

148277

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148277

**YEREL YÖNETİMLERİN BAŞARISINDA DIŞ
KAYNAKLARDAN YARARLANMA
(BELEDİYELERDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI)**

DOKTORA TEZİ
Aydın YILMAZER

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM ve ORGANİZASYON

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Rana ÖZEN KUTANIS

MART 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




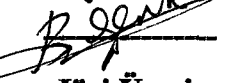
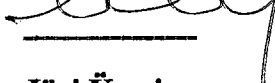
**YEREL YÖNETİMLERİN BAŞARISINDA DIŞ
KAYNAKLARDAN YARARLANMA
(BELEDİYELERDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI)**

DOKTORA TEZİ
Aydın YILMAZER

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM ve ORGANİZASYON

Bu tez/..../2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

				
Jüri Başkanı	Jüri Üyesi	Jüri Üyesi	Jüri Üyesi	Jüri Üyesi
Prof. Dr.	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.
Nurullah GENÇ	Gülhazal YILDIZ	Nihat ERDOĞAN	Rana ÖZEN, KUTANLIS	Gazal UĞRAN

ÖNSÖZ

Özünde, kamu hizmetlerinin üretilmesinde ve bu üretimi yerel düzeyde sürdüren belediyelerin fonksiyonları ve rollerinin küçültülerek, hizmetlerin üretilmesinde, özel sektör ve piyasa ekonomisi kurallarının hakim kılınması yoluyla verimliliğinin arttırılmasını amaçlayan Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY), son yılların en güncel konularından biridir.

Çağdaş bir yönetim anlayışı olan DKY yöntemi, belediyelerin hizmet üretimlerinde planlama, tasarım ve denetim konularına odaklanmalarına, diğer hizmetlerin gerçekleştirilmesinde ise tedarikçi firmaların kullanılmasına imkan veren ve sürekli halkın beklentilerini karşılamaya yardımcı olan bir yaklaşımdır. DKY yoluyla çok sayıda hizmeti gerçekleştirmeye çalışan belediye yönetimleri, etkin ve verimli bir yapıya kavuşmuş olmaktadır. Hizmet üretimlerinde DKY uygulamasına gidilmesi belediyelere önemli faydalar sağlamasına rağmen uygulamanın yeterli önlemler alınarak yapılamaması durumu beraberinde önemli riskleri gündeme getirmektedir. Başka bir deyişle, belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının başarılı olması belirli faktörlere bağlıdır. İşte bu nedenle, çalışmanın konusunu “Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Marmara Bölgesindeki Belediyelerde Bir Alan Araştırması)” oluşturmaktadır.

Çalışmalarım esnasında uyarı ve yardımları için tez izleme üyesi Sn. Yrd. Doç. Dr. Gazi UÇKUN’a, tezdeki istatistiksel analizlerin yapılmasında katkısı olan Sn. Asistanlar Kazım MERT ve Hayrettin ZENGİN’e, doktora eğitimimin başlangıcından itibaren bana yön veren, yol gösteren değerli hocalarım Sn. Prof. Dr. Gültekin YILDIZ ve Sn. Yrd. Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS’e teşekkürlerin en büyüğünü borçluyum. Ayrıca, bu çalışmamda bana yardımcı olan aziz dost Sapanca Belediyesi Özel Kalem Müdürü Sn. Cemal KARAAĞAÇ’a ve bu çalışmaya beni teşvik ederek ve desteğini her zaman olduğu gibi esirgemeyen eşim Nurten YILMAZER’e teşekkür ederim.

Bu tez çalışmamı, hayatım boyunca maddi ve manevi ihtiyacımı gideren anne ve babama ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xiv
SUMMARY.....	xv
GİRİŞ.....	1
1.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	4
1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı Ve Gelişimi.....	4
1.1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	4
1.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımı ve sınıflandırılması.....	5
1.1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Eğilimi.....	8
1.1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma ile ilgili Ekonomik Teoriler.....	10
1.1.4.1. Kaynak Esaslı Teori.....	10
1.1.4.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi.....	11
1.1.4.3. İşlem Maliyet Teorisi.....	11
1.1.4.4. Vekalet Maliyet Teorisi.....	12
1.1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Özellikleri.....	13
1.1.6. Dış Kaynaklardan yararlanma Türleri.....	14
1.1.6.1. İkincil Hizmet olarak Dış Kaynaklardan yararlanma.....	14
1.1.6.2. Yardımcı Ağ (Networks) Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	15
1.1.6.3. Tedarikçi Firma ile Stratejik İttifaklar Oluşturma.....	15
1.1.6.4. Rakipleri ile İttifak Oluşturma.....	16
1.1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Temel Yetkinlik.....	17
1.1.7.1. Temel Yetkinliklerin Gerekleri	19
1.1.7.2. Temel Yetkinliklerin Özellikleri.....	20
1.1.8. Yeni Yönetim Yaklaşımları ve Dış kaynaklardan Yararlanma.....	22
1.1.9. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Özel Sektördeki Durumu.....	24
1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri.....	26

1.2.1. Globalleşme ve Teknolojik Değişim.....	26
1.2.2. Örgüt Yapılarında Yalınlaşma.....	27
1.2.3. Maliyetleri Azaltma.....	28
1.2.4. Esnekliği Geliştirme.....	29
1.2.5. Küçülme.....	30
1.2.6. Temel Yeteneği Geliştirme.....	31
1.2.7. Performansı Arttırma.....	31
1.2.8. İlave Kaynak Sağlama.....	32
1.2.9. Stratejik Fonksiyonlara Odaklanma.....	32
1.2.10. Riski Azaltma.....	33
1.2.11. Artan Taleplerin Üstesinden Gelme.....	33
1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Fayda ve Sakıncaları.....	34
1.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Faydaları.....	34
1.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları.....	37
2. YEREL YÖNETİM FAALİYETLERİ VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA	42
2.1. Yerel Yönetim Faaliyetleri İle İlgili Temel Konular.....	42
2.1.1. Türkiye’de Belediyelerin Tarihi Gelişimi Ve Bugünkü Durumu.....	43
2.1.2. Belediyenin Tanımı ve Görevleri.....	44
2.1.3. Belediyelerin Temel Fonksiyonlarının Sınıflandırılması.....	45
2.1.4. Belediye Hizmetlerinin Başarısında Gerekli olan Yetenekler.....	47
2.1.5. Belediye Hizmetlerinde Kaynak Yönetimi	49
2.2. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Uygulama Alanları.....	50
2.2.1. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Kapsam ve Niteliği.....	51
2.2.2. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Anlamı.....	51
2.2.3. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yönelik performans Kriterleri.....	52
2.2.4. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri.....	60

2.2.4.1. Özelleştirme Eğilimi.....	61
2.2.4.2. Siyasal Nedenler.....	62
2.2.4.3. Mali ve Ekonomik Nedenler.....	63
2.2.4.4. İdari Nedenler.....	64
2.2.4.5. Özel sektör kapasitesi.....	65
2.2.4.6. Diğer Nedenler.....	65
2.2.5. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Fayda ve Sakıncaları.....	66
2.2.6. Belediye Hizmetlerinde Genel Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları....	71
2.2.6.1. Bilgi İşlem Hizmetleri.....	71
2.2.6.2. İnsan Kaynakları Hizmetleri.....	73
2.2.6.3. Temizlik Hizmetleri.....	74
2.2.6.4. Yolcu Taşıma Hizmetleri.....	74
2.2.6.5. Park ve bahçe Hizmetleri.....	75
2.2.6.6. Fen Hizmetleri.....	76
2.2.6.6. Teknik Hizmetleri.....	76
2.2.6.7. İmar Hizmetleri.....	77
2.2.6.8. Diğer Hizmetler.....	78
2.2.7. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Başarısının Gereklilikleri.....	79
2.3. Dünya’ da Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları.....	82
2.3.1. ABD’de Dış kaynaklardan Yararlanma.....	82
2.3.2. İngiltere’de Dış Kaynaklardan Yararlanma	83
2.3.3. Almanya’da Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	84
2.3.4. Fransa’da Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	85
2.3.5. Kanada’da Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	85
2.3.6. Türkiye’de Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	86
2.3.7. Diğer Ülkelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	88
2.4. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöntemleri.....	89
2.4.1. İhale Yöntemine Göre Hizmetlerin Yaptırılması.....	90

2.4.2.1. Açık Teklif Usulü.....	92
2.4.1.2. Kapalı Teklif Usulü.....	92
2.4.1.3. Pazarlık Usulü.....	93
2.4.1.4. Fiyat ve Teklif İsteme Usulü.....	94
2.4.1.5. Doğrudan Temin Usulü.....	94
2.4.2. İmtiyaz Sözleşme Yöntemine Göre Hizmetlerin Yaptırılması.....	95
2.4.3. Kiralama Yöntemine Göre Hizmetlerin Yaptırılması.....	97
3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ VE ETKİLERİ.....	98
3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci.....	98
3.1.1. Dış Kaynaklardan yararlanmaya İhtiyaç Duyulması.....	98
3.1.2. Proje Üst Yönetim Takımının Oluşturulması.....	100
3.1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yönelik Amaçların Belirlenmesi.....	101
3.1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönelik Stratejik Analizlerin Yapılması..	102
3.1.4.1. Dış Kaynaklardan Yararlanılacak Fonksiyonların Belirlenmesi...	103
3.1.4.2. Uzun ve Kısa Dönemli Bakış.....	107
3.1.4.3. Hizmetlerin Kalite Seviyesinin Belirlenmesi.....	108
3.1.4.4. Fonksiyonun Dış Kaynağa Aktarılmasında Organizasyon Kültürüne Olası Etkilerinin Belirlenmesi.....	108
3.1.4.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmak İçin Mevcut Durum Analizi ve Değerlendirme.....	109
3.1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması.....	114
3.1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasında Teklif Formu Hazırlama	116
3.1.6.1. Teklif Formu Kavramının Tanımı.....	116
3.1.6.2. Teklif Formunda Yer alacak Temel Konular.....	116
3.1.6.3. Tekliflerin Değerlendirilmesi.....	119
3.1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarında Tedarikçi Firma Seçimi.....	121
3.1.7.1. Mevcut Tedarikçi Grubunun Tanımlanması.....	121
3.1.7.2. Tedarikçi Firmalarda Bulunması Gereken Özellikler.....	121
3.1.7.3. Tedarikçi Firma Seçimini Gerçekleştirme.....	124
3.1.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasında Sözleşme Görüşmeleri...	126
3.1.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sözleşmesinin Yapılması.....	127

3.1.9.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sözleşmesinin Türleri.....	128
3.1.9.2. Temel Sözleşme Konuları.....	129
3.1.9.3. Sözleşmede Dikkat Edilecek Hususlar.....	136
3.1.10. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasına Geçiş.....	139
3.1.11. Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinin Yönetimi.....	141
3.1.11.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöneticisi Atama.....	141
3.1.11.2. Performans kontrolünün Sağlanması.....	144
3.1.12. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sözleşmesinin Sona Ermesi	147
3.2. Belediyelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Etkileri.....	149
3.2.1. Belediye Hizmetlerine Etkisi.....	149
3.2.2. Çalışan personele Etkisi.....	151
3.2.3. Sendikalara Etkisi.....	152
3.2.4. Ücret Düzeyine Etkisi.....	152
4. MARMARA BÖLGESİNDEKİ BELEDİYELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMAYA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI.....	154
4.1. Araştırmanın Amacı.....	155
4.2. Araştırmanın Önemi.....	155
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	156
4.4. Araştırma Konusu (Problemi).....	157
4.5. Alt Araştırma Konuları (Problemleri).....	157
4.6. Araştırma Hipotezleri.....	157
4.7. Araştırma Yöntemleri.....	158
4.7.1. Evren ve Örneklem.....	158
4.7.2. Verilerin Toplanması.....	158
4.7.3. Verilerin Analizi.....	159
4.7.4. Kullanılan İstatistik Yöntemler.....	159
4.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	160
4.8.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasıyla İlgili Genel Bilgiler.....	160
4.8.2. Belediyelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları İle İlgili Bilgiler.....	161
4.8.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulaması Süreciyle	

İlgili Olan Bulgular.....	166
4.8.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarında Tedarikçi Firma Seçiminin Süreciyle İlgili Bulgular.....	168
4.8.5. Dış kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarında Sözleşme ve Geçiş Süreciyle İlgili Bulgular.....	171
4.8.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Belediye Hizmetlerine Etkileriyle İlgili Bulgular.....	176
4.8.7. Belediye Hizmetlerinde Muhtemel Dış Kaynaklardan Yararlanma Amaçlarının Fonksiyonlara Göre Etkilerinin Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	182
4.8.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasında Başarıyı Etkileyen Faktörlere Yönelik Dağılım Düzeyleri.....	191
4.8.9. Başlangıçta Ortaya Konulan Hipotezlerle İlgili Olarak Elde Edilen Bulgular.....	195
4.8.10. Büyükşehir Belediyelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulama Başarısının Durumu.....	200
4.8.11. Büyükşehir Belediyelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Öncelikli Faktörlerin Belirlenmesi.....	201
4.8.12. Büyükşehir Belediyelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarına Yönelik Tedarikçi Firma Seçiminde Öncelikli Kriterlerin Belirlenmesi.....	204
4.8.13. Büyükşehir Belediyelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Başarısına Yönelik Öncelikli Faktörlerinin Belirlenmesi.....	206
4.8.14. Büyükşehir Belediyelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasının Sakıncalarına Yönelik Öncelikli Faktörlerin Belirlenmesi.....	209
4.8.15. Büyükşehir ve İlçe Belediyelerine Göre DKY Uygulamalarının Farklılıkları.....	211
4.8.16. Kalitatif Araştırma Sonuçları.....	213

4.8.16.1. Yöneticilerin DKY Tanımlamaları İle İlgili Görüşleri.....	213
4.8.16.2. Araştırmadaki Yöneticilerin Yorumu.....	214
4.8.16.3. Yöneticilerin DKY Uygulamaları ile İlgili Diğer Görüşleri.....	217
4.8.17. Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	218
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	220
KAYNAKLAR	232
EKLER.....	246
ÖZGEÇMİŞ.....	256



KISALTMALAR

DKY	: Dış Kaynaklardan Yararlanma
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
BİT	: Belediye İktisadi Kuruluşları
TSE	: Türk Standartlar Endüstrisi
ISO	: Uluslar arası Standartlar Örgütü
ABD	: Amerika Birleşik Devleti
a.g.e.	: Adı geçen eser
vb.	: Ve benzeri



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 : Kamu ve Özel Sektör İşlemelerinin Etkenlik Faktörüne Göre Yapılan Karşılaştırma.....	55
Tablo 2.2 : Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinin Verimlilik Faktörüne Göre Yapılan Karşılaştırma.....	57
Tablo 3.1 : Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinin Aşamaları.....	98
Tablo 3.2 : Stratejik Kabiliyetlerin Belirlenmesi.....	103
Tablo 3.3 : DKY Uygulamalarına Yönelik Stratejik Karar Verme Matrisi.....	105
Tablo 4.1 : Belediyelerin Yapısı Hakkında Genel Bilgiler.....	160
Tablo 4.2 : Belediyelerin DKY Uygulamasına Gitmelerindeki Öncelikli Nedenlerin Dağılımı.....	161
Tablo 4.3 : Belediye Hizmetlerinin Tamamının Tedarikçi Firmalara Devredilmemesindeki Öncelikli faktörlerin Dağılımı.....	162
Tablo 4.4 : Belediyelerin Dış Kaynaklardan Yararlandıkları Hizmetlere Ait Oranların Dağılımı.....	164
Tablo 4.5 : Belediyelerin Hizmet Fonksiyonlarına Göre DKY Uygulama Türlerinin Dağılımı.....	165
Tablo 4.6 : DKY Sürecinin Yönetilmesine Yönelik Bilgilerin Dağılımı.....	166
Tablo 4.7 : DKY Uygulamalarında Üst Yönetime Yardımcı Olan Kişilerin Durumu.....	166
Tablo 4.8 : DKY Uygulamalarında Faydalanılan Uzmanların Yetkilerine Ait Görüşlerin Dağılımı.....	167
Tablo 4.9 : Belediyelerde DKY Uygulamasına Gidilmeden Önce Maliyet Analizinin Yapılma Durumu.....	168
Tablo 4.10: Tedarikçi Firmalar Hakkında Araştırma Yapma Durumu.....	168
Tablo 4.11: Tedarikçi Firmalar Hakkında Araştırma Yapılan Bilgi Kaynaklarının Durumu.....	169
Tablo 4.12: Belediyelerin DKY Uygulamalarında Tedarikçi Firmaları Ziyaret Etme Durumu.....	169

Tablo 4.13: Belediye Hizmetlerinde DKY İlişkisinin Yönetimi İçin Takım Oluşturma Durumu.....	170
Tablo 4.14: Tedarikçi Firma Seçiminde Etkili Olan Öncelikli Kriterlerin Dağılımı.....	170
Tablo 4.15: Belediye Hizmetlerinde DKY Sözleşme Süresinin Dağılım Durumu.....	171
Tablo 4.16: DKY Sözleşme Sürelerinin Hizmet Alanlarına Göre Dağılım.....	172
Tablo 4.17: Belediye Hizmetlerine Uygulanan DKY Uygulama Türlerine Göre Sözleşme Yapılan Tedarikçi Sayısının Dağılımı.....	173
Tablo 4.18: Muhtemel DKY Sözleşme Şartnamesinin Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	175
Tablo 4.19: DKY Uygulamasının Belediye Hizmetlerinde Amaçlara Yönelik Etkileri.....	176
Tablo 4.20: Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Yakın Çevreye Etkileri.....	177
Tablo 4.21: DKY Uygulamalarında Çalışanların Öncelikli Olumsuz Etkilenme Durumlarıyla İlgili Faktörlerin Dağılımı.....	178
Tablo 4.22: DKY Uygulamalarında Sendikaların Öncelikli Olumsuz Etkilenme Durumlarıyla İlgili Faktörlerin Dağılımı.....	179
Tablo 4.23: Belediyelerde DKY Uygulamasının Hizmet performans Ölçütleri Üzerine Etkisinin Dağılımı.....	179
Tablo 4.24: Belediyelerde DKY Uygulamasının Öncelikli Sakıncaları İle İlgili Faktörlerin Dağılımı.....	180
Tablo 4.25: DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Maliyet Azaltma Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi.....	182
Tablo 4.26: DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Öz Yetkinliğe Odaklanma Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi.....	183
Tablo 4.27: DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Performans Geliştirme Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi.....	184
Tablo 4.28: DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı İlave Kaynak Sağlama Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi.....	185

Tablo 4.29: DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Esnekliğin Geliştirilmesi ve Risk Paylaşımı Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi.....	186
Tablo 4.30: DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Küçülme Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi.....	187
Tablo 4.31: DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Karlılığın Arttırılması Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi.....	188
Tablo 4.32: DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı teknolojik Yeniliğin Sağlanması Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi.....	189
Tablo 4.33: DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Verimlilik ve Etkinliği Sağlama Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi.....	190
Tablo 4.34: Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Başarısına İlişkin Görüşler.....	191
Tablo 4.35: DKY Uygulamasına Gitmeden Önce Başarı Faktörlerini Belirleme Durumu.....	192
Tablo 4.36: Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Başarılı Olmasında Öncelikli Faktörlerin Dağılımı.....	192
Tablo 4.37: Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Başarısız Olmasındaki Öncelikli Nedenlerin Dağılımı.....	194
Tablo 4.38: DKY Uygulamasına Yönelik Maliyet Analizinin Yapılmasıyla, DKY Uygulamasının Başarılı Olması Arasındaki İlişki.....	195
Tablo 4.39: DKY Yönetim takımının Oluşturulmasıyla, DKY Uygulamasının Başarılı Olması Arasındaki İlişki.....	196
Tablo 4.40: Tedarikçi Firma Araştırmasıyla, DKY Uygulamasının Başarılı Olması Arasındaki İlişki.....	197
Tablo 4.41: DKY Uygulamasına Gidilmeden Önce Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi İle DKY Uygulamasının Başarılı Olması Arasındaki İlişki.....	198
Tablo 4.42: Belediyelerin Yapısına Göre DKY Uygulamasının Başarı Durumu.....	199
Tablo 4.43: Büyükşehir Belediyelerinin DKY Uygulamasına Gitmelerinden Önce	

	Başarı Faktörlerini Belirleme Durumları.....	200
Tablo 4.44:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulama Başarısının Durumu.....	200
Tablo 4.45:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 1. Öncelikli Faktörün Dağılımı.....	201
Tablo 4.46:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 2. Öncelikli Faktörün Dağılımı.....	202
Tablo 4.47:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 3. Öncelikli Faktörün Dağılımı.....	202
Tablo 4.48:	Büyükşehir Belediyelerinde Tedarikçi Firma Seçiminde 1.Öncelikli Kriterin Belirlenmesine Yönelik Dağılım Düzeyi.....	204
Tablo 4.49:	Büyükşehir Belediyelerinde Tedarikçi Firma Seçiminde 2.Öncelikli Kriterin Belirlenmesine Yönelik Dağılım Düzeyi.....	204
Tablo 4.50:	Büyükşehir Belediyelerinde Tedarikçi Firma Seçiminde 3.Öncelikli Kriterin Belirlenmesine Yönelik Dağılım Düzeyi.....	205
Tablo 4.51:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 1.Öncelikli Faktörel Dağılım.....	206
Tablo 4.52:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 2.Öncelikli Faktörel Dağılım.....	207
Tablo 4.53:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 3.Öncelikli Faktörel Dağılım.....	207
Tablo 4.54:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Sakıncalarına Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 1.Öncelikli Faktörel Dağılım.....	209
Tablo 4.55:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Sakıncalarına Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 2.Öncelikli Faktörel Dağılım.....	209
Tablo 4.56:	Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Sakıncalarına Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 3.Öncelikli Faktörel Dağılım.....	210
Tablo 4.57:	Anket Formunu Dolduran Yöneticilerin Profili ve Yorumu.....	218

ÖZET

Globalleşme ile birlikte insan ihtiyaçlarının çeşitlendiği ve arttığı günümüz dünyasında asli fonksiyonları insanlara hizmet sunmak olan yönetimlerin, bu ihtiyaçlara daha çok yerel yönetim ölçeğinde faaliyet gösteren belediyeler aracılığı ile cevap vermeye çalıştıkları bir gerçektir. Bu kapsamda, insana yönelik daha yaratıcı, esnek ve rasyonel yönetsel yapılar ve tekniklerin uygulanması zorunluluk arz etmektedir. Ayrıca, belediyelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda etkin ve verimli olmaları, hizmet maliyetlerini azaltmaları, örgüt yapılarını küçültürerek daha esnek ve hızlı hareket etmeleri başka bir deyişle kendi alanlarında en iyi olmaları için temel (öz) yeteneklerine odaklanmaları kaçınılmazdır.

“Temel yetenekler dışındaki faaliyetlerin başka firmalara devredilmesi” olarak tanımlanan ve özel sektörde yaygın olarak kullanılan Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing), yerel yönetimlerde yeniden yapılanma ve stratejik küçülmenin etkin araçları olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışma, hizmetlerin üretilmesinde DKY uygulaması ile ilgili olarak belediyelerin bu uygulamalardaki fayda ve risklerini, uygulama nedenleri ve süreçlerini, belediyelerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde izleyebilecekleri stratejiler konusunda bilgiler vermeyi ve dış kaynak kullanımına gidilerek üretilen hizmetlerde başarıya ulaşmayı etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın ilk kısmında DKY ile ilgili kuramsal boyut irdelenerek uygulamayı ortaya çıkaran nedenler hakkında bilgiler verilmiştir. Sonraki kısımlarda, belediye hizmetlerinde DKY uygulamaları, uygulama süreçleri ve bu süreçte dikkat edilmesi gereken temel hususlar incelenmiştir. Ayrıca, Marmara Bölgesi’nde bulunan Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri’nde anket çalışması yapılmış ve bunun sonuçları ortaya konmuştur. Araştırmanın sonucunda belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının başarılı şekilde yürütülmesinde etkili olan faktörler açıklanmıştır. Bu faktörlerin en önemlileri, belirlenmiş olan faaliyetlere doğru tedarikçi firmanın seçilmesi, etkin ve kapsamlı sözleşmenin yapılması, DKY ilişkisinin iyi yönetilmesi için takım oluşturulması ve tedarikçi firma performansının izlenmesidir. Diğer taraftan araştırma verilerine göre belediyelere, hizmet üretimlerini dış kaynaklara aktarmaları sonucu fırsatlar doğacağı gibi, potansiyel risklerin de oluşabileceği ortaya çıkmış, DKY sürecinin iyi yönetilmesi ile risklerin ortadan kaldırılabilceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler; Dış Kaynaklardan Yararlanma, Yerel Yönetimler, Belediye

OUTSOURCING IN SUCCESS OF LOCAL MANAGEMENT

(A Field Work On Municipalities)

SUMMARY

It is a known fact that the methods aim to give services to people try to adress these needs by means of municipalities mostly working in regional management scales in our contemporary world in which human needs are becoming more and more diversified and complex with the globalization. In this respect, it is an obligation to apply more creative, rational and managerial techniques and methods towards civic needs. Besides, it is inevitable for the municipalities to focus on their basic talents for becoming the best in their profession, that is, to become effective and feasible in their activity areas and to act more flexibly and faster by simplifying their organisational structure.

Outsourcing, defined as turning over the activities excluding the basic talents to other companies, and being largely used in private sector can be accepted as an effective tool for re-organisation and strategical shrinking in regional administrations.

This study aims to give information about the municipalities' gains and risks, causes and extensions related to the application of Outsourcing in the creation of civic services, strategies for the municipalities' meeting their targets and to identify the factors effecting the successful services provided by means of outsourcing applications.

The first part of this study analyses the theoretical dimension of Outsourcing and informs about the factors that lead to the application of it. In the preceding chapters, applications, periods and basic factors to be considered in the application Outsourcing in municipal services are examined. Besides that, a study and results of a poll made about The City and town municipalities in the Marmara Region has been documented. Concluding this study, the factors effecting the success of Outsourcing applications in municipal services are explained. The most important of these factors are the correct assignment of the outsourcing company, the making of an effective and inclusive contract, the making of a team for a good Outsourcing relationship management and the follow-up of the performance of the outsourcing company in the defined municipal activities. Besides, this study reveals the potential risks as well as opportunities in municipal outsourcing applications and concludes that these risks can be minimized by the correct administration and policies applied to outsourcing.

Key Words; Outsourcing, Local Management, Municipality

GİRİŞ

Günümüzde yeni bir dünya düzeni şekillenmesiyle giderek yoğunlaşan ve bazı ülkelerin işletmelerini tamamen devre dışı bırakan ekonomik koşullar, yeni arayışları gündeme getirmektedir. Globalleşme ile gündeme gelen özgün koşullar küresel rekabeti, kaliteyi, bilginin etkin yönetim ve kullanımını her alanda zorunlu kılmaktadır. Dünyadaki bu değişim, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda etkin ve verimli olmalarını, hizmet üretim maliyetlerini azaltmalarını, örgüt yapılarını küçülterek daha esnek ve hızlı hareket etmelerini kısaca, kendi alanlarında en iyi olmalarını kaçınılmaz kılmaktadır.

Diğer taraftan, Toplumların sosyal ve ekonomik koşullarını belirleyen bir etken olarak küresel rekabet, özel sektörde olduğu kadar kamu sektörü yaklaşımlarında da önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. 1980'li yıllarda İngiltere'de başlayan özelleştirme akımıyla, devletin asli işlerini daha etkin yapabileceği düşüncesi başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere tüm dünyada kabul görmüş ve yoğun şekilde uygulanmıştır. Özel sektör firmalarının temel yeteneklerine odaklanmaları ve ikincil fonksiyonların daha yüksek performansa sahip ve organizasyon değer zincirine katkıda bulunabilecek diğer firmalara devredilmesi yaklaşımı ise 1990'lı yıllarda ABD firmalarında genel kabul görmüş, bu yaklaşım, Japonya ve uzak doğu menşeli çok sayıda firma karşısında oldukça zor durumda kalan ABD ekonomisinin yeniden yapılandırılması ve rekabet gücünü tekrar elde etmesi yönünde önemli fırsatlar sağlamıştır.

Yakın zamana kadar "taşeron" veya "fason üretim" olarak bilinen ve yalnızca temizlik, hazır yemek, ulaşım gibi alanlarda yöneticilerin uğraşmak istemedikleri ve önem vermedikleri destek fonksiyonlarını kapsayan Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) bugün, hemen her alanda üretim, satın alma, insan kaynakları, bilgi işlem hizmetleri, pazarlama, vb. değer zincirinin neredeyse tamamını içeren bir konuma gelmiştir. Hatta öz yetkinliği Dış Kaynaklardan Yararlanma faaliyetleri olan işletmeler türemiştir. Yine, işletme yöneticilerine göre bundan sonra tartışılması gereken, "işletme faaliyetlerinde dış kaynak kullanılmalı mı?" sorusu değil, "işletmelerin öz yetkinliği içerisinde hala dış kaynaklara devredilecek alanlar var mıdır?" sorusudur. Gerek kamu

gerekse özel sektörde Dış Kaynaklardan Yararlanma'nın yaygınlaşması ve stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmesinin temel nedeni, işletmelere kısa ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli fırsatları sunma potansiyelidir.

Modern işletme felsefesi ve uygulamasına göre; işletmelerin öz yetkinlikleri ile ilgili faaliyetlere odaklanmaları ve öz yetkinlikleriyle ilgili olmayan faaliyetlerde ise DKY yoluna gitmeleri önerilmektedir. Bu yöntemin başarılı bir şekilde uygulanması çok önemlidir. Bu uygulama sonucuna göre işletmeler beş açıdan avantaja sahip olurlar [Quinn ve Hilmer, 1994]. Birincisi, girişimciliği en iyi şekilde yaparak, kendi enerji ve yatırımlarına konsantre olarak içsel kaynakların maksimum düzeyde geri dönmesini sağlarlar. İkincisi, işletme üretim ve hizmet alanlarıyla ilgili gelişmeleri araştırarak mevcut ve gelecekteki rakiplerine karşı yüksek bariyerleri sağlayan, öz yetkinliklerine daha iyi adapte olarak stratejik avantaj ve pazar paylarını koruyup geliştirirler. Üçüncüsü, pazar ve teknolojik anlamdaki hızlı değişimlerin meydana getirdiği müşteri ihtiyaçlarını daha az yatırımla, daha kaliteli olarak karşılayabilme imkanı elde ederler. Dördüncüsü, ekonomik dalgalanmalara karşı esneklikleri geliştirerek risk paylaşımını sağlarlar. Beşinci olarak ve belki de en önemlisi, işletme içinde bilgi ve donanım bakımından elde edilmesi zor ve mümkün olmayan profesyonel kabiliyetleri, yenilikleri ve tedarikçi firmaların tüm faydalarına kavuşma avantajına ulaşırlar.

ABD ve AB ülkelerinde geniş akademik çalışmalara konu olan Dış Kaynaklardan Yararlanma ve bu stratejinin işletmelere olumlu ve olumsuz etkileri konusundaki çalışmaların, ülkemizde rehber niteliğinde olmadığı açıktır. Özellikle kamu işletmeciliği alanında faaliyet gösteren belediyelerde dış kaynaklardan yararlanma gereğini vurgulamak amacıyla yapılan bu çalışma, ülkemizde DKY uygulamasına giden veya düşünen belediyeleri, hizmet fonksiyonlarında DKY uygulamasının fayda ve sakıncalarını, DKY sürecinde izleyecekleri adımları ve uygulama amaçlarının başarısına yönelik uygun stratejilerin geliştirilmesi konularında aydınlatmayı ve belediyelerin hizmetlerinde DKY uygulamasıyla ilgili temel başarı faktörlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu çerçevede birinci bölümde, DKY ile ilgili kuramsal boyuta yer verilmiş, genel olarak DKY kavramının gelişimini, DKY uygulamalarındaki temel ekonomik teoriler ve türlerini, DKY uygulamasının fayda ve sakıncaları ile bu uygulamayı ortaya çıkaran nedenleri hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarına yer verilerek; belediyeler hakkında temel kavramlar, belediye hizmetlerinde DKY'ya gitme nedenleri ve uygulama alanları, DKY uygulamasından doğabilecek fayda ve sakıncalar, DKY uygulama yöntemleri ile dünyada belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarıyla ilgili konular tüm ayrıntılarıyla incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, belediye hizmetlerinde DKY uygulama sürecini oluşturan temel adımlar ile uygulama etkileri ele alınmıştır. Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına ihtiyaç duyulması, ihale komisyonunun yani proje takımının oluşturulması, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara yönelik stratejik analizlerin geliştirilmesi, maliyet ve risk analizlerinin yapılması, teklif formlarının hazırlanması, tedarikçi firma seçimi, sözleşme görüşmeleri, DKY ilişkisinin yönetimi ve sona erdirilmesiyle ilgili konular incelenmiştir.

Dördüncü bölüm ise, Marmara Bölgesi'ndeki belediyelerin DKY'ya gitme nedenleri, öncelikli sakıncalar ve bu uygulamada başarılı olmayı sağlayan faktörlerin belirlenmesi ile DKY uygulamalarının belediye faaliyetleri üzerine etkilerinin ortaya çıkartılmasına yönelik araştırmadan oluşmaktadır. Söz konusu araştırmada hem nicel (kantitatif) hem de nitel (kalitatif) araştırma metotlarından yararlanılmıştır. Nicel araştırma içerisinde standardize anket yöntemi, nitel araştırma da gözlem ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır.

İngilizce literatürde "outsourcing", olarak ifade edilen kavram, Türk işletmecilik literatüründe "Dış Kaynaklardan Yararlanma" olarak kullanılmaktadır. Yerel yönetim alanında faaliyet gösteren belediyelerde ise "Kısmi Özelleştirme", "Dış Sözleşme" olarak da algılanan outsourcing, yerine araştırmamızda, Türk işletmecilik literatürüne uygun olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı kullanılmıştır.

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı ve Gelişimi

1.1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

1980’li yıllardan bu yana işletmelerin yönetim ve organizasyon yaklaşımlarında pek çok yeni ve değişik görüşler ortaya çıkmıştır. Bu yeni görüşler, işletmelerin yapılanmalarını, yönetim süreçlerini ve işletme çalışanları başta olmak üzere organizasyon faaliyetleri ile ilgili çıkar gruplarını, konularında yerleşmiş bulunan pek çok uygulamayı anlam itibarıyla veya uygulama şekliyle deęiőtirmiştir. Artık klasik hale gelmiş söylemle, değişimin kendisi değişmeyen faktör haline gelmiştir.

Günümüzde gerek kamu, gerekse özel sektör işletmelerinin, değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları gerekmektedir. Bu itibarla, işletmelerin katı ve kuralcı eğilimlerden kurtarılarak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler haline gelebilmelerini sağlayan gelişmelerden biri de Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamasıdır [Koçel, 1996: 26-32].

İlk Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) uygulamaları, 2. Dünya savaşından sonra Amerikan endüstrisinde yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Bu anlamda Dış Kaynaklardan Yararlanma, “subcontracting” (alt işverenlik), “jointventure” (iş ortaklığı) ve stratejik birlik (ittifak) kavramına benzemektedir ve yüzyıllar öncesinden beri fason üretim ve taşeronluk şeklinde uygulanmaktadır. Geçmişte çiftçi gruplarının ürün zamanı göçmenleri kiralarak çiftlik işlerinde çalıştırmaları, inşaat şirketlerinin elektrik, su ve ağaç işlerinde yan eleman kullanmaları, hükümetlerin mal ve hizmet amaçlı üretimlerde stratejik ortaklı işletmeleri ve bu işletmelerin diğer yan şirketleri kullanmaları DKY’ ya birer örnektir [Greaver, 1999: 10].

Yine otomobil üreticileri, yıllarca basit ve üretim farklılıklarını destekleyen ara parçaları kendileri üretmekteydiler. Bu parçalar kabul gördükçe üreticiler bunların üretiminde taşeron firma kullanmaya başladılar [a.g.e, 10]. Daha sonraları, maliyetleri

düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel oluşturulması gibi etkilerinden dolayı geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin, dış firmalardan tedarik edilmesi yolu DKY uygulamalarını yaygınlaştırmıştır. Bu yaygınlık günümüzde o kadar ilerleme kaydetmiştir ki kuruluş amacı yalnızca DKY işlevini yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkarmıştır [Pınar, 1997: 36].

Öte yandan ekonomik hayat da dahil olmak üzere devlet müdahalesinin her alanda gözlemlendiği, buna karşılık devletin asli görevlerini yerine getirebilmesi için ikincil fonksiyonlarını özel girişimcilere terk etmesi (DKY) ve böylece devletin asli işlerini daha etkin bir şekilde yapabileceği boyuta çekilmesi düşüncesi, kamu ve özel sektör yönetim yaklaşımlarının ne denli birbirlerinden etkilendiklerinin de bir işaretidir. Kamu ve özel yönetim yaklaşımlarının ardındaki bu kesişme, bir bakıma DKY uygulamalarının bunca kabul görüşünün ardındaki yönetsel ideolojiye ışık tutar niteliktedir [Coşkun, 2001: 197].

Ülkemizde ise DKY uygulamaları, “taşeron kullanma” ya da “fason iş” kavramları olarak özellikle inşaat sektöründe yıllardır görülmektedir. Son yıllarda ülkemizde de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni artan rekabet, globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırma zorunlulukları yüzündendir [Dalay, 2001: 288].

Gerçekten de günümüz koşullarında hangi sektör olursa olsun işletmeler, giderek yaygınlaşan biçimde çeşitli mal ve hizmet üretim fonksiyonlarını DKY uygulamalarına giderek gerçekleştirmektedirler [Greaver, 1999: 10].

1.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımı ve Sınıflandırılması

Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) kavramı, İngilizce’de ilk olarak 1982 yılında kullanılmıştır. Bu kavram, bir firmanın (alt sözleşmeci, tedarikçi, taşeron veya yüklenici) başka bir firma veya işletme (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal ya da hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır [Van

Mieghem, 1999: 954]. DKY kavramı ile ilgili araştırmacılar ve yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmış olup, bu tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

-DKY işletmelerin misyon ve amaçlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasını, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konu da uzmanlaşmış, organizasyon dışındaki tedarikçi firmalara, gerekli kalite ve standartlara uygun bir biçimde işin bir kısmını veya tümünü devretme stratejisidir [Quinn ve diğ., 1990: 60].

-DKY, bazı işletmelerin yinelenen iç aktivitelerini ve karar alma mekanizmalarını kontratta yazıldığı gibi işletme dışından örgütlere yaptırma işidir [Greaver, 1999: 1].

-DKY, organizasyonun dışsal kaynaklardan ürün veya hizmet teminidir. [Lankford ve Parsa, 1999: 310].

-DKY, işletmelerin kendilerinin üretebilecekleri ürün veya hizmetleri başka firmalara üretirmeleridir [Embleton ve Wright, 1998: 94].

- DKY, işletmelerin kendileri dışındaki tedarikçi firmalar ile ortaklaşa çalışarak iş yapma seviyelerini yükseltmeleri, maliyetleri düşütmeleri, verimlilik ve etkinliklerini arttırmaları, müşteri tatminini geliştirmeleri, yeni ilişkiler kurarak süreçleri geliştirmeleri ve az emekle çok iş yapabilmeleridir [Koçel, 1996: 32].

Özetle çeşitli tanımlardan da anlaşıldığı gibi DKY, bir departmanın satılmasından, üretim ya da hizmetin elden çıkarılmasından farklıdır. Çünkü DKY işletme için yapılması veya bünyede sürdürülme zorunluluğu olan faaliyetlerle ilgilidir.

DKY, bir stratejik birlik (ittifak) oluşturma kavramından da farklıdır. İttifakın aksine DKY genellikle, hem yeni kısımlara hem de özerk görünen sermaye ve kaynak oluşumlarına neden olur. DKY sözleşmesinde bir firma, doğrudan finansal bir menfaati olmaksızın başka bir işletmeden şartlara uygun olarak üretim ya da hizmeti satın alır. Stratejik ittifakta ise, iki firma genel olarak karşılıklı beceri ve eşitliğe dayalı bir oluşum

içine girerler. Bununla birlikte DKY ve ortak girişim (jointventure) kavramları özellikle son yıllarda ayrıştırılması güç hale gelmiştir. Örneğin, büyük ölçekli bir işletme DKY alışverişlerinde hem tedarikçi hem de alıcı olarak birbirine yakın çalışabilmek için tüm kaynak ve taahhütlerini bazen birlikte oluşturma yoluna gitmektedir [Gökdere, 2000: 23]. Özetle DKY, işletmelerin faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler (core-competence) ile sınırlamaları, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini daha kaliteli ve ucuz olarak tedarikçilerden temin etmelerine yönelik bir süreçtir.

Günümüzde DKY, organizasyonel değişimi sağlamak amacıyla en yaygın ve en kritik anlamda uygulanan bir yönetim aracı olmuştur. Son yıllarda çok sayıda sektörün çeşitli hizmetlerinde aktif olarak DKY uygulamasına gidilmektedir. İşletmelerin günümüzde yaygın olarak DKY uygulamasına gittikleri hizmetleri sınıflandıracak olursak; [Demirel, 1996: 16 ; Buğdaycı, 1998: 187; Capital, 1998: 186].

-Destek Hizmetleri

- Temizlik Hizmetleri
- Yemek Hizmetleri
- Ulaştırma (yolcu, personel vb. taşıma) Hizmetleri
- Bilgi Sistemleri, Bilgi Teknolojileri, Telekomünikasyon
- İnsan Kaynakları (işe alma, bordrolama, danışmanlık, eğitim vb.)
- Muhasebe, Vergi Hizmetleri, İç denetim
- Güvenlik Hizmetleri
- Ham madde Tedariki, Stoklama, Dağıtım, Satış ve Pazarlama
- Vergi Danışmanlığı, Hukuk Büroları
- Müşteri Hizmetleri
- Halkla İlişkiler
- Doküman İşleme (posta hizmetleri, fotokopi, dosyalama)

-Hizmet Sektörü

- Belediye Hizmetleri
- Hastane Hizmetleri
- Kütüphane Hizmetleri
- Tesis Yönetimi (sosyal ve fiziksel ihtiyaçlara yönelik)

-Yönetim Hizmetleri (otel, inşaat)

-Pansiyon Hizmetleri

-Tekstil Sektörü

-Desen ve Tasarım

-İplik Dokuma

-Nakış İşleme vb.

-Metal Sektörü

-Saç Kesme ve Bükme İşleri

-Kalibrasyon

-Kaba Torna

-Endüstrinin Diğer Dalları

-Kimyasal Analizler

-Plastik Enjeksiyon

-Boya İmalatı

-Kablo İmalatı, Trafo Kurma ve benzeri yedek parça üretimi

Sonuç olarak gerek özel sektör, gerekse kamu sektör işletmelerinde mal veya hizmet üretimi yapan firmalar için tüm alanlara yayılmak ve bu alanlarda başarılı olmak mümkündür. Lakin, işletme başarılı olamadığı bir fonksiyonu o konuda kendisinden daha yetenekli bir işletmeden DKY yoluyla gerçekleştirebilir. DKY, alanlarında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin başvurdukları önemli bir araçtır [Arslantaş, 1999:12].

1.1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Eğilimi

21. yüzyılda gelişmiş dünyanın çalışma gücü organizasyonlarında tam gün çalışma yerine part time çalışma yöntemini oluşturacağı tahmin edilmektedir ve bu “yonca organizasyon” fikri ile açıklanmaktadır. Yonca organizasyonlarda her bir yaprak organizasyon işgücünün bir parçasını oluşturmaktadır.

İlk yaprak, organizasyon için önemli ve gerekli olan uzmanları, teknikerleri ve yöneticilerin oluşturduğu ana çalışanları temsil etmektedir. Eğer bu grup çok küçük bir

oranda ise işin kim tarafından yapılacağı sorusu gündeme gelir. İkinci yaprağı, birileri tarafından yapılabilecek işleri daha az hata ile daha iyi iş yapabilecek dışarıdan kiralanan insanlar oluşturur. Üçüncü yaprağı da part time ve geçici çalışanların oluşturduğu esnek işgücü teşkil eder ve bu yaprak işlevi hızla ve oransal olarak artmaktadır. Dördüncü yapraksa, işin yapılması için tedarikçilerin oluşturduğu ve gittikçe büyümekte olan grup temsil etmektedir [Handy, 1991: 90-101].

Günümüzde tam gün çalışanların geleneksel işgücü tanımı değişmektedir. 30-40 yıl önce bir kişi tüm iş yaşamı boyunca 1 ya da 2 işletme ile çalışmaktaydı. Bugün ise bu sayı kolaylıkla 5-10 olmaktadır. Ayrıca, hizmet üretimi yönünden bilgisayarların çok sayıda insanın evinde verimli çalışmalarına olanak sağlaması, organizasyonların ara eleman sayısını giderek azaltmaktadır. Bütün bu değişimler, yeniden yapılanmaları ve DKY eğilimini gündeme getirmeye neden olmaktadır. Bu nedenlerin bazıları şunlardır : [Greaver, 1999: 6].

- Büyük organizasyonlar büyüklüklerinden dolayı rekabetçi olamamaktadırlar.
- Küçük ve atak şirketler endüstriyi ve maliyet yapısını kısa sürede değiştirebilecek durumdadır.
- Dünya ekonomisinde rekabetçi baskılar oldukça ciddi boyutlardadır.
- Üretim ve servis dönüşüm zamanları belirgin olarak düşmekte ve zamana bağlı rekabet çabuk değişimi ve tepkiyi gerekli kılmaktadır.
- Yatırımcı ve analistler hızlı yönetimi aramaktadır.
- Temel şirket performansındaki bariz gelişmeler uzun dönemli planlar ve başarıda daha belirleyici etkindir.
- Teknik uzmanların çokluğu nedeniyle şirket içinde istihdam edilmeleri gereksiz olmaktadır.
- Teknoloji ve bilgi rekabet aracı olarak düşünüldüğünde, pahalı olması nedeniyle şirket içinde plan ve programlanması, başarılı sonuçların elde edilmesini zorlaştırmaktadır..

Yapılan araştırmalar gelecek on yılda DKY'nın artış hızının iki haneli yüzdelere ulaşması beklenmektedir. ABD'de 2000 yılında bu tür hizmetler için harcanan paranın 282 milyon \$' a ulaştığı saptanmıştır. [Greaver, 1999: 8].

1.1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Ekonomik Teoriler

DKY analizi için faydalı olarak görülen teoriler çoğunlukla pazarlar ve organizasyonları dikkate alan ekonomik teorilerdir ve DKY ekonomik yönü ağırlıkta olan bir organizasyonel karardır. Teorik perspektifler DKY için bir kaynak tavsiyesi olarak ve uygulamalı olarak kullanılır. DKY alanındaki ekonomik teori uygulamaları çeşitli teorilerin değişkenliğinde basitçe doldurulan bir konu değildir. Standardizasyon, ürünler, hizmetler, ölçek ekonomisi ve özgürlük gibi fikirler DKY'nın uygulanabilmesi için işletmelere adapte edilme ihtiyacını gerektirir [Looff,1997: 21].

Günümüzde DKY uygulamasına olan ilginin artmasından dolayı akademisyenler, DKY uygulamasının motive edici faktörlerini daha iyi anlamak için eski teorileri yeniden incelemişler ve üzerinde çalışmalar yapmışlardır. DKY ile ilgili dört temel teorik yaklaşımdan söz edilebilir.

1.1.4.1. Kaynak Esaslı Teori

Bu teori işletmelerin, sahip olduğu kaynakların bütünlük ve farklılığına bağlı olarak daha düşük maliyetlerle veya farklı üretim ve hizmet yöntemleriyle içinde buldukları sektördeki firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacakları iddiasına dayanır. Çünkü, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen veya konumunu muhafaza etmeye çalışan firmalar kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadırlar. Eğer bir firma kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse DKY uygulamasına giderek bunu gerçekleştirebilir. DKY, mevcut kaynakların geliştirilmesini ve bu boşlukların doldurulmasına imkan sağladığı zaman iyi bir etkiye sahip olabilir [Coşkun, 2002: 203]. Başka bir ifadeyle DKY, kaynak boşluklarının giderilmesi ve mevcut kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunduğu sürece anlamlı bir uygulama olacaktır.

1.1.4.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi

Kaynak Bağımlılık Teorisi'ne göre, işletmeler faaliyetlerini ve dolayısıyla sürekliliklerini sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları girdileri (input) kullanırlar. Girdi, işletmelerin mal ve hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vb ifade etmektedir. Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, nispi önemi ve temin edilme kolaylığı farklıdır. Hatta bu girdilerin tedarikinde belirsizlikler olabilir. İşte işletmeler bu şekilde kritik ve temininde belirsizlikler bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal antlaşmalar, stratejik birlikler ve DKY gelmektedir. Çünkü, işletmelerin faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayan bu önlemlerdir ve bu türdeki önlemleri alamayan işletmeler gerekli girdilerin temininde zorlanacak ve belki de faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaktır. [Koçel, 1995; 251].

Ayrıca, Kaynak Bağımlılık Teorisi, işletmelerin tam olarak DKY uygulama yoluna gitmesinden çok organizasyonun yeteneklerini tamamlayıcı olarak tedarikçi kaynaklarını kullanılması gerektiğini önemle belirtir.

1.1.4.3. İşlem Maliyet Teorisi

İşlem Maliyet Teorisi, faaliyetlerin yapılması için içsel ve dışsal organizasyon biçimlerinin farklı avantajlarını değerlendirmenin bir metodunu sunar. İşlem Maliyet Teorisi, aynı zamanda hiyerarşik olarak bir organizasyon bünyesinde hizmetlerin sağlanmasını, pazar mekanizmasında DKY' ya ilişkin hizmet sağlayıcılarının kullanılması arasındaki temel seçimi yani DKY seçeneğinin analizi için mükemmel bir yapının oluşmasını sağlar. Bu teori aynı zamanda DKY ile farkına varılan faydaları geliştirmeyi, diğer bir deyişle DKY durumunda işlem maliyetlerinin azaltılmasının ne kadar önemli olabileceğini de ortaya çıkarır [Looft, 1997: 26].

İşlem maliyet teorisine göre kritik önem taşıyan faaliyet sadece üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapılarıdır. İşletmeler

ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. Bu istek bir yandan karar vericilerin “sınırlı rasyonelliğine” sahip olmalarına, bir yandan da değişimle ilgili kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarından etkilenir [Koçel, 1999: 301].

Bu noktada işletmeler, üretim ya da hizmet faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına bazı fonksiyonlarını DKY ile gerçekleştirmeyi ve böylece belli noktalara odaklanarak ölçek ekonomisinin sağlanması seçeneklerini dikkate alırlar. Ölçek ekonomisinin getirisindeki maliyetler DKY ile doğan yeni işlem ve sözleşme maliyetlerinin üzerinde ise DKY rasyonel bir karar olacaktır [Coşkun, 2002: 203].

1.1.4.4. Vekalet Maliyet Teorisi

DKY, Vekalet Maliyet Teorisini açık olarak kapsamaz. Prensipli vekalet ilişkisi, iç kaynak (insourcing) kadar DKY içinde uygulanabilen Vekalet Teorisi, organizasyonlar arasında ve içinde vardır. Bununla birlikte, vekalet maliyet miktarları genelde farklıdır. Amaç tutarsızlığı tek bir organizasyondan ziyade kendine kar motivesi sağlayan tüm organizasyonlar arasında daha yüksek olacaktır. Bilgi asimetriği, organizasyonların içinde daha az yer alabilir. Çünkü, içsel çalışanları izleme dışsal çalışanları izlemekten daha kolaydır. Bu nedenle işletmelere DKY uygulaması yalnızca vekalet maliyeti düşükse tavsiye edilebilir. Vekalet maliyetleri, amaç tutarsızlığı ve bilgi asimetriği yüksek olduğunda DKY uygulaması da yüksek olacaktır. DKY yalnızca vekalet maliyetlerinin düşük olduğu zaman seçilecektir [Looff, 1997: 29].

Vekalet maliyeti; belirsizlik, satıcının riskten kaçınması, işletme faaliyetlerinin programlanabilirliği, DKY ilişkisinin genişliği ve sonuç ölçülebilirliğine bağlıdır. Vekalet teorisinin temel karar değişkeni sözleşme tipidir. Vekalet Maliyet teorisi, bir ücret sözleşmesi, sabit zaman periyodu ve sabit bir tarife için dışsal satıcıdan kiralanan personele veya organizasyon personeline ödenen sabit ücret anlamındadır. Organizasyon, personelle ilgili tüm ödemeleri kabul eder, alıcı da bütün riski üzerine alırsa bir aracı sözleşme tipi vuku bulacaktır. Bazı riskler yalnızca organizasyonun

ihtiyacı olduğu zamanlar satıcıdan personeli kiralama yoluyla satıcıya transfer edilebilir. İş birimi başına maliyet riskini alan bir satıcıyla sabit iş için sabit ücreti içeren bir sözleşmenin yapılması, sabit tarifeden daha yüksek ya da düşük olabilir. İş birimi başına bağlı olmayan satıcı ücretlerinde satıcıya daha fazla risk transfer edilebilir. Dolayısıyla organizasyon ürün veya hizmet üretiminden daha fazla yararlanır [Looft, 1997: 30].

