneticilere yönelttik. Aldığımız yanıtlar aşağıda görüldüğü şekilde derecelendirmiş ve tablolatırılmıştır:

Tablo 12: Soru 7'ye Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 15 |
| Katılıyorum | 25 |
| Kararsızım | 8 |
| Katılmıyorum | - |
| Tamamen Katılmıyorum | 2 |

Tablo 12’de de görüldüğü üzere, "*Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasını sağlar.*", ifadesine yöneticilerden 15’i tamamen katılıyorum, 25’i katılıyorum, 8’i kararsızım, 2’si tamamen katılmıyorum derken katılmıyorum diyen yönetici bulunmamaktadır. Toplam 40 yöneticinin katılıyor olması beklenen bir durumdur. Yöneticilerin ortak görüşü, işletmelerin sınırlı sayıda kaynaklarının olduğu ve bu kaynakları en iyi şekilde değerlendirmek istediği, kaynak israfına ve ek maliyete gerek duymadan dağıtımının yapılması gerektiği yönündedir. Bununla birlikte yöneticiler, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi’nin de kamu kurumu olmasından dolayı kıt kaynaklara sahip olması ve bu kaynakları daha çok eğitim-öğretim faaliyetlerinde değerlendirmek istemesi gibi sebeplerden dış kaynak kullanımına gittiği görüşündedirler.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin hizmet kalitesi düşebilir.*", ifadesine 1 yönetici tamamen katılıyorum, 5 yönetici katılıyorum, 27 yönetici katılıyorum, 10 yönetici tamamen katılıyorum derken 7 yönetici kararsız kalmıştır. Yöneticilerin yanıtları aşağıdaki şekilde derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır:

Tablo 13: Soru 8'e Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 1 |
| Katılıyorum | 5 |
| Kararsızım | 7 |
| Katılmıyorum | 27 |
| Tamamen Katılmıyorum | 10 |

Yöneticilerden toplam 37 kişi, dış kaynak kullanımının işletmelerin hizmet kalitesini düşürebileceği görüşüne katılmamaktadır. Birinci bölümde de belirttiğimiz üzere dış kaynak kullanımının faydaları arasında kaliteyi artırmak görülmektedir.

Hizmet kalitesinin artırımı işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı gibi; Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'ne ise artı değer kazandıracaktır. Üniversite eğitim-öğretim faaliyetleri dışında kalan işleri iyi bir tedarikçi ile gerçekleştirirse hem o işler üzerinde yeterli hizmet kalitesine ulaşmış olacak; hem de zamanını ve kaynaklarını gereksiz departmanlara harcamak yerine eğitim-öğretim faaliyetlerine harcayarak bu alanda da hizmet kalitesini artırmış olacaktır.

Dış kaynak kullanımının işletmelerin verimliliği üzerine etkisini araştırmak üzere yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı işletmenin verimliliğini artırır.*" ifadesine aldığımız yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

Tablo 14: Soru 9'a Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 13 |
| Katılıyorum | 28 |
| Kararsızım | 7 |
| Katılmıyorum | 2 |
| Tamamen Katılmıyorum | - |

Tablo 14'te de görüldüğü üzere yöneticilerin çoğunluğu dış kaynak kullanımının işletmenin verimliliğini artırdığı görüşündedir. Bu yönde bir sonucun çıkması beklenen bir durumdur. Birinci bölümde belirttiğimiz üzere, işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenlerin arasında; temel yeteneklere odaklanma, teknolojik yenilikleri takip etme, esnekliği artırma, kıt kaynakları etkin kullanma, performans geliştirme isteği gibi birçok neden olduğunu belirtmiştik. Bunların hepsi işletmenin verimliliği ile doğrudan ilgilidir.

Kamu kurumu olan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, eğitim-öğretim faaliyetleri dışında kalan işler için iyi bir tedarikçi seçerek dış kaynak kullanımına giderse, eğitim öğretim faaliyetlerindeki verimliliğini artıracaktır. Dış kaynak kullanımı sayesinde gereksiz bölümlere zaman ayırmak yerine asıl işine odaklanacaktır ve bu asıl işini daha iyi yapmasına neden olacağından hizmet kalitesinin artışına sebep olacaktır. Teknolojik gelişmeler işletmelere ek maliyet yükleyecektir, Üniversitenin kaynakları sınırlı olduğundan dış kaynak kullanımı ile teknolojiye yatırım yapmadan gerekli hizmet ve ürünü daha kolay sağlayacaktır. Bu sayede hızla gelişen teknolojiyi takip

edebilen esnek yapılar haline geleceklerdir. Tüm bunları dış kaynak kullanımı ile gerçekleştiren Üniversite bu sayede verimliliğini artırmış olacaktır.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı ile alanında uzmanlaşmış tedarikçi firmanın teknolojik deneyim ve bilgisinden yararlanır.*", ifadesine aldığımız yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

Tablo 15: Soru 10'a Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 15 |
| Katılıyorum | 26 |
| Kararsızım | 7 |
| Katılmıyorum | 2 |
| Tamamen Katılmıyorum | - |

Tablo 15'te de görüldüğü gibi yöneticilerden 15'i tamamen katılıyorum, 26'sı katılıyorum, 2'si katılmıyorum derken, 7 kişi kararsız kalmıştır ve tamamen katılmayan bulunmamaktadır. Toplam 41 yöneticinin yanıtı dış kaynak kullanımının alanında uzmanlaşmış tedarikçi firmanın teknolojik deneyim ve bilgisinden yararlandığı yönündedir.

Yöneticilerden aldığımız yanıtlar, birinci bölümde dış kaynak kullanımının faydaları ve işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenler, arasında yer alan teknolojik yenilikleri takip etme isteği, maddesini destekler niteliktedir. İşletmeler ayakta kalabilmek ve mevcut durumunu geliştirmek için hızla değişen teknolojiye uyum sağlamak zorundadırlar. Bu durum işletmelere ek maliyet getirecektir.

Bilindiği üzere teknolojik gelişmeler işletmeler için birçok kolaylık sağlamaktadır. Fakat bu bazı ek maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi de kamu kurumu olduğundan ve sınırlı kaynaklara sahip olduğundan dış kaynak kullanımı ile teknolojiye yatırım yapmadan gerekli hizmet ve/veya ürünü temin edebilmektedir.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımında tedarikçinin performansını önceden kestirmek oldukça güçtür.*", ifadesine aldığımız yanıtlar aşağıdaki şekilde derecelendirilmiş ve tablolastırılmıştır:

Tablo 16: Soru 11'e Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 3 |
| Katılıyorum | 12 |
| Kararsızım | 12 |
| Katılmıyorum | 13 |
| Tamamen Katılmıyorum | 5 |

Dış kaynak kullanımında tedarikçinin performansını önceden kestirmek oldukça güçtür, ifadesine tablodan da anlaşıldığı üzere yöneticilerden aldığımız yanıtlar eşit bir dağılım göstermektedir. Mülakata katılan yöneticilerden daha önce dış kaynak kullanımı faaliyetinde bulunanlar tecrübelerine dayanarak katılmıyorum yanıtını verirken, dış kaynak kullanımına gitmeyen yöneticilerin ise katılıyorum yanıtı verdiği görülmektedir. Kararsız kalanlar ise, tedarikçinin performansının önceden kestirilmesinin yöneticinin tecrübesine dayandığını, bunun kişiye ve kuruma göre değişiklik göstereceğini belirtmişlerdir.

Yönetmelikte Sorular: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde dış kaynak kullanımının, işletmelere yönetsel anlamda olumlu ve olumsuz yanlarını belirlemek üzere akademik ve idari toplam 50 yöneticiye bir takım sorular sorduk. Aldığımız yanıtları aşağıdaki şekilde derecelendirilmiş ve tablolaştırılmıştır.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımının yöneticilere yönetsel anlamda kolaylık sağlar.*", ifadesine aldığımız yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

Tablo 17: Soru 12'ye Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 19 |
| Katılıyorum | 18 |
| Kararsızım | 6 |
| Katılmıyorum | 6 |
| Tamamen Katılmıyorum | 1 |

Tablo 17'de de görüldüğü üzere yöneticiler, dış kaynak kullanımının yöneticilere yönetsel anlamda kolaylık sağlar, ifadesine 19 yönetici tamamen katılıyorum, 18 yönetici katılıyorum, 6 kişi kararsızım, 6 kişi katılmıyorum derken, 1 kişi tamamen katılmadığını belirtmiştir. Yöneticilerden toplam 37 kişinin görüşü dış kaynak kullanımının yöneticilere yönetsel anlamda kolaylık sağladığı yönündedir. Bu aşamada özellikle aracı ve ilişki sayısında yaşanan azalma yöneticilerin muhatap bulma ve emir komuta ilişkilerini kolaylaştırmaktadır. Özellikle iş ve görev bazlı dış kaynak kullanımında pek çok yükümlülük ve sorun tedarikçi firmaya devrolunmakta olup kurumu ve yöneticiyi sistemin dışında tutmaktadır. Dış kaynak kullanımına giden işletme, tedarikçi firmanın çalışanlarının sigortası, yıllık izni vb. gibi durumlarıyla ilgilenmek durumunda kalmaz.

Akademik ve idari toplam 50 yöneticiye yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerini yanlış tanımlamasına neden olur.*", sorusuna aldığımız yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

Tablo 18: Soru 13'e Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 1 |
| Katılıyorum | 5 |
| Kararsızım | 14 |
| Katılmıyorum | 23 |
| Tamamen Katılmıyorum | 7 |

Yöneticilere yönelttiğimiz, dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerini yanlış tanımlamasına neden olur, ifadesine 1 yönetici tamamen katılıyorum, 5 yönetici katılıyorum, 14 yönetici kararsızım, 23 yönetici katılmıyorum derken, 7 yönetici tamamen katılmıyorum demiştir. Kamu sektöründe temel yetenekler kanun ve yönetmelikler ile çerçeve içine alınmış olup, özel sektörde olması muhtemel sapmalara izin verilmeyen bir yapı kurulmuştur. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi de kamu kurumu olduğundan temel yetenekleri kanun ve yönetmelikler ile çerçeve içine alınmıştır. Mülakata katılan yöneticiler bile bu anlamda sınırları çizilmiş sorumluluklar ile hareket etmekte, birbirlerinin yetki ve sorumluluklarına bile karışmamaktadırlar. Bu durum Üniversitenin temel yeteneklerini yanlış tanımlamasına imkân tanımamaktadır.

Esneklik İle İlgili Sorular: İşletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenlerin arasında önemli yer tutan esnekliği, dış kaynak kullanımının hem faydaları hem de zararları arasında sayabilmek mümkündür. Literatürde esnekliği artırma ve esneklik kaybı olarak yer almaktadır.

İşletmeler, dış kaynak kullanımına giderek yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlamaktadırlar. Küçülmenin sonucu olarak ise daha hızlı karar alabilen esnek yapılar haline gelirler. Bunun sonucu olarak çevredeki değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilen işletmeler haline gelirler. Fakat bunların tam tersi de söz konusudur. İşletmeler esneklik kazanmayı hedeflerken hizmet aldığı işletmeye aşırı bağımlı hale gelebilir.