1.1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Özellikleri

DKY, diğer yönetim yaklaşımlarına göre özellikle farklı bir yönetim tekniğidir. Bu özellikler zaman içerisinde DKY'ya olan ihtiyacı daha da arttırmış ve işletmelerin 1990 sonrasında ilgi odağı olmaya başlamıştır.

Harvard Business Review, Dış Kaynaklardan Yararlanmayı son yetmiş beş yılın en önemli yönetim fikirleri ve uygulamalarından biri olarak tanımlamıştır. Fortune dergisinin beş yüz işletmenin genel müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada bu işletmelerin DKY'yı rekabet avantajı kazanmak için gerekli bir yönetim stratejisi olarak gördükleri sonucuna varılmıştır [Arslantaş, 1999: 13].

Peter Drucker, 1989 yılında yazdığı bir yazıda DKY'nın gerçekten verimliliği ve etkinliği arttırmak, yapılan işi desteklemek için tek bir yol olabileceğinden bahsetmiştir. Edwin B.Dean, DKY'yı "işletme içinde çözemediğimiz problemler için işletme dışından herhangi birinden yardım almak" olarak tanımlamıştır. Bu itibarla DKY'nın işletmelerde verimli ve etkin uygulanması için belirli özellikleri taşıması gerektiği vurgulanmıştır. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir [Platt, 1996: 25]. Dış Kaynaklardan Yararlanma;

- gelip geçici bir tutku değildir.
- uzun vadeli bir çözümdür.
- işletmelerin etkin ve verimli hizmet veya ürün üretmeleridir.
- finansal kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan bir araçtır.
- iş kaybı anlamına gelmemektedir.
- hizmetin en uç noktaya kadar götürülebilmesine imkan sağlamaktadır.
- en iyi yapılan iş üzerinde yoğunlaşmaktır.

- işletmelerin ölçek olarak küçülmesi ve daha esnek bir yapıya kavuşmasıdır.
- işletmelerin çok sayıda faaliyetlerini dış kaynak aracılığıyla sağlayabilmesine olanak tanımaktadır.
- daha önce denenmiş bir süreci uygulayarak (Benchmarking) hangi faaliyetlerin tedarikçi işletmelerden yararlanılarak gerçekleştirilmesi gerektiğine karar vermektedir.
- işletmelerde değişim mühendisliğinin (re-engineering) uygulanmasını imkan tanımaktadır [Coşkun, 2002: 208].
- işletmelerde toplam kalite yönetim felsefesinin uygulanmasına yardımcı olmaktadır.
- yeni bir örgüt kültürü oluşturmaktadır.
- müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye çıkarılmasıdır.
- eğitime büyük önem vermektedir.

1.1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri

Genel olarak dış kaynak kullanımını basit ve karmaşık olarak iki temel kısma ayırmak mümkündür. Basit hizmet anlaşmaları; belirli bir görevi veya hizmeti yerine getirmek için kullanılan genellikle ikincil hizmetler olarak isimlendirilen iş ve faaliyetlerdir. Karmaşık hizmet anlaşmaları ise; basit anlaşmaların tersine detaylı bir araştırma ve inceleme sonunda gerçekleştirilen anlaşmalardır. Aşağıda Dış Kaynaklardan Yararlanma türleri belirtilmiştir.

1.1.6.1. İkincil Hizmet Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma

Bazı özel ya da kamu sektör organizasyonlar; Kafeterya, yemekhane, temizlik, ulaşım gibi yardımcı hizmetlerde veya ana hizmetler konusunda dış kaynaklardan yararlanmakta ve bunların dışında kalan tüm işleri (ürünün veya hizmetin) başlangıcından sonuna kadar kendileri yapmaktadırlar. Günümüzde emeğin kiralınmasının sözleşme ile elde edilmesine doğru büyüyen bir değişim görülmektedir. Böylece işletmeler bu tip düzenlemelerle organizasyon içinde çok sayıda işçi çalıştırmak yerine sözleşme yolu ile tedarikçi firmaları tercih etmektedirler [Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 132]. Bu tür işlerde DKY'nun en önemli nedenleri;

işletmeye katma değer sağlamayan süreçleri DKY'ya tabi tutarak, sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini ve verimliliğini arttırmaktır.

1.1.6.2. Yardımcı Ağ (Network) Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma

Büyük ölçekli sektörlerin çoğu artık geleneksel hiyerarşik yapıları ve kontrol odaklı yönetim tarzlarını bir kenara atarak, her bir işletme merkezi yapılanmadan uzaklaşmasına izin vermektedir. Bu şekilde işletmeler daha esnek, etkin ve yenilikçi olabilmektedir. Bilhassa kamu sektöründe bürokrasinin azalmasıyla bu organizasyonlar, değişen şartlara daha hızlı ve kolay uyum sağlayabilmektedir. Merkezden uzaklaşma işletmelere rekabet avantajı getirmektedir [Koçel, 1998: 299-300].

Günümüzde işletmeler topluluğu, sanki ortada tek bir işletme varmışçasına hareket etmekte, birbirleriyle çok sıkı bir haberleşme içinde bulunmakta, birbirlerinden binlerce kilometre uzakta olmalarına rağmen, “tele konferans” yoluyla toplantılar düzenlemekte ve ürüne ilişkin resim veya diğer taslaklar üzerinde bilgisayar bağlantılarıyla aynı anda çalışarak büyük bir koordinasyon içinde müşteri hizmetlerini yürütmektedirler.

Bu tip organizasyonlara örnek olarak IBM verilebilir. 1980 yılında IBM, şirket hiyerarşisi dışında çok sayıda bağımsız birim oluşturmuştur. Bu oluşturulan birimler son derece hızlı değişen teknolojik pazar karşısında yeterli derecede hareket esnekliğine sahip olacak şekilde ve küçük olarak dizayn edilmişlerdir. Bu yeni dizayn, organizasyonda daha önce maksimum boyutlara ulaşmamış olan yaratıcılık ve yenilikçiliğin arttırılmasını sağlamıştır. Çünkü büyük organizasyonlarda artan hiyerarşik yapı, fonksiyonlar arasındaki iletişimi azaltmakta ve bu da ürün geliştirme ve yenilik için engel oluşturmaktadır [Tülüce, 2001: 56].

1.1.6.3. Tedarikçi Firma İle Stratejik İttifaklar Oluşturma

Tedarikçi işletmeler ile yapılan stratejik ittifaklar (birlikler) dış kaynak kullanımının başarısı için en önemli faktörlerden biridir. Özellikle Japon işletmeleri bu tip dış kaynaklardan yararlanmayı yıllardır başarıyla uygulamaktadır. Bu tarz bir ittifak küçük

ve orta ölçekli işletmelere büyük yararlar sağlamakta böylece işletmeler sadece kalite ve yenilik üzerine odaklanmaktadır [Tülüce, 2001: 56].

İşletmeler genellikle, tüm işletme süreç ve fonksiyonları için bazı özgün faaliyetlerinde ürün veya hizmetleri tedarik ederler ve tek bir satıcıdan ürün veya hizmetleri sağlamak için sözleşme yaparlar. Fakat bazı durumlarda bu birden çok satıcıyı da kapsayabilir.

Diğer taraftan DKY'nın, bir kısımdan diğer bir kısma tek yönlü kaynak transfer edilmesini temsil eden stratejik ittifaktan farklı olduğu düşünülmektedir. İttifakın aksine, genellikle hem yeni kısımları hem de özerk gibi görünen sermaye ve kaynak oluşumlarına yol açar. Bir DKY anlaşmasında bir işletme doğrudan bir finansal menfaati olmaksızın başkalarından koşullarına uygun olan ürün ve hizmetleri satın alır. Stratejik ittifakta, iki işletme genel olarak karşılıklı beceri ve eşitliğe dayalı oluşum içindedir. Bununla birlikte, bir DKY ilişkisi ile "Joint venture" (ortak yatırım) arasındaki çizginin, özellikle son zamanlarda ayrıştırılması güç olabilmektedir. Örneğin; bazen büyük bir DKY alış verişinde alıcı veya satıcının diğeriyle yakından çalışabilmesi için tüm taahhüt ve kaynakları birlikte oluşturmaktadır [Bryce ve Useem, 1998: 635-642].

1.1.6.4. Rakipler İle Stratejik İttifak Oluşturma

Belirli bir proje için işletmeler arasında oluşturulan ortaklıklarda, hem kaynaklar birleştirilmiş hem de risk azaltılmış olur. Böylece işletmeler ekonomik ve pazar güçlerini arttırırlar. Belirli bir alanda uzmanlaşan işletmelerin kurdukları ittifaklarla şirketler, tek başlarına yapabilecekleri yeniliklerden çok daha fazlasını başarabilirler.

Özellikle özel sektörde büyüme stratejisi uygulamak isteyen işletmeler global ürünler üretebilmek için bu tip ittifakları tercih etmektedirler. İttifaklar günümüzde, büyümek ve rakiplere karşı bir avantaj kazanmak için kaçınılmaz olmaktadır. Kurulan ittifaklar ile işletmeler, stratejik ve taktik zenginlikler kazanmakta ve çeşitli kültür farklılıklarından dolayı oluşan avantajları yakalamaktadırlar. Rakip firmalarla ittifakı cazip hale getiren en önemli faktör, tek bir firmanın üstesinden gelemeyeceği ölçüdeki karmaşık

gelişmelerin firmalar arasında iş bölümü yapılarak sorun olmaktan çıkarılmasıdır. İttifaklar 2000'li yıllarda geleceğin stratejisi olarak yeniliklerin önüne geçmekte ve firmaların %50'sinden fazlası gelirlerini ittifaklarla arttırmayı planlamaktadır [Koçel, 1995: 274].

Örnek olarak, Altera ve Intel arasında yapılan ortaklık verilebilir. Altera, silinebilir ve programlanabilir yeni bir ürün geliştirmek istemesine rağmen silikon çip üretimi yapamadığından dolayı bu ürünü üretememiştir. Intel bu tip üretim yapabilen tek firma olduğu için iki firma arasında yapılan sözleşme ile Intel bu çipi Altera için üretmiş, böylece her iki firma rekabet avantajı sağlamıştır [Pınar, 1997: 27].

1.1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Temel Yetkinlik

Bir işletmenin tüm kaynak ve değerleri, kritik stratejik değer niteliği taşımamaktadır. Aslında bazı kaynak ve yetenekler bir firma için rakiplere göre daha zayıf bir yeteneksizlik alanı olabilir. Yani bazı kapasite veya kaynaklar bir temel yeteneğin gelişmesine hem engel olurlar hem de onu bastırırlar. Belediyeler için bir örnek verecek olursak, yetersiz kapitale sahip olan bir belediye, çok kaliteli hizmeti üretebilecek teknoloji ve işgücünü bulunduramaz veya satın alamaz. Böyle bir durumda kapital (para) bir güçsüzlüktür. Yöneticiler işletmelerin veya belediyelerin kapasite ve kaynakları ile ilgili derin bir bilgi elde ettikten sonra zayıf alandaki hizmetlerde rekabetten kaçınarak, kendi kapasiteleri doğrultusunda hizmet edebilecek fırsatları aramaları gerekir. İşte bu noktada temel yetkinlik faktörü ortaya çıkmaktadır [Hitt ve diğ., 1995: 89].

Temel yetkinlik, "bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünü"dür [Mucuk, 2000: 198]. Başka ifadeyle temel yetkinlik; bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, başka firmalar tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir .

Prahalad ve Hamel öz yetkinlik kavramını, işletmenin çok sayıda ürün ve hizmet çizgisini baz alan, sistematik olarak birbirine eklemlenmiş kişisel teknolojilerin ve imalat çıktılarının kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Örneğin, Honda'nın temel yetenekleri, motor ve ateşleyici tertibatı üretimidir [Hamel ve Prahalad, 1996: 262-263].

Temel yetenekler bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme süreçleri tarafından koordine edilmiş;

-müşteriler için görülebilir değere sahip,

-rakiplere göre emsalsiz,

-zor taklit edilebilen,

-çok sayıda alana potansiyel giriş sağlayabilen teknolojilerin, know-how'un, süreçlerin ve bakış açılarının kombinasyonundan oluşur [Tülüce, 200: 54].

Her işletme kendine has temel bir yetkinlik geliştirmelidir. Kamu ya da özel sektör işletmelerine rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetkinlik ile doğrudan ilişkili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler DKY metodu ile yapılmalıdır.

Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşarak organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır [Koçel, 1999: 298].

Temel yeteneğin esas özelliği bütünleştirmeden kaynaklanmaktadır. Temel yetenek tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin toplamından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir. Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetenek arasındaki ayırım çizgisini belirlemek genellikle güçtür. Bir yönetici, hangi sektörde olursa olsun bir işletmedeki temel yetenekleri belirtirken 40-50 "yetenekten" söz ediyorsa kastettiği yetkinlikten çok beceriler ya da teknolojilerdir. Üst yönetimin elindeki temel yetenekleri belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar kurucu beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekmektedir. Bu itibarla, temel olan ve olmayan yetenekler arasındaki farkı bilmek önemlidir. Varlıklar, altyapı, rekabet üstünlüğü, kritik başarı faktörleri ve temel yetenekler çoğu zaman birbirine

karıştırılmaktadır. Her şeyden önce temel yetenek kelimesinin muhasebe anlamında bir “varlık” değildir. Temel yetenekleri bilançolarda göremezsiniz. Bir tesis, dağıtım kanalı, marka ya da patent temel yetenek niteliğinde değildir. Bunlar bir beceriden çok belli nesnelere sahiptir. Ama bir tesis, kanalı, hizmeti, markayı ya da mülkiyeti yönetme becerisi bir temel yetkinlik oluşturabilir [Hamel ve Prahalad, 1996: 267].

1.1.7.1. Temel Yetkinliklerin Gereklere

Yöneticilerin işletmelerde DKY uygulamaları için temel yetkinliklerini iyi belirlemesi gerekmektedir. Dolayısıyla temel yetkinlik, içsel olarak etkin bir biçimde daha fazla satın alınabilir işletme faaliyetleri için eşsiz değer oluşturulmasından, çok daha dikkatli düşünebilen yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Bu itibarla temel yetkinliklerin gereklere aşağıda belirtilmiştir.

-Beceri veya uzman bilgi oluşturma; organizasyonlarla ilgili geçmişte belirtilebilecek finans, satış, üretim gibi geleneksel faaliyetlerden herhangi biri, tipik olan bir yetenek değildir. Aslında yetkinlikler geleneksel faaliyetlere karşı azaltılan becerilerin oluşturulma eğilimidir. Bu eğilim pazarı, teknolojiyi ve rekabet faaliyetlerini sürekli geliştirmeyi ve fonksiyonel rekabetlerden daha çok faaliyetleri sürekli yapan organizasyonlara imkan tanır. Yetkinlikler, görülen entelektüel niteliklere veya varlıklara sahipliğinden daha çok uzmanlığa (bilgiye) dayalı olan mantıksallığı, müşteri hizmetlerini oluşturmayı, ürün ve hizmet planlama gibi aktiviteleri içermektedir. Ayrıca, bilgiye dayalı aktiviteler imalat ve hizmet değerinin tümünü kapsamaktadır [Quinn ve Hilmer, 1994: 45].

-Uzun dönemli platformda esneklik-gelişim ve adaptasyon kabiliyeti; günümüzde bir çok işletmeler genellikle bazı ürün ya da hizmet becerilerinde üstün oldukları alanlarda odaklanmaya gayret etmektedir. Gerçek temel yetkinlik; uzun dönemde kaliteyi, müşteri memnuniyetini, sürekli bir şekilde alanlarında hakim olan becerilerini inşa etmeye dayalıdır. Temel yetkinlikte problemler, müşteri ihtiyaçları, rekabet edemeyen beceriler, formatları esnek olmayan ürün ve hizmetler ve dar olan alanlara konsantre olunması gibi aktiviteler seçildiği zaman meydana gelir. Esneklik becerisi,

bilinçli ve sürekli olarak başarılı temel yetkinlik stratejilerinin ayırt edici özelliklerinin yeniden değerlendirilmesiyle oluşmaktadır [Hamel ve Prahad, 1996: 262-265].

-Sınırlı sayıda aktivite; işletmeler, başarıları için değer zincirindeki çok sayıdaki kritik faaliyetlerini 2 veya 3 olarak belirlemelidir. Çünkü, değer zincirindeki her faaliyetin en iyi olmayacağı bilinmelidir. Ayrıca, değer zincirindeki her aktivitenin işletmeye katma değer sağlayıp sağlamadığına bakılması gerekmektedir.

-Değer zincirinde etkinlik sağlayacak eşsiz kaynaklar; etkili bir stratejinin seçilmesi işletme rekabet kabiliyetine yüksek etki yapar. Dolayısıyla entelektüel kaynak, yatırımlarda eşsiz nitelikli işletmelerin bilgi boşluklarını ve pazar eksikliklerinin olduğu yerleri araştırır. Bunun da işletmeye yüksek etkisi olabilmektedir [Quinn ve Hilmer, 1994: 46].

-İşletmelerin faaliyet alanlarına hakim olması; işletmeler sürekli olarak diğer firmalara göre daha etkili bazı aktivitelerini (müşteri için önemli olan) gerçekleştirirlerse, buldukları alana çok daha hakim olabilmekte ve kapasitelerini güçlendirmektedir. Ayrıca, değer zincirinde güçlü oldukları aktivitelere odaklanmaları işletmelerin aşağıda belirtilen spesifik kabiliyetlerini de arttıracaktır.

-Müşterinin en önemli unsur olduğunu anlama,

-Temel yetkinliği organizasyon sistemlerine oturtmaları [Quinn ve Hilmer, 1994: 47].

Belirtilen bu gerekler, işletmelerde temel yetkinliklerin belirlenmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

1.1.7.2. Temel Yetkinliklerin Özellikleri

Hamel ve Prahalad “ Geleceği kazanmak “ adlı eserinde bir becerinin temel yetenek olarak görülebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerektiği belirtmektedirler [Hamel ve Prahalad, 1996: 262-263].

-Müşteri Değeri : Bir değer için temel değer olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir. Bir firmanın temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken, bir firmanın

sürekli olarak şu ya da bu becerinin “müşteri tarafından algılanan değer”e önemli bir katkısının bulunup bulunmadığını öğrenmesi gerekmektedir. Müşteri tarafından algılanan değer öğrenilmesi içinde şu soruların sorulması gerekmektedir.

- Ürün veya hizmetlerin değer unsurları nelerdir ?
- Müşterinin yaptığı ödeme neyin karşılığıdır ?
- Müşteri belli ürün ya da hizmete ötekilere oranla daha büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?
- Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve fiyatın gerçekleşmesine en büyük katkıyı sağlamaktadır ?

Bu analiz bir işletmenin gayretlerini müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan temel yetenekler üzerine odaklanmasını mümkün kılar.

-Rakipleri Farklılaştırma : Bir kapasitenin temel yetenek olarak isimlendirilebilmesi için rekabet açısından benzersiz olması gerekmektedir. Bunun anlamı onun yalnızca tek bir işletmede bulunması demek değildir. Söz konusu kapasite aynı sektördeki işletmelerde de bulunabilir ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için işletmenin yetenek düzeyinin ötekilere oranla daha yüksek olmasının gerekliliğidir. Örneğin, yetersiz bilgi ve kabiliyete sahip sürücülerin ulaşım hizmetlerini sürdürmesi ile müşteri memnuniyetini bilen, eğitilmiş, yeterli bilgi ve kabiliyete sahip sürücülerin verdiği hizmet bir değildir. Bu örnekleri çoğaltabiliriz. Kısaca “gerekli” yetenekler ile “ayırt edici” yetenekler arasında bir fark vardır.

-Yaygınlaştırabilirlik : Belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçüleri açısından belli bir işte temel olabilir fakat bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün değilse, işletme açısından bu temel yetenek sayılmayacaktır. Bu nedenle yöneticilerin temel işletme yeteneklerini belirlerken, bu yeteneklerin yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturmaları durumunda gerçekten temel bir yetenek saymaları mümkün olmalıdır. Bu yeteneğin yaygınlaştırılabilirliğini üst yönetim sağlamalıdır.

Başka bir görüşe göre, temel yetenek özellikleri şöyle sıralanabilir [Tampoe,1994: 68-69].

- İşletmenin yaşamı boyunca temel sayılmalıdır,
- İşletme için emsalsiz olmalıdır,
- Rakipler tarafından görülmemelidir,
- Temel yetenek esnek ve uzun dönemli olmalıdır,
- Temel yetenekler işletmenin hakim olabileceği alanlarda olmalıdır,
- Taklit edilmesi güç olmalıdır,
- Temel yetenekler sınırlı olmalıdır,
- Bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımdan oluşmalıdır,
- İşletmenin stratejik vizyon ve misyonunu gerçekleştirmede temel alınmalıdır,
- İşletmenin küçülme, ittifaklar ve ortak girişim oluşturma, Dış Kaynaklardan Yararlanma, şebeke organizasyonuna katılma gibi stratejik kararların verilmesinde temel alınmalıdır.

Sonuç olarak işletmeler çok fazla detayla uğraştıkları zaman, işler daha karmaşık hale gelmekte, sahip olunan bazı fırsatlar kaçırılmaktadır. Bu nedenle, işletmeler iyi bildikleri işleri yapmaya, bunun dışındaki işleri de başkalarına yaptırmaya (DKY) odaklanmalıdırlar.

1.1.8. Yeni Yönetim Yaklaşımları ve Dış Kaynaklardan Yararlanma

Frederick Taylor ile başlayan bilimsel yönetim ve organizasyon yaklaşımı, zaman içinde değişimlere uğrayarak değişik şartlar ve durumlar altında yeni yönetim anlayışlarını ortaya çıkararak günümüze kadar gelmiştir [Dalay, 2001: 194].

Bunlardan biri olan klasik yönetim anlayışı; bilimsel yönetim, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımından oluşmaktadır. Daha sonra ortaya çıkan neoklasik yaklaşımı ise, çalışanların davranışlarını inceleyen sosyal ve psikolojik yönü ağır basan bir yönetim düşüncesidir. Sonraları modern yaklaşım adı altında sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim yaklaşımının uygulandığı görülmektedir. Diğer taraftan, 1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygın ve geniş uygulama

alanı bulan ve modern sonrası görüşler olarak adlandırılan yönetim kavramının başında Toplam Kalite Yönetim (TKY) yaklaşımı gelmekte, ardından (benchmarking)-kıyaslama, (re-engineering)-süreç yenileme, (core competence)- öz yetkinlik, (outsourcing)-dış kaynaklardan yararlanma, (downsizing)-küçülme ve (network)-şebeke organizasyon yapıları gibi yaklaşımlar izlemektedir [Koçel, 1998: 300].

Bu yeni kavram ve uygulamalar birbiri ile çok yakından ilişkilidir. Hata bazıları bir diğerinin sonucudur. Örneğin, “core competence- öz yetenek“ anlayışı, “outsourcing- dış kaynaklardan yararlanma “ uygulamasını; bu da “network- şebeke organizasyonları” nı doğurmuştur.

Yeni yönetim yaklaşımlarının oluşmasına şu faktörlerin neden olduğu söylenebilir [Lewin ve Johnston,1996: 94 ; Koçel, 1998:300].

- Yönetim paradigmasında “yüksek hacim“ den, “yüksek değere” ve “büyük daha iyidir”den, “sade ve anlamlı” ya olan değişim, işletmelerin avantajlarını maksimize eden organizasyon yapılarının yeniden
- ~~Dünyalaşım~~leşmeden, taşeronla çalışmaya yönelinmesi,
- Bürokratik kişilikten çok girişimcilik ruhunun önem kazanması,
- Uluslararası rekabet, ülke sınırlarının anlamını yitirmesi, globalleşme, demokratikleşme, insan hakları, kişilik değer ve kavramının önem kazanması,
- Artan rekabet ve değişimin, uygulama tekniklerini hem zorunlu hale getirmesi ve kolaylaştırması,
- Gelişen enformasyon teknolojisinin bu uygulamayı desteklemiş ve işletme fonksiyonlarının bırakıldığı firmalar ile her an sürekli haberleşme ilişkisi içinde olmak imkanı sağlamıştır. Örneğin, just-in time (JIT) olarak bilinen (TKY ögesi) uygulamanın başarısında büyük ölçüde bu haberleşme olayına bağlıdır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir [Koçel,1998: 300]. Tam aksine işletmeler rekabet için kendi öz yeteneklerinin üzerinde yoğunlaştıkça DKY artmakta, DKY

artıkça ortaklık (partnership) ve şebeke organizasyonlar gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir. Eğer böyle bir çerçevede ele alınırsa DKY uygulamalarının önemi daha iyi anlaşılabilir [Demirel, 2001: 89].

1.1.9. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Özel Sektördeki Durumu

Globalleşme, artan rekabet, teknolojideki hızlı değişim gibi gelişmeler işletmelerin yapı ve işleyişleri üzerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişimlere bağlı olarak işletmeler müşteriler için daha fazla değer yaratacak mal ve hizmetleri daha etkin biçimde üretebilmek amacıyla temel yetenekleri üzerine odaklanarak, temel yetenekleri arasında olmayan işleri başka işletmelerden sağlamaya yönelmişlerdir. Böylece işletmeler maliyetlerini azaltmakta, kaynaklarını daha etkin kullanabilmekte, örgüt yapısını küçülterek daha esnek ve hızlı hareket edebilir hale gelmektedir.

Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının, rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler için etkin bir strateji olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu stratejik anlayışın temelinde ise, rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yeteneklerin işletme içinde geliştirilmesi ve temel olmayan işlevlerini işletme dışından sağlaması yer almaktadır [Özutku, 2002; 117].

Bu çerçevede DKY anlayışı, gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe moda olmanın ötesinde, geleneksel organizasyondan şebekeleşmiş global girişime doğru dönüşümün anahtar unsuru olarak kabul edilmektedir.

DKY, sadece destek hizmetleri ile sınırlı kalmayıp; otomotiv, gıda, metal, hizmet, tekstil, elektrik – elektronik, imalat sektörlerinde de oldukça yaygın biçimde kullanılmaktadır [Demirel, 1996: 16; Capital, 2000: 213].

Günümüzde artık sanayiciler, geriye doğru birleşme ile ilgili stratejilerini azaltmaktadır. Tedarikçilere sahip olma yerine şirketler çok sayıda dış tedarikçiyle anlaşmaktadır. Ford

ve Chrysler kullandıkları malzemelerin yarısına yakını TRW, Easton, General Elektrik ve Johnson Controls gibi dış tedarikçilerden almaktadır [David, 1995: 57].

Global rekabet firmaları, tedarikçi sayılarını azaltmakta ve kalan tedarikçilerden de daha yüksek seviyeli hizmet ve kalite talep etmeye yönelmektedir. Örneğin, motorola tedarikçilerin sayısını 10000'den 3000'e, Xerox 5000'den 500'e, Digital Equipment 9000' den 3000'e, General motors 10000' den 5500'e ve Texas Instruments 22000' den 14000'e indirmiştir. Her ne kadar geleneksel olarak kesilmeyen kaynaklar ve düşük fiyatlı bir çok tedarikçiyle çalışma prensibini benimsemiş olan şirketler rekabet edebilmek için az sayıda tedarikçiyle uzun dönemli anlaşmalar yapmaya başlamışlardır. Xerox'tan Mark Shimelonis'in ifade ettiği gibi "Birçok tedarikçiyi izlemek külfetlidir" [David, 1995: 57-58]

Özel sektörde bazı örnek, Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları maddeler halinde belirtilmiştir [Buğdaycı, 1998: 187; Capital, 1998: 186].

-Ülkemizde yeni dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek, otomobil kiralama görülmektedir. Örneğin Alarko Holding, hiçbir şirketinin bünyesine araç satın almamakta, araç ihtiyacını "rent a car" şirketlerine "outsorce" ederek karşılamaktadır.

-İnşaat şirketleri de giderek, kendi uzmanlık alanlarının dışındaki işleri dışarı vermeyi tercih etmektedir. Örneğin, müteahhitler binayı bitirdikten sonra bahçe düzenleme işini, bu konuda uzman şirketlere yaptırarak bazı maliyetlerden kurtulmaktadırlar.

-Otomobil sektöründen Oyak -Renault'u örnek verecek olursak, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı dışarıya outsource etmektedir. Bu parçalar 140 şirkete yaptırılmaktadır.

-Beyaz eşya sektörünün önderlerinden Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır.

-Tekstil sektöründe faaliyet gösteren Altın Yıldız ve Beymen gibi şirketler dünyaca ünlü Nike şirketini örnek alarak hızlı bir şekilde dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Spor malzemeleri üreticisi Nike, eskiden binlerce kişi çalıştırırken, son dönemlerde üretimini emeğin ucuz olduğu Endonezya ve Malezya gibi ülkelere kaydırmıştır. Böylece temel olarak moda, tasarım üreten bir pazarlama ajansı şekline bürünmüştür.

Sonuç olarak ülkemizde, Dış Kaynaklardan Yararlanma özel sektörün her alanında kullanır hale gelmiş ve hızla yaygınlaşmıştır.

1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri

Kamu ya da özel sektör işletmelerinin DKY uygulamalarına başvurmaları ve tedarikçi firmalar aracılığı ile ihtiyacı olan faaliyetleri sağlamalarını sadece maliyet endişelerine bağlamamak gerekir. Şüphesiz maliyet önemli bir unsur olmakla beraber, işletmelerin DKY nedenleri farklılıklar göstermektedir. Bu itibarla aşağıda işletmelerin DKY uygulamalarını ortaya çıkaran nedenler ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.

1.2.1. Globalleşme ve Teknolojik Değişim

Globalleşme, rekabet ve teknoloji kavramları 1990'lı yıllarda tüm iş dünyası açısından belirleyici rol oynayan son derece önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik ilerlemeler ve globalleşme sonucu artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşmalar, küresel arenada işletmelerin geçmişe nazaran oldukça farklı rekabet stratejileri uygulamalarını gerektirmiştir [Akın, 1999: 79].

Günümüzde teknolojinin giderek artan ölçülerde vatansızlaştığı, ülke dışından finanse ettiği akademik araştırmalar, uluslararası konferanslar ve ileri teknoloji alanındaki ortaklıklar aracılığıyla kolayca sınırları aştığı görülmektedir [Hamel ve Prahalad, 1996: 236]. Böylece teknoloji küresel rekabet içinde mücadelesini sürdüren işletmelere bir ölçüde daha kolay ulaşmakta, teknolojiyi kullanan işletmeler ise kazandıkları güçle daha rahat global pazarlara çıkabilmektedir. Global işletmeler, dünya genelindeki ortaklar ve tedarikçiler ile doğrudan bağlantı kurabilmektedirler.

Globalleşme ve teknolojik değişimin yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde derin etkisi, işletmeleri ulusal sınırların dışında düşünmeye zorlamıştır. Ham madde tedarikinden pazarlamaya, para ve personel tedarikinden rakiplerin kim olduğuna kadar tüm işletmeler artık global düzeyde düşünmek ve karar vermek zorundadırlar. Bu durum bir yandan işletmeleri faaliyetlerinde etkinlik, verimlilik ve kalite kriterlerini

yeniden gözden geçirmeye bir yandan da değişimlere hemen cevap verebilecek esnek örgüt yapıları oluşturmaya zorlamıştır [Koçel, 1996: 29].

Yönetim paradigmasında “yüksek hacim“ den “yüksek değere” ve “ büyük daha iyidir”den “sade ve anlamlı” ya olan değişim, işletmelerin amaçlarını maksimize edecek organizasyon yapılarının yeniden tanımlanmasına ve daha büyük rekabet avantajı elde etme işlevlerini güçlendirmektedir. Organizasyonlar DKY ile “yüksek değer “oluşturma gayreti içindedirler [Lewin ve Johnston, 1996: 94].

Diğer taraftan işletmelerin DKY uygulamasına gitme nedeni yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmadır. İşletme yeni ürün ve hizmet geliştirme, tasarım, dağıtım ve pazarlama gibi fonksiyonlarını DKY uygulamasına tabi tutarak bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır. İşletmeler DKY’yı, tedarikçi firmaların Ar-Ge departmanlarından yararlanarak teknolojiyi takip etme maliyetinden kurtulmak, yeni alanlarda temel yetenekler oluşturmak için bir çare olarak görmektedirler [Lacity ve Diğ., 1994: 12-14].

1.2.2. Örgüt Yapılarında Yalınlaşma

Organizasyonel değişime neden olan gelişmeler; rekabet baskısının yoğunlaşması, geçmiş yıllara göre organizasyonların daha kompleks çevrede faaliyet göstermesi, teknolojik gelişmeler, müşteri memnuniyeti gibi nedenler sayılabilir.

Geçmişte, “yüksek hacim”in stratejik olarak başarının temelinde olduğu düşüncesi hakimdi..Bu itibarla pek çok işletme ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanmak veya artan belirsizliği azaltmanın bir yöntemi olarak dikey entegrasyona odaklanmıştı. Günümüzde ise işletmeler çok sayıda personel çalıştırmayı veya çok sayıda faktöre bağlı olarak çalışmayı daha az faydalı bulmaktadır. Artan global rekabet çok sayıda işletmenin işlerini yürütmesinde “Yüksek hacim “ yerine “Yüksek değer” birleşen olarak kabul etmektedir [Lewin ve Diğ., 1996: 93].

Ekonomik ve çevresel durumlardaki değişme geleneksel hiyerarşideki organizasyonel yapılara alternatif yöntemlerin bulunması işletmelerce büyük önem arz etmektedir. Çeşitli incelemelerde pek çok işletme, organizasyonel şekil ve yönetim uygulamalarında radikal değişimleri tasarlama ve başlatmaya teşebbüs ettiği belirtilmektedir. Ayrıca, hızlı teknolojik değişim, global rekabet ve uzmanlığa dayalı ekonominin ortaya çıkmasıyla işletmeler yeni organizasyonel yapı ve yönetim süreçlerini uyumlaştırmak için tecrübe kazanmaktadır. Bu gelişmeler kolektif olarak yönetim paradigmasındaki değişimleri hızlandırmaktadır [Looff, 1997: 82-83].

Diğer taraftan, işletme yöneticilerinin çevresinde ve kuruluş yapılarında meydana gelen değişimlerin bir sonucu olarak; küçülme, kademe azaltma, dış kaynak kullanma, personel güçlendirme gibi toplam kalite yönetim felsefesi doğrultusunda yönetim yaklaşımlarını uygulamaya koyması, organizasyonları yalınlaşmaya doğru iten neden olmuştur. Başka bir değişle yalın organizasyon; kademe azaltma, küçülme, DKY, sıfır hiyerarşi gibi kavramlar ile yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan bir kavramdır [Koçel 1998: 33]. Müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için organizasyon yapısı basitleştirilmeli, süreç yenileme ile katma değer oluşturmeyen faaliyet ve mevkiler elemine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yakınlaştırılmalıdır. Burada vurgulamak istenen husus “yalınlık”tır. Bu yalınlığın sağlanması işletmelerde DKY ile olabilir. Çünkü işletmeler DKY sayesinde katma değer katmayan iş ve faaliyetleri başka bir firmaya yaptırmaktadır.

1.2.3. Maliyetleri Azaltma

Gerek kamu sektörü gerekse özel sektördeki işletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanmalarının belki de en önemli nedeni maliyetleri azaltmaktır. Bir işletme gider tasarrufu üzerinde, bir çok sebepten dolayı (zayıf finanssal durumda bulunma, verimi artırma gibi) durur. Dolayısıyla işletmelerin bir tedarikçi kullanarak giderlerini azaltmaları mümkündür. Fakat bu her durumda gerçekleşmez [Bragg, 1998: 4].

“Mevcut hizmetleri kabul edilebilir kalite standardında daha ucuza elde edebilir miyiz ?” ya da “Gerekli yeni sistemi hızlı bir biçimde geliştirebilir miyiz ?” sorularının cevabı olumsuz ise işletme DKY kararı alacaktır. Çünkü dış kaynak, müşterisi için para tasarrufu sağlayacak ve istenen kalitede hizmet verebilecektir. Tedarikçi işletmeleri cazip hale getiren önkoşullar; yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleridir. Dolayısıyla işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır [Lacity ve Diğ., 1994: 10- 14].

1.2.4. Esnekliği Geliştirme

Esneklik, bir işletmenin çevre koşullarındaki değişimden olumsuz biçimde etkilendiği zaman ayakta kalabilme yeteneğidir [Yavuz, 1995: 18]. İşletmelerin, çevredeki ani değişimlere ayak uydurabilmesi ve artan müşteri taleplerine cevap verebilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekir.

Esnek çalışma şekilleri arasında DKY oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Bilindiği gibi işletmeler, genelde rekabet güçleri ve verimliliklerini arttırabilmek, konjonktürel dalgalanmalar ile talep değişikliklerine uyum sağlayabilmek için fonksiyonel ve sayısal esnekliklerini arttırma ihtiyacı duymaktadır. Ancak bazı işletmeler sayısal, fonksiyonel ve ücret esnekliğinin sağlanması yerine DKY uygulamalarını benimsemektedir. Böylece daha düşük maliyetlerle işlerin yapılması söz konusu olmaktadır [a.g.e, 18].

İşletmeler sadece aşırı mal ve hizmet talep durumlarında değil, normal işlemlerin yapıldığı durumlarda da DKY uygulamalarına gitmektedir. İşlem hacminden fazla yüklenme olursa iç personelin sabit kısmını elemine etmek ve işlemi sadece asıl işi yapacak olan satıcıya yüklemek işi kolaylaştırır. Bu sabit bir bedel içinde değişen bir bedel içerecektir [Bragg, 1998: 3].

İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça Dış Kaynaklardan Yararlanma artmakta, DKY arttıkça ortaklık ve işletmeler arasındaki stratejik ilişkiler gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) bir hale gelmektedir [Koçel, 1998: 311-312].

1.2.5. Küçülme (Downsizing)

Küçülme, organizasyon bünyesinde yapılmakta olan işlerde, çalışanların sayısını, organizasyondaki mevkileri ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktır. Bu anlamda küçülme, DKY uygulamaları ile yakından ilgilidir. Yine küçülme, işletme yönetim işlerinin bir bölümünü üzerine almak, organizasyonel etkinliği geliştirme planı yapmak, üretim ve rekabet edilebilirliğini gerçekleştirmek gibi aktiviteler toplamıdır. İşletmenin işgücü boyutunu ve çalışma yönetimini etkileyen stratejiyi temsil etmektedir [Çelik, 1998: 46].

İşletme çevresinde ve kuruluş yapılarında meydana gelen değişimlerin bir sonucu olarak son yıllarda organizasyonel küçülme ile ilgili pek çok örnek görülmektedir. Büyük organizasyonların küçültmeyi başlatması, maliyetleri azaltma, karar sürecini hızlandırma, yenilikleri arttırma gibi istemlerinden kaynaklanmaktadır [Bragg, 1998: 94].

Diğer taraftan örgütsel küçülme, beraberinde bir takım sorunları da getirir. En önemli sorun personel üzerinde oluşturduğu stres, gelecek korkusu ve verim düşüklüğüdür. Çalışanların moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığın azalması, işletmelerde küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu nedenle küçülmenin planlı ve uzun süreli bir şekilde yapılması gerekmektedir [Dalay, 2001: 287].

1.2.6. Temel Yeteneği Geliştirme

Son aşamadaki tüketicie özel faydalar sunulmasını sağlayan, firmanın sahip olduğu bir dizi beceri ve teknoloji bütünü olan temel yetenek iki unsurdan oluşmaktadır [Pralad ve Hamal, 1996: 262-265]. Birincisi, kurumun sahip olduğu teknolojik yapı, ikincisi ise bu yetkinliği hayata aktaran çalışanlardır.

Temel kabiliyetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğu sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki fonksiyonlarını başka işletmelere devredebilir. Böylece hem küçölerek daha etkili bir yönetime kavuşur, hem de esas faaliyeti dışında işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan tedarikçi firmanın maliyet avantajını kullanarak rekabet üstünlüğu sağlar [Dinçer, 1998 : 290].

DKY, kamu ya da özel sektör işletmelerini faaliyetlerindeki sahip oldukları temel yetkinlik ile sınırlandırarak, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel kabiliyete sahip işletmelere bırakma yolunu seçme şansı vermektedir. Sonuçta işletme dış kaynaklardan yararlanarak sahip olduğu tüm imkan ve kaynakları belli bir noktaya odaklayarak uzmanlaşabilmekte ve kendi alanında ülkenin ya da dünyanın en iyi işletmesi olabilmektedir [Arslantaş, 1999 : 19].

1.2.7. Performansı Arttırma

İşletmelerde hizmet standartlarının istenen düzeyde yerine getirilememesi ve artan müşteri hizmetlerinin karşılanamaması, yöneticileri alternatif yönetim arayışlarına zorlamıştır [Tezel, 1998: 11]. Belediyelerden örnek verecek olursak; Büyükşehir konumundaki bir çok belediyenin DKY kararı, kendi iç bünyesindeki personel ve donanımın yeterli sayıda olmasına rağmen yeterli hizmeti veremez hale gelmesiyle başlamıştır.

İşletmeler faaliyetlerinde DKY uygulamasına gitme amaçlarını belirlemeye yönelik olarak yapılan bir çalışmada, işletmelerin öncelikli amaçlarının maliyetten çok performans geliştirmek olduğunu ortaya koymuştur [Gökdere, 2000: 47]. İşletmeler

seçilmiş bir tedarikçi ile DKY uygulamasına giderek herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesini yakalayabilir. DKY uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak işletmenin öz yetenekleri dışındaki faaliyetleri kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçilerini bulmasıyla mümkündür. Bunun için tedarikçilerin yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir sürece sahip olmaları gerekmektedir [Arslantaş, 1999 : 25-26].

Sonuç olarak işletme departmanı tarafından karşılanamayan faaliyetler için DKY iyi bir alternatiftir. DKY uygulamasıyla artan hizmet kalitesi aynı zamanda işletme değer zincirindeki katma değer oranını artıracak ve işletmenin rekabetçi pozisyona gelmesini sağlayacaktır.

1.2.8. İlave Kaynak Sağlama

Bazı finansal sorunlar Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamasını cazip hale getirmektedir. İşletme kaynak eksikliğinden dolayı, faaliyetin etkin olarak yapılamaması ile karşı karşıya kalabilir. Eğer işletme faaliyeti iç bünyesinde muhafaza etmek istiyorsa ilgili faaliyeti yenilemek için mutlaka yatırım yapmak zorunda kalacaktır. Faaliyetin stratejik olarak tedarikçilere devredilmesi, işletmenin maddi olmayan varlıklarını nakde dönüştürmesine ve gelecekte ortaya çıkabilecek sermaye yatırımı gibi zorluklardan kurtulmasına yardımcı olacaktır [Bragg, 1998: 2].

Sonuç olarak, DKY asli konumda olmayan işletme faaliyetleri için düşünülme durumunda kalınan sermaye yatırım ihtiyaçlarını azaltır. Bununla birlikte DKY uygulamasına gidilerek kuruluş aşamasında yapılacak yatırımların azaltılması da sağlanır.

1.2.9. Stratejik Fonksiyonlara odaklanma

İşletme yöneticileri tipik olarak her gün fonksiyonel alanlarında detaylı işlemlerini yürütmekle geçirir. Bu itibarla işletme üst yönetim takımı, bir faaliyeti pazarlama, yeni ürün ve hizmet gelişimi ile uzun dönemli finans konularına ilişkin konularda daha fazla

zaman kazanabilmek için işletmenin her bir yöneticisinin görevlerinin bazı kısımlarını tedarikçiye yükleyebilir.

İşletme devamlılığı için çok az sayıda anahtar konumdaki fonksiyonlara sahiptir. Bu bütün enerjiyi işletmenin yürütmede zorluk çekmeyeceği şekilde yetenek ve kabiliyete sahip tedarikçilere odaklandırmayı gerektirebilir. İşletme ayrıca faaliyetlerinin hale hazırda önemli konumda bulunan fakat işin doğası gereği ilerde daha az önemli olacak bölümlerini de dış kaynaklardan yararlanma ile üretmek zorunda kalabilmektedir.

İlave olarak işletmeler, bölümlerinde daha rantabil (karlı, verimli) çalışan bir tedarikçi bulabilirse işletmenin farklılığı için kilit noktada bulunan bir bölümünde de DKY uygulamasına gidebilir. Kısaca, işletme en önemli ve biri diğerinden daha iyi iş yapan fonksiyonları elde tutar [Bragg, 1998: 2].

1.2.10. Riski Azaltma

İşletmelerin ürün ve hizmet üretmek için yaptığı yatırımlar ölçüsünde riskleri de artmaktadır. Çünkü, devlet sınırlamaları, ekonomideki konjonktürel dalgalanmalar, teknolojik yenilikler çok hızlı değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurmak için işletmelerin yeni yatırımlar yapmaları risklerini de arttırmaktadır. Bu nedenle DKY uygulamalarına giderek tedarikçi firmalarla çalışmak yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, işletmeyi krizlere karşı dayanıklı hale getirmekte, riski dağıtmakta, çevrenin değişen şartlarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır [Arslantaş, 1999: 22].

1.2.11. Artan Taleplerin Üstesinden Gelme

İşletme kontrol dışı sebeplerden dolayı günün veya yılın bazı bölümlerinde fazla talep ve istekle karşılaşabilmektedir. Bu durumlarda işletme, bünyesinde karşılayamadığı talebi bir tedarikçiye yükleyebilir. DKY işletmenin bu iç bünyede (personelin yetersizliği gibi) sürekli sıkıntı yaşayabileceği durumlarla baş edebilmesi için mantıklı bir alternatiftir [Bragg, 1998: 3]. Örneğin, belediyelerin vermiş olduğu hizmetlerinden

bazılarına (temizlik, sinekle mücadele, park ve bahçe bakımı gibi hizmetler) yaz dönemlerinde halktan yoğun talep gelmektedir. Dolayısıyla belediyelerin, artan halk taleplerine cevap verebilmek için DKY uygulamalarına gitmeleri bu konudaki en önemli nedenleridir.

1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Fayda ve Sakıncaları

Dış Kaynaklardan Yararlanma, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelere bir çok faydalar sağlayacağı gibi bazı alanlarda sakıncalar da oluşturabilmektedir.

1.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Faydaları

Dış Kaynaklardan Yararlanmanın genel olarak bir işletmeye verebileceği potansiyel finansal veya finansal olmayan üstünlükler bulunmaktadır. DKY 'nın esas getirisinin sadece maliyetleri düşürmek olduğunu düşünmek doğru değildir. Bazen DKY harcamaları tasarruf ile sonuçlanmayabilir. Esas getiri, tedarikçi işletmenin sağlayacağı bilgi akışı, kalite, etkinlik ve zamanında teslim gibi faktörlerdir [Lankford ve Parsa, 1999 : 310-316]. Aşağıda işletmelerin DKY uygulamaları ile elde edebilecekleri genel faydalar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

- Maliyetleri azaltma DKY'nın en önemli avantajı olarak görülmektedir [Lankford ve Parsa, 1999: 310-316; Blumberg, 1998: 3]. Bu itibarla, işletmeler daha düşük maliyetlerle yüksek kalitede ve daha iyi hizmet sağlayabilen tedarikçi firmalar ile sözleşme yaparak maliyetlerini azaltabilir.
- İşletmelerde içsel işlem maliyetlerini analiz etmek son derece zordur. Dışsal tedarikçiyle alış-verişin işlem maliyeti daha kolaydır. Ayrıca ön yargılardan da arınılmış olmaktadır [Quinn ve Hilmer, 1994: 49].
- DKY'nın bir önemli stratejik yararı da firmaya büyük esneklik sağlayabilmesidir. Örneğin, hızla gelişmekte olan yeni teknolojilerin satın alınmasında, moda olan mallardan veya karmaşık sistemlerin tahsisinde;

firmalar dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle tasarım için harcanan zamanı azaltırken diğer problemler için zamanında çözüm bulabilmektedir. Uzmanlık gerektiren konularda dış kaynağa açılmak suretiyle teknolojik gelişmeler konusundaki riskler de dış kaynaklara dağıtılmaktadır. Ayrıca, dış kaynaklardan yararlanan firma kendi yaratıcılık gücüyle sınırlı kalmayarak kendinin tek başına üretmesi mümkün olmayan yeni ürünler, yeni fikirler ve kalite geliştirme olanakları elde etmiş olmaktadır [Tezel, 1998: 38].

- Dış kaynaklardan yararlanan firmalar yeni alt sektörlerin doğmasına ve bu yolla işlerin giderek bölünmesi ile çok spesifik alanlarda uzmanlaşmayı sağlamaktadır.
- Dış kaynak sağlayıcıları, daha yüksek uzmanlık ve yeni teknolojik yenilikler gerektiğinde, bu tür faaliyetlerin çoğunun daha düşük maliyetler ve tamamen entegre olmuş bir firmanın yapabileceğinden daha fazla katma değer ile yapabilmektedirler. DKY yatırım paylaşımını sağlarken buna ayrılacak fonun firmada kalmasını olanaklı kılmaktadır.
- İşletmelerin öz yetkinliklere odaklanması DKY ile sağlanan bir başka üstünlüktür [Gilley ve Rasheed, 2000: 765]. Öz olmayan yeteneklerin stratejik olarak DKY yoluyla yapılması işletmelerin, öz yeteneklerine daha fazla konsantre olmalarına, yöneticilerin genel faaliyetlerine daha az zaman ayırmalarına ve müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı karşılamalarına imkan tanır [Looft, 1997: 76].
- Tedarikçi ile görülen hizmetler sayesinde işletmeler hizmetlerin tümünü organize etmektense sadece kontrolünü yapmakla zamandan tasarruf sağlayacaktır. Bu da faaliyetlerinde maksimizasyon esneklik demektir. İşletme yönetimi böylelikle kendisini başka işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde yoğunlaşma imkanı bulacaktır [Demirel, 1996: 104-105].

- DKY kısa vadede doğrudan maliyetleri düşüren bir etkenken uzun vade de sermaye yatırımlarını düşürebilmektedir.
- DKY teknolojinin doğasından kaynaklanan eskime ve kullanılmışlık riskinin işletmeden alınıp tedarikçiye yani işletme dışına transfer edilmesine ve tedarikçiye yeni teknolojik risklerin paylaşılmasına imkan tanınması yönünden önemli bir avantajdır [Jenning, 1997: 92]. Tedarikçiler, daha yüksek uzmanlık ve yeni teknolojik yenilikler gerektiğinde, bu tür faaliyetlerin çoğunu daha düşük maliyetler ve tamamen entegre olmuş bir işletmenin yapabileceğinden daha fazla katma değer ile yapabilmektedirler. DKY, yatırım paylaşımını sağlarken buna ayrılacak sermayenin işletmede kalmasını olanaklı kılacaktır [Demirel, 1996: 104-105].
- DKY'nın, değişim mühendisliğine imkan tanınması yine işletmeler için önemli bir avantajdır [Koçel, 1999: 301]. Değişim mühendisliği; hangi görev ve faaliyetler için kimin maliyetleri düşürmek, etkinlik ve kalite açısından en iyi performansı göstermek becerisine sahip olduğuna bakar. Eğer cevap, işletme içinde bulunamıyorsa gözler dışarıya çevrilir. İşte bu noktada DKY seçeneği kendini dayatır rekabetçi baskılar güçlendikçe gerçek anlamda değişim mühendisliğini gerçekleştiren işletmeler yukarıya doğru tırmanırlar. Çünkü, en iyi çalışan süreçler bu organizasyonlarda bulunur [Marcella, 1995: 95-96].
- DKY'nın önemli avantajlarından biri de, yöneticilerin çevre faaliyetleri yönetimi için ayırdıkları zamanı azaltmasıdır. İşletmenin öz yeteneklerine daha fazla odaklanması için üst yönetime özgür zaman imkanı sağlar [Quinn ve Hilmer, 1994: 49].
- Stratejik olarak DKY, özellikle kompleks sistemlerin sayısız bileşenlerini, gündemdeki malları ve özellikleri, hızla gelişen yeni teknolojilerin satın alınmasında büyük esneklikle temin edilmesini sağlar. Yine DKY ile işletmeler riski azaltarak, ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolunu açmış olurlar.