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde dış kaynak kullanımının esnekliğe olumlu ve olumsuz yanlarını tespit edebilmek için Üniversitenin akademik ve idari toplam 50 yöneticisine bir takım sorular yönelttik, aldığımız yanıtlar aşağıda derecelendirilmiş ve tablolastırılmıştır.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı işletmelerin hızlı bir şekilde büyümesine yardımcı olur.*", ifadesine aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, 11 yönetici tamamen katılıyorum, 21 yönetici katılıyorum, 11 yönetici kararsızım, 5 yönetici katılmıyorum derken 2 yönetici ise tamamen katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo 19: Soru 14'e Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 11 |
| Katılıyorum | 21 |
| Kararsızım | 11 |
| Katılmıyorum | 5 |
| Tamamen Katılmıyorum | 2 |

Tablo 19'a baktığımızda toplam 32 yöneticinin görüşü, dış kaynak kullanımının işletmelerin hızlı bir şekilde büyümesine yardımcı olacağı yönündedir. Yeni kurulan Üniversitelerde kaynak ve personel yetersizliği yadsınamaz bir gerçektir. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi de kamu kurumu olduğundan aynı sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. Kaynak ve personel yetersizliğinden kaynaklı sıkıntılar varlığını

hissetirmektedir. Planlanan ve yapılması gereken işler eldeki k t kaynaklarla ancak yerine getirilmektedir. Bu anlamda büyüme ve gelişme için gerekli olan adımlara sıra gelmemektedir. Dış kaynak kullanımı ile yetersiz kaynakların yeterli hale getirilmesi devlet tarafından uygulanan  er eve yapıların aşılarak hızlı bir büyüme trendine geçilebilmesi mümkün olabilmektedir.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı işletmelerin örgüt yapısını esnekleştirir.*", sorusuna aldığımız yanıtlar aşağıdaki tabloda derecelendirilmiştir:

Tablo 20: Soru 15'e Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 9 |
| Katılıyorum | 23 |
| Kararsızım | 10 |
| Katılmıyorum | 8 |
| Tamamen Katılmıyorum | - |

"*Dış kaynak kullanımı işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir.*", sorusuna 9 yönetici tamamen katılıyorum, 23 yönetici katılıyorum, 10 yönetici kararsızım, 8 yönetici katılmıyorum derken tamamen katılmayan yönetici bulunmamaktadır. Tedarikçi ve dış kaynak kavramlarının, esneklik faktörü  ne çıkmadan anlaşılması mümkün değildir. Her durum ve her sorumluluk için tedarikçi firmalar işletmenin çok daha ötesinde hızlı, kesin ve esnek bir tavır sergileyebilme şansına sahiptirler. Özellikle rekabetin yoğun olduğu, başarının sadece tatmin olmuş firma ile  l ld Ğu bir pazarda esneklik kaçınılmaz olarak ilk başa yerleşecektir.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı işletmelerin değişen  evre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırır.*", sorusuna aldığımız yanıtlar aşağıda derecelendirilmiş ve tabloladıtırılmıştır:

Tablo 21: Soru 16'ya Verilen Cevaplar

| | |
|----------------------|----|
| Tamamen Katılıyorum | 12 |
| Katılıyorum | 24 |
| Kararsızım | 12 |
| Katılmıyorum | 2 |
| Tamamen Katılmıyorum | - |

Tablo 21'de görüldüğü gibi, dış kaynak kullanımının işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırır, ifadesine 12 yönetici tamamen katılıyorum, 24 yönetici katılıyorum, 12 yönetici kararsızım, 2 yönetici katılmıyorum yanıtını vermiştir. Tamamen katılmayan yönetici bulunmamaktadır.

Her iki soruya da verilen cevaplar, aslında bugüne kadar kullanılmış olan dış kaynak (tedarikçi) işletmelerinin arzu edilen esneklik seviyesine ulaştığının bir göstergesidir.

Dış Kaynak Kullanımı Algısı: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde dış kaynak kullanımı algısını belirleyebilmek amacıyla, akademik ve idari toplam 50 yöneticiye bir takım sorular yönelttik, aldığımız yanıtlar aşağıda derecelendirilmiş ve tablolandırılmıştır.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerden hangileri için dış kaynak kullanır?*", sorusuna aldığımız yanıtlar aşağıdaki şekilde tablolandırılmıştır:

Tablo 22: Soru 17'ye Verilen Cevaplar

| Yemek Hizmetleri | Temizlik | Güvenlik Hizmetleri | Kantin | İnşaat |
|------------------|--------------|---------------------|---------|--------|
| 39 | 39 | 38 | 38 | 24 |
| Bahçe Bakımı | Teknik Bakım | Sosyal Faaliyetler | Barınma | Diğer |
| 22 | 18 | 12 | 3 | 2 |

Tablo 22'de de görüldüğü üzere yöneticilere yönelttiğimiz, kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerden hangileri için dış kaynak kullanır, sorusuna aldığımız yanıtlar;

Yemek hizmetleri 39, temizlik 39, kantin 38, güvenlik hizmetleri 28 ve inşaat işleri 24, bahçe bakımı 22, teknik bakım 18 şeklindedir.