- DKY sözleşmeleriyle eğer işletme ve satıcı kabiliyetlerini iyi bir biçimde bütünleştirirlerse, işletmenin bir anda elde edemeyeceği hızlı teknolojik değişim imkanları ve yeni kaynaklar elde etmelerini sağlarlar [Bryce ve Useem, 1998: 635].
- DKY ile işletmeler, tedarikçiler arasındaki rekabetten kaynaklanan kalite iyileşmesini sağlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin “iş en iyi yapan” kriterini baz alarak tedarikçi firmaları seçtiklerinde, tedarikçi firmalar arasında rekabetin yoğunlaşması ve buna bağlı olarak fiyat, verimlilik ve kalite de üstünlükler sağlaması muhtemel görülmektedir [Gilley ve Rashed, 2000: 716].
- DKY yeni gelirlerin meydana getirilmesi açısından da bir etkiye sahiptir. Örneğin, Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulaması yapan bir belediye, kar esasına dayanmadan yapılan hizmetlerin sağlanması için sözleşme yapmaktadır. DKY bu yönü ile kıt kaynaklarla içsel hizmetlerin yerine getirilmesini sağlar. Diğer taraftan işletmeler iki veya daha fazla tedarikçi ile birliktelik veya işbirliğine giderek hizmetleri veya ürünleri bir bütünlük içerisinde sunması, organizasyonlarda sinerjinin doğmasına neden olurlar. Dolayısıyla, DKY ile kaynakların paylaşımı, gelirlerin artmasına ve aynı pazarı destekleyen iki organizasyonun olmasına imkan tanır [Blumberg, 1998: 3].
- İşletmelerin ikincil veya iyi yapamadığı iş ve faaliyetleri tedarikçi firmalara yaptırması, ana faaliyetlerinin katma değerinin ve etkinliğinin artmasını sağlarken, para ve zaman tasarrufu elde etmelerine de imkan tanır [Lankford ve Parsa, 1999: 312].

1.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının temeli, anlaşıldığı üzere bazı işleri işletme içinde ve işletmenin kendi kontrolü altında yapmak yerine, dışarıdan tedarikçiye yaptırmaya dayanmaktadır. Her ne kadar DKY ile işletmelerin elde

edecekleri potansiyel faydalar var ise de dışarıdan bir tedarikçiye bağlı olarak faaliyet yürütmenin işletmeye veya işletmenin genel performansına olumsuz olarak yansiyabilir. DKY uygulamasına giden işletmelerin karşılaşabilecekleri olası sakıncalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

- Öz yetkinliklerin yanlış tanımlanması; Maalesef DKY'da öz yeteneklerin tanımlanması bazen çok yanıltıcı olmaktadır ve yanlış bir tespit hayati bir hata anlamına gelmektedir. Örneğin, eğitim-geliştirme programlarının DKY ile yapılması yaygın bir uygulamadır. Fakat bu alanda yapılacak hataların uzun dönemde firma üzerinde olumsuz sonuçlara neden olacağı açıktır [Lankford ve Parsa, 1999: 312].
- Tedarikçi ile imzalanan sözleşmedeki hukuki boşluklar; [Coşkun, 2002: 211]. DKY sözleşmesinin imzalanması esnasında işletmeler bir anlamda boş bir çeki imzalama tehlikesi ile karşılaşmaktadır. Zira ilk aşamada bütün ayrıntıları kapsayacak bir hukuki çerçeve oluşturmak oldukça zordur [Lankford ve Parsa, 1999: 312].
- İşletmeler kritik bir fonksiyonu DKY ile transfer edebilir. Eğer tedarikçi faaliyetini durdurur veya başarısız bir şekilde yaparsa bu işletmeyi çok kötü etkiler. Böyle durumlar için yeterli önlemler alınmamışsa doğru sözleşme yapılmış olsa bile işletmeye önemli zararlar verecektir. Onun için tedarikçi firma performansının sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir [Bragg, 1998: 7-8]. Ayrıca, sözleşme esnasında ihtiyaçlar ve hizmet seviyeleri dikkatli bir biçimde belirtilmezse, tedarikçi günün koşullarına uygun olmayan teknoloji ve ekipmanla hizmet sağlama yoluna gidebilir. İşletme ile tedarikçi arasında istenen hizmet seviyelerinin karşılanmamasından dolayı çatışma çıkabilir ve işletme bundan büyük zarar görebilir [Klepper, 1998: 57]. Kısaca, tedarikçiyle ve tedarikçi performansı ile ilgili belirsizliklerin bulunması, işletmelerin DKY uygulamasında karşılaşacakları önemli risklerden biridir.

- Maliyetlerin yeterince düşmeme riski; [Coşkun, 2002: 210] DKY ile birlikte gündeme gelen bir dizi başka tehlike de söz konusudur. Hemen akla gelebilecek bir tehlikenin ilk anda öngörülen maliyet tasarrufu beklenildiği gibi gerçekleşmeyecek oluşudur. Bu özellik ülke dışındaki tedarikçilerle yapılan anlaşmalar içinde geçerlidir. Zira bu tür ilişkilerde öngörülen işlem maliyeti beklenilenin üzerinde gerçekleşmektedir. [Gilley ve Rasheed, 2000: 767]. Maliyetlerin azaltılmasında olumsuz etki meydana getiren bir diğer konuda, DKY ilişkisinde işletme personelinin tedarikçiye transfer edilmesi durumunda sigorta, aylık, prim vb. gibi konuların açıklığa kavuşturulmaması sonucunda beklenenden daha fazla maliyetlerle karşılaşılmasıdır. Ayrıca, sözleşme yönetim maliyeti, eğitim maliyeti vb. maliyetler beklenenden daha yüksek olabilir [Marcella, 1999: 26-27].
- Tedarikçi firma üzerinde kontrolün kaybedilmesi; Dış Kaynaklardan Yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla işletmenin dışarıdan sağlanan hizmetler üzerinde kontrolü azalacaktır. Bu nedenle DKY uygulamalarına giden işletme tedarikçi firmanın faaliyetlerini dikkatle izlemesi ve sürekli iletişim kurması gereklidir [Quinn ve Hilmer, 1994: 82-83]. Ayrıca, Bir hizmeti yaptırabilmek, kontrol ve koordinasyonu sağlayabilmek için önce işletme iç bünyede o işin gerektiği tüm detayları bilmesi gereklidir.
- Nitelikli bir tedarikçi firmanın seçilmemesi; Tedarikçi firma seçiminde dikkatle düşünülmesi gereken hususlar vardır. Teknik uzmanlığı; bilgisi ve işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, insan kaynakları, araç-gereç donanımı, finansal güçlüğü ve kültürel uyumu sağlayabilmesi. Tedarikçi firmanın seçimi sürecinde potansiyel firmaların sundukları teklifler değerlendirilirken düşük fiyat veren firmalar üzerinde durmak diğer firmaların sundukları avantajları görmemizi engeller. Fiyat toplam maliyetin sadece bir unsurudur. Dolayısıyla tedarikçi firmanın seçiminde fiyat üzerinde durmak aldatıcı olabilir [Arslantaş,1999:65].

- İşletme yeteneklerinin kaybedilmesi; DKY bir anlamda işletmelerin içlerini boşaltmaları ve yetenekleri kaybetmeleri anlamındadır. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa işletme o kadar içi boş hale gelebilir [Koçel, 1996: 282].
- DKY ile işletmelerin uzun vadede tedarikçi firmaya aşırı bağlanma riski; Gerçekten partnership anlamında sıkı bir ilişki sonunda DKY işletmeyi, tedarikçi firmaya bağımlı hale getirebilir. Bunu sonucu olarak başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynaklardan yararlanan firma esnekliğini ve ilişkilerindeki kontrolünü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, süre vb. koşullara uymak zorunda kalabilir [Koçel, 1999: 302]. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bu uygulama işletmeyi dezavantajlı hale getirir. Kısaca DKY ile yapılan işlerin daha sonra iç bünyede yapılmasına karar verilmesi işletmelere yüksek maliyetler getirecektir [Marcella, 1995: 23-25]. Dolayısıyla işletmeler olumsuz etkilenecektir.
- Personel üzerinde kontrolün kaybedilmesi; DKY uygulamalarında en önemli konulardan biri de personelin sorunlarıdır. Personel, DKY girişiminden doğrudan etkilenmektedir [Hall, 1997: 17]. DKY uygulamalarının personel üzerinde oluşturduğu stres, gelecek korkusu, sıkıntı, verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaştırmayı artırması DKY uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır [Koçel, 1996: 3129].
- İşletmeler farklı yeteneklere sahip kişilerle çeşitli faaliyetlerde etkileşim içinde olduklarında, yeni bakış açılarına ve yeni çözümlere ulaşacaklarına inanmaktadırlar [Buğdaycı, 1998: 187]. Fakat DKY, işletmelerin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için kritik önem taşıyan yeteneklerini zayıflatmaktadır. İşletme mal ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandığı bilgi ve yeteneği dış kaynaklardan yararlanarak kaybedebilir. Ayrıca, yeni hizmetlerin imal edilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine yaptığı yatırımları kesebilir. Sonuç olarak, dış

kaynaklardan yararlanarak tedarikçi firma ile ortaklık ilişkisine giren işletme kendi elleri ile rakip oluşturmuş olacaktır [kee, 1998. 24].

DKY uygulamasına giden işletmeler bütün bu riskleri bilmeli ve bu risklere karşı önlemler almalıdır. Bu önlemlerden en önemlileri; İşletmelerin tedarikçilere karşı kontrolü ellerinde bulundurmaları, yetenekli ve güvenilir tedarikçi seçmeleri, amaçlarını açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlamaları, amaçlarına yönelik doğru, gerçekçi analizler yaparak, hizmet seviye kriterlerini oluşturmaları ve uzman yardımıyla ayrıntılı sözleşme hazırlamaları gerekmektedir [Alexander ve Young, 1996: 117-1189]. Ayrıca, DKY ile ilgili hedeflerin kesinlikle uzun vadeli yapılması gereklidir. Dış Kaynaklardan, kısa vadede sorunların çözümünde yararlanılması başka ciddi sorunların ortaya çıkması ile sonuçlanabilir. DKY uygulamaları iki ya da üç yıllık gibi kısa bir dönem için düşünülüyorsa, geçiş dönemindeki geliştirme ve yürütme maliyetlerinden dolayı iyi bir yatırım olmayabilir. Bu itibarla, işletmeler belirlemiş oldukları vizyon ve amaçlar doğrultusunda, gelecekle ilgili tahminlerde bulunurken dikkatlice düşünmeleri gerekmektedir.

2. YEREL YÖNETİM FAALİYETLERİ VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

2.1. Yerel Yönetim Faaliyetleri İle İlgili Temel Kavramlar

İnsan ihtiyaçlarının çeşitlenerek arttığı günümüz dünyasında, asli fonksiyonları insanlara hizmet sunmak olan yerel yönetimlerin, artan ve çeşitlenen bu ihtiyaçlara daha yeterli anlamda cevap vermeye çalıştıkları bir gerçektir. Yerel yönetimlerin en üst düzeyde fonksiyonel hizmet üretme alanları belediyeler olduğundan, bugün hizmet sunma noktasındaki yoğunluk yerel anlamda karşımıza çıkmaktadır.

Belediyeler yerel kapsamdaki hizmetlerini üretip sunarken belirli mevzuat çerçevesinde kendilerine gösterilen istikamet doğrultusunda hareket etmek zorundadırlar. Ancak bu noktada, belediye yönetimlerinin gelişen ve çeşitlenen hizmetler karşısında sadece mevzuatlardan kaynaklanan olumsuzluklardan etkilenmediklerini belirtmemiz gerekir. Çünkü belediyeler, bölge halkı tarafından seçilmiş belediye başkanları tarafından yönetilen kuruluşlar olduklarından siyasi yönleriyle irdelenmelidir. Bu açıdan bakıldığında belediyeler, hizmet sunmakla yükümlü oldukları halkın, merkezi yönetim karşısındaki savunucuları da olmak durumundadırlar. Mevzuat gereği yetkileri merkezi yönetim tarafından sınırlandırılmış belediyeler, siyasal irade ve hizmet sunma açısından da kamu tarafından sınırlandırılmışlardır. Bu yüzden belediye hizmetlerinin planlanması, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesi önemli faaliyetler olarak değerlendirilmelidir. Çünkü, bir taraftan finansal kaynaklar, mevzuat ve siyasi tercihler kısıtlayıcı olarak ortaya çıkarken, diğer taraftan planlanan hizmetlerin öncelik sıralamaları da işlevsel zaafiyete yol açmaktadır.

Ayrıca, belediyelerin tüm hizmet faaliyetlerini iç bünyelerinde gerçekleştirmeleri zor durumdur. Bu zor durumdan en iyi şekilde çıkabilmenin yolu, belediye hizmetlerinde dış kaynak kullanımına (outsourcing) gidilmesidir. Bir belediye, hizmetlerinde DKY uygulamasına gidecekse, DKY'yı uyguladığı bölümü doğru belirlemeli ve DKY hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Bu nedenle, belediyelerle ilgili temel kavramların tanımı ve sınıflandırılması aşağıda başlıklar altında incelenmiştir.

2.1.1. Türkiye’de Belediyelerin Tarihi Gelişimi ve Bugünkü Durumu

Ülkemizde demokratik yaşamın gelişimine çok önemli katkıları olan belediye yönetimlerinin gelişimi uzun zaman almıştır. Tanzimat’tan sonra Fransız komün (yerel yönetim) anlayışını örnek alan belediye yönetimleri, bu ülkede 1879 ihtilali ile ortaya çıkmıştır. Bizde ise ilk belediye teşkilatı kırım savaşından sonra 1855 yılında İstanbul’da şehremaneti adı altında kurulmuştur [Aytaç, 1991: 8]. Ancak Şehremanetinden beklenen sonuç elde edilmemiştir. 1858’de Beyoğlu-Galata’da “Altıncı Daire-i Belediye” adı altında bir kurum oluşturulmuştur. Yönetimin başında hükümetçe atanmış bir Daire Müdürü ve yedi üyeli Belediye Meclisi bulunmaktadır.

1868’de çıkarılan “Dersaadet İdare-i Belediye Nizamnamesi“ ile belediyeler, tüm İstanbul’a yayılmış, “Şehremini” kurulmuş ve şehir 14 belediye dairesine ayrılması kararlaştırılmıştır. Ancak bu 14 belediye dairesinden, dördünün kuruluşu tamamlanabilmiştir. Bunlar; Adalar, Yeniköy, Tarabya ve Beykoz’dur. 1871 tarihli İdare-i Umumiyeti Vilayeti Nizamnamesi ile de teyit edilen talimat hükümlerine göre zamanın mülki idare bölümleri olan Vilayet, Sancak ve Kaza merkezlerinde birer belediye kurulmuştur. [Dönmez, 1995: 169].

Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğu’ndan Misak-i Milli sınırları içerisinde 389 belediye idaresi devralmıştır. Osmanlı İmparatorluğu zamanında kurulan Ankara Şehremaneti, bugünkü belediyeciliğin kapsam ve işlevini belirleyen 1580 Sayılı Belediyeler Kanununun ülkemizde ortaya çıkmasında önemli bir kriter oluşturmuştur [Tekeli-Ortaylı, 1978: 25].

1930 yılında çıkarılan 1580 Sayılı belediye kanunu, köy tanımı dışında kalan, yani nüfusu 2000’i geçen tüm yerleşim birimlerini kapsamına almıştır.

1961 Anayasası, yerel yönetimler açısından oldukça demokratik düzenlemeler getirmesine rağmen 1980’li yıllarda belediyelerin yapısı ve yönetimi üzerinde askeri yönetiminin etkisi demokratikleşme yolunda engel teşkil etmiştir.

1984 yılı ocak ayında 2972 sayılı yasa ile yerel yönetim seçimleri yeni esaslara bağlanmış ve 195 sayılı kanunla Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri kurulmuştur [Dönmez, 1995: 173].

1990'lı yıllara gelindiğinde ise demokratik yerel yönetim anlayışının benimsendiği ve yaygınlaştığı görülmesine rağmen, günümüzde belediyelerin istenilen düzeyde demokratik bir yapıda olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan, son yıllarda sık sık gündeme gelen ve bir türlü kanunlaşmayan yerel yönetim yasa tasarısının, belediyelerin demokratikleşmesi, yerinden yönetilmesi ve güçlendirilmesi bakımından reform nitelik taşıdığı dolayısıyla, belediye yönetimlerinde köklü değişimi gerçekleştireceği umut edilmektedir.

2.1.2. Belediyenin Tanımı ve Görevleri

1930 yılında yürürlüğe giren 1580 Sayılı Belediye Kanununun 1.maddesinde belediye şöyle tanımlanmaktadır. "Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyetteki müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir." Nüfusu ne olursa olsun il ve ilçe merkezleri ile nüfusu 2000'den fazla olan yerlerde belediye teşkilatı kurulması zorunludur [Aytaç, 1995: 6].

Belediye;

- belde halkının yerel ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmaktadır.
- kuruluş esasları kanunla belirtilmektedir.
- karar organları, kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulmaktadır.
- bir kamu tüzel kişidir [Çoker, 1999: 1-2].

Belediyelerin var oluş nedeni insanlara hizmet üretmektir, görev sahası ise; 1580 Sayılı Belediye Kanunu ile belirlenmiş olmakla birlikte çok sayıda kanun, tüzük, ve yönetmeliklerle de belediyelerin görevleri düzenlenmektedir. Bu görevlerin çerçevesini çizmek istersek; Sağlık Hizmetleri, İmar Hizmetleri, Temizlik Hizmetleri, Kültür ve Beden Eğitimi hizmetleri, Sosyal Yardım Hizmetleri, Zabıta Hizmetleri, İtfaiye

Hizmetleri, Fen İşleri Hizmetleri, İktisadi Hayatı Düzenleme Hizmetleri ve Ulaşım Hizmetleri'nden söz edilebilir. [Öztemel, 2001: 28].

2.1.3. Belediyelerin Temel Fonksiyonlarının Sınıflandırılması

Belediyeler, büyüklükleri ve gelirlerine göre değişik hizmetleri sunmakla birlikte, genel olarak zorunlu olan ve olmayan şeklinde iki ana grup halinde sınıflandırılacak hizmetleri sunarlar. Belediye hizmetlerinin fonksiyonları ile ilgili değişik sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir [Keleş, 1994: 194].

Belediye Hizmetleri;

- Sağlık ve Sosyal Yardım Hizmetleri
- Bayındırlık (imar) Hizmetleri
- Eğitim Hizmetleri
- Tarımsal Hizmetler
- Ekonomik Hizmetler
- Esenlik (güvenlik) Hizmetleri
- Ulaştırma Hizmetleri

Bir başka ayrıntılı gruplandırma ise ; [Torlak, 1999: 20-21]

1.Temel Kentsel Altyapı Hizmetleri

- Yol ve Meydan Düzenleme
- Kanalizasyon Yapımı
- Park ve Mezarlık Alanlarının Oluşturulması
- Su Temini ve Dağıtımı
- Doğalgaz Dağıtımı

2.Temel Kentsel Hizmetler

- Çöp toplama Hizmetleri
- Temizlik Hizmeti
- İtfaiye Hizmetleri
- Trafik Düzenleme Hizmetleri
- Ulaşım Hizmetleri
- Kontrol ve Denetim Hizmetleri
- Çevre sağlığı Hizmetleri

3.İmar Hizmetleri

- Mastır İmar Planı Yapma
- Ayrıntılı İmar Planı Yapma
- İmar Plan Değişikleri Yapma
- İmar Ruhsatı Verme
- İnşaat Kontrol
- İmar Programları Yapma

4.Ekonomik Hizmetleri

- Hal Yapımı ve İşletimi
- Mezbaha Hizmetleri
- Tarım ve Hayvancılık
- Pazar Yerleri Kurma Denetimi
- Otel, Dükkan Yapımı ve Kiralama
- Ticaret Odaları Organize etmek
- Turizm Hizmetleri

5.Sosyal ve Kültürel Hizmetler

- Eski Eserleri Korumak
- Kütüphane ve Mesleki kurslar
- Eğitim Hizmetleri
- Spor Alanları Yapma
- Evlendirme Hizmetleri
- Yaşlı ve Çocuk Bakım Evleri
- Duyuru ve Reklam Hizmetleri

6.Mali ve Hukuki Hizmetler

- Yerel vergileri Toplama
- Belediye cezaları Düzenleme ve Tahsil Etme
- İstimlak İşlemleri Yapma

7.Personel ve Yazı İşleri Hizmetleri

Yukarıda değişik şekillerde sınıflandırılmış belediye hizmetlerinin, daha alt seviyedeki ayrıntılarının belirtilmemiş olduğu düşünülürse, bu hizmetlerin ne kadar geniş bir alana yayıldığı, ayrıca gelişen ve çeşitlenen insan ihtiyaçları doğrultusunda daha da

genişlemeye müsait olduğunu anlamakta güçlük çekmeyiz. Genişleme eğilimindeki bu hizmetleri belediyelerin iç bünyelerinde kalifiye personel, araç, gereç ve diğer donanımların yetersiz olmasından dolayı yerine getirmeleri çok güçtür. Bu nedenle bu hizmetlerin yerine getirilmesinde karşılaşılan zorluklar belediyeleri dış kaynak kullanımını zorunlu kılmaktadır. İşte biz bu zorunluluk çerçevesinde konunun sınırlandırılması bakımından belediye hizmetlerini aşağıdaki gibi fonksiyonlara ayırmayı tercih etmiş bulunmaktayız.

Bunlar;

- Fen İşleri Hizmetleri
- Temizlik Hizmetleri
- Ulaşım Hizmetleri
- Ekonomik Hizmetler
- Sosyal Hizmetler
- Sağlık ve Çevre Hizmetleri
- Kontrol ve Tanzim Hizmetleri
- Güvenlik Hizmetleri
- Bilgi İşlem Hizmetleri
- Mali ve Hukuk Hizmetleri
- İmar Hizmetleri
- Personel ve Yönetim Hizmetleri

2.1.4. Belediye Hizmetlerinin Başarısında Gerekli Olan Yetenekler

Belediyelerde hizmet anlayışının ve hizmet odaklı bir yaklaşımın oluşabilmesi için öncelikle yöneticilerin buna açık ve elverişli yaklaşım tarzı göstermeleri gerekir. Yüksek performans standartları, global rekabet, değişken pazar yapısı, müşteri (halk) taleplerindeki sürekli değişimler yöneticilerin hizmetler üzerinde daha fazla yoğunlaşmasına neden olmuştur [Torlak,1999: 31].

Kamu ya da özel sektör işletmeleri, stratejilerinde radikal değişimler yaratmak, bilgiyi ve teknolojiyi faaliyetlerinde kullanmak ve bütün üretim alanlara düzenli bir şekilde

adapte olmak için yeni kabiliyetler elde etmek zorundadırlar. Bir işletmede mal ya da hizmet üretiminin gerçekleşmesi için belirli öz yeteneğin bulunması gerektiği belirtilmiştir [Feeny ve Willcocks, 1998: 12-13]

Bunlar ;

- Liderlik Yeteneği
- Süreç Geliştirme Yeteneği
- İlişki (diyalog) Oluşturma Yeteneği
- Kıyaslama (becmarking) Yeteneği
- Mimari Planlama Yeteneği
- Teknolojiyi Uygulamaya Sokma Yeteneği
- Sözleşme Geliştirme Yeteneği
- Sözleşme İzleme Yeteneği
- Tedarikçi Geliştirme Yeteneği

Günümüzde birçok organizasyon, hizmetlerin yapılması noktasında bütün alanlarda başarılı olmayabilir. Çünkü hizmetlerin etkin ve verimli olarak sağlanması için yeterli teknoloji, personel ve kabiliyet gibi faktörleri olgunlaştırma önceliğine bağlıdır. Bundan dolayı Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları hızla gelişmektedir [Gökdere, 2000: 22].

Sonuç olarak bir organizasyonun tüm fonksiyonlarını kullanmadaki başarısı veya başarısızlığı o fonksiyonlarda görev yapan yöneticilerin etkin olup olmamasına bağlıdır. Ayrıca bu, her üst yöneticinin fonksiyonları anlama ve etkili bir biçimde kullanma gücüne de bağlıdır. Başarılı sistemler organizasyonlara rekabet avantajı kadar, etkinlik ve verimliliğin artırılması gibi birçok avantajlar sağlayabilir. Başarısız sistemler ise ilave maliyetler meydana getirmekle kalmaz, aynı zamanda departmanın moral ve prestijini de olumsuz etkileyebilir.

2.1.5. Belediye Hizmetlerinde Kaynak Yönetimi

Belediyelerin mevcut kaynaklarının çok sınırlı olduğu, fakat onlardan beklentilerin ise çok fazla olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle mevcut kaynakların oldukça etkin bir şekilde kullanılması zorunludur. Kaynakların yetersiz olduğu durumlarda ise kaynak oluşturmak için yöntemler denenmelidir. Belediyelerde kaynak yönetiminin temel elemanları ise şunlardır [Öztemel, 2001: 295-297; Torlak, 1999: 20-30].

- Mevcut kaynakların ortaya çıkarılması; bu kaynaklar belediyelerin sahip olduğu gayri menkuller, vergi gelirleri, vergi dışı gelirler, ceza ve harç gelirleri ve iller bankası payı gibi değerlerin ortaya konulması,
- Mevcut kullanılabilir kaynakların üretilecek hizmetler arasında dağıtımlarının yapılması,
- Yeni kaynakların oluşturulması,
- Kaynak yönetimi sisteminin iyileştirilmesi,
- Raporlama sisteminin sürdürülmesi.

Ayrıca, belediyelerde kaynak yönetimi esnasında şu noktalara dikkat edilmesi gerekir.

- Belediyelerin kaynak yönetiminde, yatırım planlarından bütçeleşmiş harcamalara kadar bütün harcama kalemleri gözden geçirilmeli ve gereksiz kaynak tüketiminin önüne geçilmelidir.
- Kaynakların hizmetlere göre dağıtılmasında müşteri (halk) istekleri ve memnuniyeti en önemli etken olarak görülmelidir.
- Kaynaklar fayda üretmeyen hizmetler için değil, önem arz eden hizmetler için kullanılmalıdır.
- Her belediye kendi durumuna ve hizmet ihtiyacına göre dinamik bir kaynak yönetim sistemi kurmalı ve bu sistemin sorumlularının sürekli iyileştirilmesini kaynak yönetim giderini kaliteli bir hizmet üretimi gerçekleştirmek için gerekli görmelidir.
- Kaynak yönetimi ve planlamasının performansı sürekli izlenmeli ve belirli periyotlarda planların etkin olması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Günümüzde belediyeler geçici çözümler yerine, kalıcı ve uzun süreli çözümler için alternatif kaynak metodu aramaktadır. Bu itibarla belediye yöneticileri, belediye hizmetlerini yerine getirirken etkin kaynak yönetimi için öz yeteneklerine odaklanmakta, diğer hizmetleri ise kısmi özelleştirme yani dış kaynaklardan yararlanarak yerine getirmektedirler [Öztemel, 2001: 296].

2.2. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Uygulama Alanları

1980'li yıllardan önce, belediyelerin en önemli sorunlarının başında, finansman yetersizlikleri gelmekteydi. Dolayısıyla belediyeler, yasaların elvermesine rağmen mali sorunları nedeniyle yalnız klasik kent hizmetlerini karşılamayı amaçlamışlardır. 1980'li yıllardan sonra belediyelerin mali sorunlarını hafifletici bazı yasal düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan bu düzenlemelerle, belediyeler iktisadi ve sosyal içerikli yeni işlevlere yönelmişler bu arada da yeni üretim ve finansman yöntemleri geliştirmeye, uygulamaya başlamışlardır. Çünkü, 1980'li yılların başlarında devlet teşekküllerinde özelleştirme akımının başlaması, yerel yönetimleri de etkilemiştir. Dolayısıyla belediyelerde de faaliyetlerini doğrudan doğruya kendileri yürütmek yerine, "yaptırmak" ve "işletmek" politikası eğilimi başlamıştır. Nitekim, 1983 yılından sonra hükümet politikalarının etkisiyle belediyelerin özel sektörden faydalanmaları (DKY) yoğun olarak gündeme girmiştir.

Gerek 1580 Sayılı Belediye Kanunu, gerekse 3030 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu çok geniş bir alanda belediye hizmetlerinde dış kaynak kullanımını mümkün kılmakta ve hatta özendirilmektedir. Belediyelerin kanunlarla yüklenilen bütün işlevlerini kendileri yapmaları hem mümkün değil, hem de gereksizdir. Çünkü her hizmet için yeni bir organizasyon, araç-gereç ve personel istihdamı ortaya çıkaracaktır. Ayrıca bazı hizmetler için üstün teknoloji ve bilgi gerekli olmaktadır. Bu durumda hizmetlerin yürütülmesinde gereksiz harcamalar yapılacak makine, araç-gereç ve personel bakımından zaman zaman atıl kapasite meydana gelecektir. Diğer taraftan belediyelerin yapı, işleyiş ve bürokratların davranışlarından kaynaklanan sorunlar nedeniyle hizmet verimleri düşmekte bu da maliyetleri arttırmaktadır. Bu yüzden belediyeler bazı iş ve faaliyetlerini tedarikçi firmalara yaptırmak zorunda kalmaktadırlar.

2.2.1. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Kapsamı ve Niteliği

Belediye hizmetlerinin yerine getirilmesinde özel sektör firmalarından yararlanma Dış Sözleşme (Contracting-out), Özelleştirme (Privazation) ve DKY (outsourcing) kavramları ile eşdeğer tutulmaktadır [Alper, 1994: 61]. Fakat “özelleştirme”, DKY’ dan temelde farklılık arz eder. Özelleştirmenin temel anlayışı, kamuda gerçekleşen üretim ve hizmetin tamamen özel sektöre satılmasıdır. Oysa belediyeler, hizmetlerinde tedarikçi firmalar kullanarak yerine getirilmesinde sorumluluktan kurtulamamaktadır. Yapılan hizmetin iyi veya kötü yapılmasının faturası belediye yönetimine çıkarılmaktadır. Başka bir ifadeyle, temel nitelikli bir belediye hizmetinin DKY ile tanınan çerçevede özel sektöre ihale edilmesi durumunda bile yerel yönetim hizmetlerden sorumlu olmayı sürdürmekte ve yöre halkına karşı olan hizmet yükümlülüklerini saklı tutmaktadır. Dolayısıyla belediye hizmetlerinin özel sektöre ihale ile verilmesi, bu hizmetin kendisini değil, sunulmuş biçimini başka bir değişle yapılışını nitelemektedir [Emrealp ve Horgan, 1993: 23]. Bu bağlamda Belediye hizmetlerinin tedarikçi (özel) firmalara yaptırılarak yerine getirilmesi Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) kavramı ile örtüşmektedir [looff, 1995: 281-297; Savas, 1994: 124]

2.2.2. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Anlamı

DKY, işletmelerin misyon ve amaçlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanma, kendi uzmanlık alanlarına girmeyen faaliyetleri ise bu konu da uzmanlaşmış, organizasyon dışındaki tedarikçi firmalara, gerekli kalite ve standartlara uygun bir biçimde, işin bir kısmını veya tümünü devretme, stratejisidir [Quinn ve diğ., 1990: 60].

Özel sektörde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın, başlangıçta kullanılış şekli ikincil veya yardımcı hizmetlerde görülmesine rağmen belediyeler düzeyinde uygulaması farklı şekildedir. Belediyelerin ana görevi olan cadde ve sokak temizliği, ulaşım, park ve bahçe hizmetleri gibi hizmetlerde DKY yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla

Belediyelerin temel yetkinliklerinin iyi bilinmesi ve analiz edilmesi gereklidir. Günümüz belediyeciliğin öz yetkinliği, Çağdaş şehirleşmeye yönelik hizmetlerin görülmesinde en üst düzeyde hizmet standartlarını belirleme, planlama, koordinasyon ve kontrolünü yapabilme kapasitesi olmalıdır. Ayrıca, belediyelerin öz yetkinliği; uzun dönemli şehir planları yapmak, kontrol mekanizmalarını geliştirmek, belediye gelirlerini arttırmak için plan ve proje geliştirmek, halkın memnuniyeti için hizmet standardını geliştirmek, halkın genel sosyal ve ekonomik sorunlarına çözüm üretmek olmalıdır. Kısaca belediyeler, hizmeti tasarlama ve kontrol konularında kendilerini geliştirmeleri, hizmeti yapma konusunda ise, doğru tedarikçi firma seçimi ve kapsamlı bir sözleşme ile hizmetleri tedarikçi firmalara devrederek gerçekleştirmelidirler. Temelde önemli olan, verilen hizmetin halkı memnun etmesidir. Çünkü bir hizmetin belediyenin kendi bünyesinde ya da dış tedarikçiyle yapılmış olması halk için pek önemli değildir. Diğer taraftan belediyeler istihdam amaçlı kullanılmayıp, hizmet amaçlı misyon yüklenmelidirler.

Bu kapsamda Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma'ya ilişkin genel bir tanım yapılacak olursa; Belediye, 1580 Sayılı Belediye Kanununda belirtilen ana hizmetler ile yardımcı hizmetlerin daha düşük maliyetli, daha verimli ve kaliteli, bir şekilde yapılabilmesi için hizmetlerin planlamasını, koordinasyonunu ve kontrolünü kendisi yaparak, üreteceği hizmet ve faaliyetlerini ihale veya sözleşme ile tedarikçi firmalara yaptırtarak hizmetini satın almasıdır [Savas, 1994: 124]. Tanımdan da anlaşılacağı üzere belediyelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulaması, ihale yöntemiyle gerçekleştirilmekte ve İhale yöntemi DKY uygulaması için bir araç olmaktadır.

2.2.3. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yönelik Performans Kriterleri

Belediyelerin misyonlarına, vizyonlarına, temel değerlerine bağlı olarak geliştirecekleri stratejileri ve bu stratejilerde oluşturdukları fonksiyonel hedeflerine ne oranda ulaşım ulaşılamadıkları gösterecek performans ölçütlerine ihtiyaçları vardır. Bu ölçütler aynı zamanda belediyelerin DKY'ya yönelmede etkili olan performans kriterlerinin

açıklanmasında temel oluşturmaktadır. Bir belediyenin fonksiyonel birimlere ait performans ölçütlerine örnekler ise şöyle irdelenebilir [Öztemel, 2001: 171].

- Taşınan yolcu sayısı,
- Yeni oluşturulan park ve bahçe miktarı,
- Toplu taşıma araç sayısı,
- Birim zamanda bakım maliyeti,
- Dökülen asfalt miktarı,
- Hizmetin birim maliyeti,
- Müşteri şikayet sayısı ve çözüm oranı,
- Toplanan veya toplanamayan çöp konteynır sayısı,
- İş kazaları oranı,
- Hizmetin kapsadığı alanı ile hizmetin götürüldüğü alana oranlanması,
- Hizmetin veriliş süresi,
- Yeni yapılan kanalizasyon miktarı v.b ölçütlerdir.

Burada listelenen ölçütler sadece örnek olarak yazılmıştır. Belediyenin kendi strateji ve hizmetlerini dikkate alarak performans boyutlarına göre ölçütlerini belirlemesi gerekir. Önemli olan çok sayıda fonksiyonel ölçüt değil hizmetleri ve onların kalitesini ölçecek etkin ölçütler bulunmasıdır.

Hizmetlerin yapılmasında kamu sektörün mü yoksa özel sektörün mü daha iyi olduğu başka bir ifadeyle hizmetin iç bünyede mi yapılması yoksa satın mı alınması sorusuna yönelik olarak zaman içinde farklı ülkelerde araştırmalar yapılmış ve 1980'lerin başından beri konuyla ilgili çok sayıda kitap yayınlanmıştır. Hangi tür düzenlemenin en iyisi olduğu meselesine ideolojik veya duygusal değil, fonksiyonel performans ölçütleriyle yaklaşılmalıdır. Bu itibarla, düzenlemeleri karşılaştırmada, kullanılması gereken belli kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler, yerel yönetimlerce herhangi bir belediye hizmetinin yapılmasında ve DKY uygulamalarına yönelmede önemli bir gösterge teşkil etmektedir. Ayrıca performans boyutlarının, fonksiyonel ölçütlere göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kamu ve özel sektör hizmet düzenlemelerinin göreceli performanslarının incelenmesinde birçok zorluk bulunmaktadır. Hizmetin maliyetini hesaplamak genellikle kalitesini ölçmekten daha kolaydır. Fakat maliyetler karşılaştırıldığında kalitenin de kontrol edilmesi zorunluluğu doğar. Hizmetin düzeyini ve kalitesini belirtmeden, bir düzenlemenin diğerinden daha etkin olduğunu söylemek tamamen anlamsızdır [Savas, 1994: 156-157]. Bu kapsamda belediye hizmetlerinde DKY' ya yönelik performans kriterleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

a-) Etkenlik

Etkenlik, organizasyonların tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans kriteridir [Akal, 1996: 15]. Etkenliğin başka bir tanımı “doğru şeylerin yapılmasıdır Burada “şeyler” hedefler, amaçlar, etkinlikler anlamında kullanılmaktadır. Etkenlik kaynakların ekonomik olarak uygun dağılımına işaret eder. En etken düzenleme, bir hizmet söz konusu olduğunda birim girdi başına en büyük çıktıyı verendir. Diğer bir deyişle, belirli bir seviyede ve kalitedeki hizmetin en düşük maliyetle sağlanmasıdır. ABD, Kanada, İsviçre ve Japonya gibi ülkelerde ülke çapında temizlik hizmetlerinde, ayrıntılı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar dikkatlice incelendiğinde çöplerin tedarikçi firmalar yerine belediyeler tarafından toplanması halinde maliyetin yaklaşık %35 arttığı ve bu artışın %124'e kadar değiştiği dikkatlerini çekmiştir. Araştırmacılar bu veriden hareketle temizlik hizmetlerinde maliyet düşüklüğünün nedenlerini şöyle açıklamışlardır [Savas, 1994: 163].

a) Çöp toplama hizmetini tedarikçi firma yerine belediye yaparsa, belediyede bütçeden sorumlu bir müdür aynı kalitedeki iş için yüzde 35 daha fazla para harcamak zorunda kalmaktadır.

b) Tedarikçi firmanın vergi aracılığıyla geri ödediği para da hesaba katıldığında, şehir sakininin belediyenin yaptığı işe diğerinden yüzde 58 daha fazla para ödediği görülmektedir.

c) Aynı işi yapmak belediyeye %58 daha fazlaya mal olmaktadır. Bu da belediyenin daha az üretken olması demektir.

d) Belediyenin belirgin bir şekilde daha az üretken olması, aynı işi daha fazla kişinin yapmasına, işgücü kaybına, saat başına daha az hizmet götürülmesine ve daha az verimli olmasına yol açmaktadır.

ABD’de ortaya konan bu bulguların aynısı Kanada’da ve Japonya’da görülmüştür. Savas’ın yaptığı bir araştırmada ABD’de 70 bin nüfuslu iki şehirdeki konutlara ait çöp toplama hizmetlerinin karşılaştırması yapılmış ve tablolaştırılmıştır [Savas, 1994: 163].

	A Şehri	B Şehri
Nüfus	70.000	70.000
Alan	4.3	3.8
Hafta başına toplama		
Sayısı	3	3
Toplama Yeri	Kaldırım kenarında	Kaldırım kenarında
Düzenleme	Belediye tarafından	Tedarikçi firma tarafından
Hafta başına kamyon		
Vardiya sayısı	63	39
Kamyon başına düşen		
İşçi sayısı	4	2
Adam-gün sayısı	237	78
Adam-gün başına		
Toplanan çöp (ton)	3.40	9.67
Etkenlik endeksi	100	284

Tablo 2.1’e göre, konutlara ait çöplerin belediye ve tedarikçi firmalar tarafından toplanmasının karşılaştırılmasında, tedarikçi firmalar tarafından yapılan çöp toplama hizmetinin daha etken olduğu belirlenmiştir.

b-) Etkililik

Etkililik, planlanan sonuçlarla, fiili sonuçların karşılaştırılması ile elde edilir. Etkililik kısaca şu şekilde formüle edilir [Akdemir, 2000: 87-88].

$$\text{Etkililik} = \text{Fiili Sonuçlar} / \text{Planlanan Sonuçlar}$$

Amaçlara ulaşma derecesi olarak da ifade edilen etkililik belediye hizmetlerinde, İhtiyacı en iyi şekilde karşılayabilme olarak tanımlanabilir. Örneğin; verilen bir hizmet sonucunda şikayet sayısının az olması, müşterilerin memnun olduğunu ve talebin karşılandığını gösterir. Bu durumda sistem etkili demektir.

DKY ile sağlanan hizmetin belediye hizmetlerinde daha etkili olduğu açıkça görülmektedir. Ancak bunun nedeni hizmet kalitesinin daha düşük olması mıdır ? Bu sorunun cevabı aranmış, Amerika'da etkinliği ölçen büyük çapta bir araştırma sayesinde bulunmuştur. Rasgele seçilen 82 şehirde rasgele seçilen kişilerle 8166 telefon görüşmesi yapılmış ve tedarikçi firmalarca sağlanan çöp toplama hizmeti cevaplayanların %93'ü tarafından iyi ve mükemmel olarak nitelendirilmiştir. Bu nedenle hangi düzenlemenin tercih edilmesi gerekliliğine dair karar vermede hizmeti gerçekleştirme etkililiğinin göz önünde bulundurulması gereklidir [Savas, 1994: 163-164].

c-) Verimlilik

Verimlilik, elde edilen sonuçların, yararların bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalarla yapılan fedakarlıkların, harcamalara oranı olarak tanımlanabileceği [Akdemir, 2000:65] gibi, çıktılarının girdilere oranı şeklinde de tanımlanabilir. Bunun belediye hizmetleri bakımından anlamı şudur. Çıktılar (bir dönem içerisinde yapılan hizmet veya üretim miktarı ve yahut da bir dönem içerisinde yapılan hizmetin örneğin; toplanan ton başına çöp veya park bahçelerde yapılan hizmet, parasal tutarını) gösterirken, girdiler ise (anılan hizmetin elde edilmesi için kullanılan araç-gereç,

personel vb. parasal tutarını) ifade etmektedir. Verimliliğin farklı alt boyutları bulunmaktadır.

Fiziksel Verimlilik = Belirli Dönemde Üretim Miktarı / Belirli Dönemde Girdi Miktarı

Ekonomik Verimlilik = Çıktıların Parasal Tutarı / Girdilerin Parasal Tutarı

Teknolojik Verimlilik = Üretim Miktarı / Makine Sayısı

İşgücü Verimlilik = Üretim Miktarı / İşgücü Sayısı

Çıktıların artmasına karşılık girdilerin azalması verimlilik düzeyini maksimum düzeyde yükselmesini sağlarken, çıktı miktarının sabit kalıp girdi miktarının azalması da verimlilik düzeyinin ortalama düzeyde yükselmesini sağlayacaktır. Verimlilik, etkenlikte olduğu gibi işletmenin çıktılarıyla değil girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir. Amaçlara değil araçlara yöneliktir [Akal, 1996: 20].

Belediye yöneticilerinin, hizmetlerin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanmaları halinde verimlilik boyuta dikkat etmeleri gerekmektedir. Eğer bir hizmet iç bünyede verimli yapılamıyorsa, o işi en verimli yapacak firmalara ihale ederek DKY uygulamalarına gitmesi daha makul bir davranış olacaktır. ABD'nin New York şehrinde, taşıma hizmetlerinde yapılan bir araştırma Savas tarafından kamu ve özel sektör karşılaştırmasıyla tablolştırılmıştır [Savas, 1994: 180].

	Özel \$	Kamu \$
Maliyet (araç mili ve işçi saati)		
Araç mili başına maliyet	6.16	8.07
Araç saati başına maliyet	53.17	62.57
İşçi saati başına araç mili	3.98	2.29
İşçi saati başına araç saati	0.46	0.30
Hizmete yönelik		
Araç mili başına yolcu sayısı	4.66	5.41
Araç saati başına yolcu sayısı	40.24	41.97
İşletme geliri / maliyet	0.67	0.60
Yolcu başına maliyet	1.32	1.49
Yolcu geliri / maliyet	0.85	0.60

Tablo 2.2’de verilen verilere göre, kamu eliyle yürütülen yolcu taşıma hizmetlerinin daha maliyetli olduğu anlaşılmaktadır.

d-) Adillik (Hakkaniyet)

Belediye hizmetlerinde adillik kavramı, hizmet ve üretimin herkese eşit olarak götürülmesini ifade etmektedir. Adil bir düzenleme ise, hizmetin tarafsız dağıtımını sağlamadır [Savas, 1994: 163-165]. DKY ile verilen hizmet, hakkaniyet açısından belediye tarafından verilen hizmete oranla daha fazla etkili olmakta ve daha üstün sonuçlar verebilmektedir. Hakkaniyet kavramının önemli unsurlarından biri hizmetin tahsis ve ulaştırılmasında adil olmaktır. Bu konuyla bağlantılı olarak yapılan araştırmalarda günlük çöp toplama programını tamamlayamayan (araç bozulması ya da işçilerin devamsızlığı gibi belediye hizmetlerinde çok sık rastlanan nedenler) belediyeler, sorunu şehrin fakir bölgelerinin işlerini erteleyerek çözüme yoluna gitmektedirler Bu tür yöreler genelde politik etkisi az ve azınlıkların yoğun olarak yaşadığı yerlerdir. Buna karşılık kontratla çalışan bir firma, şehre ayrı muamele gerektiren politik bölgeler topluluğu yerine, şartnameye bağlı olarak bitirilmesi gereken bir iş alanı gözüyle bakmaktadır. Çünkü çok sık rastlanan bir eğilimle belediyeler, sözleşmeli firmanın günlük programına uymasını sağlamayı (cezai yaptırım) kendi işgücüne fazla mesai yaptırmaktan daha kolay bulmaktadır. Yine fakir mahallelerdeki park ve bahçe hizmetleri belediye personelleri tarafından çeşitli bahanelerle verimli olarak yapılamamaktadır. Buna benzer örnekleri çoğaltmak mümkündür.

e-) Kalite

Kalite, kurumun sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı istek ve gereksinimlerini karşılama, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğu ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır. Başka bir ifadeyle kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu tarzda gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir

performans boyutudur. Kalite çok boyutlu bir kavram olup alt performans kriterlerine göre de değerlendirilebilir. Bu kriterler; [Akal, 1996, 28].

İşlevsellik; ürünün ya da hizmetin yerine getirilme niteliği

Uygunluk; standartlar ve normlara uyarlılık derecesi

Güvenirlilik; yapılan hizmetin kullanım ömrü içindeki performans sürekliliği

Dayanıklılık; hizmetin kullanım ömrü gibi alt performans boyutlarıdır.

Belediye hizmetlerinde kaliteli hizmet anlayışı, halkın isteklerine istendiği zaman, istendiği kadar cevap verebilmek demektir. Belediye yöneticilerinin DKY uygulamalarını değerlendirirken “hizmet kalitesi” boyutunu dikkate almaları çok önemli bir ön koşuldur.

f-) Üretkenlik

İşletmenin tüm olanaklarını kullanarak gerçekleştireceği üretim ve hizmet miktarı, üretkenlik olarak tanımlanmaktadır [Akdemir, 2000: 88]. Örneğin; bir belediyenin bir aylık sürede tüm imkanlarını kullanarak yol kenarlarına bordür işleme veya bir aylık sürede toplanan çöp toplama hizmeti, o belediyenin bir aylık departman üretkenliğini ifade eder.

g-) Yenilik

Yenilik, insan ve maddesel kaynaklara, yeni ve daha çok değer oluşturma kapasitesi sağlama görevidir.

Yenilik, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknolojik ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir. Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, esneklik, girişimcilik gibi temel boyutlar bulunmaktadır [Akal, 1996: 31]. Belediyeler açısından yenilik anlayışı hizmetlerin

yerine getirilmesinde en son teknolojiyi kullanabilme ve değişimlere cevap verebilme kapasitesi olarak ifade edilebilir.

h-) Müşteri Memnuniyeti

Bütün performans kriterlerini kapsayan ve performans kriterlerinin karması diyebileceğimiz müşteri memnuniyeti, belediyeler için çok büyük önem arz etmektedir. Belediyelerin temel amacı, halkın ihtiyaç ve taleplerine cevap vererek memnuniyetlerini sağlamaktır. Bu bağlamda müşteri memnuniyeti, belediyeler için hem bir amaç hem de genel performans kriteridir.

Müşteri memnuniyetini ölçmek zor bir olgudur. Çünkü bazen verilen bir hizmette bir kesim insan memnun olurken bir kesim insan da memnun olmamaktadır. Genel olarak halkın memnuniyeti, ihtiyaç duyduğu hizmeti, istediği zamanda, istediği şekilde alabilmesidir. Aslında kalite boyutu müşteri memnuniyetini belli bir oranda karşılamaktadır.

Halk için önemli olan hizmetin ihtiyaçlar doğrultusunda karşılanabilmesidir. Belediye ister kendi bünyesinde isterse tedarikçi firmayla hizmeti yerine getirsin pek önemli değildir. Önemli olan ihtiyacının giderilmesidir. Örneğin, mahalle sakinlerinin evlerinin önünde bulunan çöplerinin düzenli toplanması, mahallelerinde güzel bir parkın olması, yolların iyi olması gibi isteklerin yerine gelmesinde hizmetin bir tedarikçiyle sağlanmasının halk açısından fazla bir önemi yoktur

ABD, İngiltere’de ve Kanada’ da yapılan bir araştırmada DKY ile verilen hizmetlerde halkın memnuniyeti daha yüksek olduğu tespit edilmiştir [Savas, 1994]. Buna benzer sonuçlar ülkemiz içinde geçerlidir.

2.2.4. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri

Günümüzde tüm etkileriyle yaşanan hızlı kentleşme ekonomik, sosyal ve kültürel faktörlerin etkisiyle, belediye hizmetlerine yönelik taleplerde büyük bir artış ve

çeşitlemeyi de beraberinde getirmektedir. Bu durum, belediye yönetimlerinde yeni ve dinamik bir yönetim anlayışını getirmekte olup, daha esnek ve rasyonel bir idari yapı ve hizmet tekniklerin geliştirilmesine olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu itibarla, belediye yönetimlerinin iyileştirilmesini hedefleyen kurumsal düzenlemelerin önemli bir boyutunu hizmetlerin sunulması konusundaki alışlagelmiş yaklaşımların yeniden gözden geçirilmesi oluşturmaktadır. Belediyeler, bir yandan hizmet üretiminde etkinlik ve verimliliği artırmak, öte yandan da yöre halkının yönetime ve hizmet sunum sürecine katılımını özendirmek amacıyla, hizmetleri doğrudan kendileri sağlayacak biçimde örgütlenmek yerine, bu hizmetlerin giderek daha büyük bir bölümünü “özelleştirme” kapsamında alternatif hizmet sunma yöntemleri üretmeye başlamışlardır. Bu yöntemlerden biride dış kaynaklardan yararlanma yöntemidir.

Birinci bölümde genel olarak belirtilen ve işletmelerin DKY ihtiyacını ortaya koyan nedenler, belediyeler için de geçerlidir. Ancak, söylem düzeyinde kolaylık sağlanması açısından belediyeler bazında etkili olan nedenleri ayrıca belirtmek yerinde olacaktır.

2.2.4.1. Özelleştirme Eğilimi

1970’li yılların başından itibaren öncülüğünü gelişmiş ülkelerin yaptığı, kamu hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması amaçlı yeni yöntem ve politika arayışları “özelleştirme“ kavramına güncellik kazandırmıştır. Halkın teknolojik gelişimlere paralel olarak daha çok ve daha kaliteli kamusal hizmetlerden yararlanma yönündeki haklı istekleri, kamu yönetimlerini hacim ve işlev yönünden giderek daha fazla büyüme zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmıştır. Kamu yönetimlerinin geleneksel, verimsiz ve hantal yapıları içerisinde şişik kadrolarına rağmen görevlerini yerine getirmekte yetersiz kalmaları kamu kesiminin iktisadi ve sosyal hayattaki işlevinin yeniden tanımlanmasını gündeme getirmiştir. Bu kapsamda, hizmet yöntemlerinin çeşitlendirilmesi yönünde politikalar oluşturulmuştur. Bu politikaların esasını; hizmetlerin yürütülmesinde rasyonel işletmecilik esaslarına uyularak, imkanların araştırılması ve uygulanması belirlemektedir. Sonuçta, gelişen politika ve uygulamalar, piyasa sistemine ilginin artmasına neden olmuştur. Genel bir eğilim olarak kamu yönetimleri mevcut işlevlerini sınırlama çabasına girerken, finansman kaynağı ve

hizmet yöntemleri bakımından özel sektöre daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır. Böylece “özelleştirme” uygulamada çok önem kazanan bir kavram konumuna gelmiştir. [Teke, 1994: 63].

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük kent yönetimleri ekonomik kalkınma sürecinin doğal sonucu olarak kitlesel göçlere hedef olmakta ve kendilerinin sorumlu olmadıkları ağır kentsel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Özelleştirme bu konumdaki belediyelerin bir kısım sorunlarının hafifletilmesinde yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan, gelişmiş ülkeler özelleştirmeyi, piyasa ekonomisinin daha iyi işlemesi için uygun rekabet ortamını oluşturmak, hizmetlerin maliyetini düşürmek ve etkinliği sağlamak için yaparken; gelişmekte olan ülkeler genellikle bütçe açığını kapatmak, dış borçları finanse etmek, kötü yönetim ve rüşvetle mücadele etmek için özelleştirmeye başvurmaktadır [Arioğlu, 1994: 71].

Sonuç olarak belediye hizmetlerinde özelleştirme eğiliminin artması, DKY uygulamasının da gelişmesine ve artmasına neden olmuştur.

2.2.4.2. Siyasal Nedenler

Özelleştirme yöntemlerinden biri olarak Dış Kaynaklardan Yararlanmayı savunanlar, demokrasi ile serbest piyasa düzeni arasında yakın bir ilişki düşüncesinden hareketle, demokrasideki siyasal özgürlüğün ekonomik özgürlük ile bütünleştirilmesini istemektedirler demokrasi ve serbest piyasa düzeni; otoritenin yaygınlaştırılmasını ve bu otoritelerin değişik gruplar arasında dağıtılmasını gerektirmektedir. Çünkü, demokrasi sistem olarak serbest bir ortamın varlığını öngörmesi ve serbest piyasa düzeninde rekabeti sınırlandıracak ya da önleyecek uygulamaları yasa olarak benimsetmemesi gerekir.

Ülkemiz gibi demokrasi kültürünün tam olarak yerleşmediği ülkelerde görülen bir yaklaşım tarzı da hizmetlerde DKY'yı uygulama gereğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım tarzı “yap hizmeti, al oyunu” veya “ver oyunu, al hizmeti” şeklinde kendini göstermektedir. İki biçimde ortaya çıkan bu anlayışta yönetici adayları, seçimler

öncesinde kendilerine oy verilmesi halinde hizmet vaat etmekte, belediye kaynağını ve bütçesini sorumluluk altına sokmaktadır. Seçilmesi durumunda da hiçbir inceleme ve değerlendirme yapmadan, o belde veya mahalleye hizmet sunmaktadır. Böylece belediye kaynakları, siyasi beklentiler ve edinimler doğrultusunda kullanılmış olmaktadır.

Yine belediye yöneticilerinin, kısa dönemde daha başarılı hizmet sunma isteklerini DKY 'nın genel siyasi nedenlerine eklemek gerekir.

2.2.4.3. Mali ve Ekonomik Nedenler

Belediyeler, bir yandan hizmetlerin yapılmasında etkinlik ve verimliliği artırmak, diğer yandan hizmetlerin maliyetini azaltmak amacıyla kentsel hizmetleri doğrudan kendileri sağlayacak biçimde örgütlenmek yerine, bu hizmetleri yapmak için farklı yöntemler sunmaya yönelmişlerdir [Emrealp ve Horgan, 1993: 3-4].

Yerel yönetimlerce sağlanan hizmetler, geleneksel olarak yöresel topluluğun değerlerine dayanmaktadır. Belde halkı, cadde ve sokakların temizlenmesini, çöplerin toplanmasını, içme suyunun sağlanmasını, yolların yapılıp onarılmasını ve sağlıklı bir çevrede yaşamayı istemektedir. Genelde bu hizmetlerin, temel hizmet niteliği taşıdığı ve belde halkının tamamının bu hizmetlerden yararlanma hakkına sahip olduğu genel bir yargıdır.

Bu kapsamda, kaynakların daha etkin kullanımı, kalifiye eleman yokluğu veya istihdamının pahalı oluşu, yeni teknolojileri takip edememek gibi çeşitli güçlükler içerisinde faaliyetlerini sürdüren belediyeler, bazı hizmetlerini DKY giderek ihale etmişlerdir. Belediye yönetim hizmetlerinin sunulmasında, başta özel sektör olmak üzere, belediye yönetim dışındaki kuruluşların daha ağırlıklı bir rol oynaması gerektiği düşüncesi, hizmetlerin düşük maliyetle yapılabilmesi, rekabetin özendirilmesi yoluyla etkinliğin ve verimliliğin artırılması, yeni iş alanlarının oluşturulması vb. temel gerekçelere dayanmaktadır [Emrealp ve Horgan, 1993: 14-20].

Yine aynı nitelikteki bir hizmeti özel sektörün daha düşük maliyetle yapması, belediye yöneticilerini hizmet yapmada özel sektörden yararlanmaya yöneltmektedir. Ayrıca, belediye hizmetlerinin, tedarikçi tarafından yapılması, hizmette üretkenliği ve kaliteyi arttırması nedeniyle de belediye hizmetlerinin DKY uygulamasında önemli bir etkidir. Yoğun teknik bilgi, teknik araç-gereç donanımı gerektiren belediye hizmetlerinin yerine getirilmesinde özel sektörden yararlanmak, zorunlu ve yararlı olacaktır [Suiçmez-Yıldırım, 1993: 16].

Belediyelerin mali ve ekonomik açıdan içinde buldukları olumsuzlukların en önemlisi, araç gereçle ilgilidir. Bu olumsuzluk iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, araç gereç yetersizliğidir. Birçok belediye, ellerindeki araçların yetersizliği veya eski teknolojiye sahip olması nedeniyle hizmetlerini zamanında ve yeterince yerine getirememektedir. İkincisi ise, bazı belediyelerde görülen gereksiz araç gereç fazlalığıdır. Belediyelerin hemen hemen hepsinde oldukça işlevsiz araç-gereç parkı mevcuttur. Bu parkı oluşturan araçların bir kısmı hiç kullanılamaz iken, bir kısmı da atıl kapasitede kullanılmaktadır.

2.2.4.4. İdari Nedenler

DKY ile belediye hizmetlerinin yapılması personel harcamalarında önemli tasarruflar sağlamıştır. Ayrıca, belediye yöneticileri üzerinde sendikaların baskısı da bir ölçüde hafiflemiştir. Diğer yandan belediye hizmetlerini yürüten yöneticiler hizmetlerin daha etkin ve verimli yürütülmesinden ziyade biçimsel kurallara bağlı kalırlar. Yöneticiler hizmetlerin verimsiz yürütülmesinden değil, hizmetlerin yasalara göre yürütülmesinde kendilerini sorumlu hissederler. Bu konuda yöneticileri motive edecek faktörler yetersizdir. Çeşitli etkiler yöneticileri rasyonel davranıştan uzaklaştırabilir [Alper, 1994: 54].

Ayrıca, aşırı istihdam, yanlış yönetsel örgütlenme, siyasi etki, idari işlemlerin çokluğu, bürokrasinin yavaş işlemesi gibi olumsuzluklar da hizmetlerin verimini etkileyen ve DKY eğiliminin önünü açan nedenler arasında bulunmaktadır.

2.2.4.5. Özel Sektör Kapasitesi

Hizmetlerin DKY ile yapılmasının nedenlerini, sadece belediyelerin iç bünyesindeki sorunlarla açıklamak yeterli değildir. Özel sektörün yetenek ve kapasitesindeki gelişmeler, kaynakları etkin kullanması ve maliyetleri aşağıya çekmesi gibi nedenlerle de belediyelerin özelleştirme kapsamında DKY eğilimlerini arttırmaktadır.

Özel sektör, teknolojiyi takip etmede ve kendini modern teknolojiye uyarlamada belediyelere göre daha başarılıdır. Belediyelerin kısıtlı bütçe imkanları ve bürokratik nitelikleri onların sık sık teknoloji yenilemesini engellemektedir. Hizmetlerin yürütülmesinde özel sektör kuruluşlarının belediyelere göre daha etkin ve verimli çalıştıkları görüşü bazı araştırmalarla desteklenmektedir. Örneğin, ABD, Almanya, Kanada, ve İsviçre’de iki sektörde dikkate alınan 19 kamu hizmeti üzerinde gerçekleştirilen 50 araştırmanın yalnızca 3’ü kamu sektörünün daha az maliyetle çalıştığı, 5 araştırma da fark olmadığını ortaya koymuştur. Diğerleri ise özel sektörün daha düşük maliyetle çalıştığını göstermektedir [Atherton, 1987: 84-85].

Özel sektör işletmeleri rekabet ortamında mücadele ettikleri için farklı tüketici ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar. Müşterilerini kendilerine çekmek için, farklı tiplerde ürün ve hizmet sunmak çabasıdadırlar. Oysa belediyeler, müşteri tercihlerini pek gözetmez. Daha çok belli kurallar çerçevesinde hizmetlerini sunarlar.

2.2.4.6. Diğer Nedenler

Ülkemizde, özellikle kamu kesiminde teknik ve uzman personel çalıştırma, nitelikli insan gücünü elde tutma güçlükleri yıllardır her ortamda konuşulmaktadır. Hepimizin bildiği gibi yeni mezun mühendislerin ve uzmanların birkaç yıl kamuda çalıştıktan sonra çok yüksek ücretlerle bazı özel kuruluşlara geçmelerinden yakınılmış ya da bundan yakınan kamu yöneticilerine hak verilmiştir [Bilgen, 1999: 2]. Bu itibarla ülkemizde kamu kesiminde faaliyet gösteren belediyelerde teknik ve uzman personelin istihdamı güç olmaktadır. Belediyelerde nitelikli personelin olmaması veya iyi değerlendirilememesi hizmetlerin verilmesinde sıkıntı oluşturmaktadır. Diğer taraftan,

kamu sektöründeki yöneticilerin maaşı verimlilik ve karlılıkla değişmemektedir. Buna karşılık özel sektördeki yöneticilerin maaşları çoğu kez firmanın karlılığı ve başarıya göre artmakta veya azalmaktadır. Yine kamu sektöründe bakım, onarım ve yenileme harcamalarına yeterli kaynak ayrılmamakta, kamu sektöründe çalışanlar kullandıkları alet ve vasıtaların bakımına daha az özen göstermektedirler. Bütün bu nedenler belediyelerin DKY uygulamalarına gitmelerini teşvik etmektedir.

2.2.5. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Fayda ve Sakıncaları

Belediye hizmetlerinde Dış Kaynaklardan yararlanma uygulamalarının faydaları aşağıda belirtilmiştir.

- DKY, belediye hizmetlerinin yürütülmesinde rekabet ortamından yararlanmayı mümkün kılmaktadır. Her hangi bir işin ihalesini kazanmak için firmalar arasında maliyet ve kalite yönünden bir yarış söz konusu olmaktadır. Ayrıca, DKY ile hizmetlerin özel sektöre ihale edilmesi belediyelerin yükünü azaltmakta ve belediyeler uzun vadeli planlama yapabilmektedir [Dehoog, 1984: 5].
- Belediyelerin ve özel tedarikçi firmaların ürettiği aynı ya da benzer mal ve hizmetlere ilişkin üretim giderleri karşılaştırıldığında, tedarikçi firmadaki üretim giderlerinin genelde önemli ölçüde düşük olduğu görülmektedir. Üretim veya hizmet giderlerindeki bu düşüklüğün temel gerekçesi olarak piyasa koşulları gösterilmekte ve firmalar, üretkenliklerini özendirerek yeni yollar aramaya ve rekabet gücünü ve karı arttıracak yönde maliyet düşürmeye yöneltmeye zorladıkları belirtilmektedir. Özel sektörde birim çıktı başına işgücü maliyetindeki düşüklük, üretim giderlerinin düşük olmasındaki bir başka temel gerekçe olarak gösterilmektedir.
- Belediyelerdeki istihdam güvencesi sebebiyle, bu sektörlerde verimsiz ve üretken olmayan kişileri çalıştırmak ve motive etmek daha zordur. Tedarikçi firmalar, personelini daha esnek biçimde istihdam edebilmekte ve kapasite

fazlası söz konusu olduğunda, atıl kalan personelini işten çıkarma eğilimi ortaya çıkmaktadır. Aynı biçimde, özel sektörde özendirici ücret sistemleri daha yaygın olarak uygulanmakta ve ücretler, personelin üretkenliğine göre belirlenmektedir.

- Belediye yöneticileri kapsamlı bir sözleşme yaparak, ihaleye girecek firmalar arasında rekabete yol açabilmektedir. Rekabetin olması da daha düşük bedelle hizmet sunulmasını sağlamaktadır. Bu yöntem, yerel yönetimler açısından ayrıca, ilave personel istihdam etmeden, hizmet miktarının artırılmasını ve mevcut kadrolar aracılığı ile yürütülmesini, güçlük çekilen hizmetlerde uzman personelin kullanılmasını da sağlayabilmektedir [Emrealp ve Horgan, 1993: 25].
- Belediye yönetimleri genel olarak, bütçenin hazırlanması sırasında bakım, onarım ve yenileme harcamalarına yeterli kaynak ayrılmadığı görülmektedir. Kaynakların daha çok yeni sermaye yatırımlarına yönelmesi sonucu, mevcut donanımın kısa sürede kötüleşmesine, bakım giderlerinin artmasına ve üretkenliğin düşmesine yol açabildiği belirtilmektedir. Oysa tedarikçi özel firmaların ekonomik ve rekabet ortamı gibi nedenlerle, tesis ve donanımların bakımını özenle yaptıkları, piyasa koşulları gerektiğinde eski donanımın yerine yeni ve teknolojik yönden ileri donanımı devreye soktukları gözlenmektedir. Öte yandan, Belediye mülkiyetindeki mal ve tesislere pek az insan kendi donanımına gösterdiği bakımı ve özeni göstermektedir. Kamusal varlıkların ve ortak kullanım alanlarının, özel sektördekilere oranla daha hor ve kötü kullanıldığı bilinmektedir [Bulut, 2002: 150-155].
- DKY, belediye hizmetlerinin görülmesinde hem personel tasarrufu sağlamakta hem de merkezi yönetime karşı vergi ödemelerini azaltmaktadır. Belediyeler, Vergi Usul Kanunu, Sosyal Sigortalar Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu ve Damga Vergisi Kanununa tabidirler [Kocahanoğlu, 1999: 208]. Dolayısıyla personelinin maaşınla birlikte vergilerini de ödemek zorundadır. Bu kapsamda, DKY uygulamalarıyla belediyeler personelin vergi ve sigorta yükümlülüklerinden kurtulma imkanını sağlarlar. Yani, belediye hizmetlerinin tedarikçiler tarafından yapılması sayesinde belediye; Vergi Usul Kanunu (madde

238-239) hükümlerine göre, bordro düzenlemeye ilişkin yükümlülüklerinden, personelle ilgili bildirim mükellefiyetinden, Sosyal Sigortalar Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu, Damga vergisini kamu hükümlerine göre mükellefiyetinden kurtulmuş olur. Ayrıca belediye, personelin işten çıkarılması durumunda işverenin sorumluluğu olarak düzenlenen kıdem tazminatı yükümlülüğünden, ihbar tazminatı ödeme sorumluluğundan, personelin ücretli izin kullanma durumlarında izinli olduğu döneme ait ücretleri ödeme sorumluluğu yükümlülüklerinden DKY oranında kurtulmuş olur.

- Karar alma ve karar verme süreci özel sektörde, tüketicilerin mal ve hizmetlere olan talepleri ve tercihlerini yansıtan ekonomik faktörler tarafından yönlendirilirken, belediyelerde kararların çoğunun, genel siyasal hedeflere yönelik olmaktan çok, kısa dönemli ve dar siyasal çıkarlar gözetilerek alınmakta olduğu öne sürülmektedir. Siyasal karar alma sürecinin sağlıklı olarak işlememesi durumunda, belediye hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik ilkelerinden uzaklaşacağı ve kamu fonlarının yanlış yerlere tahsis edilebileceği endişesi dile getirilmektedir. Dolayısıyla belediye hizmetlerinde DKY uygulamaları yararlı görülmektedir.
- DKY, belediye hizmetlerin görülmesinde son teknolojiyi kullanma imkanı verir [Marcelle, 1994: 20]. Teknolojinin doğasından kaynaklanan eskime ve kullanılmazlık riskinin belediyeden alımp tedarikçiye, yani belediye dışına transfer edilmesine ve tedarikçiye yeni teknolojik risklerin paylaşılmasına imkan tanımaktadır.
- DKY uygulamaları ile risk paylaşımı sağlanabilmektedir. DKY satıcısı ile müşterisi arasında risk paylaşımı gerçekleşebilir. örneğin, belediyenin mali kriz ve afet gibi durumlarda tedarikçi firmalar ile çalışması hem talep edilen hizmetin verilmesini hem de krizin aşılmasını sağlar.
- Kamu sektöründe maliyet etkinliğinin gerçekleştirilmesi özel sektöre oranla çok daha düşük orandadır. Kamu yöneticilerinin, giderleri kısıcı ve kendilerine bağlı

birimlerin kadrosunu daraltıcı önlemlerin uygulanmasından doğacak yararları kişisel planda tam olarak göremedikleri, statüleri ve maaşlarını, çalışmalarının verimlilik düzeyinden çok, yönettikleri personelin sayısına ve harcamaların düzeyine bağladıkları belirtilmektedir [Bulut, 2002: 150-155].

- Yönetsel esneklik farklı konularda farklı anlamlar içerebilir. Belediye hizmetlerinde esneklik, arz ve talep dalgalanmalarının düzenlenmesini ifade etmektedir [Domberger, 1998: 49]. DKY sayesinde belediyeler, iş yükü dalgalanmalarını ortadan kaldırarak, esnekliği ve değişen fırsatlara adaptasyonlarını sağlamış olurlar [Klepper ve Jones, 1998: 49]. Ayrıca, İş yükü dalgalanmalarına karşı esneklik kabiliyetlerinin artması sonucu, hizmetlerine talep arttığında DKY uygulamaları arttırılabilir ve talep azaldığında ise DKY uygulamaları azaltılabilir.

Belediye hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının faydaları olduğu gibi bir dizi sakıncalar da ortaya çıkabilir. Bu sakıncalar aşağıda belirtilmiştir.

- Belediye, hizmetlerinde niteliksiz bir tedarikçi firma seçilmesi, belediyeleri zor durumda bırakabilmektedir. Bu nedenle belediye yönetimleri çalışacağı tedarikçi firmanın niteliklerine dikkat etmelidir. Tedarikçi firma, belediye yönetimine istenilen hizmet kalitesinin verileceği ve gerçekleştirilebileceği hususunda güvence vermelidir.
- Belediyelerde DKY, belediye personelini, belediye yönetimini ve tedarikçi firma çalışanlarını direkt veya dolaylı yönden etkileyecektir. Belediye yönetimleri tedarikçi firma çalışanlarının ilişkilerinin sınırlarını iyi belirlemelidir. Özellikle belediye personeli ile tedarikçi firma personeli arasında ortaya çıkan sorunlarda, bu sorunların çözümü için belediye yönetimi tarafından belirlenen şartlara uyulması sağlanmalıdır.
- Belediyelerin DKY' da tedarikçi firmalara uzun vadede aşırı bağlılıklarına neden olabilmektedir. Tedarikçi firmaya aşırı bağlılık sonucu belediye,

hizmetlerinde esnekliğini ve kontrolünü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece avantaj sağlanacağı düşünülen uygulama belediyeye dezavantajlı hale gelebilir.

- DKY ile uzak ve kar getirmeyen alanlara hizmet götürülemeyeceği öne sürülmektedir. Genellikle özel sektörün yalnızca karlı alanlarda hizmet sunmaya yanaştığı ekonomik olmayan alanları ise göz ardı ettiği görüşü yaygındır. Örneğin; toplu taşımacılık söz konusu olduğunda, özel sektör en karlı hatların işletilmesine talip olacak, buna karşılık hizmet götürülmesi güç, uzak ve ekonomik olmayan hatların işletilmesi de belediyede kalacaktır. Fakat kapsamlı bir şartnamenin yapılması bu sakıncayı en aza indirebilir.
- DKY uygulamalarının önemli sakıncalardan biri tedarikçi firma seçiminde belirlenmiş kriterlerin aksine, siyasi yandaşlığa, hemşehriciliğe ve ahlaki olmayan kurallara yönelmedir. Bu durum, yeterliliğe sahip olmayan yani niteliksiz tedarikçi firma seçilmesine neden olacaktır. Dolayısıyla belediyeler DKY'nın başarısı için, tedarikçi firma seçimini rasyonel ilkelere göre yapmalıdırlar.
- Belediye hizmetlerinin tedarikçi firmalara devredilmesi, yaşlılar, özürllüler, dar gelirliler gibi özel durumdaki kesimlere sunulan hizmetlerde aksamalara ve verimsizliklere yol açabilir.
- DKY uygulamasının amacı eğer maliyet azaltma ise, bu durum başlangıçta önemli faydalar sağlayabilir. Fakat gelecekteki olası maliyet tasarrufları ve öngörülen teknolojik gelişmeler bilinemeyeceğinden dolayı sonradan meydana gelecek değişimler veya teknolojik yenileşme hareketleri bu maliyetleri önemli ölçüde arttırabilir [Early, 1996: 29].
- Belediye yönetimi, mevcut personeli tasfiye etmeden veya tedarikçi firmaya devretmeden DKY uygulamasına gitmesi durumunda maliyet avantajının

aksine maliyet artışıyla karşılaşabilecekler. Ayrıca, maliyetlerin azaltılmasında olumsuz etki meydana getiren diğer bir konu da DKY ilişkisinde belediye personelinin tedarikçiye transfer edilmesi durumunda sigorta, aylık, prim, tasarruf vb. gibi konuların açıklığa kavuşturulmaması sonucunda beklenenden daha fazla maliyetlerle karşılaşılmasıdır.

- DKY'nın bir tehlikesi de politikacıların tedarikçi firmalardaki dostlarına menfaat sağlayabilmesidir. Örneğin, karlı sözleşmeler ile belirli çıkar çevreleri gözetilmiş olabilir. Ayrıca, politikacılar DKY uygulamalarını, kendilerine yeni iş olanakları oluşturmak için kullanabilir ya da kamu yönetiminin güvencesini sağlamak isteyen firmalardan rüşvet alıp, çıkar sağlayabilirler.

2.2.5. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Uygulandığı Alanlar

Belediyeler, hizmet yapıları ve hizmet büyüklüklerine göre veya başka bir ifadeyle hizmet vereceği insan sayısı ve alan büyüklüğüne göre farklı fonksiyonel bölümlere ayrılmışlardır. Dolayısıyla araştırmamızın amacına ulaşması için belediyelerde, teorik ve uygulamalı olarak yapılan araştırmalarda DKY yolu ile en çok yapılan hizmetler baz alınarak aşağıdaki fonksiyonel hizmetler dikkate alınmıştır.

2.2.6.1. Bilgi İşlem Hizmetleri

Bilgi, belli bir kalıpta işlenmiş ve kullanıcı için anlamlı olan halihazırda ve gelecekteki kararlar için anlam ifade eden, algılanan ve gerçek değeri olan verilerdir. Bilgi teknolojisi ise, verilerin kaydedilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirilmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi ve iletilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojilere denir [Bensghir, 1996: 39]. Bilgi sistemi, verileri toplayan, dönüştüren ve dağıtan donanım, yazılım, insan kaynakları, iletişim ağları ve veri kaynaklarının düzenlenmiş bir toplamıdır. Bilgi işlemlerinin temel amacı, her seviyede çalışan personele karar verirken destek

olmasıdır. Bilgi sistemleri, ihtiyacı olanlara gerekli bilgiyi hızlı, doğru, kapsamlı, zamanında, minimum kaynak kullanarak sunmaktır [Gökdere, 2000, 8]. Bilgi sistemleri donanım, yazılım ve veri tabanı olmak üzere üç alt bileşene sahiptir. İşletmeler tüm bilgi sistem hizmetlerini dış kaynaklardan yararlanarak aldıkları gibi alt bileşenleri olan donanım, yazılım ve veri tabanlarını da ayrı ayrı tedarikçilerden temin edebilirler [Looff, 1997: 18].

Diğer taraftan bilgi sistemlerinde DKY yöntemi yeni bir uygulama değildir. DKY seçeneği, veri işleme seçeneği ortaya çıktığından beri yapılmaktadır. Örneğin, yazılım programlama, büyük bilgisayar işlemleri, hazır paketlerin satın alınması gibi faaliyetler 1960'lı yıllardan beri DKY yönteminin ilk versiyonları olarak görülmektedir [Looff, 1997: 3].

1989 yılında Eastman Kodak, Businessland'a mikro bilgisayar sistem işlemlerini ve IBM'e veri merkez işlemlerini DKY yoluyla yaptığı zaman, DKY düşüncesi hızla yayılmıştır. Bilgi işlem hizmetlerinde DKY kavramı ticari literatürde ilk olarak 1990 yılında ortaya çıkmıştır. Yine bilgi sistemlerinde DKY ile ilgili resmi bilimsel araştırma sonuçları 1992 yılında yayınlanmıştır [Looff, 1997: 2].

Belediyelerde ise bilgi işlem hizmetleri 1980'li yılların sonlarına doğru kurulup, hızla yaygınlık kazanmıştır. Günümüzde tüm belediyelerde bilgi işlem hizmetleri mevcuttur. Örneğin, bilgisayar donanımları, belediye gelirlerinin toplanmasında büyük kolaylıklar sağlamıştır. Belediyeler, hızlı gelişmelerin ve değişimlerin yaşandığı çevrenin bir sonucu olarak esneklik kabiliyetlerini artırma ihtiyacı duymaktadırlar. Bilgi işlem hizmetleri de buna paralel olarak uyarlamaya ihtiyacı doğurmaktadır. Bu değişen talebin yeterli oranda karşılanabilmesi bilgi işlem fonksiyonlarının zorunluluğunu gerektirir. Belediyeler içsel bilgi sistem fonksiyonlarının kapasite ve kabiliyetini, mevcut teknoloji ile personelin kapasite ve kabiliyetiyle kısıtlandığını düşündükleri için bu hizmeti DKY yoluyla başaracaklarını varsaymaktadırlar. Yapılan araştırmalarda gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bilgi işlem hizmetlerinin, tamamı ya da bir kısmını DKY ile temin etmeleri sonucunda %50 'ye varan maliyet düşüklüğü tespit edilmiştir [Looff, 1997: 3 9].

Belediyelerin iç bünyelerinde yazılım programı geliştirmeleri çok zordur. Çünkü, program geliştirmek uzman personel ve teknik donanım isteyen bir alandır. Belediyelerin çoğu bu hizmeti satın alarak yerine getirmektedir.

2.2.6.2. İnsan Kaynakları Hizmetleri

İnsan kaynakları yönetimi alanında Dış Kaynaklardan yararlanma uygulamalarının nispeten yeni olduğu ve ölçek küçültmeye kısa dönemli bir karşılık olarak ortaya çıktığı görülmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin içinde bulunduğu gelişim aşaması ve gerekçesi ne olursa olsun Dış Kaynaklardan Yararlanma; işletme büyüklüğüne bağlı olmaksızın her türdeki sektör işletmelerin insan kaynakları departmanlarının yeniden yapılanmasının sonuçlarından biri olarak görülmektedir [Özutku, 2002: 118].

Yapılan araştırmalarda işletmeleri, insan kaynakları alanında dış kaynak kullanımına yönlendiren iki temel faktörün olduğu gözlenmektedir [Tüllüce, 2001: 56]. Birincisi, işletme maliyet yapısının kritik rolüdür. Eğer maliyetler yüksekse, organizasyon genel olarak insan kaynaklarının harcamalarını yeniden değerlendirme ve etkinlik ile verimliliğini geliştirme eğilimini güçlendirmektedir. İkinci olarak, yatırımlarda düşük bir getiri elde eden organizasyonlar temel fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Çoğu organizasyonda insan kaynakları yönetimi bir maliyet merkezi olarak görülmekte ve yönetsel katkısının sınırlı olduğu ileri sürülmektedir.

Bir çok işletme temel yetenek unsuru olmayan ve organizasyona değer katmayan bordro hizmeti, ücret ödeme, emeklilik planları, insan kaynakları bilgi teknolojisi, eleman alımları, eğitim ve danışmanlık süreçleri gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini bu işlerle ilgili daha fazla değer oluşturacak başka firmalara devretmeye başlamışlardır [Tüllüce, 2001: 57; Sabah yayıncılık, 2000: 33].

Belediyelerde insan kaynakları yönetim faaliyetleri personel ve yazı işleri departmanları kapsamında yürütülmektedir. Belediye hizmetlerini yönetenler 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre istihdam edilen memurlar, 1475 Sayılı İş Kanununa göre istihdam edilen işçiler ile sözleşmeli personellerden oluşmaktadır. [Yaşamış,

1996: 441]. Belediyelerde insan kaynakları yönetimi kapsamında yürütülen personel ve yazı işleri bölümlerinin hizmetlerinde kısmi olarak DKY uygulamalarına gidildiği yapılan araştırmalar sonucu gözlemlenmiştir. Örneğin, çok sayıda belediyede eğitim ve danışmanlık işlevleri dış kaynaklardan faydalanılarak gerçekleştirilmektedir.

2.2.6.3. Temizlik Hizmetleri

Belediye hizmetlerinde en çok dış kaynak kullanımına gidilen hizmetlerin başında temizlik hizmetleri gelmektedir. Gerek kamu binalarının temizliğinde gerekse şehrin çeşitlilik arz eden temizliğinde mevcut verilere göre (contract in out) dış sözleşme/ kontrat yapılması en çok kullanılan düzenleme olmaktadır [Savas, 1994: 209].

Araştırmalarda temizlik hizmetleri açısından DKY düzenlemelerinin en kapsamlı karşılaştırmanın Stevens tarafından yapıldığı görülmektedir. Stevens çalışmasında yarısı DKY -(kontrat) düzenlemesini kullanan, diğer yarısı da kendi işçilerini kullanan 20 belediyede ayrıntılı bir şekilde inceleme yapmıştır. Temizlenecek alan, yapılan temizlik ve ortaya çıkan verim göz önünde bulundurularak yaptığı değerlendirmesinde, belediyelerin hizmet verdikleri şehirlerdeki temizlik hizmeti maliyetlerinin DKY düzenlemesiyle hizmet verilen şehirlerinkinden %73 daha fazla olduğunu görmüştür. Ayrıca Stevens, tedarikçi firmaların maliyetlerinin düşüklüğünü düşük ücretlere, daha fazla part-time işçi çalıştırılmasına, işin büyük kısmının mesai dışı zamanlarda yapılmasına, daha fazla araç- gereç kullanmasına ve işe devam oranının daha yüksek olmasına bağlamaktadır [Stevens, 1984: 115].

2.2.6.4. Yolcu Taşıma Hizmetleri

Tarihsel olarak yolcu taşıma hizmetleri, özel veya ücretli olmalarından dolayı Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarına en uygun alanlardan biridir. Kara, deniz, hava gibi ulaşım hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde özel sektörden faydalandığı sıkça görülmektedir. Çünkü devletin veya belediyelerin tüm ulaştırma hizmetlerini yerine getirmesi araç ve donanım bakımından mümkün değildir. Ayrıca, ulaştırma hizmetinin

kamu sektörü tarafından gerçekleştirilmesinin özel sektöre göre daha maliyetli olduğu tespit edilmiştir [Savas, 1994: 178].

ABD, Avustralya ve İngiltere' de yapılan beş araştırmada, karşılaştırılabilir kamu ve özel şehir içi ulaşım faaliyetlerinin araç mili başına ortalama masrafları incelenmiştir. Otobüsler boyut ve konfor açısından aynıdır. Üzerinde çalışılan ülke ve çalışmaları yapan araştırmacılar ile çalışmaların yapıldığı zaman aralıklarındaki farklılıklara rağmen çarpıcı ve şaşırtıcı boyutlarda benzer sonuçlar elde edilmiştir. Kamu sistemlerinin maliyeti özel sektörden % 54 ila, %80 daha fazla çıkmıştır. ABD'de özel firmalara ulaşım hizmetinin DKY yolu ile verildiği zaman masraflarında %50 den %60 'a varan düzeylerde düşme görülmüştür. Bu bulgular bir başka uluslararası kaynak tarafından da doğrulanmıştır [Morlak ve Viton, 1995: 233-234].

2.2.6.5. Park ve Bahçe Hizmetleri

Belediye hizmetlerinde, park ve bahçe hizmetleri önemli bir yer tutmaktadır. Park ve bahçe hizmetlerinin temel işlevi kentsel rekreasyon alanlarını kurmak, geliştirmek ve işletilmelerini sağlamaktır. Söz konusu alanlar dinlenme, gezinti, spor ve çocuk oyunlarına yönelik olarak, ağaç dikme, budama ve park bakımı gibi işlevleri kapsamaktadır [Yaşamış, 1996: 211].

Belediyeler, bütün bu hizmetleri ihale/sözleşme yöntemiyle özel tedarikçi firmalara yaptırabilmektedir. Geniş kapsamlı bir araştırmada emek yoğun işte, belediye tarafından yapılan ağaç bakımından, kalite açısından hiçbir belirgin fark görülmemesine karşın DKY ile yapılan bakım hizmetlerinin %37 daha düşük maliyete sahip olduğu belirtilmiştir [Stevens, 1994: 429-431].

Avrupa ve ABD' deki belediyelerde yaygın olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ile verilen park ve bahçe hizmetlerinin ülkemizde de son yıllarda çok sayıda belediye de uygulamaları rastlanmaktadır.

2.2.6.6. Fen Hizmetleri

Belediyelerin mühendislik ve altyapı çalışmalarının odak noktası olan fen işleri hizmetleri, 1580 Sayılı Belediye Yasası'nın yürürlüğe girdiği 1930 yılından bu yana tüm belediyelerde önemli değişimler göstermiş ve her belediyenin içinde bulunduğu koşullara ve büyüklüklerine göre kendine özgü ve biçimler almıştır. Fen işleri hizmetleri; yol düzenleme hizmetleri, asfalt hizmetleri binalara ilişkin hizmetler, iş ve taşıt araçlarına ilişkin hizmetler ile su ve kanalizasyon gibi hizmetleri kapsamaktadır [Yaşamış,1996 : 187].

Dünya ülkelerindeki bazı belediyeleri incelediğimizde farklı fonksiyonlara sahip fen işleri hizmetlerinin yerine getirilmesinde bu hizmetlerin bir kısmını, veya tamamına yakını özel sektöre ihale yöntemi kullanılarak devredildiği görülmektedir. Çünkü, öz yetkinliği fen işleri hizmetleri olan ve yaratıcı finansman teknikleriyle daha yüksek etkinlik elde eden özel sektörün, bu tesislerin kamuya getirdiği mali yükü büyük ölçüde azalttığı ve daha düşük maliyetlerle yerine getirdiği araştırmalar sonucunda belirlenmiştir [Savas, 1994: 219].

2.2.6.7. Teknik Hizmetler

Belediyelerde teknik hizmetler çatısı altında çok sayıda fonksiyonel bölümü toplamak mümkündür. Bunlar, araç bakımı, elektrik bakımı, torna işleri, marangozhane işleri, kaynak işleri, boyama işleri, su işleri, ambulans hizmetleri, itfaiye hizmetleri gibi fonksiyonel bölümlerdir. Bu bölümler belediyelerin büyüklüklerine göre ayrı birimler halinde veya bütüncül olarak yürütülmektedir [Yaşamış, 1996: 300-320].

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişimler, belediyelerde devrim niteliğinde değişimler meydana getirmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucu pek çok yeni teknik araç ve elektronik cihazlar günümüzde belediye hizmetlerinin önemli parçası haline gelince, tamir ve bakım hizmetlerinde de önemi artmaya başlamıştır. Belediye hizmetlerinin aksamadan sunulması için her türlü teknik araç-gereç ve bakım hizmetinin hazır bulundurulması zorunluluğu belediye yönetimlerinin sıkıntıya sokmaktadır. Bu sebeple

belediyelerin her türlü bakım ve tamir işlerini bu konuda uzman tedarikçi firmalardan dış kaynaklardan yararlanma yöntemiyle almaları yoluna itilmesine yol açılmıştır. Çünkü, belediyelerde tamir ve bakım hizmetlerinde çalışan uzman personel ücret ve diğer nedenlerden dolayı uzun süre kalmamaktadır. Ayrıca çalışan personel oldukça pahalı olan teknolojik ürünlerin tamir ve bakımını verimli olarak yapamamaktadır [Özdemir, 2001: 1280].

Belediyelerde yapılan incelemelerde teknik hizmetlere bağlı bu fonksiyonel bölümlerin yerine getirilmesinde farklı şekillerde dış kaynak kullanımına gidildiği görülmektedir. Örneğin Büyükşehir Belediyelerinde Su Sayaç Okuma Hizmetleri, Ambulans Hizmetleri, Araç Bakım Hizmetleri yapılan araştırmalar sonucunda DKY yolu ile yapıldığı görülmüştür. İtfaiye hizmetlerinde ise DKY uygulamalarına görülmemektedir.

ABD' nin Arizona eyaletine bağlı Scottsdale kentinde yapılan bir araştırmada kontratlı itfaiye hizmetlerinin, bir devlet kuruluşunun sağladığı hizmetin maliyetinin yalnızca %53' ü kadar bir maliyete sahip olduğu böylece devletin işi %89 daha pahalıya yaptığı görülmüştür. Yine ABD'de yapılan bir araştırmada belediyelerde ambulans hizmetlerinin %25'inin özel şirketlerle yapıldığı belirtilmektedir. Kontratla ambulans hizmetlerinin sağlanmasının sebebinin maliyetlerdeki düşüklük olduğu ifade edilmektedir [Tolchin, 1998].

2.2.6.8. İmar Hizmetleri

İmar hizmetleri ile ilgili faaliyetlerin temel amacı, kentleşmeyi ve kentlerdeki yapılaşmayı düzenlemek ve denetim altına almak şeklinde özetlenebilir. Bu çerçevede imar hizmetlerinin temel işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür [Yaşamış, 1996: 141].

- Arazinin halihazır kullanım biçimini saptamak
- Kentsel büyüme ve gelişme ile ilgili hedef ve stratejileri belirlemek
- Kent haritasını çıkarmak

- Yapılaşmayı sürekli olarak izleyerek, saptanmış norm ve ölçümlere yönelik davranışların gerçekleşmesini sağlamak
- Kent ölçeğinde kentsel konut arsalarının üretim koşullarının gelişmesini sağlamak vb.

Belediye hizmet yapısında en çok temel yasal düzenlemeleriyle yürütülen hizmetlerden biri olan imar hizmetleri; İmar Kanunu, Belediye Kanunu, Büyükşehir Belediyeler Yönetmeliği, Gece kondu Kanunu, İmar affi ile ilgili Kanunlar, Oto Park Yönetmeliği, İmarla ilgili Cezalar, yönetmelikler gibi yasal düzenlemelerle yürütülmektedir [Yaşamış, 1996: 142].

İmar hizmetlerinde bir kısım faaliyetler, kanunlar gereği kontrol ve denetime tabi olduğundan tedarikçi firmalara devredilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla Dış Kaynaklardan Yararlanmanın en az görüldüğü hizmetlerden biridir. İmar işleri ile ilgili hizmetler konusunda ABD’ de ve Avrupa’da yaygın olarak kullanılan DKY uygulamaları, ülkemizde dar kapsamda kalmaktadır.

2.2.6.9. Diğer Hizmetler

Belediye hizmetlerinin görülmesinde önemli bir yere sahip olan muhasebe hizmetleri, kanun ve yönetmeliklerle donatılan belediyenin bütün gelir ve gider hesaplarının tutulduğu bir bölümdür.

Yine muhasebe hizmetleri, belediyenin öz yetkinlikleri kapsamında görülen ve tedarikçi firmalara devredilemeyen bir bölümdür. Özel sektörde tedarikçi firmalara devredilebilen muhasebe hizmetleri belediyelerdeki kanun kısıtlamaları nedeniyle DKY uygulamaları görülmemektedir.

Diğer taraftan belediyeler, halkın sosyal, kültürel ve eğitim ihtiyaçlarına yönelik pek çok hizmeti (otopark, kafeterya, kreş, ekmek fırını, market, anaokulu, çay bahçesi, düğün salonu vb.) yerine getirme yükümlülükleri bulunmaktadır. Fakat belediyelerin çoğu bu hizmetleri ihale yöntemi ile tedarikçi firmalara devrederek ve sadece işin kontrolünü yaparak hizmetin verilmesini sağlamaktadır. Çok fonksiyonel görevleri olan

belediyelerin bu hizmetlerini özel kişi ya da kuruluşlara devrederek yönetimlerini rahatlattıkları gibi, devrettikleri işin ihale bedelini tahsil edip elde edilen geliri kritik öneme sahip hizmetlere aktarabilmektedirler.

Yapılan araştırmalarda bu tür hizmetlerin Dış Kaynaklardan Yararlanma ile yapılması yolu sonucu belediyelere %45 maliyet tasarrufu sağladığı ve hizmet kalitesinin arttığı tespit edilmiştir. Fakat halkın bu faaliyetleri belediyelerin yürütmesi yönünde bir eğiliminin olduğu da çıkan sonuçlardan biridir. Halkın bu hizmetleri, belediyeler tarafından yapılmasını istemesinin nedeni alınan hizmetlerin fiyatlarının düşüklüğünden dolayı olduğu belirtilmektedir [Savas, 1994].

2.2.7. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Başarısının Gereklilikleri

Belediye hizmetlerinde başarılı bir Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulaması için kritik bazı gereklilikler bulunmaktadır. Bu başarı gerekleri şunlardır [Lafaive, 2000: 3].

- **Açık iletişim kurmak:** DKY uygulamalarından etkilenen kişi ve gruplar ile açık iletişimin benimsenmesi DKY' nin başarısı için gereklidir. Uzmanlara göre, Dış Kaynaklardan Yararlanma anlaşmasının sonucu ne olursa olsun programın başarısı için değişim yönetimi şart olmaktadır. Bu itibarla, DKY uygulamasından etkilenen herkesin bu sürece dahil olması gerekmektedir [Özmen, 2002: 37].
- **Üst yönetim desteği:** DKY süreci boyunca üst yönetim katkısının ve desteğinin sağlanması zorunludur. Belediye üst düzey yönetimi DKY girişiminin hedeflerini ve amaçlarını ifade etmeli ve sürecin belediye hizmetlerine yarar sağlayacağını açıklamaları gerekmektedir [Humanitas, 2002: 3]. Belediye hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma başarısı için departman sorumlularının yanında üst düzey yönetim kademelerinin de (Başkan, Başkan Yardımcısı veya Daire Başkanı) sözleşme oluşturulması sürecinde mutlaka işin içinde olmaları gerekmektedir.

- **Açık sözleşme hazırlama:** Her konuya açıklık getiren bir kontrat için pazarlık yapılması gerekmektedir. İdeal bir DKY sözleşmesinde, neler yapılacağı kimin neye sahip olduğu ve işler yolunda gitmediğinde ne olacağı konularında açıklık getirilmesi gerekmektedir.
- **Süreç veya proje takımını önceden oluşturmak:** DKY uygulamasını değerlendirmeye yönelik herhangi bir karar verildiğinde, anlaşmayı ve ilişkileri yönlendirme de sorumlu olacak kişileri belirlemek gerekmektedir [Lafaive, 2000: 3].
- **Doğru tedarikçi seçimi:** Tedarikçiler arasında yeterli rekabet olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Ayrıca, ihale aşamasında adil ve eşit davranarak, belediye menfaatlerini gözeterek işin, teknik uzman ve araç-gerece sahip tedarikçilere verilmesi gereklidir. Bunlara ilaveten hizmetleri devrederken özel sektör tekelinin oluşturulmasından da kaçınılması gerekmektedir [Hornig ve Mastayer, 2000: 1].
- **Yetenekli danışmanlar ile çalışma:** DKY süreci başlamadan önce ve süreç aşamasında danışmanlar ile çalışarak fikir ve önerilerinden yararlanılmalıdır. Belediyeler kamu sektörü olduğundan hizmetlerini 1580 Sayılı Belediye Kanunuyla yürütmekte olduğunu belirtmiştik. Dolayısıyla kanunlar çerçevesinde DKY uygulamaları yapıldığından, Bilhassa ihale aşamasında teknik uzmanlara ve hukuk müşavirlerine sorulması gereklidir [Özmen, 2002: 37].
- **Çalışanların tepkilerini dikkate alma:** Outsource edilmek üzere olan uygulamaları, geleneksel olarak yerine getiren çalışanların taleplerinin de dikkate alınması zorunludur. Elbette her bireyin farklı düşüncede olduğu saptandığında, DKY 'yı reddetme eğiliminde olmaları ve çalışanların bazıları işten atılma korkularından dolayı DKY uygulamalarını reddetmeleri doğaldır. Birey olarak kendilerine neler olacağını bilmemeleri, şok ve korku ile karışık negatif bir duygunun oluşmasına neden olur. Dolayısıyla belediyelerde DKY

başarısı için çalışanlara gerekli bilgi verilmesi ve değişime adaptasyonun sağlanması gereklidir [Özmen, 2002: 37 –38].

- **Eldeki personelin iyi değerlendirilmesi:** Bilindiği gibi belediye çalışanları 657 Devlet Memurları, 1475 Sayılı İş Kanununa tabi geçici ve sürekli işçiler ve sözleşmeyle çalışan kişilerden ibarettir. Belediyeler DKY ile yapacağı hizmet veya faaliyetlerinde elindeki memur ve işçi personelini iyi değerlendirerek atıl kalan personelini başka işlere kaydırmaları gereklidir. Aksi halde DKY uygulamalarında maliyet tasarrufu yerine maliyet artışı söz konusu olacaktır.
- **Sürekli tedarikçi değerlendirme:** Belediyelerde DKY yönteminin başarısı için Dış Kaynaklardan Yararlanma süresince, proje ekibi sürekli kontrol etmesi gerekmektedir.
- **Fiyat ve performans ölçümlerinin iyi yapılması:** DKY' nin başarısı performans ölçümlerinde saklıdır. Dolayısıyla konunun başında ifade edilen performans kriterlerine göre 6 aylık veya yıllık olarak tedarikçi firmaların performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.
- **Maliyet Analizi:** Dış Kaynaklardan Yararlanma ile yapılacak alanların iyi tanımlanması, maliyet ve risk analizlerinin yapılması gerekmektedir. Hizmet maliyetlerin değerlendirilmesi kapsamında, kadro düzeninde yapılacak değişiklikler ile işe son vermektan kaynaklanan sosyal maliyetlerin de dikkate alınması gerekmektedir [Allen ve kalawan,1996: 2].
- **Teknolojik Yenilik:** Belediyelerin hizmetlerini gerçekleştirirken ihtiyaçlarını karşılayamayacak teknolojiyi kullanmaktan kaçınmaları gerekir. Hizmet üretiminde ilkel teknoloji kullanmak maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bu itibarla, DKY ile devredilen hizmetlerin yapılmasında son teknolojinin kullanılmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca, tedarikçi firma ile yapılan sözleşmede, çağın gerektirdiği teknolojileri kullanma şartının ibaresi sözleşmeye konması ve sürekli takip edilmesi, başarı için gereklidir.

- **Sözleşmede yer alacak kilit konuların değerlendirilmesi:** DKY sözleşmesinin değerlendirilmesi ve pazarlığı yapılırken, konuların belirlenmesi, arzulanan sonuçlar ile değişim yönetiminin tanımlanması, bundan kimin sorumlu olacağı ve çalışanların durumu gibi konulara açıklık getirilmesi gerekmektedir [Özmen, 2002: 37].

2.3. Dünya’ da Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları

Dünyada belediye hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Her ülke de hizmet sunma yöntemleri zaman, siyasal trend, politika ve iktidarda bulunan partilerin ideolojik anlayışına göre değişmektedir.

Kimi ülkelerde siyasal partilerin bazıları, belediye hizmetlerinin kamu eliyle ve kamu örgütlerince yürütülmesini parti ideolojisi olarak görmektedir. Yine hizmetlerin merkezi ve yerel yönetimler arasında paylaşımları, ülkelere göre ve zamana bağlı olarak değişmektedir.

2.3.1. ABD’de Dış Kaynaklardan Yararlanma

Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) belediyeler düzeyinde DKY (outsourcing), özelleştirme (privazation), dış sözleşme (contract- out)ve kamulaştırmama kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır [Emrealp ve Horgan, 1993: 28].

ABD’de Cumhuriyetin başlangıcından beri belediyelerde, Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları görülmektedir. Fakat asıl gelişme 1960 ve 1970’lerin başlarındadır. Yerel yönetimlerin yeni hizmet taleplerini karşılayacak yeterli uzman personel ve donanımına sahip olmaması, başlangıçta özel firmalara verilen hizmetlerde verimliliğin sağlanması (bilhassa maliyetlerin düşmesi) Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının yayılmasına neden olmuştur. Her hangi bir belediyede uygulanan DKY

girişiminin başarılı olması, diğer belediyelere de olumlu etki ederek DKY yöntemi daha da yaygınlık kazanmıştır [Looney, 1999: 2].

ABD’de yüzlerce kentte ve kasabada çok sayıda belediye hizmeti özel kesim tarafından yürütülmektedir. Örneğin, temel belediye hizmetlerinden olan çöp toplama, sokak ve cadde onarımı, park ve bahçe düzenleme, taşımacılık, ambulans hizmetleri gibi hizmetler özel sektör işletmeleri tarafından yapılmaktadır. California kentinin 40 bin nüfuslu Lamicade şehrindeki belediye resmi personeli sayısı 55 tir. Bu şehirde 60 değişik belediye hizmeti doğrudan belediye eliyle değil özel sektörce yapılmaktadır. Belediye ise kontrol görevini sürdürmektedir. Yapılan bir araştırmada yerel hizmetlerin yaklaşık %50’si ihale ile dış kaynaklardan yararlanıldığı ortaya çıkmıştır [Alper, 1994: 61].

1999 yılında yapılan bir araştırmada, ABD’deki belediyelerde gerçekleştirilen DKY hizmetleri ve oranları şöyledir: Ulaşım Hizmetleri %80, Çöp Toplama ve Temizliği %50, Güvenlik Hizmetleri %49, Park ve Bahçe Hizmetleri %50, Ambulans Hizmetleri %36, Basın Yayın Hizmetleri %35, Cadde Aydınlatma %26, Sağlık Hizmetleri %24, Eğitim ve Danışmanlık %24, Bilgi İşlem Hizmetleri %36, Su ve Kanalizasyon Hizmetleri %60, Sayaç Okuma ve Benzeri Hizmetler %22 oranında DKY uygulamaları yapılmaktadır [Looney, 1999: 2].

2.3.2. İngiltere’de Dış Kaynaklardan Yararlanma

İngiltere, yerel yönetim geleneğinin en güçlü olduğu ülkedir. İngiltere’de belde sakinlerini ilgilendiren yerel nitelikteki hizmetlerin hemen hemen tümü yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmektedir. Örneğin belediyeler, eğitim, yol yapımı, temizlik, park, bahçe yapım ve bakımı, fen hizmetleri, itfaiye, polis gibi hizmetlerden sorumludurlar [Köksal 1993: 99-102].

İngiltere’de 1970’li yıllardan itibaren belediye harcamaların artması, gelişen dünya’ da talep edilen hizmetler, gerek personel ve gerekse donanım bakımından taleplere cevap verilemez duruma gelinmesi, devlet yardımlarının kesilmesi, devlet politikalarında

özelleştirme eğilimlerinin artmasıyla belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur [Köksal, 1993: 99-102]. Ayrıca, DKY yöntemlerinin, İngiltere’de yerel hizmetlerin yürütülmesinde başarılı bir yöntem olarak görülmesinin bir nedeni de yöre halkının ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilme kabiliyetindedir.

1980’li yıllarda İngiltere Başbakanı Margareth Thatcher’ın kamuda özelleştirmeye destek vermesi belediyelerde DKY uygulamalarını yaygınlaştırmıştır. Ayrıca, İngiltere’de Three Rivers ilçe yerel yönetimi, hizmet politikalarını belirlerken hizmetlerin kalitesinden kendilerini sorumlu kabul etmişler, ancak her şeyi kendilerinin yapmak zorunda olmadıklarına karar vermişlerdir. Böylece temizlik hizmetlerini, kamusal alanların (yollar , meydanlar, caddeler gibi) bakım ve onarım hizmetlerini, tedarikçi firmalara devrederek yapmışlardır. Fakat hizmet standartlarına uyulup uyulmadığının ölçütlerini ilçe yerel yönetimi belirlemiştir [Looff, 1995: 281].