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı ile İdari ve Mali İşler Şube Müdürlüğü'nden aldığımız bilgilere istinaden, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin hangi yıllarda hangi hizmeti dış kaynak yoluyla tedarik ettiği aşağıda tablolaştırılmıştır:

Tablo 23: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin Yıllar İtibariyle DKK

| Tarih | Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alanlar |
|-----------|---|
| 2007-2008 | Temizlik, güvenlik, yemek, yakıt, ofis malzemeleri, kantin. |
| 2008-2009 | Temizlik, güvenlik, yemek, yakıt, ofis malzemeleri, kantin. |
| 2009-2010 | Temizlik, güvenlik, yemek, yakıt, ofis malzemeleri, kantin. |
| 2010-2011 | Temizlik, güvenlik, yemek, yakıt, ofis malzemeleri, kantin, inşaat. |
| 2011-2012 | Temizlik, güvenlik, yemek, yakıt, ofis malzemeleri, kantin, inşaat. |
| 2012-2013 | Temizlik, güvenlik, yemek, yakıt, ofis malzemeleri, kantin, inşaat. |
| 2013-2014 | Temizlik, güvenlik, yemek, yakıt, ofis malzemeleri, kantin, inşaat. |

Tablo 23'te de görüldüğü üzere Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi kuruluş yılı itibariyle temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri, yemek hizmetleri, kantin, yakıt ve ofis malzemelerini (çoğunluğu devlet malzeme ofisi karşılamakta) dış kaynak yoluyla tedarik etmektedir. Yeni kurulan bir Üniversite olduğundan 2010 yılı itibariyle inşaat işine başlamış ve bunu da dış kaynak yoluyla tedarik etmiştir. Halen yeni inşaatların yapımı devam etmekte ve Üniversite bunu dış kaynak yoluyla gerçekleştirmektedir. Dış kaynak kullanımının ağırlıklı olarak uzmanlık gerektirmeyen işlere verilmesi, amacın daha çok maliyeti düşürmeye yönelik olduğunu göstermektedir.

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi akademik ve idari toplam 50 yöneticiye yönelttiğimiz, "*Kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerin hangilerini dış tedarikçilerden sağlamamalı?*", sorusuna aldığımız yanıtlar tablo 24'te gösterilmektedir:

Tablo 24: Soru 18'e Verilen Cevaplar

| Yemek Hizmetleri | Temizlik | Güvenlik Hizmetleri | Kantin | İnşaat |
|------------------|--------------|---------------------|---------|--------|
| 17 | 18 | 18 | 11 | 5 |
| Bahçe Bakımı | Teknik Bakım | Sosyal Faaliyetler | Barınma | Diğer |
| 4 | 6 | 7 | 7 | 2 |

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, kurumunuz aşağıda sayılan faaliyetlerin hangilerini dış tedarikçilerden sağlamamalı, sorusuna aldığımız yanıtlar; yemek hizmetleri 17, kantin 11, güvenlik ve temizlik hizmetleri 18, barınma ve sosyal faaliyetler 7 şeklindedir.

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde dış kaynak kullanımının maliyet üzerindeki etkisini belirlemek üzere, yöneticilere yönelttiğimiz soruda aldığımız yanıtlar aşağıda tablolatırılmıştır:

Tablo 25: Soru 19'a Verilen Cevaplar

| | |
|--|----|
| Maliyetler Üzerinde Herhangi Bir Etkisi Yoktur | 3 |
| Maliyetleri Düşürür | 36 |
| Maliyetleri Yükseltir | 2 |
| Sabit Maliyetleri Değişken | 8 |

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımının maliyet üzerine etkisi aşağıdakilerden hangisi ile açıklanır?*", sorusuna 3 yönetici maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur, 2 yönetici maliyetleri yükseltir, 8 yönetici sabit maliyetleri değişken hale getirir yanıtını verirken 36 yönetici ise maliyetleri düşürür yanıtını vermiştir.

Birinci bölümde de belirttiğimiz gibi, işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenler arasında maliyeti düşürme bulunmaktadır. Yöneticilerin görüşü de bu yöndedir.

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı stratejik bir karar mıdır?*", sorusuna aldığımız yanıtları aşağıda tablolatırdık:

Tablo 26: Soru 20'ye Verilen Cevaplar

| | |
|------------|----|
| Evet | 47 |
| Hayır | 3 |
| Kararsızım | - |

Yöneticilere yönelttiğimiz, "*Dış kaynak kullanımı stratejik bir karar mıdır?* ", sorusuna 47 yönetici evet derken, 3 yönetici hayır yanıtını vermiştir.

Bu sorulara aldığımız yanıtla ra bakıldığında yöneticilerin dış kaynak kullanımından haberdar oldukları, her yöneticinin kendi alanlarıyla ilgili olan kısım için tedarikçi firma ile ortak iş yaptığı görülmektedir.

SONUÇ

Eğitim ve öğretimin öneminin her geçen gün arttığı ve üniversitelerin buna paralel olarak varlığının öneminin yadsınamaz olduğu günümüzde üniversiteler kendilerine düşen görevi layığıyla yerine getirmek için bir takım stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu stratejilerden birisi de dış kaynak kullanımıdır. Üniversiteler dış kaynak kullanımı ile ödeneklerini optimum düzeyde dağıtarak eğitim-öğretime daha çok kaynak ayırmayı hedeflerler. Bilecik şeyh Edebalı Üniversitesi de asıl faaliyeti olan eğitim-öğretim faaliyetlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek amacıyla eğitim-öğretim faaliyeti dışında kalan işler için dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedir. Bunun sonucunda bazı faydalar sağlanırken olumsuz durumlar da söz konusu olabilmektedir.

Gerçekleştirmiş olduğumuz mülakat çerçevesinde yöneticilerden aldığımız yanıtlar dikkate alındığında Bilecik şeyh Edebalı Üniversitesi'nin, kuruluşundan itibaren eğitim-öğretim faaliyetleri dışında kalan temizlik, güvenlik ve yemek hizmetleri ile yakıt, kantin ve ofis malzemelerini (büyük kısmını Devlet Malzeme Ofisi tedarik etmektedir.) dış kaynak yoluyla tedarik ettiği anlaşılmaktadır. Yeni kurulan bir Üniversite olması dolayısıyla inşaat işlerinin başlaması ile inşaat işlerinde de dış kaynak kullanımına gidilmektedir.