İngiltere’de yerel hizmetlerin yürütülmesinde özelleştirme kapsamında düşünülen DKY uygulamaları “ihale yöntemi” ile yapılmaktadır. Bu ülkedeki belediyelerde DKY programı çerçevesinde caddelerin temizliği, park ve bahçeler ve ulaşım gibi bazı belediye hizmetlerinin özel sektöre ihale edilmesiyle ortalama %46 oranında tasarruf sağlandığı belirtilmektedir. Gerçekten de İngiltere’de çok sayıda belediye başarılı DKY uygulamalarını gerçekleştirmiştir. Bazı belediyeler aynı harcama tutarıyla daha iyi hizmet standardına ulaşırken; hizmet alanlarında da aynı standarttaki hizmeti daha ucuza temin etmişlerdir [Savas, 1994; Köksal, 1993: 99-102].

2.3.3. Almanya’ da Dış Kaynaklardan Yararlanma

Almanya’da belediyeler, diğer Avrupa ülkelerindeki belediyelere kıyasla, çok geniş ve çeşitli işlevlere sahiptir. Belediyelerin yerel sorumluluklarının önemli bir bölümü federal hükümet ya da yönetimleri tarafından devredilen sorumluluklardır ve belediyeler, onların idari bir şubesi olarak hareket etmektedir. Kamu sağlığı, vergileme ve binalara ruhsat verme gibi işlerde belediyeler, eyaletler adına hareket etmekte ve bunlar tarafından denetlenmektedir. Ayrıca kendilerine verilen yetkiler de yasalarla

belirlenmektedir. Merkezi hükümet belediyeleri yük altında bırakacak şekilde bazı alanları özel tedarikçiye devretmeyi sağlayıcı yasalar çıkarmamaktadır.

Almanya'da belediye hizmetlerinde yasaların uygunluğu çerçevesinde özel sektörden yararlanılmakta ve DKY uygulamaları ihale yöntemiyle yapılmaktadır. Bu hizmetler şunlardır [Köksal, 1993: 117-119].

Büyük kentlerde bina temizliği, park ve bahçe bakımı ve düzenleme hizmetleri, çöp toplama hizmetleri, taşımacılık hizmetleri, orman ve koruma hizmetleri gibi vb. hizmetler. Almanya'nın Hamburg kentinde yapılan bir araştırmada temizlik hizmetlerinin yapılmasında kamu-özel karşılaştırması yapılmış ve belediyeler tarafından yapılması durumunda %42 ile %66 arasında daha pahalıya mal olduğu belirtilmiştir [Savas, 1994: 210].

2.3.4. Fransa'da Dış Kaynaklardan Yararlanma

Fransa'nın tüm büyük kentlerindeki belediyelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları farklı hizmetlerde farklı şekillerde yapılmaktadır. Örneğin; Nimes kenti, su temini, cadde ve sokakların temizliği, cenaze kaldırma, park ve bahçe hizmetleri gibi hizmetlerini doğrudan kendisi yapmayarak belirli oranda özel sektör kanalıyla sağlarken, Paris gibi metropol kentlerde belediye hizmetlerinin büyük bir kısmı tedarikçi firmalar tarafından yapılmaktadır [Emrealp ve Horgan, 1994: 20].

Ayrıca, Fransa'da su temini, dağıtımı ve bakım hizmetleri büyük bir oranda imtiyaz yöntemiyle özel sektör firmalarından yararlanılarak yapılmaktadır [Savas, 1994: 195].

2.3.5. Kanada' da Dış Kaynaklardan Yararlanma

Diğer ülkelerde olduğu gibi Kanada' da Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları belediye hizmetlerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Daha çok Büyükşehir belediye hizmetlerinin yürütülmesinde görülen DKY yöntemi, su ve kanalizasyon hizmetleri, bina ve çevre temizlik hizmetleri, ulaşım hizmetleri, muhasebe ve denetim

hizmetleri, itfaiye hizmetleri, ambulans hizmetleri gibi hizmet alanlarında uygulanmaktadır [Griffiths, 1998: 5-8].

Kanada’ da ki Ottawa, Edmonton, Ontario ve Toronto kentlerinde yapılan bir araştırmada yerel yönetimlerde DKY ‘ya yönelen faktörler olarak; [Griffiths, 1998].

- Kaynakların etkin ve verimli kullanımı
- Katma değer sağlamayan işleri dışarıya yaptırmaya imkan sağlaması
- Özel sektörde, kamu sektörüne nazaran teknolojik gelişme ve bireysel kabiliyetlerin gelişmesine imkan vermesi
- Hizmet maliyetlerini yaklaşık %26-30 arasında düşürmesi
- Hizmetlerinde istenilen zamanda ve kalitede yapılmasına imkan vermesi olarak

belirtilmiştir.

2.3.6. Türkiye’ de Dış Kaynaklardan Yararlanma

Ülkemizde DKY konusundaki yasal düzenlemeler, dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi gelişmiş değildir. Belediye hizmetlerinde DKY uygulamaları ülkemizde kısmi özelleştirme olarak algılanmaktadır. 1980’li yıllardan itibaren kamu hizmetlerinde özelleştirmenin yaygınlaşmasıyla belediyelerde dolaylı DKY uygulamaları görülmüştür [Dolanbay, 2002: 8].

Bilindiği gibi belediyeler, 1580 sayılı kanun kapsamında faaliyet göstermektedir. Bu yasal kapsam, her türlü dış kaynak kullanımında önemli kısıtlar taşımaktadır. Ülkemizin ekonomik durumu göz önüne alındığında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın sunduğu avantajların tam olarak değerlendirilmesinin gerekliliği büyük önem taşımaktadır.

1580 Sayılı Belediye Kanunu’na göre bir kısım hizmetleri belediyelerin kendileri yapabileceği gibi 2886 ve 4734 Sayılı İhale Kanunu’na göre bu hizmetleri tedarikçi firmalara yaptırmaya da imkan vermektedir [Bulut, 2002: 150]. 1580 Sayılı Kanununun 15. ve 19. maddelerine göre belediyelerin bir kısım görevleri düzenleme ve denetlemeye ilişkindir. Bu mevzuat ile verilen görevler belediyelere bir kamu otoritesi olarak verilmiştir. Dolayısıyla belediyeler bu görevlerini devredemezler.

Ayrıca 1580 Sayılı Kanununun 19/1. maddesi ve Türk Ticaret Kanunu'nun 275. maddesine göre belediyeler ticari şirket kurabilmektedir. Bu kapsamda ülkemizde Belediye İktisadi Kuruluşları (BİT) olarak adlandırılan bu teşebbüsler faaliyet göstermektedir. Fakat pek çoğu zarar etmektedir. Örneğin; Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı İ.Melih Gökçek, Belko Şirketinin son 5 yılda 1.5 trilyon lira zarar ettiğini ifade etmektedir [Bulut, 2002: 152]. Bu şirketlerin tamamen özel hukuk hükümlerine tabi olduğu göz önüne alındığında bu şirketlerin kolayca tedarikçi firmalara verilmesi mümkündür.

Belediyelerin görevlerinin bir kısmı ise kentsel hizmetlere ilişkindir. Bunlardan bazılarının da tedarikçi firmalara verilerek yaptırılmaları mümkündür. Temel nitelikli bir kentsel hizmetin, örneğin temizlik hizmetlerinin özel sektöre devredilmesi söz konusu olduğunda genel uygulama olarak, bu hizmetin bir DKY ile tanımlanan çerçevede özel sektöre ihale edilmesi anlaşılmaktadır. Bu durumda belediye, hizmetlerde sorumlu olmayı sürdürmekte ve halka karşı hizmet yükümlülükleri saklı kalmaktadır

Ülkemizde DKY uygulamaları, Avrupa'da ve diğer gelişmiş ülkelerde görülen yaygınlıkta olmasa da bilhassa büyük kentlerde belirli hizmetlerde uygulanmaktadır. Genel olarak DKY ile gerçekleştirilen bu hizmetler şunlardır; [Bulut, 2002].

- Temizlik Hizmetleri
- Ulaşım Hizmetleri
- Park ve Bahçe Hizmetleri
- Bilgi İşlem Hizmetleri
- Teknik Hizmetler (su sayaç bakım ve tamiri, motor bakım, ağaç işleri, kaynak işler, torna işleri, vb.)
- Fen Hizmetleri (alt yapı, parke ve bordür, asfalt yapım ve onarım hizmetleri)
- İmar Hizmetleri (şehir harita çizimi, ölçümü vb)
- Araç Kiralama (her türlü binek araç ve kamyon vb.)
- Eğitim, Kültür ve Sosyal Hizmetler

Adana, İstanbul, Kayseri, Adapazarı ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri'nin arşiv dokümanlarından alınan bilgilere göre tedarikçi firmalara devredilerek yapılan hizmetlerin belediyelere sağladığı ortalama maliyet avantaj oranları: Temizlik Hizmetlerinde %50, Araç Kiralama' da %80, Teknik Hizmetlerde %40, Park ve Bahçe Hizmetlerinde %40, Fen İşleri Hizmetlerinde %50, Ulaşım Hizmetlerinde %45 olarak belirtmişlerdir [Belediye arşiv dokümanları, 2003].

2..3.7. Diğer Ülkelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dünya' da DKY uygulamaları, özellikle 1970'li yıllardan itibaren başlangıcı ABD ve İngiltere olan özelleştirme uygulamalarına bağlı olarak uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle komünist bloktan ayrılan Doğu Avrupa ülkeleri ve gelişmekte olan ülkeler özelleştirme çalışmalarının yıllardır birikmiş olan sorunlarını ve ekonomik tıkanıklıklarını çözeceğine inandıkları bir uygulama heyecanı ile yürürlüğe koymuşlardır.

Bu ülkelerde kırk yıldır hakim olan bürokratik ve aşırı merkeziyetçi yapı hızla çözülürken, siyasal ve onunla birlikte ekonomik kimlik de değişime uğramıştır. Bu nedenle Varşova'dan Prag'a, Budapeşte'den Bükreş'e kadar Doğu Avrupa ülkelerinde özelleştirme programları ardı ardına hayata geçirilmektedir. Böylelikle sorunların çözülmesi ve batı tipi bir ekonomik hayatın bir an önce gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir [Akdiş, 2002: 7].

Doğu Avrupa ülkelerinde (Bulgaristan, Çekoslovakya, Macaristan, Romanya, Polonya) merkezi ve yerel yönetim düzeyinde ekonomik reform süreci 1980'li yılların başına dayanmaktadır. Bu ülkelerdeki DKY uygulamaları, birbirine benzer özellik ve sıkıntılar içermektedir. Örneğin, liberal ekonomiye uygun olmayan politik ve kültürel yapıları, DKY konusunda genel engellerden birini teşkil etmektedir. Çünkü, kamuda özel sektör firmalarından faydalanılması için ekonomik yapı ile politik ve kültürel yapının birleşmesi gereği üzerinde durulmaktadır.

Uzak Doğu Ülkelerinden Japonya’da, devlet yönetiminin özelleştirmeden yana olması ve kamuya ait kuruluşların özelleştirilmesiyle maliyet açısından devlete büyük avantaj sağlanması, belediyeleri de etkilemiştir. Dolayısıyla bu ülkede belediye hizmetlerinin sürdürülmesinde özel sektör firmalarından yararlanılmaktadır [Savas, 1994].

Suudi Arabistan ve Körfez ülkelerinin bir çoğunda ise, belediye hizmetlerinin önemli bir bölümü tedarikçi firmalara ihale edilerek yapılmaktadır. Daha çok küçük kentlerin yer aldığı bu bölgede, doğrudan yerel yönetimlerce sunulan hizmetlerin kapsamının dar tutulması eğilimi, DKY uygulamalarına yaygınlık kazandırmıştır. Bu ülkelere ilave olarak Bahreyn, Kuveyt, Umman, Katar ve Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkelerde kentsel hizmetlerin büyük bir bölümünde de DKY uygulamaları ihale yöntemiyle yapılmaktadır [Emrealp ve Horgan, 1994: 23].

2.4. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöntemleri

Belediye hizmetlerinin yapılmasında özel sektörden yararlanılması, çok sayıda ülkede “özelleştirme” kapsamında tutulmaktadır. Bölüm başlangıcında da ifade edildiği gibi, temel nitelikli bir belediye hizmetinin DKY ile tanınan çerçevede özel sektöre ihale edilmesi durumunda yerel yönetim hizmetlerden sorumlu olmayı sürdürmekte ve yöre halkına karşı olan hizmet yükümlülükleri saklı tutulmaktadır. Bu itibarla, belediye hizmetlerinin özel sektöre ihale edilmesi ve sözleşme yapılarak teyit edilmesi bu hizmetin kendisini değil, yapılış şeklini nitelemektedir [Emrealp ve Horgan, 1993: 23].

Ülkemizde de yapılan araştırmalar sonucunda hizmetlerin yerine getirilmesinde özel sektörden yararlanma (DKY), tedarikçi firma kullanma şeklinde özelleştirmenin bir türü olarak düşünülmektedir. 2886 Devlet İhale Kanunu ve 2003 yılında yürürlüğe giren 4734 Sayılı Devlet İhale Kanunu, belediyelerin çok sayıda hizmetlerini ihale ile özel sektöre yaptırabilmelerini ve Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarını mümkün hale getirmektedir [Falay, 1990: 21].

Bu bağlamda kamu sektöründe faaliyet gösteren belediyelerde, hizmetlerin yapılmasında özel sektörden faydalanma başka bir ifadeyle Dış Kaynaklardan

Yararlanma, en çok bilinen ve uygulanan özelleştirme yöntemidir. Bu yöntemde, devlet bir mal ve hizmetin tümünü veya bir bölümünü özel bir firma ile ihale sözleşmesi yapmaktadır.

2.4.1. İhale Kanununa Göre Hizmetlerin Yaptırılması

2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu ve benzeri ihale düzenlemelerine ilişkin mevzuatın günümüzün değişen ihtiyaçlarına cevap verememesi nedeniyle uygulamada ortaya çıkan aksaklıkları giderici, bütün kamu kuruluşlarını kapsayan, Avrupa Birliği ve uluslararası ihale uygulamalarına paralellik gösteren, kamu ihaleleri ile ilgili geniş kapsamlı yeni bir kanun hazırlanmasını gerekli kılmıştır. Bu amaçla yapılan düzenlemeler sonucunda kamu kesiminin giderlerinin usul ve esaslarını kapsayan ve 22.01.2002 tarih ve 24648 sayılı Resmi gazetede yayımlanan, 4734 Sayılı Kamu İhale Yasası 01.01.2003 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir. [Şahin ve Gelebek, 2003: 7-8].

Bu düzenlemeler yapılırken kamu kurum ve kuruluşların satış, kiraya verme, trampa mülkiyetin gayri ayni hak tesis gelirleri gibi gelir sağlayıcı işlemlerde 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu yürürlükte kalmış, 4734 sayılı yasa yürürlüğe girmesine rağmen değişikliğe gidilmemiş, mevcut hukuki düzenlemeler korunmuştur.

4734 Sayılı Yasa incelendiğinde harcamaya dönük mal ve hizmet alımları veya hizmet uygulamalarının nasıl gerçekleştirileceğinin düzenlendiği anlaşılmaktadır. Böylece belediyelerin uyacakları iki ayrı ihale düzenlemesi oluşmuştur. Özetle, harcamaya dönük işlerde 4734 sayılı kanun, gelir elde etmeye dönük işlerde ise 2886 sayılı kanunla ve yönetmelikler geçerli olmuştur.

Ayrıca bugün kamu yönetiminin en önemli sorunlarından biride “sözleşme yönetimi” yaklaşımlarındaki yetersizlikler ve başarısızlıklardır. İyi düzenlenmemiş sözleşmeler, belediyelerin gerçekleştirdikleri mal veya hizmet ile yapım işlerinin son derece yüksek maliyetlere ulaşmasına neden olmaktadır. Bu itibarla 22.01.2002 gün ve 24648 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu'nun bu anlamda önemli bir işlev görmesi beklenmektedir.

Diğer yandan günlük hayatta sözcüklere değişik anlamlar yükleyebiliriz. Bir sözcüğün sözlükte bir çok anlamı olabilir. Ancak bütün bilimlerde ve bu arada hukuk bilminde kullanılan kavramların ortak bir anlam paydasında buluşturulması bir zorunluluktur. Bu sayede, yasaların yorumu ve uygulanmasında eş uygulamalar oluşturulabilecektir. Bu sistematikle Kamu İhale Kanunu hükümlerinde kullanılan kavramlar tanımlanmalı ve sözcük takımlarının neyi anlatmak istediği açıkça ortaya konmalıdır. Bu nedenle Kamu İhale Kanunu'nun uygulanması itibariyle bilinmesi gereken tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

Mal: Satın alınan her türlü ihtiyaç maddeleri ile taşınır ve taşınmaz mal ve haklar,

Hizmet: Bakım ve onarım, taşıma, haberleşme, araştırma ve geliştirme, muhasebe, piyasa araştırması, anket, danışmanlık, mimarlık ve mühendislik, tanıtım, basım ve yayın, temizlik, yemek, ulaşım, dağıtım, güvenlik, mesleki eğitim, bilgisayar sistemlerine yönelik hizmetler, taşınır ve taşınmaz mal ve hakların kiralanması ve benzeri diğer hizmetler,

Yapım: Bina, yol, rıhtım, köprü, tünel, metro, altyapı, haberleşme, sulama tesisi, çevre düzenlemesi,

Tedarikçi: Mal ve hizmetin ihalesine teklif veren gerçek veya tüzel kişiler veya bunların oluşturdukları ortak girişimciler,

İdare: Hizmetin yaptırılması için ihaleye veren daire, kurum ve kuruluşlar,

Müteahhit: Üzerine ihale yapılan istekli veya istekliler (tedarikçi firmalar),

Şartname: Yapılacak işlerin hizmet seviyelerinin belirlenmesinde genel, özel teknik ve idari esas ve usullerini gösteren belge veya belgeler,

Sözleşme (Contract): DKY uygulamalarını gerçekleştirmede idare ile tedarikçi arasında yapılan yazılı anlaşmadır,

Danışman: Bilgi ve deneyimini idarenin yararı için kullanan, danışmanlığını yaptığı işin yüklenicileri ile hiçbir organik bağ içinde bulunmayan, idareden danışmanlık hizmeti karşılığı dışında hiçbir kazanç sağlamayan ve danışmanlık hizmetlerini veren kişi olarak tanımlanabilir.

İhale dokümanı: İhale konusu mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinde, isteklilere talimatları içeren idari şartnameler, yaptırılacak işin projesini kapsayan teknik şartnameler, sözleşme tasarıları ve gerekli diğer belge ve bilgiler.

Devlet İhale yöntemine göre hizmetlerin yaptırılmasında çeşitli usuller kullanılmaktadır. Bu ihale usul ve yöntemleri aşağıda belirtilmiştir [Abacıoğlu, 1999: 7-8].

2.4.1.1. Açık Teklif Usulü

Açık teklif usulüne göre ihaleler, hem 2886 sayılı hem de 4734 Sayılı Devlet İhale Kanunu'na göre isteklilerin ihale komisyonları önünde tekliflerini sözlü olarak belirtmeleri suretiyle yapılmaktadır.

Komisyon başkanı, isteklilerin belgelerini inceleyerek kimlerin ihaleye katılabileceklerini bildirmekte, katılamayacakların belge ve teminatlarının geri verilmesini kararlaştırmaktadır. Bu işlemler, isteklilerin önünde bir tutanakla tespit edilmektedir. Tutanaktan sonra, ön şartname imzaya alınıp istekliler tekliflerini belirtmeye çağrılmaktadır. Yapılan tekliflerin ardından en yüksek veya en düşük teklif veren istekliye ihale konusu iş verilmektedir. Verilen ihaleler sözleşme ile bağlılık kazanmakta ve gerekli şartnameler yazılıp karara bağlanmaktadır.

Açık Teklif Usulü ile yapılan ihalelerde işe isteklinin çıkmadığı, isteklilerin belgeleri veya son teklifleri uygun görülmediği takdirde, yeniden aynı usulle ihale açılmakta veya idare yararı görüldüğü takdirde, ihalenin bitiş tarihinden itibaren 15 iş günü içinde kanunların belirttiği çerçevede dahilinde ihale, pazarlık usulüne göre yapılabilmektedir.

2.4.1.2. Kapalı Teklif Usulü

Kapalı Teklif Usulü'ne göre yapılan ihalelerde, verilen teklifler yazılı olarak bir zarf içerisinde konulmakta ve ihale anında İhale Komisyon Başkanlığı'na verilmektedir. İhale Komisyon Başkanı, istekliler ve komisyon üyelerinin huzurunda teklif zarfları açılmaktadır. En çok arttırma ve eksiltme yapan istekliye ihale kalmakta ve ihale sözleşme ile bağlılık kazanmaktadır. Açık Teklif Usulü gibi Kapalı Teklif Usulü de,

ihalenin yapılmadığı durumlarda, ihalenin bitiş tarihinden itibaren 15 iş gün içinde pazarlık yöntemiyle yapılabilmektedir.

2.4.1.3. Pazarlık Usulü

Pazarlık Usulü, 2886 ve 4734 Sayılı İhale Kanununda belirtilen hallerde kullanılabilen, ihale sürecinin iki aşamalı olarak gerçekleştirildiği ve idarenin ihale konusu işin teknik detayları ile gerçekleştirilme yöntemlerini ve belli hallerde işin maliyet fiyatını, isteklilerle görüştüğü usul olarak tanımlanabilir [Nalçakar, 2003].

Pazarlık Usulü ile yapılan ihalelerde teklif alınması belli bir şekle bağlıdır. İhaleler komisyon tarafından işin nitelik ve gereğine göre bir veya daha fazla istekliden yazılı veya sözlü teklif almak ve bedel üzerinde anlaşmak suretiyle yapılmaktadır. Aşağıda belirtilen hallerde pazarlık usulü ile ihaleler yapılmaktadır.

- Açık ve kapalı teklif usulü ile gerçekleştirilemeyen işler,
- Devlet İhale Kanunu'nun ilgili maddesine göre Genel Bütçe Kanunu'nda belirlenen miktarları aşmayan ve süreklilik göstermeyen bu kanunun 1. maddesinde gösterilen işler,
- Önceden düşünülmesi mümkün olmayan ani ve beklenmeyen olayların ortaya çıkması (doğal afetler, salgın hastalıklar, can ve mal kaybı olguları gibi) üzerine acele olarak yapılması gerekip, açık ve kapalı teklif usulüne göre ihale yapılması için yeterli vakit bulunmayan işler,
- Savunma ve güvenlikle ilgili özel durumların ortaya çıkması üzerine ihalenin ivedi olarak yapılmasının zorunlu olduğu durumlar,
- Özellikleri nedeniyle belli isteklilere yaptırılmasında yarar görülen ve bir sakınca içermeyen işler (eğitim, araştırma, etüt ve proje planlaması),
- Her çeşit fikir ve sanat eseri yaptırma ve alma gibi işler pazarlık usulü ile yapılabilmektedir.

2.4.1.4. Fiyat ve Teklif İsteme Usulü

2886 Devlet İhale Kanunu'nda geçerli olan bu yöntem, işin niteliği, türü ve miktarı eksiltme şartnamesine kaydedilmek şartıyla fiyat ve müddeti hakkında istekli tarafından fiyat verilmesi veya teklifte bulunulması suretiyle eksiltme yapılmasından ibaret olmaktadır. Bu usulle ihale edilebilecek işler aşağıda belirtilmiştir.

- Sanayi ve teknolojik nedenlerle tahmini bedeli tespit edilemeyen işler,
- Önem ve özelliği itibarıyla isteklilerin fiyat ve süreçler ile işin şartnamesinde yazılı olan diğer teknik hususlarda şartnamelere bağlı kalmaksızın değişik teklifte bulunulmasında ve bunların değerlendirilmesinde yarar görülen işler,
- Kurumlara teknik yeterlilikleri ve güçleri bilinen isteklilerden teklif alınmasında yarar görülen işler.

Ayrıca Fiyat ve Teklif İsteme Usulü'nde kurumlar, teknik yeterlilik ve güçleri bilinen en az üç firmaya yazılı davetiye çıkarmak suretiyle de teklif isteyebilmektedir.

2.4.1.4. Doğrudan Temin Usulü

Doğrudan Temin Usulü bir ihale usulü olarak ihale hukukumuzda ilk defa 4734 sayılı İhale Kanunu'nda yer verilen bir kavramdır. Bu ihale usulü, kamuda belirtilen hallerdeki ihtiyaçların, idare tarafından davet edilen isteklilerle, teknik şartların ve fiyatın görüşülerek doğrudan temin edilebildiği usul olarak tanımlanmaktadır [Şahin ve Gelebek, 2003: 19].Tanımlamada üç düzenleyici ifade öne çıkmaktadır; “davet edilen istekli”, “teknik şartlar”, “fiyatın görüşülmesi”, Kuşkusuz bu kavramlar Doğrudan Temin Usulü'nün gerçekleştirilme sürecinin temel ifadeleridir. Aşağıda belirtilen hallerdeki ihtiyaçlarda ilan yapılmaksızın doğrudan temin usulüne başvurulabilir [Resmi gazete, 2002: 24648].

a) İhtiyacın sadece gerçek veya tüzel tek kişi tarafından karşılanabileceğinin tespit edildiği durumlar,

- b) Sadece gerçek veya tüzel tek kişinin ihtiyaç ile ilgili özel bir hakka sahip olduğu durumlar,
- c) İdarelerin ihtiyaçlarına uygun taşınmaz mal ve hizmetin alımı veya kiralanmasına karar verilen durumlar,
- d) İdarelerin, her yıl ilgili bakanlık tarafından belirtilen rakamı aşmayan ihtiyaçlar (2002 yılında geçerli olan rakam 6.335.000.000.+KDV).

2.4.2. İmtiyaz Sözleşme Yöntemine Göre Hizmetlerin Yaptırılması

İmtiyaz Sözleşme Yöntemi, belediyelerin tekelinde olan hizmetlerin, özel bir tedarikçi firmaya tekel olarak imtiyaz verilmesini ifade etmektedir. İmtiyaz yönteminde fiyat düzenlemesi genellikle belediye tarafından yapılmaktadır. Hizmetten yararlananlar hizmeti üretene ödemede bulunurlar. Örneğin, bir şehrin toplu taşıma hatlarından tamamının veya bir kısmının belli bir süreyle işletilmesi için özel bir firmaya verilmesi durumunda imtiyaz söz konusudur. Bu durumda fiyatlar belediyeler tarafından belirlenmekte ve aynı hatlar üzerinde başka özel bir firmaya çalışma izni verilmemektedir [Önder,1994: 40].

Belediye hizmetleri alanında imtiyaz yöntemi, çoğunlukla evsel ve ticari atık toplanması ve yok edilmesi, kamu alt yapı faaliyetleri, araç çekme, depolama, ambulans hizmetleri, şehir içi ulaşım, caddelerin aydınlatılması, içme suyunun sağlanması, parklar ve eğlence yerlerinin işletilmesi gibi konularda kullanılmaktadır [Savas, 1994: 98].

İmtiyaz sözleşmelerinde belediye düzenleyici, özel firmalar ise hizmet üreticisi durumundadır. İmtiyazı devralan firma, imtiyaz süresi içinde ilgili hizmetin maliyetini ve riskini üstlenmektedir. Ayrıca, tesislerin yenilenmesi bakım ve onarım hizmeti için gerekli personelin istihdamından sorumlu olmaktadır.

İmtiyazı devralan firma sunmuş olduğu hizmet karşılığını kullanıcılardan doğrudan tahsil eder. İmtiyaz sahibinin yapmış olduğu sermaye harcamalarını da bu ücretlerden karşılaması gerekir. İmtiyaz sözleşmeleri 10 yıldan fazla olabileceği gibi daha kısa

sureyi kapsayan dönemler içinde düzenlenmektedir. İmtiyaz süresi sona erdiğinde tüm tesis ve ilgili mal varlığı belediyelere iade edilmektedir.

İmtiyaz yoluyla hizmeti üstlenecek firma başlangıç aşamasında faaliyete geçmek için gerekli yatırımla, hizmetin riskini ve maliyetini de üstlenmektedir. Bu kapsamda yönetim sorumluluğunu bütünüyle taşımaktadır. Bu sorumluluk hizmet için gerekli personelin istihdamında ve denetlenmesinde, tesislerin yenileştirilmesine ve bakımının yapılmasına kadar tüm yönetim ve işletme sürecini kapsar. Bu nedenle imtiyaz sözleşmeleri uzun dönemleri kapsamaktadır [Önder, 1994: 40-41].

İmtiyaz yönteminin en büyük yararı, belli bir hizmetin yürütülmesini tamamıyla özel sektöre devreden idarenin, hizmetin standardını ve fiyatını belirleme yetkisine sahip olmasıdır.

İmtiyaz yöntemi iki aşamadan oluşmaktadır. İlki, ihale aşaması, ikincisi ise hizmetin yürütülmesi aşamasıdır. İhale yönteminde olduğu imtiyaz sözleşme yöntemi de rekabete açıktır. İmtiyaz ilk defa veriliyorsa katılan firmaların şansı teorik olarak eşit düzeydedir. Eğer imtiyaz verilmiş ve verilen imtiyazın süresi dolmuş, bu nedenle yeniden imtiyaz sözleşmesi yapılmak için ihaleye çıkılmışsa, önceki imtiyaz sahibi diğerlerine göre daha avantajlı durumda olabilir. Fakat imtiyaz devredildikten sonra, yani işleyiş aşamasında rekabet ortamı ortadan kalkar. Bu da haksız kazançların doğmasına neden olabilir [Savas, 1994: 98].

1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediye Kanunu'nun 19.maddesi, belediyelerin bazı hizmetlerini imtiyaz yöntemi ile gördürebileceklerine açıkça imkan vermektedir. Buna göre belediyeler, sınırları içinde su, havagazi, ulaşım ve benzeri hizmetlerin tesisini ve işletilmesini imtiyaz olarak verebilirler.

Dünya' da çok yaygın olarak kullanılan bu yöntem birçok ülkede de farklı faaliyetlerde kullanılmaktadır. Örneğin Fransa' da çok sayıda kentin su ihtiyacı, uzun zamandan beri, imtiyaz sözleşmesine göre özel sektör tarafından karşılanmaktadır. [Eryılmaz,1989: 41].

2.4.3. Kiralama Yöntemine Göre Hizmetlerin yaptırılması

Kiralama Yöntemi'nin esası, hizmetin yürütülmesi için gerekli araç ve donanımın belediyeye ait olması, yönetiminin ve işletilmesinin ise özel sektör tedarikçilerine verilmesidir. Diğer taraftan belediye, ihtiyacı olan araç-gereç donanımını tedarikçi firmalardan da kiralayarak, yönetimini ve işletilmesini kendisi yapabilmektedir. Belediye hizmet birimleri, menkul veya gayri menkulleri ile birlikte, sözleşmede belirtilen süre içinde ve bir bedel karşılığında özel sektöre kiraya verilebilir. Ayrıca, belediyeler, verimli çalıştıramadıkları işletmelerini özel sektörün yönetim ve teknolojik deneyiminden yararlanmak için onları kiraya verebilirler. Böylelikle zarar eden belediye işletmelerinin daha karlı hale gelmesi mümkün olabilir. Bu sistemin imtiyaz yönteminden farkı, hizmet için gerekli yatırımın belediyenin malı olmasıdır. Ayrıca, hizmetin süresi imtiyaz sözleşmelerine göre daha kısadır [Emrealp ve Horgan, 1993: 37].

Kiralama yönteminde, hizmet karşılığında alınan ücretlere ilişkin tarifelerin belediyelerce koordine ve kontrol edilmesi imtiyaz yöntemine göre daha kolaydır. Bu nedenle kiralama yöntemi, son yıllarda belediyeler ve özel firmalar tarafından daha çok tercih edilmektedir. ABD'de bazı belediyeler, otobüs işletmelerini mülkiyeti belediyeye ait olmak üzere sözleşme ile özel firmalara vermişlerdir [Eryılmaz, 1989: 100].

Son yıllarda bazı belediyeler, araç (bilhassa binek aracı) yatırımı yapmayarak kiralama yöntemiyle dış kaynak kullanımına giderek hizmetlerini gerçekleştirmektedir. Belediyeler genellikle verimli yapamadıkları hizmetleri özel sektöre yaptırtma yoluna gitmektedirler.

3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ VE ETKİLERİ

3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Dış Kaynaklardan Yararlanma süreci, toplam on iki evreden oluşmaktadır. (tablo 1) Bu süreç DKY'ya ihtiyaç duyulmasıyla başlar, işletmenin alternatif tedarikçi firmalar arasından yüklenici firmayı seçmesiyle devam eder ve sözleşme imzalanmasıyla son bulur. Bundan sonra sürecin başarılı bir şekilde devam etmesi, işletme ile tedarikçi firma arasında kurulacak etkin bir iletişim ağına bağlıdır.

Tablo: 3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinin Aşamaları

1. AŞAMA	Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması
2. AŞAMA	Proje Takımının Oluşturulması
3. AŞAMA	Amaçların Belirlenmesi
4. AŞAMA	Stratejik Analizlerin Yapılması
5. AŞAMA	Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması
6. AŞAMA	Teklif Formunun Hazırlanması
7. AŞAMA	Tedarikçi Firma Seçimi
8. AŞAMA	Sözleşme Görüşmeleri
9. AŞAMA	Sözleşmenin İmzalanması
10.AŞAMA	Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasına Geçiş
11.AŞAMA	Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişisinin Yönetimi
12.AŞAMA	Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sona Ermesi

Kaynak: [Greaver, 1999]. Geliştirilmiştir

3.1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma'ya İhtiyaç Duyulması

Dış Kaynaklardan Yararlanma kararı alınırken işletmeler öncelikle, bugün ve gelecekte neyi gerçekteleştirmeyi hedeflediklerini açıkça ortaya koymalıdır. Daha sonra yapacakları verimlilik analizleri ile hangi konularda başarısız olduklarını tespit etmelidirler. Belirlenen hedef doğrultusunda bu hedefe ulaşmayı tehdit eden ya da engel

teşkil eden faktörlerin tespiti ve ortadan kaldırılması konusundaki çözümler, faaliyetin tamamen durdurulması ya da işletme dışına aktarılması şeklinde gerçekleşmelidir.

O halde bu konu da yapılması gereken ilk çalışma, işletmenin çevre koşullarının analizinin yapılmasıdır. Bu çevre değişkenleri içinde faaliyette bulunmak, amaçları gerçekleştirmek veya genişletmek için imkanlar, fırsatlar, tehditler ve sıkıntıların neler olduğu belirlenmelidir. Bu şekilde tüm fonksiyonlar açısından güçlü ve zayıf tarafların belirlenmesi, içe bakış veya kendini değerlendirme işlevi gerçekleşmiş olur.

Bulgular, işletmenin çevre ve rakipler karşısında nasıl hareket edeceğini belirler. İşletme kendi kimliğini net olarak ortaya koyduktan sonra rakipleri karşısındaki stratejik zayıflıklarının derecesi doğrultusunda bir karar verecektir. İşletmenin analizi; “ çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme süreci” olarak tanımlanabilir [Eren, 1993: 100].

İşletmeler DKY kararını nadiren kapsamlı stratejik perspektiflerle ele alarak, çoğunlukla kısa dönemli yaklaşımlar sergilemekte ve kısa vadeli maliyetlerin düşürülmesine odaklanmaktadır.

Her ne kadar işletmeler DKY ile küçülmeyi ve bunun sonucunda da faaliyet karlarının artışını hedefleseler de araştırma sonuçları, bunun her zaman böyle olmadığını göstermektedir. Bir araştırma sonucunda 1989 ile 1994 yılları arasında DKY ile işgören sayısını azaltarak küçülen işletmelerden yalnızca %51'nin faaliyet karlılığını arttırdığı, bu işletmelerden %20'sinde ise faaliyet karlarında düşüklük olduğu belirlenmiştir [Anfuso, 1996: 2]. Bir başka çalışmada ise dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin yalnızca %5'nin çok üst seviyede faydalar elde ettiği belirlenmiştir [a.g.e, 2]. Bu ve benzeri veriler DKY konusunda doğru karar verilmesinin önemini göstermektedir.

Bu kapsamda kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren ve gerek üretime, gerekse hizmete yönelik işletmeler DKY uygulamalarına belirli nedenlere bağlı olarak ihtiyaç

hissetmektedirler. Ayrıca, belediyelerde DKY uygulamasına pek çok nedenlerden dolayı ihtiyaç duyulabilir. Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi belediyeler dış kaynaklardan yararlanmaya; hizmet maliyetlerini azaltmak, doğru büyüklüğe kadar küçülmek, hizmetleri zamanında, kaliteli, etkin ve verimli bir şekilde yapmak, sabit yatırım harcamalarını azaltmak ve halkın memnuniyetini kazanmak için ihtiyaç duyarlar.

3.1.2. Proje Üst Yönetim Takımının Oluşturulması

Başarılı bir DKY uygulaması, proje yönetim takım üyelerinin seçimiyle başlar. Proje yönetim takım üyeleri de kendi aralarında proje yönetim liderini seçer. Proje yöneticisi, proje takımının günlük işleri ile doğrudan ilgilenmek zorundadır. Burada liderlik, proje yöneticisinin en önemli aracıdır ve proje yöneticisi tarafından her zaman açık ve net biçimde ortaya konmalıdır.

Proje yöneticisi, projenin hedeflere ulaşması için takımına gerekli motivasyon, cesaret ve yönlendirmeyi sağlamalıdır. Proje yöneticisi ve proje yönetim takımı, üst yönetim tarafından belirlenen DKY stratejisi doğrultusunda faaliyetlerin yapılmasından ve tedarikçi firmalarla görüşmelerden sorumludur [Gökdere, 2000: 51].

Diğer taraftan, belediye hizmetlerinde başarılı bir DKY uygulaması, proje üst yönetim takımı üyelerinin seçilmesiyle başlamaktadır. Belediye başkanları göreve beş yıllığına seçimle geldikleri için görev süreleri itibariyle kısa, orta ve uzun vadeli proje ve planlar yapmaktadırlar. Bu proje ve planların yapımında seçilmiş üyeler olacağı gibi daire müdürleri ve danışmanlarda görev alabilmektedir. Proje üst yönetim takımının lideri belediye başkanı veya onun atadığı kişi olabilir. Proje üst yönetim takımı, yapılacak hizmetlerin projelerini planlama, geliştirme ve kontrol aşamalarından sorumludur [Halvey ve Melby, 1996: 11].

01.01.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4734 Sayılı İhale Yasası, ihaleyi başlatma, yürütme ve kontrol yetkisini belediye başkanına ve onun atadığı bürokratlardan oluşan ihale komisyon üyelerine vermiştir [Resmi Gazete, 2003: 24648]. Bu kanun ihale

yapma, düzenleme sürecinde belediye başkanı hariç seçilmiş kişilere yer vermemiştir. Bunun çok sayıda gerekçesi ifade edilmektedir. En önemli gerekçesi, ihalelerde yapılabilecek usulsüzlük ve yolsuzlukları önlemek olarak belirtilmiştir.

Belediye hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının başarılı olabilmesi, üst yönetim takımının oluşturulması ve uygulama sürecine destek vermesine bağlıdır.

3.1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma'ya Yönelik Amaçların Belirlenmesi

Gerek kamuda gerekse özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler stratejilerini dikkate alarak hizmet ve üretimlerinde DKY uygulamasına giderler. Bu nedenle üst yönetim veya proje yönetim takımı DKY uygulamasına gitmelerindeki kısa ve uzun dönemli amaçlarını açık bir şekilde tanımlamalıdır. Üst yönetim takımı DKY amaçlarının belirlenmesi aşamasında şu soruları cevaplamalıdır [Greaver, 1999: 59]:

- Üst yönetim hangi problemleri çözmek istiyor ?
- Problemlerin işletmeye vermiş olduğu zarar boyutu nedir ?
- Problemlerin devamı sürecince, ne gibi stratejik tedbirler alınacaktır ?
- İşletmenin DKY uygulamasını düşünmesinin sebebi nedir ?
- DKY uygulamasından başka hangi seçenekler düşünüldü ?
- DKY uygulamasını destekleyen ve karşı çıkanlar kimlerdir ?
- İşletme açısından DKY uygulaması hangi sonuçlara ulaşacaktır ?
- İstenilen sonuca ulaşma nasıl hayal ediliyor ?
- İstenilen sonuca ulaşma kritiği nedir ?
- DKY uygulama sonuçları, başka kararları nasıl etkiler ?
- Hedeflenen sonuçlara ulaşmanın engelleri nelerdir ?
- DKY uygulamasının başarısızlığı durumunda sonuçlar ne olur ?

Yukarıdaki sorulara cevap alınmadığı takdirde, proje yönetim takımı oldukça riskli işlere girişmektedir. Yanlış DKY kararları alma yüksek maliyetlere neden olacaktır [Greaver, 1999: 59]. Bu nedenle, üst yönetim takımı DKY uygulamasına gidilecek fonksiyonla

ilgili olabildiğince ayrıntılı bir biçimde mevcut durumu, süreçleri performans seviyelerini esneklik beklentilerini, hizmet seviye kriterlerini belirlemeli ayrıca, diğer işletmelerin başarılı ve başarısız olduğu stratejiler ile ilgili bilgiler de elde etmelidir. İşletmelerin DKY uygulamasına gitmelerindeki belli başlı amaçlar şöyle sıralanabilir [Halvey ve Melby, 1996: 12].

- İşlem maliyetlerini kontrol etme ve maliyet tasarrufu sağlama,
- Yeni veya ilave kaynaklar elde etme,
- Kaynakların artması veya azalması durumlarına karşı esneklik kazanma,
- Risk azaltma ve risk paylaşımına ulaşma,
- Performans geliştirme,
- Öz yeteneklere odaklanma

İşletme amaçlarını belirledikten sonra mevcut personel becerilerinin artırılıp artırılmayacağına ve amaçlarına en iyi şekilde ulaşmak için personelin kiralanıp kiralanmayacağına karar vermelidir [Yesulatitis, 1997: 80].

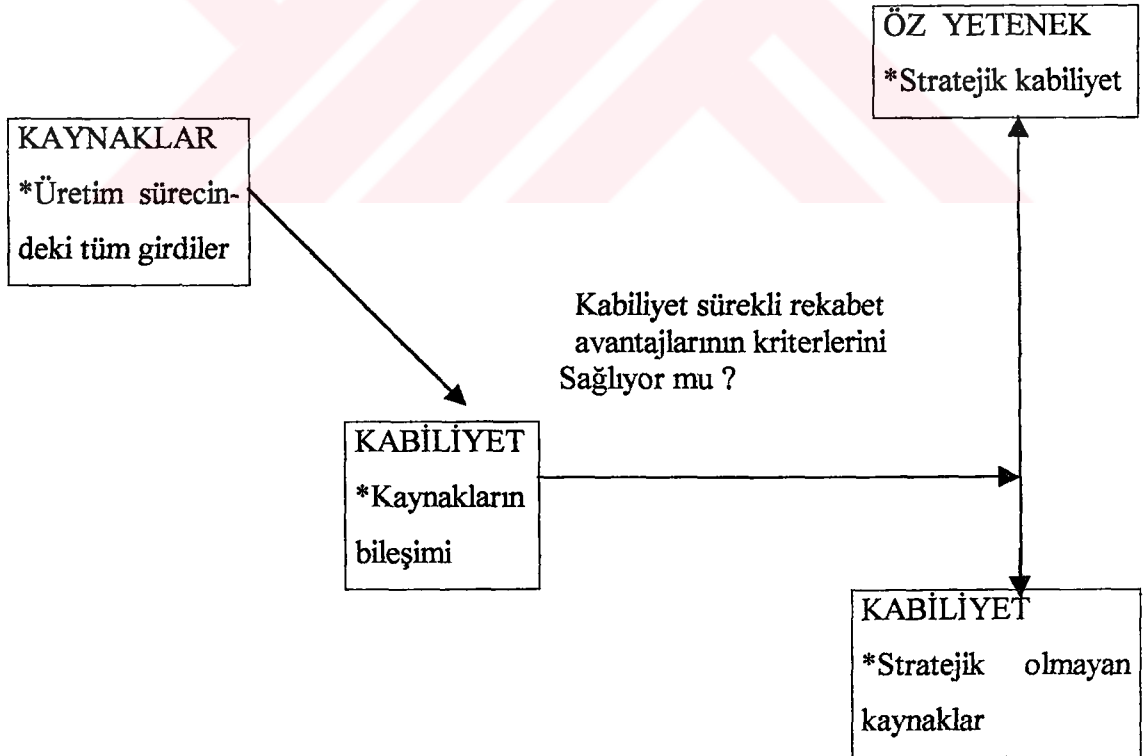
3.1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma'ya Yönelik Stratejik Analizlerin Yapılması

Kamu ve özel sektörde DKY başarısı stratejik analizlerin yapılmasına bağlıdır. İşletme bünyesinde sürdürülen belli bazı fonksiyonlar etkin bir şekilde ancak üst yönetimler tarafından sürdürülebilir. DKY ve neticesinde ortaya çıkan küçülme sürecinde bu fonksiyonlara gerekli dikkatin gösterilmemesi, işletmelerin başarısını temelden sarsma riskini oluşturabilir. Bu nedenle DKY uygulamalarının işletmelerin analiz edilmesi temeli üzerine kurulması ve bu analizlerin de dış kaynağa aktarılacak fonksiyon veya fonksiyonların belirlenmesi, uzun ve kısa dönemli amaçlar ile hizmetlerin kalite seviyelerinin belirlenmesi ve hizmetlerin dış kaynağa aktarılmasının organizasyon kültürüne olası etkilerin belirlenmesi olarak sıralanabilir [Embleton ve diğ., 1998: 100].

3.1.4.1. Dış Kaynaklardan Yararlanılacak Fonksiyonların Belirlenmesi

Bir işletme için temel yetenekler dışındaki tüm fonksiyonlar DKY için potansiyel adaylardır. Temel yetenekler, işletmeye rekabet avantajı sağladıklarından ve firmayı rakiplerinden üstün kıldığından daima işletme bünyesinde sürdürülmeli ve hiçbir şekilde dış kaynaklara aktarılmamalıdır. Kural olarak, öz yetkinliklerden ne denli uzaklaşırsa DKY uygulaması ihtimali o derece artar. Dahası, herhangi bir öz yetkinlik kalıcı ve korunabilir değildir. Fakat, zamanla bu durum değişkenlik gösterir. Öz yetkinliğin işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması için sürekli yenilenmesi ve daha ileri düzeylere taşınması gerekir. Bir işletmede rekabet avantajlarının kriterleri; değerli, nadir, yeri doldurulamaz ve rakipler tarafından kolay taklit edilemez kabiliyetlerdir. Bu kriterleri sağlamayan kabiliyetler temel yetenek olamaz. Aşağıdaki Tablo 3.2’de görüldüğü üzere her temel yetenek bir kabiliyettir fakat, her kabiliyet bir temel yetenek olamaz.

Tablo: 3.2. Stratejik kabiliyetlerin belirlenmesi



Kaynak: [Hitt ve diğ., 1995: 87]

Ayrıca, işletme bünyesinde sürdürülen hangi fonksiyonların firmanın temel yetenekleri dışında olup olmadığı ve hangi faaliyetlerinde işletmenin DKY ile en yüksek değeri elde edip edemeyeceği ? sorularına cevap aranmalıdır.

Bir fonksiyonun DKY ile yapılması kararı için beş temel kriter önem taşımaktadır [Koca, 2003].:

- Fonksiyonun işletme içindeki rutinliği
- Fonksiyonun sektörde yaygınlığı
- Fonksiyonun yönetimi ve kontrolünün kolaylığı
- Fonksiyonu sağlayabilecek uygun nitelikli tedarikçi firmanın varlığı
- Potansiyel tedarikçi firmalar arasında rekabet ortamının varlığı

DKY kararı, işletme için uzun dönemli bir stratejik nitelik taşıdığından işletmenin yeni baştan gözden geçirilmesi gereklidir. Bu durumda yöneticiler dış kaynağa aktarılması düşünülen her hangi bir faaliyet için üç önemli soruyu yanıtlamalıdır.

- Bu faaliyetle rekabet avantajı elde etmek için potansiyel gücün derecesi nedir ?
- Faaliyet dış kaynağa aktarıldığında, piyasadaki başarısızlıktan doğabilecek zayıflık ve rekabet gücünü yitirme derecesi nedir ?
- Talepteki gerekli esnekliği elde etmek ve uygun bir kontrol sağlamak için dış kaynak ile birlikte sözleşme düzenlemelerini yeniden yapılandırarak zayıflığı ortadan kaldırmak mümkün olacak mıdır ?

Diğer taraftan bir fonksiyon için dış kaynaklara aktarma kararı alınırken sadece cevabı aranan sorular işletmenin bu fonksiyonu kendisinin mi gerçekleştireceği yoksa bu fonksiyonu satın mı alacağı değil;

- Farklı DKY stratejilerinin fayda ve risklerinin neler olacağı,
- Tedarikçi firmayla yapılan faaliyetin başarısız olması durumunda potansiyel zararların neler olacağı,
- Tedarikçi firmaların pazarlık fırsatçılığından nasıl korunacakları,

- Taraflar arasında arzu edilen dengenin nasıl kurulacağı,
- Tedarikçileri kontrol amacıyla muhafaza edilmesi gereken yeteneklerin neler olacağına yönelik soruların da cevabı aranmalıdır.

İşletme faaliyetlerinde DKY uygulamasına karar vermede iki önemli kriter vardır. Bunlar; [Gerston, 1997: 77].

-işletme için faaliyetin stratejik önemi

-fonksiyonun içsel verimliliği ve etkinliği ile personel kabiliyeti

Tablo: 3.3 DKY Uygulamalarına Yönelik Stratejik Karar Verme Matrisi

Yüksek (Stratejik rekabet üstünlüğü)	STRATEJİK OLMAYAN GÜÇ	STRATEJİK GÜÇ (İŞLETMELERDE YAPILMALI)
	STRATEJİK OLMAYAN SAVUNMA (DKY UYGULAMASINA GİDİLMELİ)	STRATEJİK SAVUNMA
Düşük	Düşük	Yüksek
(İçsel verimlilik ve etkinlik)		

Kaynak: [Gerston, 1997: 77]. Geliştirilmiştir.

Tablo 3.3'e göre her hangi bir işletmenin, hem stratejik rekabet şansı hem de fonksiyon içsel verimliliği ve etkinliği başka bir ifadeyle yararlanma derecesi düşükse, yüksek derecede DKY uygulamasına gereksinim duyar. Çünkü bu faaliyetler işletmelerde gereksiz kayıplara neden olabilir. Tersi durumda, yani her iki kriterin yüksek olması durumunda faaliyet işletmede yapılmalı, DKY uygulamasına gidilmemelidir.

İşletmeler, DKY konusunda ilk başlarda az kritik olan fonksiyonlarını ya da bu fonksiyonların bir kısmını dış kaynağa aktarmak suretiyle, bu strateji konusunda deneyim kazanabilir. Daha sonra temel yeteneklerin dışında kalan kritik ya da stratejik öneme sahip diğer fonksiyonları da bu işi daha verimli ve etkin bir biçimde yapacak tedarikçi firmaya aktararak fırsatlarını arttırabilir.

Diğer taraftan stratejik analizler, belediye hizmetlerinin Dış Kaynaklardan Yararlanma ile yapılmasında da önem arz eder. Belediye yönetimi, DKY kararı aldıktan sonra, belediye başkanının liderliğinde kurulan üst yönetim takımının belediyenin DKY uygulamaları sırasında izleyeceği stratejiyi belirlemesi gerekmektedir. Belediye üst düzey yönetiminin bu konudaki tutumu çok önemlidir. Çünkü, belediyelerin DKY'da başarılı olabilmesi, belediye üst düzey yönetiminin DKY stratejisini belirlemesine bağlıdır. DKY stratejisi belediyeden belediyeye farklılık gösterebilir.

Üst yönetim veya proje takımı DKY stratejisini belirlerken, [Lankford ve Parsa, 1999: 313; Laabs, 1993: 51].

- Belediyenin genel amaçlarının ve hedeflerinin DKY stratejisiyle ters düşmemesine,
- Belediye yönetiminin, tedarikçi firmalardan uzun dönemli mi veya kısa dönemli mi yararlanacağına,
- Belediyenin tedarikçi firmalardan beklenen kalite seviyesini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıklarına,
- İlgili hizmetin belediyenin asli görevi olup olmadığına,

- Temel yeteneklerinin ve temel yeteneklerinin dışındaki fonksiyonların belirlenmesine,
- Hizmetlerin tamamının veya bir kısmının dışarıya yaptırıp yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olmayı isteyip istemediğine,
- DKY ile hizmet kalitesinde net kazancın ve kaybın ne olacağına,
- DKY ile tedarikçi firmalara ne kadar bağımlı kalacağı ve belediye beklentileri gerçekleşmez ise ne kadar zarar görülebileceğine,
- Tedarikçi firmalarda tekelleşme olup olmayacağına dikkat edilmesi gerekir.