Yeni kurulan üniversiteler arasında bulunan Bilecik şeyh Edebalı Üniversitesi kadrosunda bulunan personel sayısı ile sorumluluğunda bulunan hizmetleri aksatmadan yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda Üniversite bazı hizmetler için dış kaynak kullanımına giderek tedarikçi firmaların personelinden yararlanmakta iken mevcut personelini de yürütmekle sorumlu olduğu diğer bazı faaliyetler çerçevesinde değerlendirme fırsatı bulmayı hedeflemektedir.

Üniversitenin temizlik, güvenlik, yemek ve benzeri alanlardaki hizmetleri kendisinin yapmasının daha büyük maliyetlere sebep olması dolayısıyla Üniversite bu alanlarda dış kaynak kullanımına giderek mali açıdan daha rahat bir konum elde etmeyi hedeflemektedir.

Tedarikçi firmaların işletmelere sağladıkları hizmetlerin bizzat bu firmalar tarafından daha profesyonelce yerine getirilmesi dolayısıyla hizmet satın alan kurum ve

kuruluşlar bu yöntem ile talep ettikleri katkıyı firmalardan çok rahat bir şekilde sağlayabilmektedirler. Bu anlamda Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi de dış kaynak kullanımına giderek, tedarikçi firmanın uzman iş gücünden yararlanmakta ve bu sayede kadrosunda bulunan personel ile sahip olduğu bütçesini verimli bir şekilde kullanıp kendi faaliyet alanına yoğunlaşarak daha kaliteli hizmet sunabilmektedir.

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde dış kaynak kullanım uygulamaları incelendiğinde, Üniversitenin ihalelerde açık ihale usulünü uygulaması ile Türkiye'deki tüm firmaların ihaleye katılabilir olması Bilecik ilinin küçük bir il olmasına rağmen Üniversiteyi ihale kapsamında sıkıntıya düşürmemektedir. Yemek hizmet alımında da ihaleye tüm illerin katılabilir olmasına rağmen Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin kendi mutfağı olmaması sebebiyle Bilecik ili dışından ihaleye katılan firmaların ihaleyi almaları doğrultusunda Bilecik'te mutfak kurmaları gerekmektedir. Bu da firmaya ek maliyet yüklemektedir.

Günümüzde teknolojinin sunduğu yeni fırsatları takip etmeden gelişmek imkânsız bir hal almışken her geçen gün gelişen teknolojiyi takip etmek de oldukça külfetli olmaktadır. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi de sahip olduğu bütçesini dikkate alarak bazı teknolojik hizmetleri dış kaynaklardan tedarik etmektedir. Üniversite bu hizmetleri satın alırken kendi personelini sürecin başından sonuna kadar içinde bulundurarak denetimini sağlamış ve bu anlamda dış kaynak kullanımını başarılı bir şekilde yürütmüştür.

Yeni kurulan bir Üniversite olan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin sahip olduğu bütçe ve personel sayısı ile hizmetler noktasında sıkıntı yaşama ihtimalini barındırdığını söyleyebiliriz. Üniversite'nin gelecek planlaması içerisindeki hedeflerine mevcut bütçe çerçevesinde ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu durum Üniversite'nin büyümesi ve gelişmesi noktasında gerekli adımların atılması için bazı riskler taşımakla beraber Üniversite dış kaynak kullanımına giderek, bu ihtimali bertaraf etmeye çalışmaktadır. Diğer taraftan yeni kurulan Üniversite olması dolayısıyla hızlı bir yapılaşma faaliyeti içinde bulunmasına karşın Üniversite'nin birçok işi herhangi bir hibe olmaksızın devletin kendisine vermiş olduğu bütçe ile yerine getiriyor olması dış kaynak kullanımının başarılı bir şekilde yürütüldüğünü de göstermektedir.

Sonuç itibariyle; zaman içerisinde niversiteye ayrılan denek miktarının artması ve buna bağlı olarak dış kaynak kullanımına daha fazla ödeneğin aktarılması gibi etkenler yardımı ile dış kaynak kullanımının daha iyi seviyelere geleceği dışunılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Altun, Ö., (2009), *İnşaat Firmalarının Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejileri ile Uygulama Alanları ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslantaş, C.C., (1999), *Yeni Bir Tönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataman, G., (2002), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydınlı, F., (2001), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ., H. S. Fettahlıoğlu ve A. M. Eyitmiş, (2012), "Türkiye Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, S.2, ss.141-161
- Bayar, Ö., (2010), *Türkiyede Konut projelerinin Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Beytur, M., (2008), *Dış Kaynaklardan Yararlanma'nın Başarısında Temel Kavramlar ve Türk Telekom AŞ. Bayiilik Sistemi Üzerine Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Canbolat, T., (1992), *Türk İş Hukukunda Asıl İşveren – Alt İşveren İlişkileri*, Kazancı Yayınları, İstanbul.
- Çalık, İ., (2009), *Otel İşletmelerinde DKK*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Çevik, E., (2006), *Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Doğan, H., (2003), *İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksek Okullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Düren, Z., (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayım, İstanbul.
- Erdemir, E., (2004), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma:Eskişehir Örneği", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.5, S.1, Haziran, ss.1-17
- Erkaragülle, S., (2007), *Yönetici Gözüyle İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörlerin Bir İşletme Üzerinde İncelenmesi.(Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe Bir İşletme Tecrübesi.)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Göksel, A., (2001), *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Güçlütürk, G., (2010), *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek, İçecek Departmanlarında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Hergüllü, İ.,(2009), *Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı-3PL Lojistik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Kanat, S., (2007), *Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (DKK) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karayel, Ö. F., (2006), *Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı, İstanbul Tekstil Kent Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Koçel, T., (1996), "İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", *Mercek Dergisi*, MESS Yayın, S.3, ss.26-38
- Koçel, T., (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., (2001), *İşletme Yöneticiliği*, BETA Yayınları, İstanbul.
- Kurtuluş, S., (2007), *Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet sağlayıcıların Konuya Bakışı ile İlgili Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mucuk, İ., (2000), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Oktay, E., (2006), *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özbaltacı, K.C., (2008), *Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbay, T., (2004), *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing)*, İTO Yayınları, İstanbul.
- Özgün, M., (2006), *Kalite Artırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özler, H., (2006), *Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yemek Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) İle Karşılanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Sağnak, P., (2010), *Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Kalitesi ve Müşteri Tatmini Yaratılmasındaki Rolü ve Bir Pazarlama Aracı Olarak Kullanılması;GATA Hastanesi'nde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türksoy, A., (2005), "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, C.5, S.1, ss.11-18