Sonuç olarak kamu ve özel sektör işletmeleri, DKY ile stratejik kazanç sağlayabilir bunun yanında DKY sözleşmeleriyle eğer işletme ve tedarikçi firmanın kabiliyetleri birbirlerini iyi tamamlarsa yeni kaynaklar da sağlanır

3.1.4.2. Uzun ve Kısa Dönemli Bakış

İşletme amaçlarının uzun ve kısa dönemli içeriğine göre maliyet, küçülme, temel yeteneklere odaklanma vb. faktörlerin önemi değişkenlik gösterecektir. Sözleşmenin içeriğine göre; başlangıç maliyetleri, esneklikle ilgili gereklere ilişkin maliyetler, iş bitirme ve hatalı ürün iadesine ilişkin fiyatlandırma çok farklılık gösterecektir [Koca, 2003].

İşletmeler DKY konusunda sıklıkla yalnızca düşük maliyet gibi kısa dönemli amaçlara odaklanmakta ve bu stratejisinin uzun dönemli boyutunu ele almamaktadır. Ancak, diğer tüm yönetim araçlarında olduğu gibi DKY’da uzun dönemli stratejilere odaklanarak değerlendirilmelidir.

Burada vurgulanmak istenen işletmenin yalnızca uzun dönemli stratejilerine odaklanarak DKY sürecini yönetmesi değil, yöneticilerin bu hususu göz ardı ederek DKY’da ki sürpriz olarak gördükleri başarısızlıklarına dikkat çekmektir. Yöneticiler elbette bu süreçte kısa dönemli amaçlarını da göz önünde bulundurmalı ancak işletmelerine asıl rekabet fırsatı oluşturacak uzun dönemli amaçlarına mutlaka bu süreçte önemli yer vermelidirler.

3.1.4.3. Hizmetlerin Kalite Seviyesinin Belirlenmesi

Halihazırda dış kaynağa aktarılmış bir hizmet ile ilgili tedarikçi firmanın sağladığı hizmetin seviyesi ve çeşitliliğinin anlaşılması bakımından bir değerlendirme yöntemi ortaya konmalı, bunun sonrasında da geleceğe yönelik kabul edilebilir kriterlerin tanımlanması yapılmalıdır [Embleton ve Wright, 1998: 101].

Hizmet kalitesi konusunda belirleyici faktör; müşteri istek ve beklentileridir. İşletme tarafından hizmet pazarının çok iyi şekilde analiz edilmesi, müşteri talepleri ve müşteri memnuniyetine ilişkin araştırma sonuçları bu konuda yöneticilere önemli veriler sağlayabilir. Bu veriler ışığında işletmeler halen iç bünyede sürdürdükleri faaliyete ilişkin kalite konusunda mevcut konuları belirleyebilir ve alacakları karara yönelik altyapıyı oluşturabilirler. Ayrıca, bu veriler, dış kaynaktan sağlanacak kalite konusundaki işletme beklentilerinin belirlenmesinde kaynak olarak kullanılabilir [Kaya, 2003: 35].

3.1.4.4. Fonksiyonun Dış Kaynağa Aktarılması Durumunda Organizasyon Kültürüne Olası Etkilerinin Belirlenmesi

İç bünyede sürdürülen bir fonksiyonun dış kaynağa aktarılması durumunda organizasyon kültürüne olumsuz etkilerde bulunabilir. Şayet dış kaynağa aktarılan fonksiyon ya da faaliyet, organizasyonun bütüncül yapısının bir parçası ise oluşabilecek negatif kültürel etki gizliden gizliye zarar veren bir boyuttan yıkıcı bir boyuta kadar uzanabilir [Embleton ve Wright, 1998: 101].

İşletmelerin DKY konusunda karşılaşılabileceği en önemli risklerden birisi, DKY'nın organizasyon kültürüne olumsuz etkileridir. DKY nihayetinde bir küçülme ya da doğru ölçüğe bürünme stratejisidir ve doğal sonucu olarak da işgören sayısında ve organizasyon kademelerinde indirimi gerektirmektedir. Bu strateji sonucunda işgörenler işini kaybedeceği endişesi ile örgütsel bağlılıklarını yitirebilir. Hatta fonksiyonun dış kaynaklara aktarılması sonrasında geride kalan kişiler de kendilerine ne zaman sıra geleceği fikrine kapılarak, başka firmalarda iş arama, bıkkınlık vb. olumsuzluklarla

karşı karşıya kalabilirler. Bu durumda bir işletmenin en önemli kaynağı olan insan faktörü organizasyon kültüründe önemli kayıpların oluşmasına neden olabilir.

Diğer taraftan işletme ile tedarikçi firma arasındaki kültürel uyum, sürecin başarısı açısından çok önemlidir. Gelecekte oluşabilecek potansiyel çatışmaların engellenmesi veya asgari seviyede tutulabilmesi için DKY kararında organizasyonlar arası kültürel uyum yöneticiler tarafından mutlaka aranmalıdır.

3.1.4.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Mevcut Durum Analizi ve Değerlendirme

İşletme hizmetlerinin yürütülmesinde proje üst yönetim takımı stratejik olarak DKY'ya ihtiyaç duyduğu zaman, iç bünyede yapılan faaliyetleri performans faktörlerine göre değerlendirerek hangi faaliyetler için dış tedarikçilere başvurması gerektiğini tespit etmelidir. Bir işletmenin tedarikçi firmalardan yararlanarak kazanç sağlayabilmesi üst yönetimin bu konuda göstereceği girişime bağlıdır. Mevcut durum analizi ve değerlendirme için belli kriterler göz önünde tutulmalıdır [Gerston, 1997: 74].

- İşletme için hizmet ve faaliyetlerin önemi
- Faaliyetleri gerçekleştirecek işletme personelinin kabiliyeti
- Yeterli araç-gereç donanımı
- Bakım maliyetleri
- Müşteri şikayet sayısı ve çözüm oranı
- Hizmetlerin yapılmasında etkinlik, verimlilik, kalite, zaman, teknolojik yenilik, müşteri memnuniyeti gibi performans kriterlerinin dikkate alınması [Greaver, 1999: 146].

Bununla birlikte DKY başarısı için belli analizlerin yapılmasının gerekli olduğu fakat, belediyelerin mevcut durum analiz ve değerlendirmelere yeterince önem vermedikleri özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ise daha çok önem verdiği belirlenmiştir. DKY ile yapılacak hizmetler için belli analizler aşağıda belirtilmiştir.

a) Temel Maliyet Analizinin Yapılması

DKY uygulamasının başlatılmasında mevcut durumun değerlendirilmesine yönelik maliyet analizleri mutlaka yapılmalıdır. Maliyet analizleri, DKY uygulamasına gidilecek faaliyetlerin, işlem maliyetleriyle ilgili ayrıntılarının belirlenmesini sağlar. Temel maliyet analizi yapılmadan tedarikçi firmalardan sağlanan faaliyetlerin daha iyi olup olmadığını bilmek mümkün değildir. Bu itibarla, bir belediyenin iç bünyesinde yapılan bir hizmetin, gelir ve gider olarak mali tablosu, yapılan gidere karşılık elde edilen hizmetin kalitesi ve karlılığının bilinmesi için gereklidir.

Ayrıca temel maliyet analizleri, maliyet yapısının anlaşılması, DKY ile gelecekte maliyetlerin nasıl etkileneceğinin belirlenmesi [a.g.e., 129] ve tedarikçilere teklif verilmesinde bir temel oluşturmak amacıyla yapılır. DKY ile yapılacak hizmetlerin mevcut maliyetlerinin iyi tahmin edilmesi önemli bir husustur. Eğer DKY, özellikle maliyet tasarrufu amacıyla yapılıyorsa bu çok daha önemlidir. Başka bir ifadeyle DKY kararı alınırken; faaliyetlerin işletmede yapılması durumunda katlanılacak ilave maliyetler ile tedarikçilere yaptırılması durumunda elde edilecek maliyet tasarrufları mutlaka karşılaştırılmalıdır [Mcfalan ve Nolan, 1995: 13].

Bu aşamada DKY uygulamasına gidilecek faaliyetleri tamamıyla anlayabilmek önemlidir. Hizmet ölçümlerinde yeterli ve yetersiz hizmet arasındaki ayrım açıkça tanımlanmalıdır. DKY uygulamasını kapsayan faaliyetlerin ölçümleri ve öncelikle tanımları yapılmadan, yeterli düzeyde hizmetin yapılıp yapılmadığını, alışverişin bu hizmeti kapsayıp kapsamadığını bilmek mümkün değildir. Bu nedenle, tedarikçi firma ile uygun bir sözleşmenin yapılması da zorlaşır.

Temel maliyet analizleri yapılırken unutulmaması gereken bir diğer konu da personel konusudur. Personel konuları, DKY alışverişinde en duyarlı ve kritik konulardan biridir. Maliyet tasarrufu işletmelerin temel amacı olduğu zaman, personelin azaltılması en önemli unsurdur [Peterson ve Corco, 1998: 220]. Dolayısıyla belediye üst yönetim takımı DKY uygulamasıyla gerçekleştirecek faaliyetler için bütün personeli (işçi, memur) kapsayan bir liste yapmalıdır. Tedarikçi firmalara devredilecek bölümlerde bulunan

personelin azaltılması yönünde izlenebilecek en uygun yol; emekli olacakların, kendi isteğiyle tazminatları karşılığında işten ayrılacakların, tedarikçi firmalara transfer edileceklerin, belediyenin diğer faaliyetlerine transfer edileceklerin, aynı bölümde kalacakların ve işten çıkartılacakların belirlenmesidir. Bu seçenekler ayrıntılı bir şekilde ele alınmalıdır. Çünkü gereğinden fazla personelin bulundurulması işletmeye veya belediyeye mali açıdan yük getirecektir bu da DKY' ya gitme amacına ters düşmektedir [Ketler ve Waltsrom, 1993: 452].

b) Risk Analizlerinin Yapılması

Her faaliyette olduğu gibi DKY uygulamalarında da doğal olarak riskler vardır. DKY, gelecekle ilgili tahminlerle oluşturulduğundan sürekli belirsizlikler içermektedir. Parasal kaynaklar, sözleşmede yer alan teslim süreleri, şartnamelerdeki değişiklikler birer belirsizlik örneğidir. Bu belirsizlikler potansiyel riskleri de beraberinde getirir.

Risk yönetimi, üst yönetim takımı tarafından oluşturulan proje takımının önemli bir parçasıdır ve proje takımının daha iyi karar alabilmesini sağlayan bir araçtır. Risk yönetiminin üç ana unsuru vardır [Kliem, 1999: 92].

- **Risk değerlendirme ve tanımlama:** DKY bazı riskler içerdiği için risk değerlendirilmesinin DKY kararı verilmeden önce yapılması gereklidir. Risk değerlendirme, analiz aşamasının ilk kısmıdır ve risklerin tanımlanması ile başlar. DKY anlaşmasında bazı potansiyel risklerle karşılaşılır. Bunlar; **yasal riskler;** dış kaynaklardan yararlanma anlaşmalarından sonra hukuki süreçlerle ilgili olan konuları kapsar. Anlaşmadaki açık olmayan şartlar, gerçekçi olmayan uzun dönemli sözleşmelerdeki kilitlemeler, sözleşmenin yeniden görüşülmesi hakkından yoksun olma ve altsözleşmeci yönetim konularının ihmali gibi konulardır. **Operasyonel riskler;** kamu ya da özel sektör işletmelerinde kritik öneme sahip faaliyetleri kapsar. Operasyonel riskler, tedarikçiye fazla bağımlı olma, tedarikçinin sağladığı hizmet seviye kriterlerinin değerlendirilmesinde belirsizliklerin bulunması, ihtiyaçlarla ilgili raporlamanın anlamlı ve doğru olmaması, kısa dönemli beklentilere yönelik tedarikçi seçimi,

tedarikçinin sağladığı hizmet seviyesinin değerlendirilmesindeki belirsizlikler, yeterli hizmet seviyesini sağlamada tedarikçinin başarısız olması vb. anlaşmanın yöntemiyle ilgili risklerdir. **Finanssal riskler**; görüşme, bakım, anlaşma yapma maliyetlerini kapsar. Bunlar, zarar ve cezalandırmalar için yeterli meblağın belirtilmemesi, ödeme sürelerindeki belirsizlikler, hizmetler için rekabetçi olmayan ücretler ödenmesi gibi konulardır.

- **Risklerin analizi:** Riskler tanımlandıktan sonra, karşılaşılabilecek bütün risklerin önem derecesi belirlenmelidir. Risklerin önem derecesi DKY anlaşmasıyla başarılmak istenen amaçlara bağlı olarak değişir. Risk analizinde üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; nicelik (sayısal), nitelik (kalite) ve her ikisinin kombinasyonudur. Niceliksel risk analizinde, meydana gelmesi muhtemel bütün risklerin önemine karar vermede matematiksel hesaplamalar kullanılır. Kaliteye yönelik risk analizinin yapılmasında daha fazla yargılama ve daha az matematiksel hesaplama kullanılır. Muhtemel risklerin önemine karar vermede iki yaklaşım kombinasyonunda da hem nicelik hem de nitelik yaklaşımı kullanılır [a.g.e., 93].
- **Risk Kontrolü;** Risk kontrolünün sağlanması ise risklere karşı önleyici, araştırıcı ve düzeltici kontrol şeklinde olmaktadır. Önleyici kontrol, DKY'nın yürütülmesinde meydana gelebilecek risk ve tehditleri hafifletmeye yöneliktir. Araştırıcı kontrol, gelecekte meydana gelmesi muhtemel riskleri önlemeye yöneliktir. Düzeltici kontrol ise, gelecekteki muhtemel risk etkilerini önlemeye yönelik kontrol noktaları oluşturmaya ve tehlikeleri önlemeye yöneliktir [a.g.e., 93].

DKY uygulamalarındaki fayda ve risklerin değerlendirilmesi; faaliyetlerin belediyelerde gerçekleştirilmesi ile DKY uygulaması arasındaki kararın maliyet tahminine göre kontrol ve koordinasyon maliyetlerine, zayıf performans ve fırsatçı davranışlarla ilgili maliyet risklerine bağlı olarak verebilmelerine yardımcı olacaktır.

Sonuç olarak stratejik olarak yeni beceri ve uzmanlıklar elde etme, esnekliği artırma gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak belediyeler, DKY uygulamasına gidip gitmemeye karar vereceklerdir.

c) Fiyatlama Yöntemlerini Belirleme

Maliyetler hesaplanırken, DKY uygulamasına gidilecek faaliyetler için fiyatlama yöntemleri de düşünülmelidir. Durumlara bağlı olarak dikkate alınabilecek birçok fiyatlama yöntemi bulunmaktadır. Eğer işletme bu yöntemlerden herhangi birini tercih ederse bunu teklif formunda belirtmelidir. İşletme özgün bir yöntem benimsemiyorsa, mevcut çevreye ve DKY amaçlarına göre satıcıyla ilişkilerde en iyi modeli araştırmalı ve uygulayacağı fiyatlama yöntemini de dikkate almalıdır. Bu modellerden bazıları şunlardır [Greaver, 1999: 165].

- Sabit fiyatlama yöntemi
- Maliyet artışına göre fiyatlama yöntemi
- Yönetim ücretlerine göre fiyatlama yöntemi
- Saatlik ücretlere göre yapılan fiyatlama yöntemi
- Performans ödemelerine göre yapılan fiyatlama yöntemi
- Kazanç paylaşımına göre fiyatlama yöntemi
- Değer esaslı fiyatlama yöntemi
- Ölçeğe dayalı fiyatlama yöntemi

Greaver tarafından yapılan bu sınıflandırmayı Halvey ve Melby, faaliyetlerin maliyetlerini hesaplariken sabit fiyatlama, değişken fiyatlama ve birleşim (kombinasyon) fiyatlama yöntemi şeklinde sınıflandırmıştır [Halvey ve Melby, 1996: 93-94].

Sabit fiyatlama yöntemi; hesaplanması basit olması nedeniyle hem işletme hem de tedarikçi firmalar tarafından en çok tercih edilen yöntemdir. Bununla birlikte, bu fiyatlama yöntemi sözleşme dönemi boyunca sabit hizmet düzeyini esas almaktadır. Uygulamada, sabit fiyatlama yöntemi ile sözleşme yapılması, birçok hizmetin ayrıntılı bir biçimde tanımlanmasını gerektirir. Ayrıca her iki taraf da bu yaklaşımlarındaki

riskleri kabul etmek zorundadırlar. Fiyatlama, sözleşme süresince öngörülen kullanım düzeyine dayandığı için işletme kullanım seviyesinin önemli derecede altındaysa, tüketilen hizmet için daha fazla ödeme yapacaktır. Benzer şekilde, kullanım önemli derece yukarıdaysa tedarikçi para kaybıyla yüzyüze kalacaktır. Yine sabit fiyat anlaşmaları özellikle yeni gelişmeler için uygun yöntem değildir [Yesulatitis, 1997: 82]. İşletme sadece maliyetleri kontrol altına almak ya da öngörmek amacıyla DKY uygulamasına gitmişse, sabit fiyatlama uygun bir yöntemdir.

Değişken fiyatlama yöntemi; işlem hacminin değişmesine bağlı olarak kullanılan fiyatlama yöntemidir ve bu her iki tarafın da yararınadır. Örneğin, işletme eğer işlem ölçeğini azaltırsa, ödemeleri düşecek, işlem ölçeğini artırırsa ödemeleri artacaktır. Ölçeğe bağlı olarak yapılan değişken fiyatlama yöntemi, ilişkinin uzun süre devam etmesi durumlarına karşı sabit fiyatlama yöntemine göre daha mantıklıdır [Bragg, 1998: 30].

Bileşim (kombinasyon) yöntemi ise, DKY anlaşmasının sabit ve değişken ücretlerin kombinasyonu ile fiyatlandırılmaktadır. Uygulamada birçok DKY anlaşması bileşim fiyatlama yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntemde minimum ve maksimum tedarikçi yükü sabittir. Fakat iki uç arasında çok geniş değişkenler vardır. Kısaca DKY anlaşmalarında, bir hizmet alanında sabit fiyatlama yapılırken, diğer alanda da değişken esaslı fiyatlama yapılabilen veya kullanılabilir [Halvey ve Melby, 1996: 94].

3.1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması

İşletme üst yönetimi veya proje yönetim takımı, tüm analizleri yaptıktan sonra ilgili fonksiyon veya fonksiyonların DKY yoluyla yapılmasına karar verme aşamasına gelir. DKY uygulamaları tüm işletmeyi uzunca bir süre etkileyecek önemli bir süreç olduğundan yönetimin bu konu üzerinde ayrıntılı düşünmesi gerekir.

Diğer taraftan, belediye hizmetlerinde herhangi bir hizmetin DKY ile yapılmasına karar verildiğinde, üst yönetim takımı lideri yani belediye başkanı, ihale ile ilgili işlemlerin yapılması için ihale komisyonu, başka bir ifadeyle proje yönetim takımını kurmaktadır.

Ayrıca, diğer bölümlerde de belirtildiği üzere, belediyelerde DKY uygulamaları 2886 Sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4734 Sayılı İhale Kanunu çerçevesinde yapılmaktadır.

DKY uygulamaları bazında kamu kuruluşlarını özel sektördeki işletmelerden ayıran temel farklılık, DKY kararının alınması aşamasıdır. Çünkü DKY ihale kararı alındıktan sonra Devlet İhale Kanunu ve yönetmelikler kapsamında yapılmaktadır.

İhale yöntemi ile DKY uygulamalarının başlatılması, belediye başkanının onayı ile İhale Komisyonu'nun başka bir ifadeyle proje yönetim takımının kurulmasıyla başlar. Proje yönetim takımı, yapılacak DKY uygulaması için ihale usulünü belirledikten sonra ihale ilanı yapılmakta ve daha sonra teklif formlarının ve şartnamelerinin hazırlanmasına geçilmektedir.

Diğer taraftan belediye hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma kararı, maliyet ve risk analizlerinin yapılmasından sonra alınmalıdır. DKY kararı belediye için uzun dönemli bir strateji niteliği taşıdığı için iç bünye yeniden gözden geçirilmelidir ve üst yönetim takımı tedarikçi firmaya aktarılması düşünülen herhangi bir faaliyet için altı önemli soruya cevap aranmalıdır [Tezel, 1998: 16].

- Belediyeler hizmetlerinin yapılmasında dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç olup olmadığı ?
- Belediyenin hangi faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanacağı ?
- Tedarikçi firmaların başarısızlığından veya zayıflığından dolayı hizmetlerin aksama derecesinin ne olacağı ?
- Talepteki gerekli esnekliği elde etmek ve uygun bir kontrol sağlamak için tedarikçi firma ile birlikte, sözleşme düzenlemelerine yeniden yapılandırarak zayıflığı ortadan kaldırmanın mümkün olup olmayacağı, neler yapılabileceği ?
- Tedarikçi firma amaçları ile belediye amaçlarının farklı olmasından dolayı hizmetlerin etkinlik derecesinin ne olacağı ?

DKY kararı, belediye üst yönetim takımı ve başarısı için hayati önem taşıyan bir karardır. Çünkü belediye başkanı ve üst yönetim takımı, devredilen belediye

hizmetlerinden sorumlu oldukları için tedarikçi firmaların, hizmetlerin yapılmasında olumlu veya olumsuz davranışları onların siyasi geleceğini doğrudan etkileyecektir.

3.1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasında Teklif Formu Hazırlama

3.1.6.1. Teklif Formu Kavramının Tanımı

Teklif formu, tedarikçi firmanın seçiminde önemli bir süreçtir. İşletme, tedarikçi firmaları değerlendirmede gelen teklifleri gözönüne alır, buna karşılık tedarikçi firmalar da işletmenin teklif formunu dikkate alarak işletmeyi değerlendirir [Arslantaş, 1999: 33].

Bir işletme, potansiyel DKY tedarikçi firma listesini oluşturduktan sonra bütün tedarikçilere gönderilmek üzere teklif formu hazırlar. Teklif formu, işletmenin DKY uygulamasına gideceği faaliyetlerinin mevcut işlem ölçeğini, beklediği performans düzeyini, işletmeye son başvuru tarihini, endüstri ve işletme ile ilgili konularda tedarikçilere bilgi verilmesi amacıyla hazırlanır [Bragg, 1998: 16]. Ayrıca teklif formu, tedarikçi firmaların işi aldıklarında düşündükleri çözüm yollarını içeren tekliflerini sunmalarını sağlar.

Belediyenin teklif formunu kullanması, her bir tedarikçi firmanın gerçekçi ve uygun fiyat ve koşullar sunmasına, teknolojsi ve bilgisinin yeterli olduğu hakkında belediyeyi bilgilendirmesine, süreç boyunca dürüst kalmasına ve belediyenin tek bir tedarikçi firmaya bağlı kalmasının önlenmesine yardımcı olacaktır. Kısaca belediye hizmetlerinde DKY' da teklif formu, DKY tedarikçisinin değerlendirilmesini yönelik hizmet seviye anlaşmalarının görüşmeleri için bir temel teşkil etmektedir [Grupe, 1997: 17].

3.1.6.2. Teklif Formunda Yer Alacak Temel Konular

Teklif formunda bir işletme için en önemli husus, tedarikçi firmalardan yapması istenilenlerin tamamen bu listede ayrıntılı bir şekilde belirtilmesidir.

Teklif formunda yer alacak temel konular genel hatlarıyla aşağıda belirtilmiştir.

a-) Firma ve endüstri bilgisi; işletmeyle ve işletmenin faaliyetinde bulunduğu endüstri koluyla ilgili genel bilgiler verilir. Bu bilgiler genellikle işletmenin kuruluş tarihi, üretim ve hizmeti, sermayesi, vizyonu, misyonu, yerleşimi, organizasyon yapısı vb. gibi konuları içerir. İşletmenin faaliyetinde bulunduğu endüstri ile ilgili bilgilerin verilmesinin sebebi, bazı tedarikçilerin belirli endüstrilerde çalışmayı tercih etmemeleri nedenleriyle'dir [Gökdere, 2000: 67].

b-) Ölçek; işletmenin DKY yapmak istediği hizmetin sınırlarını tanımlar. Ölçeğin tanımlamasıyla işletmenin DKY uygulamasına gitmek istediği sınırlar belirlenmiş olur. [Bragg, 1998: 16].

c-) Mevcut durum; DKY uygulamasına gidilecek fonksiyonlarla ilgili temel bilgileri belirtir. Bu bilgiler genel hatlarıyla işlem hacmini, performansını, bu fonksiyonda çalışan personel sayısını, fonksiyonun coğrafi konumu, işletmenin nasıl yönetildiğini kapsar. Bu kısımda sağlanan bilgi, tedarikçi firmaların fiyat listesinin büyük bir bölümünü oluşturacağı için teklif formunun çok önemli bir kısmıdır.

d-) Temel tarihler ve sözleşme dönemi; tedarikçi firmaları etkileyecek temel süreçteki tarihleri belirtir. Bu, bir tedarikçi firmanın ne zaman seçileceğini, işletmenin ne zaman ödeme yapacağını, teklif formuyla ilgili ilave sorular ve oturum tarihlerini, teklif formuyla ilgili tarihleri kapsar.

e-) Seçim kriterleri; tedarikçi seçimiyle ilgili proje üst yönetim takımının kullanacağı kriterlerin belirtilmesidir. Olası seçim kriterlerinin bazıları arasında; tedarikçi firmanın istikrarı, esnekliği, hizmet kapasitesi, tesisleri, eğitimi, fiyatı, finansal durumu, tecrübesi, uygulama planı ve referansları yer alır. Ayrıca, seçim kriterlerin ağırlıkları da teklif formunda belirtilebilir [Grupe, 1997: 18].

f-) Tedarikçilerden sağlanacak bilgiler; işletme, tedarikçilerce sunulan bütün fiyat listelerinde zorunlu tüm bilgilerin ayrıntılarından emin olmak için, fiyat listelerini karşılaştırmada kullanmak amacıyla gerçek bir standart oluşturmasını isteyecektir. Bu; referans listelerini, tedarikçi firmayla ilgili finanssal bilgileri, işletme için atanacak personelin bütün becerilerini, tedarikçi firmanın sağlayacağı hizmetlerin tüm listesini, diğer hizmetler için bütün fiyat artışlarını, hizmetlerin kapsadığı fiyatları ve temel fiyatı kapsayacaktır [Bragg, 1998: 16]. Ayrıca tedarikçiler, proje üst yönetim takımının belirlediği seçim kriterlerine göre bilgi vermeye dikkat etmelidirler.

g-) Hizmet sorumlulukları ve performans standartları; tedarikçi firmalar tarafından sağlanacak hizmetlerin bazı ayrıntıları inceleneceğinden hizmetin hangi kısımlarında DKY uygulamasına gidileceği ve hangi kısımlarında gidilmeyeceğinin belirtilmesi gereklidir. Ayrıca, teklif formunun bu bölümünde işi alan tedarikçiden beklenen performans standartlarının listesi de belirtilir. Bu listede, hizmet seviyelerinin tanımlanması, hizmet kalitesi, dağıtım zamanı vb. gibi hususlara da değinilir [May, 1998: 138].

h-)Altsözleşmecici kullanımı; tedarikçi firmalar uzman olmadıkları konularda altsözleşmeciciyle DKY sözleşmesi yapmayı isteyebilirler. Teklif formu, işletmenin tavsiyesine uygun altsözleşmecici kullanmayı belirtebilir. İşletme gerekli hizmet seviyelerinin sağlanması için bütün altsözleşmecicilerin uygunluğu, tecrübesi ve niteliklerini incelemek isteyecektir [Bragg, 1998: 17].

i-) Personel transferi; DKY uygulamasına gidilecek departmanlardaki mevcut personel ve tedarikçilere transfer edilecek personel sayısı, personelin nitelikleri, transfer edilecek personelin çıkarları, pozisyonları vb. gibi hususlar ayrıntılı olarak bu kısımda belirtilir.

j-) Fiyat beklentileri; bu kısımda, işletmenin hizmetleri için belirlediği bütçe, fiyatlama yöntemleri ve DKY için düşünülen fiyatları ayrıca, işletme performansının artması veya azalması durumunda uygulayacağı fiyatlama yöntemleri belirtilir [Gökdere, 2000: 70].

k-) Cezalar; eğer hizmet ve üretim seviyeleri istenen düzeyde karşılanamaz ise işletmenin uygulayacağı ceza listesi belirtilir. Sözleşme şartları düzenlenirken cezalar konusu daha ayrıntılı görüşülür [Bragg, 1998: 18].

l-) Sonuçlandırma; sona erdirme durumunda izlenecek durumların listesinin belirtildiği kısımdır. Sözleşmenin normal bitiş ve yeniden görüşülmesi ile ilgili zaman planları, işi sona erdirme de izlenecek prosedürleri ve sona erdirmede tedarikçiden beklenen özveriler belirtilir.

DKY, her iki tarafa da fonksiyonel, zorunlu ve kalite ihtiyaçlarıyla ilgili belirli yükümlülükler getirmektedir. İşletme ihtiyaçlarının tanımlanması, tedarikçi seçiminde ve performansının değerlendirilmesinde bir temel teşkil etmektedir. Bu kapsamda teklif formu; nakit akımı, maliyet azaltma, performans geliştirme, risk azaltma, yeni teknolojilere giriş sağlama, eski sistemlerin bakımı, yeni kaynaklar elde etme, uzman beceriler elde etme, değişken maliyet yaklaşımı uygulama vb. gibi DKY'nın amaç ve stratejilerine özgü olarak hazırlanmalıdır.

3.1.6.3. Tekliflerin Değerlendirilmesi

Tedarikçi firmalardan gelen tekliflerin değerlendirilmesi süreci, tedarikçi firmaların teklif formuna verdikleri cevaplar ile başlar. Eğer çok sayıda tedarikçi firma teklif formuna cevap vermişse, cevapların hızlıca değerlendirilmesi, işletme için uygun olmayan tedarikçi firmaların elenmesinde yeterli olabilir. Diğer tedarikçi firmaların değerlendirilmesinde ise, tedarikçi firmalarda aranan özelliklerin bulunmasına, tedarikçi firmanın işletme ihtiyaçlarını ne derece anladığına ve sundukları çözüm yollarının işletmenin sorunlarını ortadan kaldırabilecek nitelikte olmasına dikkat edilir.

Belediyelerde tedarikçi tekliflerinin değerlendirilmesi ihale komisyonu tarafından yapılmaktadır. İhale komisyonu verilen teklifler doğrultusunda, konusunda en uygun ve en doğru tedarikçi firmayı seçmeye çalışacaktır.

Tekliflerin değerlendirilme süreci iki aşamada gerçekleşir [Grupe, 1997: 18].

a-) Tekliflerin yeniden gözden geçirilmesi

Gerek kamu gerekse özel sektör işletmelerinin, tedarikçi firmaların tekliflerini değerlendirirken şu sorulara açıklık getirmesi gereklidir [Grupe, 1997: 18].

- Tedarikçi firmanın sunduğu çözüm önerileri teklif formunda tanımlanan sorunlara cevap verebiliyor mu ?
- Tedarikçi firmanın personeli, işletmenin ihtiyacı olan desteği sağlayabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip mi ?
- Tedarikçi firmanın araç- gereç donanımı, işletme ihtiyaçlarına cevap verebilecek durumda mı ?
- Tedarikçi firma, hazırlanan teknik ve idari şartnameye uygun mu ?
- Tedarikçi firma yapılan DKY sözleşmesine sadık kalıyor mu ?
- Tedarikçi firma sağladığı hizmetlere uygun fiyat politikasına sahip mi ?
- Tedarikçi firma yeterli referanslara sahip mi ? Banka teminat mektubu verebiliyor mu ?
- Sözleşmeye dayalı sorunlar ortaya çıktığında tedarikçi firmanın tutumu nedir ? Sorunlara sakın bir şekilde yaklaşabiliyor mu ve her iki tarafın kazancını düşünüyor mü ?

Doğru tedarikçi firma seçiminin yapılması için yukarıda belirtilen sorulara açıklık getirilmesi gereklidir. Belirtilen bu sorular, tedarikçi firma hakkında genel bilgiler almayı içerir. Belediye proje yönetim takımı DKY kapsamına göre bu soruları çoğaltabilir.

b-) Tedarikçi firmaların yerinde ziyaret edilmesi ve referansların kontrol edilmesi

Tedarikçi firmaların teklifleri değerlendirilirken faaliyet gösterdiği alandaki durumu hakkında bilgi toplamak için doğrudan ziyaretler ve referanslar kullanılır. Diğer taraftan, tedarikçi firmaların referansları, işletmeye veya belediyeye tedarikçi seçim

konusunda belli bir yardımı olsa da, tedarikçi firmaların yerinde ziyaret edilmesi, çalışmalarını görme açısından en etkili yoldur [Arslantaş, 1999: 40].

3.1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasında Tedarikçi Firma Seçimi

3.1.7.1. Mevcut Tedarikçi Firma Grubunun Tanımlanması

Hem belediyelerde hem de diğer işletmelerde DKY uygulamasıyla ilgili teklif formları değerlendirildikten sonra sıra, proje üst yönetim takımının tedarikçi firma seçimiyle ilgili karar vermesine gelir. Karar aşamasının ilk basamağı mevcut tedarikçi firmaların tanımlanması, ön elemelerin yapılması ve tedarikçi firma özelliklerinin bilinmesini kapsar. Dolayısıyla bu aşama, proje takım elemanlarının kabiliyet ve birikimlerini maksimum düzeyde kullanacakları bir aşamadır. [Greaver, 1999: 171].

Tedarikçi firma seçim stratejisiyle ilgili önemli sorunlardan biri de, hizmetlerin tek bir tedarikçi firmayla veya birkaç tedarikçi firmayla yapılacağına ilişkindir.

Porter, yüksek performans ve kalitenin elde edilmesi ve düşük maliyet güvencesinin sağlanması için birkaç tedarikçi firmayla çalışılmasını tavsiye etmektedir. Aynı zamanda bu durumun işletmenin sözleşme yaparken pazarlık gücünü arttıracakını da belirtmektedir [Ngwenyama ve Bryson, 1999: 353]. Diğer taraftan bir hizmetin DKY ile tek tedarikçi firma tarafından yerine getirilmesinin uzun dönemde maliyet azaltma ve kalite gelişiminde daha etkili olduğu, tedarikçi firmayla işletme arasında ilişkiyi güçlendirdiği belirtilmektedir. Yine birkaç tedarikçi firmayla faaliyetlerin yapılmasında koordinasyon ve denetim daha maliyetli olacağı, tedarikçi- işletme uyumunda problem yaşanabileceği düşünülmektedir [Bragg, 1998: 20].

3.1.7.2. Tedarikçi Firmalarda Bulunması Gereken Özellikler

Tedarikçi firmaların değerlendirilmesi, DKY uygulamasının başarılı olabilmesi açısından önemlidir. Çok sayıda DKY uygulaması hizmet kabiliyeti eksikliği, tedarikçinin tecrübe ve sözleşme eksikliği gibi nedenlerden dolayı başarısız olmaktadır

[Blumberg, 1998: 10]. Bu nedenle, proje üst yönetim takımı, dış kaynağa aktarılacak faaliyetlerde en iyi hizmeti sağlayabilecek tedarikçi firmaları seçebilmek için kendilerine uygun seçim kriterleri geliştirmelidir. Tedarikçi firma seçiminde dikkat edilmesi gereken önemli kriterler aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir [Bragg, 1998: 19-23].

a-) Tedarikçi firmanın tanınmışlığı, tecrübesi ve sertifikaları; istenilen hizmet standardını sağlayabilmek için tedarikçi firmanın tecrübesi önemlidir. Dolayısıyla tedarikçi firmanın bu hizmeti sağlayabilecek deneyime sahip olması gerekir [Greaver, 1999: 175].

Teklif formu kapsamında değerlendirmeye alınan bütün tedarikçilerin listesi çıkartılarak tedarikçi ziyaretleri ve telefon görüşmeleri yapılmalıdır. Proje takımı tedarikçi referans listesini en ayrıntısına kadar incelemelidir.

Diğer önemli bir konu, işletme için yapılacak hizmet grupları konusunda özet oluşturulmasını bütün tedarikçilerden ister. Bu özetler beceri ve endüstri düzeyi ile bütün tedarikçiler tarafından sağlanabilecek grup kalitesine karar vermede yıllık fonksiyonel tecrübeye dayalı bilgilerdir.

Diğer taraftan, endüstrinin kabul ettiği standart model (ISO 9000, TSE vb. gibi) için, satıcının belirli bir sertifikasının olup olmadığı değerlendirme açısından önemli bir kriterdir [Perry ve Deviny, 1997: 24].

b-) Tedarikçi firmanın uzman teknik bilgisi ve kabiliyeti; bazı tedarikçiler diğer tedarikçilerle karşılaştırılmaz oranda yüksek eğitim seviyesi veya patent gibi belli alanlarda uzmanlıklar geliştirirler. İşletmenin ihtiyaç duyduğu hizmetlerin, tedarikçi firmanın sahip olduğu uzman bilgiyle aynı paralelde olup olmaması önemli bir seçim kriteridir [Bragg, 1998: 20]. Bu itibarla tedarikçi firmaların müşterileriyle doğrudan iletişime geçilmeli ve bu müşterilerin aldıkları hizmetlerin işletmeye uygun olup olmadığı değerlendirilmelidir.

c-) Tedarikçi firmanın işlem stili ve kültürü; kapasitenin etkin olarak işletilebilmesi için işletmenin kültürü ve amacıyla, tedarikçi firmanın kültürü ve amacı benzer olmak zorundadır. Tedarikçi firma yönetimi, işletmenin kuruluş kültürü, pazar pozisyonu ve amaçları hakkında bilgili olmalıdır [Yesulatitis, 1997: 82].

d-) Fiyat düzeyi; işletme, temel hizmetler için tedarikçi firmaların teklif ettiği fiyatları karşılaştırmada dikkatli olmalıdır. Tedarikçi firmalar verecekleri hizmetlerle ilgili sınıflandırmaya gitmeli, fiyat indirimlerini belirtmelidir. Eğer temel hizmet maliyetleri karşılaştırmaya uygun değilse, işletme ya yeni fiyatlar talep etmeli veya her bir tedarikçinin kabul ettiği farklı fiyatlandırma yapılarına bağlı olarak toplam maliyet tahminlerini hesaplama yoluna gitmelidir [Gökdere, 2000: 72].

e-) Tedarikçi firmanın finansal durumu; tedarikçi firmanın finansal durumunun işletmeye uygun olması önemli bir faktördür. Mali durumu sağlam bir tedarikçi firma ile çalışılması kısa dönem ekonomik krizlerin üstesinden gelinmesinde yardımcı olacaktır. Uzun dönemde ise finansal durumu zayıf olan tedarikçi firmalar istenen performans düzeyini karşılayamazlar. Ayrıca, tedarikçi firmaların tekliflerinde verdikleri fiyatlar veya izliyor olduğu ücret politikaları işletmeler için seçim aşamasında önemli bir kriterdir.

f-) Esneklik ve teknik yeterlik; esneklik değerlemesi, tedarikçinin tasarım şartları teslimat tarihleri ve teslim miktarındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi açısından değerlendirilir. Teknik yeterlilik ise, iş süreçlerindeki ve tasarımlardaki iyileştirmeler açısından dikkate alınır. Bu bakımdan tedarikçi firmalar çok iyi, iyi, normal ve zayıf şeklinde sınıflandırılabilir [Arslan, 1999: 33].

Ishikawa ise, DKY başarısı için tedarikçi firmalarda bulunması gereken özelliklerle ilgili olarak şunları belirtmektedir [Ishikawa, 1997: 163].

- Tedarikçi firma işletmenin yönetim ilkelerini bilmeli ve sürekli aktif bir bağlantı içinde işbirliğine hazır olmalıdır.

- Tedarikçi firmanın diğer firmalarca da saygınlığı olan tutarlı bir yönetim sistemi olmalıdır.
- Tedarikçi firma teknik standartları yüksek ve teknolojik gelişmelere yatkın olmalıdır.
- Tedarikçi firma, istenilen tüm ekipmanları temin edebilmeli ve ürünler alıcının kalite özelliklerine uygun olmalıdır.
- Tedarikçi firma üretim ve hizmeti kontrol edebilmeli veya gerekli üretim ve hizmeti karşılayacak şekilde yatırım imkanına sahip olmalıdır.
- Tedarikçi firma, işletmenin çıkarlarına aykırı davranmayacağına, gizli bilgilerini, sırlarını kötüye kullanmayacağına dair güven vermelidir.
- Mal ve hizmet fiyatı uygun olmalı ve taahhütlerine kesinlikle uymalıdır. Ayrıca, işletme ulaşım ve haberleşme açısından tedarikçi firma kolayca ulaşabilmelidir.
- Tedarikçi firma sözleşme kapsamındaki idari teknik ve özel şartnamelere kesinlikle uymalıdır.

Sonuç olarak, Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının uzun dönemli bir ilişkiyi gerektirmesinden dolayı, tedarikçi firmanın finansal statüsü, teknik ve personel kapasite yeterliliği çok önemlidir. Tedarikçi firma sadece bir hizmeti yapabileceği tecrübe ve becerisine sahip olmakla kalmamalı, aynı zamanda işletmenin amaçlarını, hedeflerini, misyon ve kültürünü de anlayabilmelidir. Bu özelliklere ilave olarak tedarikçi firma teknolojik yenilikleri, müşteri tatminini ve kaliteyi geliştirmeyi sağlayacak taahhütlerde bulunmalı, başarılarını kanıtlamak için müşteri referanslarını da sunmalıdır.

3.1.7.3. Tedarikçi Firma Seçiminin Gerçekleştirilmesi

Tedarikçi firmaların dikkate alınması ve değerlendirilmesi yapıldıktan sonra işletmenin ihtiyaçlarına eksiksiz cevap verebilecek en uygun tedarikçi firmanın seçilmesine çalışılır. Doğru tedarikçi firmanın seçilmesi, kamu ve özel sektör de faaliyet gösteren tüm işletmeler için önem arz eder. Tedarikçi firma bir işletmenin stratejik hedefleri ve onun yapısıyla uyumlu halde olmalıdır. Bu nedenle söz konusu riskler kadar belli olan potansiyel maliyetleri, maddi ve maddi olmayan faydaları anlamak, değerlendirmek ve seçimin ona göre yapılması DKY başarısı için gereklidir [Grupe, 1997: 18].

Tedarikçi firma değerlemesi ve seçimi, günümüzün rekabetçi iş dünyasında en kritik faaliyetlerden biridir. Yanlış tedarikçi firmanın seçimi gerek belediyeler gerekse diğer işletmeler için önemli finansal ve işlemsel kayıplara neden olacaktır. Bu sebeple seçim süreci, takım dinamiğine dayalı olarak tanımlanmalı ve seçim sürecini kolaylaştırmak için tedarikçi firma özelliklerinin ve önerilerinin değerlendirilmesinde temel kriter liste hazırlanmalıdır. Bu listede belirtilen konular işletmenin DKY amaçlarını yansıtmalıdır. Örneğin, eğer işletmenin temel amacı maliyet azaltma ise, o zaman tedarikçi firmaların finansal önerilerinin esas alınması gerekir [Halvey ve Melby, 1996: 27-29]. İşletmelerin dikkate aldığı temel kriter türleri; DKY ile düşünülen hizmetlerin bütünlüğüne, değerine ve ölçeğine bağlı olarak değişir.

Tom Peters, "Taşeronlaşma Teorisine Giriş" başlığı altında DKY uygulamalarının temel prensiplerini beş noktada değerlendirmektedir [Düren, 2001: 80].

- Dünya pazarlarındaki belirsizlikleri göz önüne alarak tedarikçilerden imkansız istemek; bu da en iyi tedarikçi firmalarla çalışma gereğinin bir başka nedenidir.
- En iyi tedarikçi firmaların pek çok müşterisi olacaktır. Önemli olan, işletmenin bu müşteriler içinde ilk tercih sırasına oturmayı başarmasıdır. Bu da iyi para ödeme, dürüst davranışlar, yükümlülüklerin hiç aksatılmadan yerine getirilmesi ve karşı tarafın güvenini kazanması ile sağlanır [Çetin, 1996: 54].
- Tedarikçi firmanın en iyi hizmeti vermesi, ileri teknoloji gibi kaynaklara yatırım yapmasına bağlıdır. İşletmenin tedarikçi firmanın bu yatırımlarına destek vermesi, aynı zamanda kendi alacağı hizmetin kalitesini de yükseltecektir. Çünkü hem finansal hem de fiziki yönden sağlam yapıya sahip olmayan bir tedarikçi firmanın, hiçbir işletmeye faydası olmayacaktır.
- DKY ilişkisi içinde olunan tedarikçi firmalar ile iletişim hiçbir zaman aksatılmamalı ve işin en mükemmeli istenmelidir.

Belediyeler hizmetlerini etkin ve verimli yapabilmeleri, halkın memnuniyetini kazanabilmeleri için işi ilk yapılarında doğru yapan tedarikçi firmaları tercih etmeleri

gerekmektedir. Belediye ve halkın menfaatleri düşünülmeyip, kişisel çıkar ve menfaatler düşünülerek yapılırsa DKY belediyelere avantaj değil, sorunlar getirecektir

3.1.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasında Sözleşme Görüşmeleri

Sözleşme görüşmelerinde işletmeler için tek yol, en iyi alternatiflerin karşılaştırılması ve DKY alışverişinde en iyinin ne olacağını bilinmesidir. Bir DKY alışverişinde en iyi alternatifin karşılaştırılması için, alternatifin ne olduğu ve işletmenin ne istediğini bilmesi gerekir.

Her DKY sözleşme görüşmesinin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeler kendi durumlarına uygun stratejiler geliştirmelidir. İşletme için gerekli olan husus, tedarikçi firma tekliflerinin makul olanının ne olduğunu, işletmenin neyi seçtiği ve DKY alışverişinde neye daha fazla ihtiyacı olduğunu anlaşılabilmesidir. Uzmanlara göre işletmeler amaçlarına bağlı olarak bütün görüşmeler için farklı süreçler belirlemektedir [Peterson ve Carco, 1998: 82].

Diğer taraftan işletme, DKY uygulamasını sürdürecektir bir tedarikçi firmaya sözleşme imzalanana kadar taahhütlerde bulunmaktan kaçınmalıdır. Örneğin, niyet mektubu imzalanmamalı, sözlü olarak taahhütte bulunmamalıdır.

DKY uygulamalarında sözleşme görüşmesinin başarılı yapılabilmesi için mutlaka aşağıdaki konular görüşmede dikkate alınmalıdır [a.g.e., 82].

- İşletmenin ne istediğinin bilinmesi,
- Tedarikçi firmanın kim olduğunun bilinmesi,
- Etkili bir görüşme takımının kurulması,
- Tedarikçi firma manevralarının üstesinden gelinmesi,

DKY üst yönetimi veya proje takımının işletmenin amaçları ve önceliklerini anlaması gereklidir. Yönetim takımında bulunan elemanların her biri değişik amaçlara sahip olabilir. Bunun için, işletme amaçlarıyla ilgili bir liste oluşturulmalıdır. Bu konuda

görüşmenin daha profesyonel olabilmesi için yönetim takımı görüşmeden ne sonuç alınacağını önceden keşfedebilmelidir. Görüşme aşamasında önemli olan tedarikçi firma seçimiyle ilgili belirlenen kriterlere ve işletmeye uygun bir tedarikçi firma seçiminin yapılmasıdır [Gökdere, 2000: 76]. Bunlara ilave olarak, tedarikçi firmanın karar alma süreçleri ve görüşme stiline anlaşılması da çok önemlidir. Bunun için aynı tedarikçi firmayla çalışan diğer işletmelerle iletişim kurulmalı ve tedarikçi firma tanınmaya çalışılmalıdır.

Tedarikçi firmayla görüşmede dikkat edilecek taktiksel konular ise şöyle sıralanabilir [Klepper ve Jones, 1998: 168].

- Aynı zamanda çok sayıda tedarikçi firmayla görüşme yapıldığı zaman, masada bulunan en iyi teklifleri zorlama taktiği olarak son teklif tarihi konmalıdır.
- Tek bir tedarikçi firmayla görüşmeler yapılıyorsa, aynı faaliyeti yapmada içsel departmanın iyi bir efor sarf edeceği finansal bir model ve senaryo oluşturulmalıdır.
- Sözleşme görüşmelerinde sert tartışmaları önlemek için, önemli konular çözülmesi güç konularsa, daha az kolay konularla değiştirilmelidir.
- Sözleşme şartları ile ilgili anlaşmazlık ihtimali doğabilecek konulara yönelik, danışma kurulunun yorumunu belirten yazılı bir metin hazır bulundurulmalıdır.

Sonuç olarak, işletme ile tedarikçi firma arasındaki görüşmelerde tedarikçinin pazarlık gücü yüksekse, işletme ilgili tedarikçi firmayı seçmemeli veya DKY uygulamasına gitmemelidir. Ayrıca, sözleşme görüşmeleri tamamlanmadan, tedarikçi firmaya DKY için son söz söylenmemelidir. Diğer taraftan iç bünyede faaliyetin yapılması tercihinin muhafaza edilmesi sözleşme görüşmelerinde yönetim takımına güç verecektir.

3.1.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarında Sözleşmenin Yapılması

Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde DKY uygulamasının başarılı olmasında en önemli faktörlerden biri de DKY sözleşmesidir. Fortune dergisinin 500 işletme üzerinde yaptığı bir araştırmada, DKY uygulamasında en çok başarısızlığa

uğrayan işletmelerin büyük bir kısmının tedarikçi lehine veya eksik sözleşme yapan işletmeler olduğu ortaya çıkmıştır [Sunoo ve Laabs, 1994: 70]. Yine ABD’de ve Avrupa’daki belediyelerde DKY uygulamalarının başarısızlıklarının büyük bir kısmının, kapsamlı bir sözleşme yapılmamasından kaynaklandığı belirtilmiştir [Savas, 1994].

Ülkemizde belediye hizmetleri konusunda DKY sözleşmeleri 4735 Sayılı İhale Kanunu çerçevesinde yapılmaktadır. Ayrıntılı bir şekilde hazırlanmış olan bu sözleşme metni, belediyelerin DKY sözleşmeleri için yeterli değildir. Başarılı bir DKY uygulaması için bu tip sözleşmelerin geliştirilmesi gereklidir.

Tedarikçi firmaları stratejik ortak olarak görmek yanlıştır. Çünkü, tedarikçiyle kar motivasyonu paylaşılmamaktadır. Tedarikçi firmaların stratejik ortak olarak görülmesinin tehlikesi, işletmelerin üstün körü sözleşmelere imza atmasına neden olur. Bu tür sözleşmeler yürürlüğe girdiğinde, tedarikçi firmalar beklenen hizmetleri sağlamamaktadır [Sunoo ve Laabs, 1994: 72]. Bir DKY sözleşmesi, hem işletmenin hem de tedarikçinin ilişkilerini nasıl etkin bir biçimde yöneteceklerini anlamaları halinde uzun süre devam edebilir. İyi bir iş ilişkisini geliştirme, sözleşme sürecinin ilk amacı olmalıdır.

3.1.9.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sözleşme Türleri

Bir DKY sözleşmesinin şekli ve biçimi, kurulacak olan işletme tedarikçi firma ilişkisinin yapısına ve DKY’nın uygulanacağı faaliyetlere bağlıdır. İşletme faaliyetlerinde DKY sözleşmeleri, seçilen teknolojik kaynaklara ve hizmetin kapsamına göre çok farklı şekilde yapılmaktadır. İşletmelerde DKY uygulamasıyla ilgili olarak yapılan sözleşme türleri aşağıda belirtilmiştir [Lee, 1996: 16].

a-) Tam DKY sözleşmesi; işletmenin DKY uygulaması için düşünülen kaynaklarını, personel ve yönetim sorumluluğunun tamamını veya %80’den daha fazlasını veya yapılmakta olan hizmet üretimin bütçesinin en az %80’ini kapsayan oranda tedarikçi firmalara devredilmesidir. Tam DKY sözleşmeleri genellikle, beş ile on yıl gibi uzun

süreler için yapılmaktadır. Ayrıca, 1 veya 2 yıl için de tam DKY sözleşmeleri yapıldığı belirtilmektedir [Pinning ve Woolcock, 1997: 202].

b-) Kısmi DKY sözleşmesi; işletme kaynaklarının veya bütçesinin en az %20, en fazla %80'lik kısmının tedarikçi firmalara devredilmesidir. Kısmi DKY uygulamaları, tedarikçi firmaya tüm sorumlulukları vermekten ziyade, içsel ve dışsal kaynakların birleşimini temsil etmektedir. Bu tür DKY uygulamalarının daha kısa dönemli ve daha düşük maliyetli olmaları nedeniyle uzun dönemli sözleşmelerin için de düşünülebileceği belirtilmektedir [Lacity ve diğ., 1996: 14-15].

c-) Tesis yönetim DKY sözleşmesi; tedarikçi firmanın alıcı işletmeye ekipmanlarını, faaliyetleri yönetecek ve işletecek gerekli insan kaynaklarını temin etmesine yönelik olarak yapılan sözleşme tipidir.

d-) Diğer DKY Sözleşmeleri; bunlar arasında, bakım sözleşmeleri, kiralama sözleşmeleri, uygulama geliştirme sözleşmeleri, proje inceleme ve uygulamaya yönelik sözleşmeler gibi uygulamalar yer almaktadır. Bu sözleşmelere ilave olarak son yıllarda yapılan eğitim ve danışmanlık sözleşmeleri, bilgi işleme yönelik yazılım, donanım sözleşmeleri de yapılmaktadır. Bu tür sözleşmelerin süreleri genellikle bir yıldır [Gökdere, 2000: 80].