Ülgen, H. ve S. K. Mirze, (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Ünalır, T., (2007), *Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri, Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Yılmaz, V., (2006), *Kartlı Ödeme Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmazer, A., (2004), *Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Belediyelerde Bir Alan Araştırması)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Zorlu, Ö., (2008), *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

EK 1: MÜLAKAT SORULARI

| Dış kaynak kullanımı ile ilgili aşağıda yer alan ifadelere katılıp katılmadığınızı ya da ne ölçüde katıldığınızı yandaki başlıklara göre değerlendiriniz. | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Tamamen Katılmıyorum |
|---|---------------------|-------------|------------|--------------|----------------------|
| 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 oldukça güçtür. | | | | | |
| 12- Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetsel anlamda kolaylık sağlar. | | | | | |
| 13- Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yeteneklerini yanlış tanımlamasına neden olabilir. | | | | | |
| 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 aŐađıdakilerin hangisi ile açıklanabilir?

Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Maliyetleri düşürür.

Sabit maliyetleri değişken hale getirir. Maliyetleri yükseltir.

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

Evet Hayır Kararsızım

EK 2: TEKLİF MEKTUBU ÖRNEĞİ

T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı

Sayı: 07/04/2014

Konu: Tekliflerin İstenmesi

İlgili.....firma.....yetkililerine;

Üniversitemize ait kullanılmak üzere aşağıda cinsi, özelliği/özellikleri ve miktarı/miktarları belirtilen malzemenin/malzemelerin (hizmetin/hizmetlerin) temini düşünülmektedir. Listedeki kalemlere fiyat vermenizi rica ederiz.

.....

Şube Müdürü

TEKLİF MEKTUBUDUR

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı

Merkez BİLECİK

İdarenizin ihtiyacı ve talebi olan, aşağıda yazılı malzemeyi/hizmeti hizalarında gösterdiğimiz fiyattan satmayı kabul ve taahhüt ederiz.

| Sıra No | Malzemelerin Tanımı ve Açıklaması | Birimi | Miktarı | Birim Fiyatı | Tutarı |
|---------|-----------------------------------|--------|---------|--------------|--------|
| 1 | | Adet | | | |

NOT: KDV hariçtir.

EK 3: SÖZLEŞME ÖRNEĞİ

2014 YILI 75 İŞÇİ İLE GENEL HİZMET (MALZEMESİZ) ALIM HİZMET ALIMINA AİT SÖZLEŞME

İKN (İhale Kayıt Numarası): 2013/.....

Madde 1 - Sözleşmenin tarafları

Bu Sözleşme, bir tarafta **İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ** (bundan sonra İdare olarak anılacaktır) ile diğer tarafta (bundan sonra Yüklenici olarak anılacaktır) arasında aşağıda yazılı şartlar dahilinde akdedilmiştir.

Madde 2 - Taraflara ilişkin bilgiler

2.1. İdarenin

- a) Adı:
- b) Adresi:
- c) Telefon numarası:
- ç) Faks numarası:
- d) Elektronik posta adresi(varsı):

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 (varsı):

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; **2014 Yılı 75 İşçi ile Genel Hizmet (Malzemesiz) Alım İş** 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 sözleşme 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 olanTL (.....) bedel üzerinden akdedilmiştir. Yapılan işlerin bedellerinin ödenmesinde, birim fiyat teklif cetvelinde Yüklenicinin teklif ettiği ve 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 ulaşım, sigorta, vergi, resim ve harçlar ile sözleşmenin uygulanması sırasında, ilgili mevzuat gereğince yapılacak tüm giderler ve idari şartnamenin 25'inci maddesinde belirtilen giderler sözleşme bedeline dahildir. İlgili mevzuatı 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. İşe başlama tarihi; işi bitirme tarihi

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: **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Rektörlüğü ve Bağlı Birimleri (Teknik Şartnamede detaylı şekilde gösterilmiştir.)**

10.2. İşyerinin teslimine ilişkin esaslar ve işe başlama tarihi: **İşyeri teslimi yapılmayacak ve 9.1. maddesinde belirtilen tarihte işe başlanacaktır.**

Madde 11 - Teminata ilişkin hükümler

11.1. Kesin teminat

11.1.1.Yüklenici bu işe ilişkin olarakTL(.....) tutarındaki kesin teminat mektubunukesin teminat olarak vermiştir.

11.1.2. Kesin teminat mektubu süresizdir. 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 öngörülen 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 hakedişlerden 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 Kanununun 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 idareye herhangi bir borcunun olmadığı tespit edildikten sonra, Sosyal Güvenlik Kurumundan alınan ilişiksiz belgesinin İdareye verilmesinin ardından kesin teminat ve varsa ek kesin teminatların tamamı, 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 hizmetin kabul tarihine 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) Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca ve Genel Şartnamenin hatalı, kusurlu ve eksik işlere ilişkin hükümleri saklı kalmak kaydıyla aşağıda öngörülen plan ve şartlar çerçevesinde

ödenektir:

Genel Şartnamenin Hakedişler ve Ödeme başlıklı Yedinci Bölümünde birim fiyat sözleşmeler için öngörülen usul ve esaslar çerçevesinde aylık geçici hak ediş ödemeleri şeklinde, kontrol teşkilatı tarafından işin kabulünü takip eden 10 iş günü içinde (Maliye Bakanlığınca vize edilecek olan 2014 yılı Ayrıntılı Harcama Programı ve Ayrıntılı Finansman Programındaki ödenek dağılımına göre belirlenen serbestlikler dikkate alınarak) idarece ödeme emri belgesine bağlanarak ödenmek üzere, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına gönderilir. Ödemelerin yapılmasında, bir önceki aya ait SGK belgeleri, vergi borcu yoktur belgesi, bir önceki aya ait işçi ücretlerinin işçilerin banka hesaplarına yatırıldığına dair belge, İşçi SSK primlerine ait tahakkuk belgelerinin yatırılmış olduğuna dair belgeler ile bordro idareye sunulacaktır.