3.1.9.2. Temel Sözleşme Konuları

Kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin DKY sözleşmelerinde yer alacak konular yapılan sözleşmenin süresi, ölçeği, niteliği, ilişki türü vb faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Aşağıda DKY sözleşmelerinde yer alacak temel sözleşme konuları genel hatlarıyla incelenmiştir.

a-) Hizmet Tanımı

DKY anlaşmasının en önemli kısımlarından biri tedarikçi firma tarafından sağlanacak hizmetlerin tanımlanması, yani hizmet ölçeğinin belirlenmesidir. İşletme bu işi kendi

uzmanlarına veya danışmanlar tayin ederek yaptırabilir. DKY yoluyla tedarikçi firmanın talip olduğu hizmetleri fazla veya daha az sağlaması söz konusu olabilir. Tedarikçi firma fazladan sağladığı hizmetler için ilave ücret isteme hakkına sahip olabileceği gibi eksik hizmet durumunda da ücret düşüklüğünü isteyebilir. Dolayısıyla yapılacak hizmetlerin hepsini ayrıntılı olarak belirlemek, her iki tarafın da çıkarınadır [Lacity ve Hirschheim, 1993b: 81-82]. Ayrıca, hizmet ölçeğiyle ilgili bilgileri elde etmede DKY uygulaması düşünülen bölümün personeli kullanılmalıdır.

Hizmet tanımı, sözleşmede mümkün olduğu kadar açıkça belirtilmelidir. Bu sağlanacak her temel ve yardımcı hizmetin tanımlanmasını ve minimum hizmet seviyelerinin oluşturulmasını kapsar. Sözleşmeye ilişkin bir rapor talep edip etmeyeceklerine kendileri karar verirler. Bu kararlar keyfi değil, hizmetlerin hangi aralıklarla daha iyi değerlendirileceğine bağlı olmalıdır. Ayrıca, her zaman beklenmedik sorunlarla karşılaşılabilen işletmelerin, hizmetler yerine getirilmediğinde hangi prosedürlerin uygulanacağını belirlemeleri gerekir [Sunoo ve Laabs, 1994: 76].

b-) Hizmet Seviye Düzeyleri

DKY ilişkisinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde önemli etkenlerden biri de hem işletmenin hem de tedarikçinin karşılıklı olarak hizmet seviye anlaşması geliştirerek beklentilerini tanımlamalarıdır. Her iki taraf için hizmet seviye düzeyleri ölçülebilir, yönetilebilir, denetlenebilir, ekonomik olarak sağlanabilir ve hizmet kullanıcılarına maksimum değer sağlar nitelikte olmalıdır [Larson, 1998: 128].

Hizmet seviye anlaşmasının amacı, sözleşmesi yapılan hizmetlerin anlaşılması ve kullanılması için gerekli bilginin hizmet kullanıcılarına sağlanmasıdır. Hizmet anlaşmaları, hizmet dağıtımlarının kullanılabilmesi ve yönetilebilmesi için gerekli olan bilgiyi kapsamak zorundadır. Bunlara ilave olarak hizmet seviye anlaşması, tedarikçi firmaların ve işletmelerin birbirlerine karşı olan sorumluluk sınırlarını ve hizmet taahhütlerini tanımlar [Gökdere, 2000: 84].

Kamu veya özel sektör işletmeleri için yapılan sözleşmeler etkin bir hizmet seviye anlaşması, hizmet unsurlarını içeren fonksiyon veya fırsatların neler olduğunu, hizmetin dağıtım ve yapım noktasının neresi olduğunu, hizmetlerin ne zaman yapılacağı hususlarını kapsamalıdır [Larson, 1998:129].

Başarılı bir DKY sözleşmesi, performans değerlemesini kapsamalıdır. Çünkü performans değerlemesi olmaksızın, DKY ilişkisinin yönetilmesi ve objektif kriterlere dayanması söz konusu değildir. Ayrıca, hizmet seviye anlaşmalarında ihtiyaç duyulan performans seviyesi, hizmetlerin sağlanma zamanı, hizmetlerin özelliği, türü ve ölçüğü açık bir şekilde tanımlanmalıdır [Outsourcing Institute, 1999].

c-) Sözleşme Bedeli ve Ödemeler

Sözleşme bedeli ve ödeme koşulları, uzun dönemli DKY sözleşmelerinde çok önemlidir. Nasıl, ne zaman ve kime ödeme yapılacağı, ödemenin miktarı ve yapısı bütün ayrıntılarıyla sözleşmede belirtilmelidir. Çünkü DKY sözleşmesi, kompleks bir yapı arzeder. İhtiyaç duyulan hizmetlerin şartlara göre toplam ödeme miktarlarının anlaşılabilir fiyattan sağlanması önemlidir. Ayrıca, Teknoloji ve hizmet maliyetleri zaman içinde artan talepleri karşılamada değişeceği için tedarikçiyle uygun bir sözleşme mekanizması oluşturulmalıdır [Lee, 1996: 18].

DKY işlemlerinde hizmetlerin fiyatlandırılması genellikle sabit fiyat ve değişken fiyatlamayla yapılır. Sabit fiyatlama, tedarikçinin işletme hizmetlerine ne kadar harcama yapacağına bağlı olarak belirlenir. Bir başka ifadeyle tedarikçi, işletmede yaptığı belirli faaliyetler için sabit ücret belirler. Değişken fiyatlama ise, tedarikçi firmanın işletme faaliyetlerinde birim başına dayalı olarak yaptığı fiyatlama yönetimidir [Peterson ve Carco, 1998: 215].

Teklif formu hazırlanması aşamasında işletmenin amacını karşılayacak en iyi fiyatlama yöntemi düşünülmelidir. Belirli durumlarda sabit fiyatlama ve değişken fiyatlama yöntemi birlikte kullanılmalıdır.

Sözleşme, tedarikçi firmanın yükümlülüklerinde değişim yapılmadan yıllık büyüme miktarını belirleyen şartlar taşınmalıdır. Bu durumlara karşı ilave işler için ilgili sözleşmeye ek yükümlülükler de konulmalıdır. Özetle DKY sözleşmelerinde ödeme şartları, faturalama şekli açık ve anlaşılır olmalıdır [Grupe, 1997: 21].

d-) Sorumluluklar, Garanti ve Teminatlar

DKY uygulamalarında çok sayıda sözleşme geniş bir biçimde garanti ve sorumluluk konularını kapsar. Gerek özel sektör gerekse kamu alanında faaliyet gösteren işletmeler ile tedarikçi firmalar arasında yapılan sözleşmelerde sorumluluk, teminat, garanti gibi konular her iki taraf için de önem arz eder. Çünkü işletme, hizmetlerin karşılığı olarak belirlenen ücret konusunda; tedarikçi firma ise, hizmetlerin yapılması durumunda sorumluluklarını teyit etme durumu ile ilgili her zaman beklenmedik sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bunlara ilave olarak tarafların sorumluluklarının ihlali durumunda cezai müeyyideler sözleşmede yer almalıdır. Cezalar, ölçülebilir kriterler ve hizmet seviye şartlarına göre belirlenmelidir [Sunoo ve Laabs, 1994: 77].

e-) Araç Gereç ve Personel Transferi

Hizmetlerin yapılması için işletmenin çeşitli araç-gereçle ilgili donanımını tedarikçi firmaya transfer etmesi gerekli olabilir. Varlıkların transferi, resmi olarak tedarikçiye transfer edilecek işletme varlıklarının satışı anlaşmasıyla yapılır [Lee, 1996: 17]. Genel olarak belediyelerde araç-gereç donanımının transferi, kiralama ile yapılmaktadır. Diğer taraftan DKY sözleşmeleri tedarikçi firmaya personel transfer edilmesini de kapsar. Personel transfer edileceği zaman işletme sözleşmede; hangi personelini transfer edeceğini, tedarikçi firma ise işi teslim etme süresini, çalışma saatlerini, tatil günlerini, ücret ve haklarını açıkça belirtmelidir [Gökdere, 2000: 86].

f-) Güven ve Gizlilik

Ortaklar arasındaki karşılıklı güven duygusu, işbirliğinin sağlıklı yürütmesinin vazgeçilmez bir koşuludur. Dolayısıyla ortak, karşılıklı güven duygusunu geliştirip

koruyabilmelidir. İşbirliğinde elde ettiği işletme bilgilerini üçüncü kişilere karşı koruyacak güvenliğe, yetki ve sorumluluklarını taşıyabilecek kararlılık ve kapasiteye, ilgili tüm tecrübe ve bilgileri paylaşacak açık görüşlülüğe sahip olmalıdır. Ayrıca, ortağın daha önce katıldığı işbirliklerindeki performansı, başarısız olmuşsa nedenleri ve birlikte çalıştığı firmalar önemli bir kriter olarak değerlendirilerek, olumlu işbirliği tecrübeleri saptanan tedarikçi firmalar öncelikle tercih edilmelidir.

DKY uygulamasının başarısı, bu ilişki içindeki işletmeler arasındaki güveni, en temel ifadeyle tarafların birbirlerinin niyet ve davranışlarını anlayarak karşılıklı güvenlerini artırmalarıdır. DKY uygulamalarında tedarikçi firma ile işletme arasında ilişki ve iletişim, birbirini anlama da çok önemli ve gereklidir. Müşterek yapılan faaliyetlerde sinerjinin oluşturulması için mesleksel, ahlaksal, teknik ve ekonomik işbirliği ve başarı paylaşımı gereklidir.

Güvenliğin temel amacı, sözleşmeye taraf her iki işletmenin bilgi birikimlerinin, işletme sırlarının ve bu sistemde saklanan ve işlenen verilerin gizliliğini, bütünlüğünü ve mevcudiyetini sağlamaktır. Güven ve gizlilik konuları DKY anlaşmasının önemli kısımlarından biridir ve bu konu da ilgili işletmeler çok sayıda hata yapmaktadırlar. İşletmelerin bu hatalarını en aza indirmek için, gizlilikle ilgili sorumluluk ve taahhütlerini yasal olarak tüm ayrıntılarıyla sözleşmede tanımlamalı, her iki tarafın sorumluluk ve taahhütlerini yasallaştıran ayrıntılı bir yapı oluşturmalı, hem işletme hem de tedarikçinin yönetim sürecinde gizliliğin sağlanması için, sözleşmenin uygulanması evrelerinde tarafların yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.

Sonuç olarak DKY sözleşmeleri, tarafların sorumluluk ve taahhütlerine karar vermede öncelikli dokümanlardır. Taraflar bu nedenle, sözleşme taahhütlerine dikkat ederek, bütün güven ve gizlilik konularını açıkça tanımlamalıdır.

g-) Tedarikçi Firma Performansının Değerlendirilmesi

Tedarikçi firma performansının değerlendirilmesi, motivasyonu arttırmak için etkili bir araçtır. Performansın değerlendirilmesi, tedarikçi firmanın belirlenen hedeflere

ulaşmada başarısının sağlanması için gerekli standartların oluşturulması ile mümkündür. Fakat standartların belirlenmesi oldukça götür ve ancak yüksek seviye standardının sağlanmasında oldukça etkili bir yoldur. Özellikle standartların altında ya da üstünde kalınmasına bağlı olarak verilen cezalar ve ödüller, kaliteli hizmetin sağlanmasında önemli bir yer teşkil eder. Dolayısıyla tedarikçi firmanın performans değerlendirmesi, sözleşmede yer alacak önemli konulardan biridir.

Amaçlanan performans hedeflerinde sapma olmaması için işletmenin sözleşme dahilinde tedarikçi firmayı kontrol etmek ve bunu sözleşmede ayrıntısı ile düzenlemesi gerekir. Kontrol, tedarikçi firmanın belli bir döneminde belli bir hizmeti sağlanmasından sonra ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesidir [Güven, 2003].

Performans değerleme süreci başlıca üç safhadan oluşmaktadır; performans standartlarının belirlenmesi, uygulanacak performans değerleme sisteminin seçilmesi ve değerleme sonucu elde edilen bilgilerin kullanımınıdır [Eren, 1998].

Başarılı DKY ilişkileri sonuca dayalıdır. Dolayısıyla sonuçların değerlendirilebilmesi için performans standartlarına bağlı alt performans ltlerine ihtiyaç vardır. İşletmenin ve işin temel hedeflerine bağlı olarak bu standartların saptanması gerekir. Bu standartlar, tedarikçi firma başarılarını değerleme için birer kriter oluşturacaktır. Alt performans standartları, tedarikçi firma tarafından sağlanan hizmetin niteliğine, zorluk derecesine ve müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılık gösterir.

h-) İhtilafların zm ve Sona Erdirme

DKY uygulamalarında işlemsel tartişmalar kaçınılmaz olduğu için, anlaşmazlıklarla ilgili gayri resmi bir tartişma zm mekanizması kurulması gerekir [Halvey ve Melby, 1996: 61]. Sözleşmenin değişimi için gerekli olan kriterler açıkça belirtilmelidir. Sözleşmedeki ihtilaf zm şartları, tarafların sorumluluklarını belirtecek şekilde düzenlenmelidir. İhtilafların zm için zaman sınırını koymamak, sözleşmedeki iyi niyeti korumak açısından daha faydalıdır. Eğer müşteri ve tedarikçi DKY yöneticileri arasındaki toplantılar ihtilafları zmede başarısız ise, sözleşme DKY yönetim takımı

veya danışmanlar tarafından çözümlenme yoluna gidilmelidir. Eğer ihtilaflar DKY anlaşmasının yönetim yapısında çözülemiyorsa, işletme ve tedarikçi firma üst düzey yöneticilerinin çözmesi yoluna başvurulabilir. Eğer tartışma üst düzey yöneticiler seviyesinde de çözülemiyorsa sözleşme arabulucular yoluyla veya mahkemelere gidilerek çözülebilir [Peterson ve Carco, 1998: 227-228].

Sözleşmenin sona ermesi ile ilgili hükümler her iki tarafı da korumalıdır. Sözleşmeyi, ortada haklı bir sebep olmadan fesheden tarafın diğer tarafa ağır bir tazminat ödemesi gerekir. Sözleşmelerin bitirilmelerinde meydana gelecek durumlara karşı özgün koşullar taşınmaları gerekir. İşletme aynı zamanda başka bir tedarikçi firmayla da DKY ilişkisini kurma veya sözleşmenin sonunda ilgili hizmet veya hizmetleri iç bünyede sürdürme girişiminde de bulunabilmelidir. Sözleşme, ilişkinin zamansız olarak sona ermesi durumlarında tarafların mantıklı ve objektif tutumları ortaya çıkacak problemlerin kolay atlatılmasına olanak vermelidir [Klepper ve Jones, 1998: 207].

I-) Diğer Sözleşme Konuları

İşletme üst yönetim takımı, DKY uygulamalarında önemli oranda teknoloji, ürün ve hizmet çıktısı ve süreç değişimlerinde tedarikçi firma kararlarını incelemeli ve işletmenin istemediği değişimlerin yapılmasını önlemelidir. İşletme hizmetlerinin yerine getirilmesinde istediği teknolojik donanımının kullanılmasına yönelik şart sözleşmeye koymalıdır. Ayrıca sözleşme, her iki tarafın kayıtlarının denetlenmesine açık olmalı ve bu kayıtlar arasında performans raporları ve muhasebe raporları, destek dokümanları ve analizler yer almalıdır [Greaver, 1998: 278].

Sözleşme ilişkisinin yönetim şartları işletmenin sorumluluğunda olmasına rağmen, sözleşme şartları cezalandırıcı olmaktan çok tarafları istenen davranışlara yönlendirici olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, sözleşmelere somut hizmet sonuçları için risk ve ödüllerin paylaşılması şartı koyulmalıdır. Bir DKY uygulamasında başarı, tarafların risk ve maliyetleri paylaşmasıyla gerçekleşir. Eğer bir işletme belli bir departmanında birden fazla sayıda tedarikçi firmayla DKY uygulamasına gitmişse, sözleşme bütün tedarikçi firmalarla birlikte nasıl çalışılacağını da belirtmelidir. Sözleşme bütün tedarikçi

firmalarla aynı zamanda yapılamamışsa, tedarikçilerin uyum içinde çalışabilmeleri için mevcut DKY sözleşmesinin bazı kısımları yeniden görüşülebilmelidir [Gökdere, 2000: 95].

3.1.9.3. Sözleşmede Dikkat Edilecek Hususlar

Bir DKY anlaşmasının temelini oluşturmak çok önemli olmasına rağmen doğru yapılanma başarının garantisi değildir. Fakat yanlış yapılanma, yönetim sürecinde çok önemli olumsuzluklara neden olacaktır [Gürsen, 2002: 9]. Bir DKY sözleşmesinde dikkat edilmesi gereken temel hususlar aşağıda açıklanmıştır.

a-) Standart sözleşmeler dikkate alınmamalıdır: Başarılı bir DKY sözleşmesinin temel noktası, ilgili, işletmeye özgü olmasıdır. Genellikle piyasada bulunan sözleşmeler tek taraflı hazırlanmıştır. Tedarikçi veya işverenin standart sözleşmeleri işletmelerin özel ve sübjektif niteliklerini dikkate almazlar. Standart sözleşmenin ihtiyaca cevap verememesi DKY uygulamasını karmaşık bir hale sokabilir [Lacity ve Hirschheim, 1993: 245].

b-) Tamamlanmamış (eksik) sözleşme imzalanmamalıdır: İşletme veya tedarikçi iş ilişkisine girme konusunda müzakereleri erkenden bitirme eğiliminde olabilirler. Taraflardan biri diğerini, sözleşmenin bütün ayrıntıları belirlenmeden sözleşmeyi imzalamaya zorlayabilir. Bu durumda yeterli olgunluğa erişmemiş sözleşmenin imzalanması gelecekte taraflara ağır zararlar verebilecektir [Sunoo ve Laabs, 1994: 75-76].

c-) Sözleşmede uzmanlar bulundurulmalıdır: Tedarikçi firmalar sözleşme sürecinde belirli avantajlara sahiptir. Tedarikçilerin çok sayıda DKY sözleşmesi yapmış olmalarına rağmen, işletmelerin genellikle ilk kez DKY sözleşmesi yapacak oluşları onlar açısından dezavantajdır. Bu nedenle işletme, tedarikçiyle dengeli bir konumda olabilmek için kendini bu aşamada kuvvetli hissettirecek yollar seçmeli ve kendi ekibinde konu ile ilgili birden çok uzman bulundurmalı ve danışman kiralamalıdır. Sözleşme görüşmelerinde önemli başarı faktörlerinden biri de budur ve DKY

uzmanlarının pahalı olduğu ileri sürülüyor olmasına rağmen işletmeler birçok olumsuz durumu bu yöntemle önleyebilirler [Gökdere, 2000: 82].

Sözleşme hazırlık aşamasında iki tür DKY uzmanı ile anlaşma yapmak gereklidir. Birincisi, teknik uzmanlardır. Özellikle temel hizmetlerin değerlendirilmesinde önemli katkılar sağlarlar. İkincisi hukuk danışmanları veya hukuk uzmanlarıdır ki sözleşmede istenen düzeyde hukuki normun yakalanmasında büyük katkı sağlarlar [Lacity ve Hirschheim, 1993: 245-246].

d-) Sözleşme esnek olmalıdır: Rasgele DKY sözleşmesinin yapılması bazı risklere yol açabilir. Genel olarak gözlenen hatalardan biri de, kapsamı birkaç yıl sabit kalan, değişen zaman ve ortamı gözönünde tutmayan sözleşmelerin imzalanmasıdır.

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması veya sözleşme döneminde kullanılan teknolojinin hızla değişmesi vb. gibi faktörlerden dolayı, çeşitli başarısızlıklarla karşılaşmaktadır. Bu yüzden, sözleşme teknolojik ve yapılan işin gelişimi açısından gerekli olan esnekliği sağlayabilecek ve performans kriterlerini ayrıntılarıyla yerine getirebilecek bir nitelikte olmalıdır [Harris ve diğ., 1998: 374]

Esnek sözleşme yapma gerekçesi, sözleşmeyi yapan tarafların kontrolünde bulunmayan bazı dış faktörlerin değişebileceği gerçeğidir. Bu nedenle, değişen koşullara karşı esnek olma imkanı verir. Bir başka deyişle, tarafların değişen şartlara dayalı olarak sözleşmenin bazı bölümlerini yeniden görüşmesine veya tarafları korumak amacıyla sözleşme içeriğinde değişiklik yapılmasına imkan tanıyan mekanizmalar oluşturmasıdır. [Gökdere, 2000: 82-83].

Sözleşmede dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili bazı hususlar ise şöyledir [Lacity ve Hirschheim, 1993b: 81-89].

- Her şey işin başlangıcında kontrol edilmeli,
- Hizmet seviye kriterleri belirlenmeli ve buna yönelik raporlar geliştirilmeli,
- Sözleşmenin belirli bir süreyi kapsamaması veya uzun süreli olması tercih edilmeli,

- Değişimle ilgili hükümler açık olmalı,
- İşletmenin ve tedarikçi firmanın nelerden sorumlu olduğu ayrıntılarıyla yazılmalı,
- Ödeme planları belirlenmeli, yıllık veya genellikle aylık ödemeler yapılmalı,
- İş yükü belirlenmeli, ilk kapasite, büyüme hızı, değişiklikler saptanmalı,
- İlişkilerin nasıl yürütüleceği belirlenmelidir.

Dış Kaynaklardan Yararlanma ilişkisi içindeki işletmeler arasında yapılan sözleşmeler, taraflar arasındaki ilişkinin devam etmesi açısından önem taşımaktadır. Sözleşme imzalanmadan önce tarafların tereddüt ettikleri tüm konuları, konuşmaları ve sözleşmede bu konulara açıklık getirmeleri gerekmektedir. Yani;

- sözleşmenin açıkça tanımlanması ve tamamlanma sürelerinin belirlenmesi,
- tedarikçi firmanın denetlenmesi sırasında kullanılacak raporlama sisteminin tespit edilmesi,
- tedarikçi firmanın performansının değerlendirilmesinde kullanılacak standartların belirlenmesi,
- tedarikçi firmanın işletmeye sağlayacağı faaliyetleri gerçekleştirmesi için gerekli olan personelin sayısı ve niteliğinin belirlenmesi,
- tedarikçi firma ile gerekli iletişimin kurulabilmesi için tedarikçi firmanın bulundurması gereken elektronik cihaz ve ekipmanın belirlenmesi,
- tedarikçi firma ile yapılan sözleşmenin bitiş tarihinin belirlenmesi,
- tedarikçi firmaya, işletmeye sağlayacağı faaliyetlerden dolayı, ödenecek bedelin belirlenmesi ve tedarikçi firmanın başarılı ya da başarısız olması durumunda uygulanacak teşviklerin ve cezaların belirlenmesi temel nitelikli ön şartlardır.

Diğer taraftan sözleşmenin riskleri azaltacak, kontrolü ve etkinliği arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekir. Belirsizliği ortadan kaldırmanın, kontrolü sağlamanın ve değişime ayak uydurmanın bir yolu, işletme ile tedarikçinin(taşeron firmanın) birbirinin eksiklerini tamamlayacak veya hedefleri paylaşacak şekilde önemli bir ortaklık oluşturmalarıdır. Eğer tedarikçi yeni bir uygulamayı geliştirmek için sözleşmeye katılıyorsa; örneğin, işletme ile tedarikçi bu uygulamanın satışından elde edilecek geliri paylaşacaklarına dair sözleşmeye şart koyabilmelidir.

Dış Kaynaklardan Yararlanma sözleşmeleri ile ilgili olarak uygulamada tedarikçi üzerindeki kontrolün devam ettirilebilmesi, işletmenin tedarikçi firmaya verdiği işin bir kısmını elinde tutması ve potansiyel sözleşmeyi tedarikçi firmayı teşvik etmek için kullanması yolunu seçmesidir. Kontrolü sağlamanın başka bir yolu da işletmenin, gerçekleşmesinin mümkün olduğu durumlarda, tedarikçi firma ile kısa vadeli sözleşmeler yapmasıdır.

Tedarikçi firmalar, bu gibi özel durumları bilerek sözleşmeleri kurmalı ve tedbirlerini almalıdırlar. Özellikle, bu tür DKY sözleşmelerinde daha tecrübeli olmanın avantajlarını kullanmalıdırlar. İlişkiler başladıktan sonra hukuki sınırlar içinde yapılmış olan sözleşmenin maddelerini değiştirmenin ve sözleşmeye yeni maddeler eklemenin olanaksızlığının bilincinde olmalıdırlar.

3.1.10. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasına Geçiş

DKY uygulamasına geçiş planı; teklif formu hazırlama sürecinden, sözleşme görüşmelerine ve müteakiben DKY alış-veriş aşamasında yapılır. Eğer plan eksik veya gerçeklere uygun değilse, uygun planın oluşturulması için tedarikçi firma yetkilileri ile toplantılar yapılarak bir plan geliştirilmelidir [Gökdere, 2000: 95]. DKY uygulamaları geçiş aşaması boyunca dikkate alınacak en önemli konu, diğer fonksiyon alanlarından ziyade transferin daha fazla zaman alacağıdır. DKY uygulamalarına geçiş adımları aşağıdaki gibi sıralanabilir [Bragg, 1998: 116].

-Bir koordinatör atama; işletme mümkün olduğunca DKY sürecinin başlangıcından itibaren bir koordinatör atamalıdır. Bu personel işle ilgili konularda olduğu kadar sözleşme görüşmelerinde, potansiyel tedarikçi değerlendirmede ve tüm DKY faaliyetlerinin yönetilmesinde görev almalıdır. Belediye hizmetlerinde bu görev, ihale komisyon üyelerine aittir. DKY ile yapılan hizmetlerin büyüklüğüne bağlı olarak, koordinatör destek personele ihtiyaç duyulabilir.

-Üçüncü kişilerin izninin sağlanması; bir işletme kesin DKY kararını almadan önce üçüncü kişi ve kuruluşlar tarafından gerekli olan tüm izinleri almalıdır. Başka bir ifadeyle bürokrasi ile ilgili yazışmaları yapmalıdır.

Gizli bir anlaşma imzalama; olası tedarikçi firmalar seçildikten sonra, tedarikçi firma ihtiyaç duyulan hizmet ve mevcut durumları kapsayacak final sözleşme görüşmesi için yeterli detayda bilgi toplayamama durumunda, işletmenin ilgili hizmetlerini incelemek isteyecektir. Bununla birlikte gizli materyalleri incelemenin bir bölümü olarak işletme, incelemenin her aşamasını üstlenmeyle ilgili gizli bir anlaşma imzalayabilir. İşletme transfer edilecek bütün dokümanları tedarikçi firmaya imza karşılığı vermeli, olası durumlar için bir kopyasını da muhafaza etmelidir.

-Tedarikçi eğitimi; transfer edilecek fonksiyonların bazı kısımlarında bazı tedarikçi firmalar eğitime ihtiyaç duyabilir. Dolayısıyla geçiş aşamasında tedarikçi firmaların eğitim gerekli olabilir.

-Personel transferi; en önemli konulardan biri işletme personelinin tedarikçi firmaya transfer edilmesidir. İşletmelerdeki personelin nasıl etkileneceği ve hangi rolü üstlenecekleri tanımlanmalıdır. Personel konuları DKY uygulamalarının en zor kısmıdır. DKY uygulamasına giden departmanlarda çalışan personel genellikle tedarikçi firmaya devredilir veya diğer departmanlara dağıtılır veya işten çıkartılır.

-Dokümanların transferi; tedarikçi firmaya transfer edilecek çok sayıda doküman vardır. Bu dokümanlar DKY uygulamalarına giden departman veya faaliyetlerle ilgili olup, karşılıklı iletişim ve güven içerisinde transfer edilmelidir.

-Yerleşim; DKY uygulamaları ile ilgili faaliyetlerin sözleşmenin imzalanmasıyla tam olarak aktarılmasıdır. Hizmetlerin yapılmasında tedarikçi firma personelinin yerleşimi özellikle hizmetlerin olumlu düzeyde sağlanmasında çok önemli bir konudur.

DKY uygulamasına geçişte organizasyonel değişim kaçınılmazdır. Tedarikçi firmayla ilişkinin pozitif olarak gerçekleşmesi ve değişimin etkin olarak yönetilmesini sağlamak

için proje yönetim takımı ve üst yönetim, iyi tanımlanmış bir değişim süreci uygulamalıdır. Değişimden etkilenen tüm birimler karar alma aşamasında yer almalıdır [Perry ve Devinney, 1997: 25-26].

Sonuç olarak, DKY uygulamasında geçiş iyi yönetildiği, hükmedildiği ve kontrol edilebildiği sürece başarılı olacaktır.

3.1.11. Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinin Yönetimi

Özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler için DKY ilişkisinin yönetiminin önem arz etmesi gibi belediyelerde de bu uygulamaların devamı sürecince belediye - tedarikçi firma ilişkilerinin yönetimi çok önemlidir. Diğer taraftan müşteri tedarikçi firma ilişkisi, işletmenin hizmet kalitesi ve maliyeti ile birlikte müşteri ilişkilerindeki becerileri de etkiler. Dolayısıyla satın alınarak yapılan bir hizmetin değerini maksimize etmek için, etkin bir tedarikçi yönetim stratejisinin belirlenmesi gerekir. Bu itibarla, DKY uygulamalarında tedarikçilerle ilişkilerin etkin yönetilmesi ve verimliliğin sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken konular aşağıda incelenmiştir [Arslan, 1999: 30].

3.1.11.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöneticisinin Atanması

Üst yönetim takımı, DKY uygulamaları sırasında proje yönetim takımı veya ihale komisyonundaki teknik uzmanların da desteğini alarak görev ve sorumlulukları tek bir yönetici üzerinde toplayabilir. Bu tipte bir DKY yöneticisinin faaliyetleri etkin ve verimli yerine getirebilmesi için bir takım nitelik ve özelliklere sahip olması gerekir [Jenking, 1997: 3-7]. Atanan DKY yöneticisi, işletme performansını değerlendirmede, denetim ve diğer konularda aktif olmalıdır. DKY yöneticisinin sahip olması gereken ve kritik düzeyde önem taşıyan özellikleri bulunmalıdır. Bunlar; [Arslantaş, 1999: 35].

- Stratejik düşünebilme ve planlama yeteneğine sahip olmalıdır.
- Proje takım yönetimi konusunda yeteneğe sahip olmalıdır.

- Tedarikçi firma ile ilişkiler sırasında ortaya çıkan sorunları mantıksal yollardan ele alıp çözüme kavuşturabilmelidir. Ayrıca, yetkisini aşan konularda üst yönetime gerekli bilgiyi verip sorunların çözümünde yardımcı olmalıdır.
- Tedarikçi firma ile işletme arasındaki ilişkileri yönlendirebilmelidir.
- Değişime karşı duyarlı olmalıdır.
- Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır.

Ayrıca, tedarikçi firma ile ilişkilerin yönetiminde sorumlu yöneticinin, işin nasıl yapılacağıyla ilgili eğitime tabi tutulması gerekir. Bu eğitim, sözleşmede var olan işletmenin gerçekleştirmek istediği hedefleri, kabul edilen performans değerlendirme kriterlerini, kişilerin sahip oldukları rolleri, sorumlulukları, otoriteyi ve raporlama sistemini kavramayı kapsamalıdır [Arslantaş, 1999: 47].

DKY ilişkisinin yönetiminde DKY yöneticisi ve işletme yöneticisi günlük ilişkileri yönetmelidir. Ayrıca bu iki yöneticinin de içinde olduğu denetleme kurulunun DKY uygulamaları için oluşturulması, ilişkinin etkin bir biçimde yönetilmesine olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu kuruldaki bir yönetici, yapılacak toplantılara başkanlık yapmalıdır. Denetleme kurulu; [Greaver, 1999: 272].

- Yıllık işletme planlarını ve önemli girişimleri gözden geçirmeli,
- Genel konuların tartışılmasına ortam sağlamalı,
- Belirlenen hizmet standartlarına göre performans sonuçlarını incelemeli,
- Sözleşmeyi sık sık gözden geçirmeli,
- Problem ortaya çıktığında hakem olarak davranabilmelidir.

Denetleme kurulunun yasal geçerliliği sözleşmede yoksa fazla önemli değildir. Önemli olan çıkar gruplarının belli zamanlarda bir araya gelerek toplantı yapmalarıdır. İlk altı ay içerisinde denetleme kurulu aylık olarak toplanmalıdır. Daha sonraki aylarda DKY ilişkisine bağlı olarak iki veya üç aylık periyotlarla toplanabilir. DKY ilişkileri düzenli bir seyir izlemediği zaman bu kurul toplanıp sorunları halletmelidir [Greaver, 1999: 272].

DKY yöneticisi ve işletme muhasebe yöneticisi, performans sonuçlarını incelemek için ayda en az bir defa bir araya gelerek işlem konularını tartışmalıdır. İşlem toplantılarında genel olarak aşağıdaki konular gündem maddesi olabilir [a.g.e., 273].

- Performans sonuçlarını analiz etmek,
- Performans konuları ile sonuçları tartışmak,
- Müşteri alanlarını yeniden gözden geçirme,
- İşletmenin DKY faaliyet alanlarını tartışmak,
- Tedarikçi firma ile ilgili sorunları tartışmak,
- Değişimler için gelişme tavsiyelerinde bulunmak,
- Yeni girişimler planlamak,
- Faturalama (fiyat listesini) gözden geçirme.

Ayrıca belli zamanlarda organizasyon ilişkilerini güçlendirmek için tedarikçi firma yöneticilerini, üst yönetim takımı stratejik toplantılara davet etmelidir. Bu toplantılar;

- Üst düzey yönetici toplantıları
- Stratejik toplantılar
- Hizmet geliştirme toplantıları
- Genel yönetici toplantıları

DKY ilişkisi içindeki işletmelerde iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve birbirlerine yardım etme imkanı bulurlar. Taraflar arasında kurulan iletişim etkinliği, planların uygulanması, sözleşmenin devam etmesi ve fonksiyonların belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesine olumlu katkı sağlar. İletişimin sağlanması vizyonun meydana getirilmesinde ve paylaşılmasında da önem taşır. Bu tip bir iletişim her iki tarafın da kazanç elde etmesine imkan verecek ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat tanıyacaktır [Arslantaş, 1999: 52].

Tedarikçi firma ile kurulan ilişkilerin sıkı bir şekilde devam etmesi için işletmede çalışan tüm personel de bilgilendirilmelidir. Bu yolla tüm organizasyon, neyin

başarılmaya çalışıldığı, bunun niçin yapıldığı, ortaya çıkan problemlerin nasıl karşılandığı ve çözümlendiği, haberleşme kanalları, neyin gerçekleşmesinin beklendiği vb. konularda bilgi sahibi olur. Tedarikçi firma personelinin, işletmenin bulunduğu çevreyi ve hedeflerini anlaması için bu eğitime katılması teşvik edilmelidir. Zaten tedarikçi firma personeli, kendi alanlarında uzman olmalarına rağmen müşterisiyle bulunduğu çevreyi ve hedeflerini anlayabilmek için bu eğitime katılmak istemektedirler. Bu yolla tedarikçi firmanın işletme ihtiyaçlarını karşılamada önemli olan konulara gereken duyarlılığı göstermesi mümkün olabilir [Gökdere, 2000:101]. Ayrıca işletme, kendi personelini ve tedarikçi firmanın personelini informal buluşmalara, sosyal faaliyetlere, karşılıklı personel toplantılarına ve hizmet geliştirme programlarına katılmayı teşvik etmelidir.

3.1.11.2. Performans Kontrolünün Sağlanması

Tedarikçi firma ile işletme arasında imzalanan sözleşmeden sonra önemli olan uygulamanın kontrolüdür. Bir işletme karar alamadığı, bilmediği faaliyeti kontrol edemez. DKY kararının altında zaten bu kaygı yatmaktadır. Tedarikçi firmanın yönetimini sağlayan DKY yöneticisi veya proje yürütme takımı, belirlenen süreçte tedarikçi firmanın hizmetlerini ve bu hizmetlerin ne kadar etkili bir biçimde yerine getirildiğini, mevcut çevrenin hızla değişkenliği karşısında gelebilecek problemler için farklı bir çözüme ne kadar hızlı bir biçimde ulaşıldığını belirler [Pastore, 1996: 41].

İşletmenin belirlenen performans hedeflerinden sapma olmaması için sözleşme dahilinde, tedarikçi firmayı kontrol etmek ve yönetmek için etkili bir performans kontrol mekanizmasının kurulması gerekir [Duman, 2002: 76]. Kontrol süreci; tedarikçi firmanın belli bir dönemde belli bir hizmeti sağlamasından sonra ortaya çıkan sonuçların, sözleşme hükümleri dikkate alınarak yapılan değerlendirme sürecidir [Cross, 1995: 95]. Ayrıca, performans değerlendirme süreci; performans standartların belirlenmesi, performans değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi ve değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin kullanılması olarak bu standartların saptanmasını gerektirir. Bu standartlar tedarikçi firmanın başarılarının değerlendirmesi için birer kriter oluşturacaktır. Çünkü bu spesifik performans standartları, tedarikçi firma

tarafından sağlanan hizmetin niteliğine, zorluk derecesine ve müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir [Arslantaş, 1999: 51].

DKY ilişkisi içindeki işletmelerin başarıları, DKY yöneticisi ve denetleme kurulu aracılığı ile etkin bir ilişkiler ağının kurulmasına ve bağlılıklar zincirinin hiçbir aksaklık olmaksızın sürdürülmesine bağlıdır. Ama bu durum bir takım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu açıdan, işletme ile tedarikçi firma arasında etkin ve açık iletişim sağlamak için üzerinde yeterince zaman harcanmış bir iletişim mekanizması kurulmalıdır [Eren, 2000: 226].

Gerek kamu gerekse özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde tedarikçi firma üzerinde yeterli kontrolün sağlanabilmesi ve performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için [Rubin, 1997: 12].

- İş türleri ayrıntılı olarak tanımlanmalı,
- Tüm iş türleri için birim ölçekler oluşturulmalı,
- Bütün iş türlerinin ağırlığına göre kullanılacak dağıtım oranı oluşturulmalı,
- Bütün iş hacimlerinin toplam ağırlığının (ölçek zaman oranı vb. gibi) veri işleme oranı bulunmalıdır.

Bu kapsamda belediye hizmetleri için DKY uygulamasında hizmetin başarılı olup olmadığına karar vermede kullanılacak ölçütleri tanımlamak önemlidir ve DKY sözleşmesinde performans ölçütleri açıkça belirlenmelidir.

Belediye hizmetlerinde DKY ilişkisinin yönetimi, ihale komisyonu tarafından yürütüldüğü gibi, belediye başkanının onayı ile ilgili müdürlük veya teknik bir personelin atanmasıyla da yapılmaktadır. Ayrıca, kısa ve uzun süreli DKY ilişkilerinde proje yürütme takımı veya ihale komisyonu DKY uygulamalarının başından sonuna kadar sorumlu tutulmakta, merkezi idare (İçişleri Bakanlığı) tarafından gönderilen denetleyiciler tarafından kontrol edilmektedir.

Tedarikçi firmalar üzerinde kontrolün sağlanması ve performansların değerlendirilmesine yönelik çok sayıda ölçüm metotları bulunmaktadır ve bu metotları sektörden sektöre değişmektedir [Bragg, 1998: 122]. Belediye hizmetlerinde kullanılacak ölçüm metotlarının belli başlıları şunlardır [Öztemel, 2001: 171]. DKY ile;

- Şikayetlere ortalama cevap verme süresi
- Üretilen hizmet sayısı
- Yatırımların gerçekleşme oranı
- Müşteri şikayet sayısı
- Gelirlerdeki artış oranı
- Gelirler / maliyet oranı
- Belediyenin öz gelirlerinin toplam gelirlere oranı
- Elde edilen mali kaynakların tutarı
- Hizmetin birim maliyeti
- İş kazaları oranı

Belediyeler, DKY ile üretilen hizmet sayısını dikkate alarak bir önceki dönem ile yaşanan dönem arasında mukayese yapabilir. Aynı şekilde hedeflenen bir hizmet sayısı var ise ona ulaşıp ulaşılmadığını kontrol edebilirler. Hedefler doğru, fakat ulaşılamamış ise o zaman nedenleri araştırılır.

DKY uygulamaları fonksiyonel birimlere ait performans örnekleri ise şunlar olabilir. DKY uygulamaları ile;

- Taşınan yolcu sayısı
- Yeni oluşturulan park miktarı
- Otobüs ve diğer toplu taşıma araç sayısı
- Birim zamanda bakım maliyeti
- Dökülen asfalt miktarı
- Yeni yapılan kanalizasyon miktarı
- Zamanında bitirilen projelerin sayısı
- Denetlenen kuruluş sayısı

- Yıkılan kaçak bina sayısı

Burada listelenen ölçütler belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının performans ölçütlerine birer örnek olarak yazılmıştır. Önemli olan çok sayıda ölçüt belirlemek değil, hizmetleri ve onların kalitesini ölçecek etkin ölçütlerin olmasıdır.

Üst yönetim takımı, bu ölçütlerden sadece göz önünde bulundurmamalı, tedarikçi firmalara yönelik faaliyetlerinin performans kontrolünü etkin bir biçimde nasıl sağlayacağını bilmeli ve bu kontrollerden amacına uygun olanları seçmelidir [Bragg, 1998: 119-121].

Sonuç olarak, DKY ilişkisi içindeki belediyelerle tedarikçi firma arasındaki iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkanı bulmaktadır.

3.1.12. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sözleşmesinin Sona Ermesi

DKY alış-verişinin sona erdirilmesinde birkaç olası durum söz konusudur. En genel sonuç, işin tamamlanması, sözleşmenin sona ermesi ve her iki tarafın da birbirinden ayrılmasıdır. Başka bir durum ise sözleşmenin sona ermesi fakat, işletme ve tedarikçi firmanın yeni bir sözleşme yapılmasıyla ilişkinin devamını sürdürmeleridir. İyi olmayan bir sona erdirme ise, işletme ve tedarikçi firmanın kötü ilişki içinde olması sonucu sözleşme süresi tamamlanmadan işin sona erdirilmesinden dolayı ayrılmadır [Gökdere, 2000: 104].

Sözleşmenin bitirilmesi DKY ilişkisinin en önemli kısmıdır. Dolayısıyla DKY ilişkisinin sona erdirilmesi planı, önceden sözleşmede belirtilmelidir. Sözleşmenin bitirilmesi hem tedarikçi firma hem de işletme için maliyetlidir. Sözleşme sona erdiği zaman, genellikle aynı tedarikçiyle yeniden görüşme yoluna gidilebilir. Fakat, yeni bir tedarikçi firmayla görüşme yoluna gidilmesi veya işin işletmede sürdürülme durumlarına karşı iyi planlama ve analizler yapılmalıdır. Ayrıca, iş devranılırken geçişin yumuşak olup olmayacağı da dikkat edilecek bir diğer önemli husustur.

DKY ilişkisi tedarikçi firmanın bekası için hayati önemdedir. Bu nedenle tedarikçi firma daha fazla kontrole ihtiyaç duyar. Bununla birlikte, işletme tedarikçi firma tarafından materyal ihlali yapıldığı durumlarda sözleşmeyi bitirme hakkına sahiptir. Aslında, sözleşme genellikle uygunluk içinde sonlandırmaya imkan tanır. Sözleşme bitirileceği zaman, işletme içsel kontrol için tedarikçi firmadan kontrolündeki işleri almak zorundadır. Tedarikçi firma hem içsel fonksiyonların yeniden oluşturulmasına hem de yeni bir tedarikçi firmaya geçiş yapmasına yardım etmek zorundadır. Pürüzlü bir geçiş, işletmenin faaliyetlerini zarara uğratabilecektir. Bu nedenle işletmenin pürüzsüz bir geçiş yapabilmesi için sözleşmede [Peterson ve Carco, 1998: 231].

- tedarikçi firmayla geçiş periyodu boyunca temel hizmetlerin yapılmasını sürdürmeye imkan tanınması,
- geçiş hizmetlerinin fiyatlandırılması,
- işletmenin geçişi etkin yapabilmesi için geçiş tarihini uzatma yetkisine sahip olması,
- hizmetlerin yapılmasında tedarikçi firmanın kullandığı varlıklarını işletmenin satın alma hakkı bulunması,
- olağan üstü durumlarda sözleşme süresi bitse bile aynı tedarikçi firmayla faaliyetlerin devam edilebilmesi gibi konular mutlaka belirtilmelidir.

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının sona ermesi, yapılan sözleşme süresinin bitmesi ve işin tamamlanması ile olur. Belediye hizmetlerinin DKY ile yapılmasına devam edilmesi durumunda tekrar ihalenin yapılması zorunluluğu vardır. Başka bir ifadeyle, her DKY uygulamasının sonuçlanması yeni bir ihalenin yapılması ile işlerlik kazanır. İşin belediye bünyesinde yapılması iyi bir planlama ve koordinasyon gerektirir ve kaynaklar bu hizmetlerin yapılması için yerli yerinde toparlanmalıdır. Eğer tedarikçi firmaya transfer edilen personel işi yapacaksa, muhtemelen hizmet daha kolay yapılacaktır. Belediye sözleşme dönemi sonunda işin iç bünyede yapılma olasılığını baştan düşünmelidir. Çünkü, DKY ile yapılan bir hizmetin iç bünyede gerçekleşmesi belediyeye mali yük getirecektir. Bu kapsamda işin tekrar iç bünyede yapılması için [Klepper ve Jones, 1998: 323-324].

- İhtiyaç olan gerekli yönetimsel, teknik personel oluşturulmalı,
- Araç-gereç donanım ve ekipman güvenli bir şekilde kurulmalı,
- Hizmet alanları hazırlanmalı
- Gerekli Bütçeye gerekli ödenekler konmalıdır.

DKY dönemi boyunca belediyenin çekirdek personelini muhafaza etmesi bu durumlarda çok avantajlıdır. Bu personel belediyenin ihtiyacı olan faktörleri belirleyecek ve geçişte plan ve yol göstericiliği yapacaktır.

Sonuç olarak belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının sözleşmeye bağlı olarak sona ermesi durumunda belediye üst yönetim takımı veya proje yönetim takımı, DKY sonucunda elde edilen performans değerleri analiz ederek ve analiz sonuçlarını karşılaştırarak çıkan sonuca göre DKY uygulamalarına gidilip gidilmeyeceğine karar vermelidir.

3.2. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Etkileri

Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları işçi, yönetim, sendika ve ilişki içerisinde bulunduğu herkesi içerdiğinden rekabet avantajı kazanmak için etkili bir araç olabilir. Bu stratejinin eksikliği, hataların kaçınılmazlığıdır. Bununla birlikte anlamsız hatalardan ve bütün doğru bileşenlerle etkili proje takımı kurmak, herkesin katılımını sağlayarak üst yönetime destek vererek amaçları oluşturmak ve bu amaçlara yönelik kurallara uymakla kaçınılabılır. Bu kapsamda belediyelerde dış kaynaklardan yararlanmanın etkileri aşağıda belirtilmiştir.

3.2.1. Belediye Hizmetlerine Etkisi

Belediye hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma'nın olumlu etkileri olduğu gibi bazı olumsuz etkileri de olabilmektedir. Belediye hizmetlerinde DKY yönetim yaklaşımının başarıyla tamamlanmasının, verimlilik ve karlılığı artırma, hizmet kalitesini ve kapasitesini artırma, hizmet maliyetlerini azaltması yönünde olumlu etkileri bulunmaktadır. Bunlara ilave olarak DKY'nın olumlu etkileri şunlardır.

- Belediye yöneticilerince idaresi ve kontrolü zor olan faaliyetlerin yapılmasına yardımcı olur.
- İçsel olarak mevcut olmayan (araç, gereç ve teknik personel) kaynakların kullanılması yönünde olumlu etkilere sahiptir.
- Diğer hizmetler ve amaçlar için özgür kaynaklar sağlar.
- Belediye hizmetlerinin yapımında sabit yatırımların azaltılmasına yardımcı olur.
- Belediyelerin hizmet kalitesini artırma, hizmet standardını geliştirme ve müşteri memnuniyeti yönünde öz yetkinliklerine odaklanmalarına yardımcı olur.
- Az sayıda personel ile hizmetlerin en ücra kesimlerine gitmesini sağlar
- Risk paylaşımına olumlu etkilerde bulunur. Belediyeler DKY ile bütün yönetsel ve iktisadi riskleri paylaşabilirler. Belediyelerin faaliyetleri boyunca meydana gelen bütün değişimleri izlemeleri sınırlı kaynaklarına külfet getirmektedir. Dolayısıyla DKY uygulamalarında, hızla değişen çevreye daha kolay uyum sağlanabilmekte ve kaynakların kullanımında özgür olunabilmektedir.

Bununla birlikte DKY'nın bazı olumsuz etkileri de mevcuttur. Bu olumsuz etkiler şunlardır.

- DKY uygulamaları, uzun dönemde tedarikçi bağımlılığının artmasına yol açabilmektedir.
- Belediyelerin amaçlarıyla tedarikçi firmaların amaçlarının farklı olması, belediyelere olumsuz etki edebilir. Çünkü belediyeler kar amacı gütmeyen kamu kuruluşlarıdır. Oysa özel sektör kuruluşlarının amacı kar elde etmektir. Dolayısıyla hizmetin yapımında müşteri memnuniyetinden ziyade karlılığa öncelik vermektedir.
- Belediyelerde istihdam edilen memur ve işçi personelin çalışma ortamındaki belirsizliklerden dolayı performanslarında azalma meydana gelecek ve daha iyi iş yapma motivasyonu kaybolacaktır.

- Belediyeler halk için önem arz eden bir hizmeti tedarikçi firmaya devrederek verebilir. Fakat hizmeti yerine getiren firma hizmeti durdurur veya gerekli şekilde yapmaz ise belediye kapsamlı sözleşme yapsa bile önemli zarara uğrayacaktır.

Belediye yöneticileri bu olumsuzluklara rağmen DKY uygulamalarının daha ucuz olduğuna ve daha kaliteli hizmet sağladığını inanmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda bunu doğrulamaktadır. ABD’ de yapılan bir araştırmada yöneticilerin %60’nın DKY uygulamaları ile yapılan hizmetin daha ucuz ve zamanında yapıldığı, %80’nininde daha kaliteli ve verimli hizmet sağladığı inancında olduğu belirtilmektedir [Savas, 1994].

3.2.2. Çalışan Personele Etkisi

Dış Kaynaklardan Yararlanma politika ve uygulamaları önemli etkilerinden birini de çalışanlar üzerinde gösterir. Yapılan incelemelere göre belediyelerde özelleştirme düşüncesi altında yapılan DKY uygulamalarının 657 sayılı yasaya tabi devlet memurları ve 1475 sayılı iş kanununa tabi işçilere işten atılma korkusu, yetki kaybı, yer değiştirmeden dolayı istenmeyen yerde çalışma, ücret düşüklüğü şeklinde olumsuz etkilerinin olabileceği görülmüştür [Güzel, 1994: 177-179]. DKY ile ilgili bu olumsuz etkiler, çalışanların morallerini ve performanslarını azaltacağı gibi mensubu oldukları belediyeye karşı saygılarını da kaybettirecektir.

Başarılı bir DKY’nın mümkün olabilmesi için belediye yöneticilerinin süreç analizleri yapmaları ve hizmet bölümlerini değerlendirmeye tabi tutmaları gerekmektedir. Bu çalışmalar içinde DKY düşünülen bölümlerde aşırı istihdamın olması halinde, istihdamın azalımı planlı bir şekilde yapılmalıdır. Bu planlama, kolay vazgeçilenden zor vazgeçilene doğru olmalıdır. Yani emekliliği gelen personelin emekliliğe sevk edilmesi, kendi isteği ile çıkmak isteyen personelin tazminatını vererek çıkarılması, başka bölüm ve kurumlara personelin sevk edilmesi ve en son zorunluluk halinde işçilere tazminatlarını vererek işten çıkartılması şeklinde bir yol izlenmelidir.