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 hakediş 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 içinde, 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 hesaplanacaktır. Fiyat farkının hesaplanması ve ödenmesinde yürürlükteki 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununa göre İhalesi yapılacak olan Hizmet alımlarına ilişkin Fiyat Farkı Hesabında Uygulanacak Esasları belirleyen 07/05/2004 tarih ve 25455 sayılı Resmi gazetede yayımlanan 8'inci maddesi esasları dikkate alınacak olup, söz konusu 8'inci madde hükmü aşağıdaki maddede belirtilmiştir.

A) Asgari Ücret ve diğer işçilik maliyetlerindeki değişiklikten kaynaklanan fark, İhale konusu hizmetin gerçekleştirilebilmesi için çalıştırılacak 506 sayılı Sosyal Sigortalar kanununa tabi personelin, sayı ve günlük çalışma saatini belirtilmesi kaydıyla;

- a) Asgari ücret tespit komisyonunca ihale (son teklif verme) tarihinde 16 yaşını doldurmuş işçiler için belirlenmiş asgari ücretin değiştirilmesi halinde eski ve yeni asgari ücretler arasındaki fark,
- b) İhale (son teklif verme) tarihi itibarıyla işveren tarafından karşılanacak olan SSK primi ve işsizlik sigortası primine ilişkin toplam tutarda; asgari ücret değişikliği veya sigorta primi alt sınır değişikliği ile prim oranları değişikliği gibi sebeplerle meydana gelecek fark;
- c) 506 sayılı kanununun 77. maddesinin 2. fıkrası çerçevesinde sözleşmede öngörülen ücret ekleri nedeniyle, işveren tarafından karşılanmakta olan SSK primi ve işsizlik sigorta primine ilişkin toplam tutarda meydana gelen fark, toplamı (a, b ve c, bentleri toplamı), 506 sayılı Kanun gereğince işveren nam ve hesabına hazinece yapılacak olan ödemelerde dikkate alınmak suretiyle bu esasların 7. maddesi uygulanmaksızın ödenir veya kesilir.

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. Bu işte alt yüklenici çalıştırılmayacak ve işlerin tamamı yüklenicinin kendisi tarafından yapılacaktır.

Madde 16 - Cezalar ve sözleşmenin feshi

16.1. İdare tarafından uygulanacak cezalar aşağıda belirtilmiştir:

16.1.1. Yüklenici, hakedişlerin hesabına yatırıldığı tarihten itibaren en geç 24 saat içerisinde personelin banka hesaplarına maaşlarını aktarmış olmalıdır. Üniversitemizin çalıştığı bankanın EFT tarihi baz alınacaktır. Yüklenici firma Üniversitemiz Genel Hizmetlerinin yerine getirilmesinde ihale dokümanı ekindeki teknik şartnamede yer alan, hizmetin yerine getirilmesi ile ilgili hükümlerini birinin/birkaçının yerine getirilmemesi durumunda ihlal edilen kural tutanak/tutanaklarla tespit edilir. İdare firmaya ihlalin durumuna göre süreli olarak düzeltilmesi ile ilgili tutanağını bildirir ve her bir eksiklik için aylık hak edişinin %1'i oranında ceza keser. Firma ihlalin düzeltilmesi ile ilgili yükümlüğünü yerine getirmez ise sözleşmenin 16.2. - 16.3 ve 16.4. maddeleri uygulanır. Ayrıca söz konusu cezai işlemlerin 1 ayda 3'ten fazla olması ve idarenin ihtarına rağmen aynı durumların devam etmesi halinde sözleşmenin 16.2. - 16.3 ve 16.4. maddeleri uygulanır.

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

16.2. Yukarıda belirtilen cezalar 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 edilecek 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 yapılmayan 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; işi 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 İdare 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. a)Yüklenicinin ilgili aya ait SSK'ya vermekle yükümlü olduğu Sosyal Sigortalar Prim Bildirgesi, tahakkuk fişi, bir önceki aya ait tahsilat makbuzu ile aylık hizmet bordrolarını ibraz edeceklerdir.

b) İşçi puantaj cetvelleri ile yüklenici tarafından kampüs bazında çalıştırılan genel hizmet personeli için düzenlenmiş ücret bordroları ibraz edilecektir.

c) İşçi puantaj cetvellerinde, aylık bordrolarda ve dönem bordrolarda ve dönem bordrolarında gösterilen işçi sigorta sicil numaraları ile işçiye SSK'ca verilmiş olan sigorta sicil numaralarının uyumlu olduğunu,(Uyumsuzluk halinde tüm sorumluluk yükleniciye aittir) ibraz edecektir.

d) Yüklenici bir önceki aya ait muhtasar beyannameyi vermiş ve tahsilat fişini almış olduğunu gösterecektir.

e) Yüklenici, kampüsler bazında çalıştırılan temizlik personeline bir önceki aya ait sosyal yardım olarak verdiği yol ve yemek bedellerini nakden ödediğini, yol ve yemek bedellerini ücret bordrosunda gösterdiğini ibraz edecektir.

Madde 20 - Teslim, muayene ve kabul işlemlerine ilişkin şartlar

20.1. Bu işte kısmi kabul yapılmayacaktır.

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 Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı adresinde ve başvuru yazısının İdareye ulaştığı tarihten itibaren 3 iş günü içinde teslim alınır. Yüklenici, işin teslimi için sözleşme ve ekleri uyarınca üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmemesi nedeniyle oluşan zarardan sorumludur. Kontrol Teşkilatı ile Yüklenicinin, işin yapılmasına ilişkin olarak hizmetin ifa edildiği dönemler itibariyle birlikte tutacakları kayıtlar, işin o dönem içerisinde yapılan kısmının teslimi anlamına gelir. Ancak Yüklenici kayıt tutmaktan ve/veya tutulan kayıtları imzalamaktan imtina ederse Kontrol Teşkilatının kayıtları esas alınır ve bu kayıtların doğruluğu Yüklenici tarafından kabul edilmiş sayılır."

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 3 iş günü içinde yapılarak kesin hesap raporu çıkarılır.

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, tutukluğu 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 gerekçeleri ile birlikte İdareye yazılı olarak bildirmesi halinde, ayrıca protesto çekmeye gerek kalmaksızın kesin teminat ve varsa ek kesin teminatlar gelir kaydedilir ve sözleşme feshedilerek hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilir.

Madde 26 - İdarenin sözleşmeyi feshetmesi

26.1. Aşağıda belirtilen hallerde İdare sözleşmeyi fesheder:

a) Yüklenicinin taahhüdünü ihale dokümanı ve sözleşme hükümlerine uygun olarak yerine getirmemesi veya işi 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, İdare sözleşmeyi feshetmeksizin

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

27.3. Ancak bu durumda, Yüklenici hakkında 4735 sayılı Kanununun 26'ncı maddesi hükmüne göre işlem yapılır ve Yükleniciden kesin teminat ve varsa ek kesin teminatların tutarı kadar ceza tahsil edilir. Bu ceza hakedişlerden 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 eksilişi ve işin tasfiyesi

29.1. Öngörülemeyen 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 tamamlanamayacağına anlaşılması durumunda ise artış yapılmaksızın hesabı genel hükümlere göre tasfiye edilir. Bu durumda, yüklenicinin sözleşme bedeli tamamlanmaya kadar işi ihale dokümanı ve sözleşme hükümlerine uygun olarak yerine getirmesi zorunludur.

Bu ihalede 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununun 24'üncü maddesi çevresinde iş eksilişi yapılabilir. İhale konusu işin sözleşme bedelinin % 80'inden daha düşük bedelle tamamlanacağına 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 veya 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. Bu madde boş bırakılmıştır.

Madde 34 - Garanti ile ilgili şartlar

34.1. Bu madde boş bırakılmıştır.

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. Yüklenici, hakedişlerin hesabına yatırıldığı tarihten itibaren en geç 24 saat içerisinde personelin banka hesaplarına maaşlarını aktarmış olmalıdır. Üniversitemizin çalıştığı bankanın EFT tarihi baz alınacaktır. Yüklenici firma Üniversitemiz Genel Hizmetlerinin yerine getirilmesinde ihale dokümanı ekindeki teknik şartnamede yer alan, hizmetin yerine getirilmesi ile ilgili hükümlerini birinin/birkaçının yerine getirilmemesi durumunda ihlal edilen kural tutanak/tutanaklarla tespit edilir. İdare firmaya ihlalin durumuna göre süreli olarak düzeltilmesi ile ilgili tutanağını bildirir ve her bir eksiklik için aylık hak edişinin %1 oranında ceza keser. Firma ihlalin düzeltilmesi ile ilgili yükümlüğünü yerine getirmez ise sözleşmenin 16.2. – 16.3 ve 16.4. maddeleri uygulanır. Ayrıca söz konusu cezai işlemlerin 1ayda 3 ten fazla olması ve idarenin ihtarına rağmen aynı durumların devam etmesi halinde sözleşmenin 16.2. – 16.3 ve 16.4. maddeleri uygulanır.

Madde 37 - Anlaşmazlıkların çözümü

37.1. Bu sözleşme ve eklerinin uygulanmasından doğabilecek her türlü anlaşmazlığın çözümünde Bilecik 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 .../.../2013 tarihinde bir nüsha olarak imza altına alınmıştır. Ayrıca İdare, Yüklenicinin talebi halinde sözleşmenin "aslına uygun idarece onaylı suretini" düzenleyip Yükleniciye verecektir.



İdare

Yüklenici

Daire Başkanı

.....

.....

| | | | |
|---|--|--|---|
|  | T.C. BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ÖZGEÇMİŞ FORMU | |  Fotoğraf |
| | | | |

| | | | | | |
|-----------------|--|------------------------|---|------|-----|
| Adı Soyadı | Pınar BAYRAK | T.C. Kimlik Numarası | 41965330764 | | |
| Doğum Yeri | Mersin | Doğum Tarihi | 08.09.1982 | | |
| Lisans Öğrenimi | Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi | Yüksek Lisans Öğrenimi | Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı | | |
| Yabancı Dil/ler | | SEVİYE | Başlangıç | Orta | İyi |
| İngilizce | | | | X | |

BİLİMSEL FAALİYETLER

İŞ DENEYİMİ

ÇALIŞTIĞI KURUMLAR: 2009 yılından itibaren Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde çalışmaktadır.

STAJLAR:

PROJELER:

İLETİŞİM BİLGİLERİ

ADRES: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Rektörlüğü, 11210 BİLECİK

TELEFON: 0 228 214 10 23

GSM: 0 534 665 23 75

E-Posta: pinar.ekrem@bilecik.edu.tr

NOTLAR