Yine, DKY nedeniyle personelin uğrayabileceği muhtemel zararların giderilmesi için belediye yöneticilerinin bir takım düzenlemeler yaparak tedarikçi firmalara bazı yükümlülükler getirmeleri gerekir. Örneğin, işten çıkarılması düşünülen personelin tedarikçi firmalarda istihdamına yardımcı olmaları hatta yapılacak sözleşmelerde şartnamelerine eklemeleri şeklinde olabilir. Bu durum personelin uğradığı zararları en aza indirebilir.

3.2.3. Sendikalara Etkisi

Belediye hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının sendikalara genellikle olumsuz yönde etki ettiği belirtilmektedir.

Belediyelerde hizmetlerin tedarikçi firmalara devredilmesi, iç bünye istihdamda azalma meydana getirecektir. Ayrıca, belediye adına hizmetleri yapan tedarikçi firmalarda sendikal oluşumun bulunmaması, gücünü üye sayısının çokluğundan alan sendikaları olumsuz yönde etkileyecektir. Sendikalaşma oranı, kamu kesiminde faaliyet gösteren belediyelerde daha yüksek olduğundan, sendikalaşma oranında meydana gelen değişimler sendikaları çok fazla etkileyecektir. Buna ilave olarak işgücünün sektörel dağılımı değişecek ve özel sektör çalışanlarının toplam işgücüne oranı yükselecektir. Bu durumun doğal sonucu, kamu ve özel sektör sendikalarının üye sayıları ve sendikalaşma oranları değişecektir [Dereli, 1993: 25].

Sendikaların DKY uygulamalarına karşı tutumu, üye sayısında meydana gelebilecek azalma ve ücret yapısında oluşabilecek dengesizlikler nedeniyledir. Günümüzde bu karşı tutum, siyasi liderlerin gerçekleştirmek istedikleri DKY politikalarını önleyecek veya geciktirecek bir boyuta ulaşmamıştır.

3.2.4. Ücret Düzeyine Etkisi

Genel olarak sendikaların ve çalışanların, DKY uygulamalarına karşı olumsuz tutumu, ücret düzeyinde bir azalma olacağı düşüncesinden dolayıdır. Bu düşüncenin kökeninde ise özel sektör firmalarının sürekli en fazla kar etme amacına yönelmesinin doğal

sonucu olarak ücretleri düşük tutma eğiliminde olması yatmaktadır. Yapılan araştırmalarda, tedarikçi firmaların ihaleleri alabilmek için düşük fiyat politikaları uyguladığı ve bu fiyat politikalarının işçilik maliyetlerini arttırdığı anlaşılmıştır [Alper,1994: 125]. Dolayısıyla DKY uygulamaları, ücret seviyesinde ciddi düşüslere yol açabilmektedir. Nitekim, taşeronlaşma şeklindeki dış kaynak kullanımı bu ücret düşüklüğünün en belirgin şekilde ortaya çıktığı uygulama alanını oluşturmaktadır.

Kamu sektöründe faaliyet gösteren belediyelerde ücret yapısı olarak zaman, kıdem ve statüye dayalı ücret sistemi benimsenmiştir. Oysa, ücretle ilgili verime dayalı bir sistem kurmayı amaçlayan tedarikçi firmalarda, zamana dayalı ücret sisteminden ziyade parça başı, götürü, teşvik edici veya primli gibi vasıf ve performansa dayalı ücret sistemlerini uygulanmaktadır.

Diğer taraftan aynı işletme içerisinde memur, sendikali işçi ve sendikasız mütahhit olması, ücret sisteminde dengesiz bir yapının oluşmasına neden olmakta ve birbirine etki etmektedir. Bu etki, özel sektörün yüksek bulduğu ve sürekli olarak eleştirdiği kamu sektörü ücretlerinin özel sektör ücret düzeyine doğru indirilmesi yönündedir.

Bu kapsamda aynı belediyede çalışan farklı statüdeki personelin ücret yapısının, emek sömürüsüne gidilmeden verimlilik ve performans kriterleri ile birlikte geçim standartlarının da dikkate alınarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bunlara ilave olarak DKY'nın çalışma hayatına ilişkin olumsuz sonuçlarını gidermeye yönelik mevzuat düzenlemeleri yapılması, ücret ve iş güvenliği düzeyinde meydana gelmesi muhtemel olumsuzlukların engellenmesi çalışma barışı açısından çok önemlidir.

4. MARMARA BÖLGESİNDEKİ BELEDİYELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMAYA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Günümüzde özellikle ABD ve Avrupa ülkeleri özel sektör işletmelerinde yeniden yapılanma ve bunun sonucu olarak stratejik küçülme kararı ve bu kararın uygulanış sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma, (outsourcing) yöntemi yoğun olarak uygulanan ve sonucunda önemli faydalar edinilen bir yönetim aracı olarak göze çarpmaktadır.

DKY, yalnızca özel sektör işletmeleri için değil, kamu işletmeleri için de önemli avantajlar sunabilecek bir potansiyele sahiptir. 1980'li yıllardan itibaren ABD ve İngiltere'de başlayarak diğer gelişmiş ülkelerde devam eden kamu işletmelerinin özelleştirilmesi akımı ve bunun sonucunda devletin temel yeteneklerine odaklanması ve diğer fonksiyonlarını özel sektöre devrederek küçülme politikaları tüm dünyada yaygınlaşmış ve bu süreci erken başlatarak başarıyla uygulayan ülkeler ekonomik rekabet güçlerinde büyük aşamalar kaydetmişlerdir.

Türkiye'de devletin, ekonomideki ağırlığının azaltılarak temel yeteneklerine odaklanması gerekliliği, uzun dönemden beri tartışılmakta ve bu konu ile ilgili girişimlerde her ne kadar istenilen seviyeye ulaşılmamış olursa da her alanda yoğun çabalara rastlanmaktadır. Diğer taraftan, ülkemizde özel sektör faaliyet alanlarının çoğunun halen devlet eliyle sürdürüldüğü bilinmektedir. Bu sürecin başarıyla gerçekleştirilmesi için özelleştirme ve Dış Kaynaklardan Yararlanma büyük önem taşımaktadır.

Diğer tüm kamu kuruluşlarında olduğu gibi yerel yönetimler alanında faaliyet gösteren belediyelerde de halen çok sayıda faaliyetin özel sektörde yürütülen işletmecilik faaliyeti ile aynı olduğu görülmektedir. Belediyeler bu hizmetleri yüksek maliyetle ve eski teknolojilerle vermeye çalışırken, özel sektörde yer alan işletmeler, belediyelerin gerçekleştirdiği hizmetlerin büyük kısmını daha yüksek kapasitelerle ve daha düşük maliyetle yapmaktadırlar.

Bu araştırma, son 20 yılın gözde yönetim uygulamalarından olan DKY'nın belediye hizmetlerine uygulanmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Sektörde yer alan üst kademe yöneticilerle görüşülerek, belediye hizmetlerinin dış kaynağa aktarılmasına ilişkin değerlendirmeleri alınarak araştırılmış ve belediye hizmetlerinin sunulmasında DKY uygulamalarının gerekliliğinin cevabı elde edilmeye çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yerel yönetimlerde belediye hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde Dış Kaynaklardan Yararlanma tekniğinin başarı düzeyinin araştırılmasıdır. Araştırma konusu Dış Kaynaklardan Yararlanma, "Yönetim ve Organizasyon" disiplini içinde alternatif bir hizmet yönetimi olarak değerlendirilecektir.

Ayrıca bu araştırma; hizmetlerin yapılmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulaması ile ilgili olarak, belediyelerin bu uygulamalardaki fayda ve risklerini, uygulama sürecini, hedeflerini gerçekleştirmelerinde belediyelerin izleyecekleri stratejilerin tespitini ve dış kaynak kullanımına giderek yapılan hizmetlerin başarıya ulaşmasını etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu nedenle, konunun kuramsal temelin yanında uygulama boyutuna yer verilerek hem kalitatif (nitel) hem de kantitatif (nicel) bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Böylece ülkemiz belediye hizmetlerinde gerçekleştirilmekte olan DKY uygulamalarının, tüm ölçme ve değerlendirme zorluklarına rağmen bilimsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda rekabet boyutunda, teknolojik kullanım yapısı ve yönetim anlayışında yaşanmakta olan hızlı değişim, belediyelerin organizasyon yapılarını, yönetim anlayışlarını, iş, süreç ve sonuçlarını etkilemektedir. Dolayısıyla, Türkiye'de belediye hizmetlerinin etkin, verimli ve kaliteli uygulanabilmesi, başka bir ifade ile "kendi alanlarında en iyi" olabilmeleri için belediyelerin temel yetkinliklerine odaklanmaları

kaçınılmazdır. Ayrıca müşteri (halk) ihtiyaçlarının sürekli değişiyor olması belediyeleri hızlı bir transformasyona zorlamaktadır. Bunun için belediye yöneticilerinin alternatif bir yönetim stratejisi olarak hizmetlerin yürütülmesinde risk ve getiri faktörünü dikkate alarak DKY kararını oluşturmak durumunda kaldıkları görülmektedir.

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının başarıyla gerçekleştirilmesi yöneticilere, stratejik hedeflere ulaşmada organizasyon içindeki etkinlikleri ve yetkinliklerini arttırmalarını sağlayacaktır.

Dış kaynak kullanımının giderek önem kazanmasının nedenleri çok fazladır. Karmaşık ve hızlı hareketlilik bulunan bir çevrede, etkin hizmet üretmenin en hızlı yolu DKY'dır. Bununla birlikte, daha düşük maliyet ile çalışan firmalarla anlaşarak maliyetlerin düşürülmesi de DKY için bir diğer faktördür.

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının başarısı büyük ölçüde bu hizmeti arz eden özel sektör şirketlerine bağlı olduğundan bu hizmeti üstlenen şirketlerin kalite anlayışı ve teknolojik yapısına dikkat edilmesi zorunludur.

Ülkemizde henüz gelişme safhasında olan Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının çok sayıdaki alanda hızlı bir şekilde gelişeceği çok açıktır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada amaca ulaşabilmek için belli sınırlamalar getirilmiştir. Araştırma 2003 yılı Ocak – Haziran dönemi içerisinde Marmara Bölgesindeki dört büyükşehir belediyesi ve ona bağlı ilçe belediye hizmetlerinde yapılmıştır.

Ayrıca bu araştırma, belediyelerde en çok DKY uygulamalarının gerçekleştirildiği hizmetler olan “Temizlik Hizmetleri, Teknik Hizmetler, Araç Kiralama Hizmetleri, Bilgi İşlem Hizmetleri, Fen Hizmetleri, Ulaşım Hizmetleri, İmar Hizmetleri, Park-Bahçe Hizmetleri ve Sosyal Hizmetler” gibi hizmet alımları dikkate alınarak sonuçlandırılmıştır.

Araştırma bazında her belediyeden en az bir başkan yardımcısına ve imkanlar dahilinde departman müdürlüklerine de ulaşılmaya çalışılmıştır.

Diğer taraftan, araştırma konusu kamu hizmetleriyle ilgili olduğundan bürokratların bazı yaklaşımlarında açıklık ilkesi konusunda çekinceler ile karşılaşmıştır. Siyasi görüşlerin DKY uygulamalarına gidilme düşüncesinde etkili olabileceği nedeniyle anketler haricinde direkt görüşmelerde gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırma Konusu (Problemi)

Bu araştırmanın ana problemi, belediye hizmetlerinin sunulmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma nedenlerinin belirlenmesi ve bu uygulamanın başarıya etkisinin sınanmasıdır.

4.5. Alt Araştırma Konuları (Problemler)

1. Belediye hizmetlerinin yapılmasında DKY uygulamaları sonucu olası fırsatlar nelerdir?
2. Belediye hizmetlerinin yapılmasında DKY uygulamaları sonucu olası sakıncalar nelerdir?
3. Belediye hizmetlerinin yapılmasında DKY uygulamalarının başarı kriterleri nelerdir?
4. Belediye hizmetlerinin dış kaynağa aktarılmasında tedarikçi firma seçim kriterleri nelerdir?

4.6. Araştırma Hipotezleri

a) Genel Hipotez

Bu araştırmada genel hipotez: Yerel yönetim alanında faaliyet gösteren belediyelerde, Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulaması, başarıyı artırır.

b) Alt Hipotezler

Bu çalışmada, DKY uygulamalarının belediye hizmetlerinin başarısına etkisi ortaya çıkarılmaya çalışıldığı için başarı düzeyi ile direkt olarak etkili olan hipotezler test edilmiştir.

H₁: Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için maliyet analizinin yapılmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır.

H₂: Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için yönetim takımının oluşturulmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır.

H₃: Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için tedarikçi firmalara yönelik araştırma yapılmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır.

H₄: Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına gidilmeden önce, DKY başarı faktörlerinin belirlenmesiyle, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır.

H₅: Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının başarısı, büyükşehir ve ilçe belediyelerine göre farklılık arz eder.

4.7. Araştırma Yöntemleri

4.7.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, 2003 yılında Marmara Bölgesi'ndeki belediyelerdir. Örneklem ise Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört büyükşehir belediyesi ve 60.000 üzerinde nüfusa sahip ilçe belediyeleridir. Bu bağlamda örneklem anket sayısı 208, görüşme sayısı ise 187'dir. Direkt olarak görüşülen 187 denek, 208 kişilik örneklem içerisinde belirlenmiştir.

4.7.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada iki farklı nitelikte alan incelemesi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak kantitatif (nicel) yöntem kullanılmış ve standardize anket formlarından (Ek 1) yararlanılmıştır.

İkinci olarak da bu çerçevede konu ile ilgili detaylı bir kaynak araştırmasından yola çıkılarak 52 belediyeden 187 kişi ile görüşülerek nitel (mülakat, gözlem ve arşiv verileri) bir araştırma yapılmıştır (Bkz Ek 1'deki 3,18,33 soruları). Bu sayede araştırmacı, 208 kişi ile anket yapmış ve bunlardan 187'si ile bizzat görüşerek mülakat ve gözlem sonuçlarını da veri setine eklemiştir.

Anket formu, üst ve orta kademe yöneticisine yazılmış bir tanıtım yazısı ile başlamakta, konu ile ilgili bir açıklama yer almakta ve çoktan seçmeli ve açık uçlu 39 sorudan oluşmaktadır. Bunlardan 3, 18 ve 33 numaralı sorular açık uçlu diğerleri ise çoktan seçmelidir. Soru formundaki ilk beş soru belediyelerin genel yapısı ile ilgili bilgiler toplamak amacıyla sorulmuştur. Buradaki amaç, araştırma kapsamına giren belediyelerin DKY hakkında görüşleri ve uygulama süreçlerinin belirlenmesidir. Altıncı sorudan, otuzikinci soruya kadar olan bölümde belediyelerin DKY uygulamaları hakkında bilgilerin toplanması amaçlanmıştır. Otuzdördüncü sorudan otuzdokuzuncu soruya kadar olan bölümde de yöneticilerin demografik özellikleri hakkında bilgi toplanmıştır.

4.7.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın bu aşamasında, elde edilen veriler analize tabi tutulmak üzere bilgisayara yüklenmiş ve veri tabanı oluşturulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgular yoruma tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde SPS.10.0 programı kullanılmıştır.

4.7.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma dahilinde kullanılan istatiki yöntemleri başlıca iki grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta elde edilen bulgular, frekans ve yüzde dağılımlarıyla tablolaştırılmıştır. İkinci grupta ise, araştırmada kullanılan hipotezlerin değerlendirilmesi amacıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığına dair çapraz tablo oluşturulmuş ve Chi-square test tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Hipotezler %95 güvenlik seviyesiyle ($p < 0.05$) test edilmiştir. Ayrıca,

yöneticilerden elde edilen cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farkın test edilmesi için ikili gruplardan t-testi kullanılmıştır.

4.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

4.8.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasıyla İlgili Genel Bilgiler

Belediye hizmetlerinin yürütülmesinde DKY uygulamasına giden Büyükşehir ve İlçe Belediyeler ile ilgili genel bilgiler aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo: 4.1. Belediyelerin Yapısı Hakkında Genel Bilgiler

		Frekans	Yüzde
Belediyenin Yapısı	Büyükşehir	39	(18.8)
	İlçe	169	(81.2)
DKY'nın Tanımı	Bilen	190	(91.3)
	Kısmen bilen	18	(8.7)
DKY Uygulama Süreleri	2yıl ve daha az	7	(3.4)
	3-5 yıl	30	(14.5)
	6-10	56	(27.1)
	11+	114	(55.1)
Genel Toplam		208	(100.0)

Dört Büyükşehir belediyesinden 39 kişi, kırksekiz İlçe belediyesinden 169 kişi olmak üzere toplam 52 belediyeden 208 kişi anket formu doldurmuştur. Ayrıca, bu belediyelerde yöneticilerle yapılan görüşmelerde DKY kavramının belediyelerde ne anlama geldiği sorulmuş, buna yönelik cevaplar tablo 4.1'de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin %91.3'ü DKY kavramını tamamen, %8.7'si ise kısmen bildiğini belirtmişlerdir. Başka bir söyleyişle belediye yöneticilerinin tamamının belediye hizmetlerinde DKY kavramının tanımını bildiği anlaşılmıştır.

Ayrıca, araştırmada 208 yöneticiden, 160'ının yaklaşık %80'i, belediyelerde DKY uygulamalarının 10 yıldan fazla zamandır farklı hizmetlerde, farklı yöntemlerle uygulanmakta olduğunu ifade etmiştir (tablo 4.1). Yine belediye yöneticilerine, genel belediye faaliyetlerinde DKY uygulamalarının uygulanıp uygulanmadığı sorulmuş, belediyelerin tamamının DKY uygulamalarından faydalandığı öğrenilmiştir .

4.8.2. Belediyelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları İle İlgili Bilgiler

Tablo: 4.2. Belediyelerin DKY Uygulamasına Gitmelerindeki Öncelikli Nedenlerin Dağılımı

Seçenekler	1.Öncelikli Neden	2.Öncelikli Neden	3.Öncelikli Neden	Σ puan
Maliyetlerin azaltılması	112 (54.1)	33 (15.9)	19 (9.2)	421
Temel yeteneğin geliştirilmesi	6 (2.9)	16 (7.7)	4 (1.9)	54
Hizmet kalitesinin artırılması	51 (24.6)	91 (44.0)	25 (12.1)	360
Esnekliğin artırılması	3 (1.4)	6 (2.9)	18 (8.7)	39
Yatırım harcamalarının azaltılması	9 (4.3)	33 (15.9)	51 (24.8)	144
İlave kaynağın sağlanması	7 (3.4)	8 (3.9)	22 (10.7)	59
Küçülme	11 (4.8)	9 (3.9)	49 (22.8)	100
Uzman personelin olmayışı	5 (2.4)	10 (4.8)	16 (7.8)	51
Diğer:(bürokrasinin azalması, vs)	4 (1.9)	2 (1.9)	4 (1.9)	20
Genel Toplam	208 (100.0)	208 (100.0)	208 (100.0)	1248

Hizmet üretimlerinde DKY uygulamasına giden büyükşehir ve ilçe belediyelerine öncelikli nedenleri sorulmuş ve verilen cevaplar Tablo 4.2'de gösterilmiştir. Buna göre belediyelerin, hizmetlerinde DKY uygulamasına gitmelerindeki en önemli nedenin %54.1 oranı ile hizmet maliyetlerinin azalması olduğu görülmektedir. Belediyelerin hizmetlerinde DKY uygulamasına gitmelerinin ikinci öncelikli nedenin, %44 oranı ile hizmet kalitesinin artırılması olduğu yani halkın istediği hizmetin en kısa zamanda ve istendiği şekilde karşılanmasıdır. Üçüncü öncelikli neden ise, %24.8 oranı ile yatırım harcamalarının azaltılması ve %22.8 oranı ile yapısal küçülme olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, En önemli neden esnekliği artırma, ilave kaynak sağlama, temel yeteneği geliştirme olan belediyelerin sayısının çok az olduğu görülmektedir.

Ayrıca kümülatif puanlama analizine göre, 421 puanla hizmet üretim maliyetlerin azaltılması, 360 puanla hizmet kalitesinin artırılması, 144 puanla yatırım harcamalarının azaltılması ve 100 puanla yapı olarak küçülmesi öncelikli neden olarak benimsendiği anlaşılmaktadır (Tablo 4.2).

Bu sonuçlara göre belediyeler, hizmetlerinde maliyetleri azaltma, hizmet kalitesini artırma, yatırım harcamalarını azaltma, küçülme ve daha uygun maliyetlerle kaliteli bir hizmeti satın alma gibi nedenlerle DKY uygulamasına gitmektedirler. Diğer taraftan belediye yöneticileriyle yapılan görüşmelerde tabloda belirtilen faktörlerin tümünün DKY 'ya gidilmesinde öncelikli nedenler olabileceği belirtilmiş, bunların dışında hizmet üretiminin kısa sürede yapılma zorunluluğu ve teknik donanım yetersizliği gibi nedenlerinde DKY uygulamasını teşvik ettiği ifade edilmiştir.

Tablo:4.3.Belediyelerin Hizmetlerinin Tamamının Tedarikçi Firmalara Devredilememesindeki Öncelikli Faktörlerin Dağılımı

Seçenekler	1. Öncelik Frekans Yüzde(%)	2. Öncelik Frekans Yüzde(%)	3. Öncelik Frekans Yüzde(%)	Σ Puan
Öz yetenekle ilgili olduğu için	74 (35.6)	23 (11.1)	86 (41.3)	354
Yeterli donanım ve personele sahip olmaları	87 (41.8)	56 (26.9)	14 (6.7)	387
Fiyat tekliflerinin yüksek olması	10 (4.8)	26 (12.5)	27 (13.0)	109
Gizli ve önemli bilgilerin olması	9 (4.3)	23 (11.1)	15 (7.2)	88
Riskli olması	6 (2.9)	17 (8.2)	33 (15.9)	85
Bazı görevlerin devredilemez olması	22 (10.6)	63 (30.3)	33 (15.9)	225
Genel Toplam	208 (100.0)	208 (100.0)	208 (100.0)	1248

Belediyelere hizmetlerinin tamamını tedarikçi firmalara devretmemelerindeki en önemli nedenleri sorulmuş ve cevaplar Tablo 4.3'de verilmiştir. Belediyelerin hizmet fonksiyonlarının tamamının tedarikçi firmalara devredilmemesinin en önemli nedeni %41.8 oranı ile belediyelerin yeterli sayıda araç gereç donanım ile bilgili ve becerili

personelerle sahip olmalarıdır. Belediyelerin tüm hizmetlerinin tedarikçi firmalara devredilmemesinde ikinci öncelikli neden ise %30.3 oranı ile denetlemeye yönelik bazı hizmetlerin devredilemeyeceği olduğudur. Belediyelerin kamu işletmeleri olmaları, 1580 sayılı yasa kapsamında faaliyetlerini yürütmeleri ve merkezi yönetime bağlı olmalarından dolayı bazı görevlerini devredememeleri söz konusudur. Dolayısıyla kamusal bazı görevlerini kendileri yapmak zorundadırlar. Belediyelerin tüm faaliyetlerini tedarikçi firmalara devretmemelerindeki üçüncü öncelikli nedenler ise sırasıyla, %41.3 oranı ile hizmetlerin öz yetenekleriyle ilgili olması, faaliyetlerinin hizmet seviyesi ve hizmet kalitesi açısından riskler içermesi, gizli ve önemli bilgilerin bünyede tutulması olgusudur.

Ayrıca kümülatif puanlama analizine göre, bazı hizmetlerin tedarikçi firmalara devredilmemesindeki en yüksek önceliği yeterli donanım ve personele sahip olma (387 puan), ikinci önceliği öz yeteneklere odaklanma gerekliliği (354 puan), üçüncü önceliği de bazı hizmetlerin devredilemez olması (225 puan) almıştır (Tablo 4.3).

Sonuç olarak, Tablo 4.3'e göre bazı belediye hizmetlerinin tedarikçi firmalara devredilememesinin öncelikli nedeni olarak belediyelerin yeterli donanım ve personele sahip olmaları, merkezi yönetimin yani devletin vermiş olduğu yetki kapsamında kanunları uygulama zorunlulukları ve öz yeteneklere odaklanmaları gerekliliğinden kaynaklandığı görülmektedir.

Belediyeler, yerel yönetimler kapsamında görev yapan ve merkezi yönetime bağlı kamu kuruluşları olması nedeniyle merkezi yönetime bağlı olarak kanun ve yönetmelikleri uygulama zorunluluğu bulunmaktadır. Örneğin belediyeler; imar, sağlık, kolluk (zabıta hizmetleri) hizmetleri gibi asli hizmetlerini merkezi yönetimin belirlemiş olduğu yetkiler çerçevesinde, kanun ve yönetmeliklerle yerine getirmektedirler. Başka bir ifadeyle, belediyelerin dış kaynağa aktaramadığı görevler merkezi yönetim tarafından devredilen, kontrol ve denetime ait olan yetki ve görevlerdir.

Tablo:4.4. Belediyelerin Dış Kaynaklardan Yararlandıkları Hizmetlere Ait Oranların Dağılımı

Belediye Hizmetleri	*Kısmi DKY				**Tam DKY	GENEL TOPLAM
	%20 ve aşağısı	%21-40	%41-60	%61-80	%80-100	
Bilgi İşlem Hizmetleri	2 (2.3)	14 (15.9)	49 (55.7)	21 (23.9)	2 (2.3)	88 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	0	4 (4.9)	10 (12.2)	32 (39.0)	36 (43.9)	82 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	3 (5.4)	3 (5.4)	17 (30.4)	8 (14.0)	25 (44.6)	56 (100.0)
Fen Hizmetleri	10 (11.1)	22 (24.4)	27 (30.0)	30 (33.3)	1 (1.1)	90 (100.0)
İmar Hizmetleri	41 (54.7)	25 (33.3)	7 (9.3)	1 (1.3)	1 (1.3)	75 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	12 (15.6)	11 (14.3)	38 (49.4)	15 (19.5)	1 (1.3)	77 (100.0)
Teknik Hizmetler	24 (30.8)	27 (34.6)	24 (30.8)	3 (3.8)	0	78 (100.0)
Muhasebe Hizmetleri	25 (96.2)	1 (3.8)	0	0	0	26 (100.0)
Eğitim ve Sosyal Hizmetler	36 (57.2)	15 (23.8)	11 (17.5)	1 (1.6)	0	63 (100.0)
Araç Kiralama Hizmetleri	17 (56.8)	16 (42.1)	5 (13.1)	0	0	38 (100.0)

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının türlerini öğrenmeye yönelik belediye yöneticilerinin görüşleri sorulmuş cevapları tablo 4.4'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere göre; Bilgi İşlem Hizmetleri'nin %40 ila %80'i, Temizlik Hizmetleri'nin %60 ila %100'ü, Ulaşım Hizmetleri'nin %50 ila %100'ü, Fen Hizmet-

Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması türleri veya sınıflandırılmasıyla ilgili literatürde, herhangi bir konsensüs bulunmamaktadır. Belediyeler amaçlarına yönelik olarak tedarikçi firmalarla çeşitli faaliyetlerinde değişik sözleşmeler yapmaktadırlar. Bu sözleşme türleri üçüncü bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırmamızın amacına uygun olarak literatürde belirtilen; *kısmi DKY (belediye departman faaliyetlerinin en az %20, en fazla %80'inin tedarikçi firmalara devredilmesi), **tam DKY (belediye departman faaliyetlerinin %80'den daha fazlasının tedarikçi firmalara devredilmesi) sınıflandırılması dikkate alınmıştır.

leri'nin %20 ila %80'i, İmar Hizmetleri'nin %20 ila %40'ı, Park ve Bahçe Hizmetlerinin %20 ila %80'i, Teknik Hizmetler'in %20 ila %60'ı, Eğitim ve Sosyal Hizmetler'in %20 ila %40'ı ve Araç Kiralama Hizmetleri'nin %20 ila %40'ı dış kaynaklardan yararlanarak yapıldığı, Muhasebe Hizmetleri'nde ise DKY uygulamasına gidilmediği Tablo 4.4'den çıkan bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo:4.5. Belediyelerin Hizmet Fonksiyonlarına Göre DKY Uygulama Türlerinin Dağılımı

Fonksiyonlar	DKY Uygulama Türleri		
	Kısmi DKY Frekans Yüzde(%)	Tam DKY Frekans Yüzde(%)	Toplam
Bilgi İşlem Hizmetleri	86 (97.7)	2 (2.3)	88 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	40 (52.6)	36 (47.4)	76 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	37 (69.8)	16 (30.2)	53 (100.0)
Fen Hizmetleri	88 (98.9)	1 (1.1)	89 (100.0)
İmar Hizmetleri	73 (100.0)	0 (0.0)	73 (100.0)
Teknik Hizmetler	78 (100.0)	0 (0.0)	78 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	69 (98.6)	1 (1.4)	70 (100.0)
Muhasebe Hizmetleri	5 (100.0)	0 (0.0)	5 (100.0)
Eğitim ve Sosyal Hizmetler	62 (100.0)	0 (0.0)	62 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	30 (100.0)	0 (0.0)	30 (100.0)
Toplam	568 (91.0)	56 (9.0)	624 (100.0)

Tablo 4.5'deki verilere göre, araştırma kapsamına alınan belediye hizmetlerinin tümünde DKY uygulama türü olarak kısmi DKY uygulama veya sözleşmesinin yapıldığı, sadece Temizlik Hizmetleri'nin %47.4'ünde, Ulaşım Hizmetleri'nin ise %30.2'sinde tam DKY sözleşmesi ile hizmet üretildiği anlaşılmaktadır.

4.8.3. DKY Uygulamasının Hazırlanılması Süreciyle İlgili Olan Bulgular

Tablo:4.6. DKY Sürecinin Yönetilmesine Yönelik Bilgilerin Dağılımı

	Evet Frekans Yüzde(%)	Hayır Frekans Yüzde(%)	Genel Toplam
DKY Bilgisinin Edinilmesi	173 (83.2)	35 (16.8)	208 (100.0)
DKY İçin Proje Takımı Oluşturulması	207 (92.8)	1 (7.2)	208 (100.0)

Belediyeler Hizmetlerinde DKY uygulamasına gitmeden önce, uygulama yapan belediyelerden bu konu ile ilgili bilgi alıp almadıkları sorulmuş, bu soruya ilişkin cevaplar Tablo 4.6’da verilmiştir. Anketi cevaplayan belediyelerin %83.2’si, DKY uygulaması yapan belediyelerden bilgi aldıklarını belirtmişlerdir. Yine ankete cevap veren belediyelerin %92.8’si hizmetlerinde DKY uygulamasına gitmeden önce bu konuyla ilgili proje takımı oluşturduklarını belirtmişlerdir (tablo 4.6). Belediyeler, ihale kapsamında DKY uygulamalarını gerçekleştirdikleri için ihalenin başlatılması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması aşamasında ihale komisyon üyelerini yani proje yürütme takımını kurmak zorunda olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo:4.7. DKY Uygulamalarında Üst Yönetime Yardımcı Olan Kişilerin Durumu

DKY Uzmanları	Faydalanılmadı	Faydalanıldı	Genel Toplam
DKY yöneticisinden	193 (92.8)	15 (7.2)	208 (100.0)
Hukuk uzmanlarından	69 (33.3)	139 (66.7)	208 (100.0)
Teknik uzmanlardan	49 (23.6)	159 (76.4)	208 (100.0)
Diğer uzmanlardan	133 (63.99)	75 (36.1)	208 (100.0)
Kendi yöneticilerinden	49 (23.6)	159 (76.4)	208 (100.0)

Belediyelere hizmetlerinde DKY uygulamasına giderken, gerek ihale aşamasında gerekse sözleşmenin hazırlanması esnasında uzman kiralayıp kiralamadıkları sorulmuş, buna yönelik cevaplar Tablo 4.7’de gösterilmiştir. Buna göre belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına giden belediyelerin neredeyse tamamının sözleşme esnasında DKY uzmanından (yöneticisi) faydalanmadığı anlaşılmaktadır. Fakat, belediyelerin hemen hemen tamamının DKY işlemlerinde hukuk ve teknik uzmanlar ile kendi yöneticilerinden faydalandığı görülmektedir

Tablo: 4.8. DKY Uygulamalarında Faydalanılan Uzmanların Yetkilerine Ait Görüşlerin Dağılımı

Uzmanların Yetkileri	Hayır Frekans Yüzde(%)	Evet Frekans Yüzde(%)	Genel Toplam
Görevlerin tümünde aynı yetki ve sorumluluğa sahip olma	127 (61.1)	81 (38.9)	208 (100.0)
Üst yönetim adına bazı görevler yüklenme	97 (46.6)	111 (53.4)	208 (100.0)
Yetki ve sorumluluk yüklenmeden yardımcı olma	82 (39.4)	126 (60.6)	208 (100.0)
Belli konularda üst yönetime bilgi verme	124 (91.2)	12 (8.8)	136 (100.0)

Belediyelerin, DKY uygulamaları sırasında üst yöneticilerine yardımcı olacak danışman ya da yöneticilerin yetkileri öğrenilmeye çalışılmıştır. Belediyeler tarafından tayin edilen uzman ya da uzman yardımcılarının yetkilerini gösteren dağılım yukarıda tablo 4.8’de görülmektedir. Bu tablo verilerine göre de araştırmaya katılan 208 yöneticinin tamamı bu konuya ilişkin soruları cevaplamıştır. Buna göre belediye yöneticilerinin %53.4’ü üst yönetim adına bazı görevler yüklenilmesi gerektiğini %60.6’sı yetki ve sorumluluk yüklenmeden yardımcı olmaları gerektiği görüşünü paylaşmaktadır. Diğer taraftan yöneticilerin %61.1’i görevlerin tümünde aynı yetki ve sorumluluğa sahip olmalarının gerekli olmadığını, %38.9’u ise görevlerin tümünde aynı yetki ve sorumluluğa sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo:4.9. Belediyelerde DKY Uygulamasına gidilmeden Önce Maliyet Analizinin Yapılma Durumu

Maliyet Analizi Yapılma Durumu	Frekans	Yüzde(%)
Evet	162	(77.9)
Hayır	46	(22.1)
Toplam	208	(100.0)

Belediyelere hizmetlerinde DKY uygulaması için maliyet analizi yapıp yapmadıkları sorulmuş, bu soruya ilişkin cevaplar Tablo 4.9’da verilmiştir. Buna göre anketi cevaplayan yöneticilerin %77.9’u tamamen olumlu cevap verdiği, yani DKY uygulamasına gitmeden önce maliyet analizlerini büyük bir oranda yaptıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, DKY uygulamalarına yönelik maliyet analizlerinin yapılmadığını ifade eden belediye yöneticilerinin oranı ise %22.1’dir.

Diğer taraftan yöneticiler ile yapılan görüşmelerde DKY uygulamalarına gitmeden önce maliyet ve risk analizlerine yeterli önemin verilmediği, fakat DKY uygulamasının başarısı için gerekli önemin verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

4.8.4. DKY Uygulamalarında Tedarikçi Firmanın Seçiminin Süreciyle İlgili Bulgular

Tablo:4.10. Tedarikçi Firmalar Hakkında Araştırma Yapma Durumu

Araştırma yapma	Frekans	Yüzde
Evet	193	(92.8)
Hayır	15	(7.2)
Toplam	208	(100.0)

Hizmetlerinde DKY uygulamasına giden belediyelerde tedarikçiler hakkında araştırma yapıp yapılmadığıyla ilgili sorular sorulmuş, cevapları Tablo 4.10’da verilmiştir. Tabloya göre, belediye yöneticilerinin %92.8’si bu soruya olumlu cevap vermiş, yani tedarikçiler hakkında araştırmanın yapıldığını belirtmiştir. Öte yandan, tedarikçi firmalar hakkında araştırmanın yapılmadığını belirten görüş ise %7.2 oranındadır.

Tablo:4.11. Tedarikçi Firmalar Hakkında Araştırma Yapılan Bilgi Kaynaklarının Durumu

Tedarikçilere Yönelik Araştırmanın Durumu	Hayır	Evet	Genel Toplam
Tedarikçi Müşterilerinden Bilgi Alma	73 (37.8)	120 (62.2)	193 (100.0)
Basın- Yayın Organları'ndan Bilgi Alma	148 (82.2)	32 (17.8)	180 (100.0)
Ticari Kuruluşlardan Bilgi Alma	139 (71.6)	55 (28.4)	194 (100.0)
Diğer Belediyelerden Bilgi Alma	22 (12.3)	157 (87.7)	179 (100.0)
Piyasadan Bilgi Alma	70 (44.3)	88 (55.7)	158 (100.0)

Yukarıdaki tabloya göre, tedarikçi firmalar hakkında araştırma yapan belediyelerin bilgi kaynakları arasında birinci sırada, DKY uygulamasına giden diğer belediye kuruluşlarından bilgi alma olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun, tedarikçi firmalar hakkında en doğru kaynaktan bilgi alınması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Yine belediyelerin tedarikçi firmalar hakkındaki bilgileri, tedarikçinin müşterilerinden ve piyasa araştırmasından aldıkları, ticari kuruluşlardan ve basın-yayın organlarından pek faydalanmadıkları ortaya çıkmaktadır (tablo 4.11).

Tablo 4.12. Belediyelerin DKY Uygulamalarında Tedarikçi Firmaları Ziyaret Etme Durumu

Tedarikçi Firmayı Ziyaret Etme Durumu	Frekans	Yüzde(%)
Evet	141	(68.8)
Hayır	64	(31.2)
Toplam	205	(100.0)

Araştırmada DKY uygulamalarında tedarikçi firmaların ziyaret edilip edilmediği sorulmuş, belediyeler bu soruya %68.8 oranında olumlu cevabı vermiş, %31.2' si de hayır cevabı vererek tedarikçi firmaların ziyaret edilmediğini belirtmişlerdir.

Tablo:4.13. Belediye Hizmetlerinde DKY İlişisinin Yönetimi İçin Takım Oluşturma Durumu

DKY İlişisinin Yönetimi İçin Takım Oluşturma	Frekans	Yüzde (%)
Evet	163	(78.4)
Hayır	45	(21.6)
Toplam	208	(100.0)

Belediyelere hizmetlerinde DKY ilişkisinin yönetilmesinde proje yürütme takımının kurulup kurulmadığı sorulmuş, belediye yöneticileri bu soruya %78.4 oranında olumlu cevap vermiş, yani belediyelerin yönetim takımını büyük bir oranda DKY ilişkisinin yönetimi için oluşturduğu tespit edilmiştir (tablo 4.13).

Tablo:4.14. Tedarikçi Firma Seçiminde Etkili Olan Öncelikli Kriterlerin Dağılımı

Seçenekler	1.Öncelikli Kriter	2.Öncelikli Kriter	3.Öncelikli Kriter	Σ Puan
Tedarikçinin tecrübesi ve tanınmışlığı	13 (6.3)	7 (3.4)	3 (1.4)	56
Hizmet kapasitesi	95 (45.7)	54 (26.1)	12 (5.8)	405
Finansal durumu	4 (1.9)	16 (7.7)	15 (7.2)	59
Fiyat teklifi	56 (26.9)	67 (32.4)	33 (15.9)	335
Tedarikçinin beceri ve kabiliyeti	9 (4.3)	19 (9.2)	25 (12.1)	90
Güvenirliliği	15 (7.2)	20 (9.7)	75 (36.2)	160
Eğitim seviye durumu	6 (2.9)	5 (2.4)	11 (5.3)	39
Referanslar	8 (3.8)	16 (7.7)	25 (12.1)	81
Siyasi görüşü	2 (1.0)	4 (1.5)	9 (4.0)	23
Genel Toplam	208 (100.0)	208 (100.0)	208 (100.0)	1248

Araştırmada belediye yöneticilerine, beraber çalışacakları tedarikçi firma ya da firmaları seçerken öncelikli olarak hangi kriterlere dikkat ettikleri sorulmuş, alınan cevaplar yukarıda verilmiştir.

Tablo 4 14'e göre belediyelerin DKY uygulaması için tedarikçi firma seçiminde dikkat ettikleri birinci öncelikli faktör %45.7 ile tedarikçi firmanın hizmet kapasitesidir. Başka bir ifadeyle bu gerek idari ve teknik personel gerekse araç, gereç donanım bakımından hizmeti yapabilme gücü yani, nitelikli tedarikçi firma seçimidir. Tedarikçi firma seçim kriterlerinde ikinci öncelikli faktör %32.4 oranı ile fiyat teklifidir. Bunu sırasıyla tedarikçinin beceri ve kabiliyeti ile finansal durumu izlemektedir. Belediyelerin tedarikçi firma seçiminde üçüncü öncelikli faktör olarak gördüğü ise %36.2 oranı ile tedarikçi firmanın güvenilirliğidir. Diğer taraftan, yöneticilerle yapılan görüşmelerde siyasi görüş ve hemşehricilik faktörünün tedarikçi firma seçiminde önemli bir etken olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca kümülatif puanlama analizine göre en yüksek önceliği hizmet kapasitesi (405 puan), ikinci önceliği hizmet üretim için verilen fiyat düzeyi (335 puan), üçüncü önceliği de tedarikçi firma güvenilirliği (160 puan) olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4.14).

Sonuç olarak, DKY uygulamasının belediye hizmetlerinde başarılı olması için hizmet kapasitesinin, fiyat teklifinin, tedarikçi firma güvenilirliğinin ve siyasi görüşün tedarikçi firma seçiminde öncelikli dikkate alındığı söylenebilir.

4.8.5. DKY Uygulamalarında Sözleşme ve Geçiş Süreciyle İlgili Bulgular

Tablo 4.15. Belediye Hizmetlerinde DKY Sözleşme Süresinin Dağılım Durumu

Sözleşme süresi	Frekans	Yüzde(%)
1 yıl ve daha aşağı	152	(73.5)
2 yıl	27	(13.0)
3 yıl	10	(4.0)
4 yıl ve daha fazla	19	(9.5)
Toplam	208	(100.0)

Belediye hizmetlerinde DKY sözleşmelerinin süreleri sorulmuş, elde edilen cevaplar Tablo 4.15'de gösterilmiştir. Tabloya göre, belediye hizmetlerinde DKY uygulama sürelerinin büyük oranda yıllık olarak belirlendiği anlaşılmaktadır.

Tablo:4. 16. DKY Sözleşme Sürelerinin Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı

Belediye Hizmet Alanları	Sözleşme Süreleri					
	1 yıl ve aşağısı	2 yıl	3 yıl	4 yıl	5 yıl ve Daha Çok	Toplam
Bilgi İşlem Hizmetleri	86 (100.0)	0	0	0	0	86 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	60 (80.0)	4 (4.0)	10 (14.0)	0	2 (2.0)	76 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	28 (54.0)	0	8 (10.0)	0	19 (36.0)	53 (100.0)
Fen Hizmetleri	53 (60.0)	27 (30.5)	9 (9.5)	0	0	89 (100.0)
İmar Hizmetleri	54 (74.0)	18 (24.0)	1 (2.0)	0	0	73 (100.0)
Teknik Hizmetler	78 (100.0)	0	0	0	0	78 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	48 (68.0)	22 (32.0)	0	0	0	70 (100.0)
Muhasebe Hizmetleri	5 (100.0)	0	0	0	0	5 (100.0)
Eğitim ve Kültür Hizmetleri	62 (100.0)	0	0	0	0	62 (100.0)
Araç Kiralama Hizmetleri	28 (96.0)	2 (4.0)	0	0	0	30 (100.0)
Toplam	502 (80.0)	73 (12.5)	28 (4.5)	0	21 (3.0)	622 (100.0)

Belediye hizmetlerinde DKY sözleşme sürelerinin alanlara göre dağılımı Tablo 4.16'da düzenlenmiştir. Tabloya göre, belediye hizmet fonksiyonlarında DKY uygulama sözleşmelerinin büyük oranda (%80) bir yıllık ve daha az bir süreyle yapıldığı belirtilmiştir. Temizlik hizmetleri ve ulaşım hizmetlerinde, beş yıl ve daha fazla süreyle sözleşmenin düşük oranda yapıldığı; fen hizmetleri, imar hizmetleri ve park ve bahçe hizmetlerinde ise bir ve iki yıllık sözleşmelerinin yüksek oranda yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan yöneticiler ile yapılan görüşmelerde teknolojik yeniliklerin, üretim fiyatlarındaki sürekli değişmelerin ve belediyelerin DKY konusundaki tecrübesizliği sonucu doğabilecek olumsuzlukların en aza indirilmesi için fonksiyonlara göre yıllık sözleşmelerin yapılıyor olmasının belediyelerin lehine bir durum oluşturduğu belirtilmiştir. Ayrıca, bazı hizmet alanlarında DKY sözleşme sürelerinin yıllık ve daha kısa süreyle yapılma nedeninin hizmet üretim faaliyetlerinin kısa sürede tamamlanmasından dolayı olduğu anlaşılmıştır.

Tablo:4.17. Belediye Hizmetlerine Uygulanan DKY Uygulama Türüne Göre, Sözleşme Yapılan Tedarikçi Sayısının Dağılımı

DKY Uygulama Türü		Tedarikçi Sayısı				Toplam
		Bir tedarikçi	İki tedarikçi	Üç tedarikçi	Dört + tedarikçi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	Kısmi DKY	13 (15.0)	6 (7.0)	5 (5.0)	62 (73.0)	86 (100.0)
	Tam DKY	0	0	0	2 (100.0)	2 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	Kısmi DKY	20 (50.0)	10 (25.0)	5 (12.5)	5 (12.5)	40 (100.0)
	Tam DKY	14 (37.0)	4 (11.0)	10 (28.0)	8 (24.0)	36 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	Kısmi DKY	15 (40.0)	14 (38.0)	8 (22.0)	0	37 (100.0)
	Tam DKY	8 (50.0)	4 (25.0)	2 (12.5)	2 (12.5)	18 (100.0)
Fen Hizmetleri	Kısmi DKY	1 (1.5)	2 (2.5)	7 (8.0)	76 (88.0)	86 (100.0)
	Tam DKY	0	0	0	1 (100.0)	1 (100.0)
İmar Hizmetleri	Kısmi DKY	2 (4.0)	9 (12.0)	25 (34.0)	37 (50.0)	73 (100.0)
	Tam DKY	0	0	0	0	0
Teknik Hizmetler	Kısmi DKY	0	0	9 (22.0)	69 (88.0)	78 (100.0)
	Tam DKY	0	0	0	0	0
Park ve Bahçe Hizmetleri	Kısmi DKY	8 (12.0)	14 (19.0)	15 (21.0)	33 (48.0)	70 (100.0)
	Tam DKY	0	0	0	0	0
Muhasebe Hizmetleri	Kısmi DKY	1 (20.0)			4 (80.0)	5 (100.0)
	Tam DKY	0	0	0	0	0
Eğitim Kültür Hizmetleri	Kısmi DKY	4 (7.0)	2 (3.5)	0	56 (89.5)	62 (100.0)
	Tam DKY	0	0	0	0	0
Araç Kiralama Hizmetleri	Kısmi DKY	0	0	0	30 (100.0)	30 (100.0)
	Tam DKY	0	0	0	0	0
Toplam		86 (13.5)	65 (11.0)	86 (13.5)	385 (62.0)	622 (100.0)

Tablo 4.17'ye göre, belediye yöneticilerinin %86'sı, belediyelerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin birden daha fazla sayıda tedarikçi firma tarafından yapıldığını, %13'ü ise, hizmetlerin bir tedarikçi firma tarafından karşılandığını beyan etmişlerdir.

Araştırmaya göre, temizlik hizmetleri ve ulaşım hizmetlerinde DKY uygulamasının büyük bir oranda bir veya iki tedarikçi firma tarafından yapıldığı, diğer belediye fonksiyonlarında ise yüksek düzeyde dört ve daha fazla tedarikçi firmanın kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan, belediye hizmetlerinde hem kısmi DKY hem de tam DKY uygulamasına giden belediyelerin aynı oranda tedarikçi firma kullandığı, başka bir ifadeyle iki uygulama arasında farkın olmadığı saptanmıştır.

Ayrıca araştırmada (Ek-1 soru 18) tedarikçi firma seçim sürecinde teklif formu alınıp alınmadığı sorulmuş, belediyelerin tamamının bu soruya olumlu cevap verdiği tespit edilmiştir. Bunun nedeninse devlet ihale kanununa tabi olmaları nedeniyle teklif mektubu alma zorunluluğunda oldukları anlaşılmıştır. Bu kapsamda Belediyelerde teklif formunun alınma zorunluluğu hizmet üretimlerinde DKY uygulamasının risklerinin en aza indirilmesi bağlamında bir gereklilik olduğu söylenebilir.

Tablo:4.18. Muhtemel DKY Sözleşme Şartnamesinin Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Sözleşme Şartları	Önemsiz	Kararsızam	Önemli	Toplam
Hizmet Standartları	1 (0.5)	2 (1.0)	205 (98.5)	208 (100.0)
Güven ve Gizlilik Konuları	8 (3.8)	27 (13.0)	173 (83.2)	208 (100.0)
Hizmet Bitim Süresi	4 (1.9)	4 (1.9)	200 (96.2)	208 (100.0)
Cezai Koşullar	4 (1.9)	24 (11.6)	180 (86.5)	208 (100.0)
Sözleşmeyi Sona Erdirme Koşulları	1 (0.5)	7 (3.4)	200 (96.1)	208 (100.0)
Maliyet ve Fiyatlama Yöntemleri	1 (0.5)	3 (1.4)	204 (98.1)	208 (100.0)
İdari ve Teknik Konular	0	1 (0.5)	207 (99.5)	208 (100.0)
Teknolojik Değişim ve Yenilik	4 (1.9)	11 (5.3)	193 (92.8)	208 (100.0)
İhtilafların Çözümü	5 (2.4)	16 (7.7)	187 (89.9)	208 (100.0)
Araç-gereç Transferi	4 (1.9)	10 (4.8)	194 (93.3)	208 (100.0)
Personel Transferi	4 (1.9)	7 (3.4)	197 (94.7)	208 (100.0)
İhale Kanunu	0	0	208 (100.0)	208 (100.0)

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasıyla ilgili muhtemel sözleşme şartlarının önem derecesi sorulmuş, bu soruya ilişkin cevapları tablo 4.18’de verilmiştir. Belediyelerin tedarikçi firmalarla yaptıkları sözleşmelerde birinci sırada saydıkları en önemli faktör, İhale Kanunuyla belirlenmiş olan sözleşme şartlarıdır.

Tablo 4.18’e göre belediyelerin DKY sözleşme şartlarıyla ilgili olarak gördükleri ikinci önemli seçenek %98.5 oranı ile hizmet standartlarıdır. Yani tedarikçi firmalara devredilen hizmetlerin ayrıntılı olarak sözleşmede (teknik ve idari şartname) yer alması ve tedarikçi firmanın yapacağı hizmetlerin belirli bir standartta ulaşmışlığıdır. Bunu

sırasıyla, maliyet ve fiyatlama yöntemleri, idari ve teknik konular, personel transferi ile sözleşmenin sona erdirilmesi gibi şartlar izlemektedir.

Tablo verilerine göre özetle, belediye hizmetlerinin DKY ile üretilmesine yönelik sözleşme şartnamelerinin yapılmasında belirtilen şartların hepsinin önemli olduğu söylenebilir.

4.8.6. DKY Uygulamasının Belediye Hizmetlerine Etkileriyle İlgili Bulgular

Tablo:4.19. DKY Uygulamasının Belediye Hizmetlerinde Amaçlara Yönelik Etkileri

Amaçlar	Olumsuz	Değişmedi	Olumlu	Toplam
Maliyetin azalması	8 (3.9)	29 (13.9)	171 (82.2)	208 (100.0)
Öz yetkinliklere odaklanma	8 (3.8)	50 (24.0)	150 (72.1)	208 (100.0)
Performansın geliştirilmesi	4 (2.0)	29 (14.4)	169 (81.3)	202 (100.0)
İlave kaynağın sağlanması	3 (1.4)	28 (13.5)	177 (85.1)	208 (100.0)
Esnekliğin geliştirilmesi	5 (2.6)	23 (12.0)	163 (85.4)	191 (100.0)
Risk paylaşımı	6 (3.6)	28 (17.0)	131 (79.4)	165 (100.0)
Küçülme	3 (1.6)	17 (9.0)	169 (89.4)	189 (100.0)
Hizmet kalitesinin artması	0	8 (3.9)	195 (96.1)	203 (100.0)
Karlılığın artması	3 (1.6)	11 (5.9)	174 (92.5)	188 (100.0)
Teknolojik yeniliklerin sağlanması	0	15 (8.2)	169 (91.8)	184 (100.0)
Verimlilik ve etkinliğin artması	1 (1.9)	2 (1.9)	105 (97.2)	108 (100.0)

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına yönelik olarak belirlenmiş bulunan faktörel amaçların etkilenme düzeyleri Tablo 4.19'da belirtilmiştir. Buna göre, öncelikli amaçlar

olarak; maliyetin azalması %82.2, öz yetkinliğe odaklanma %72.1, hizmet performansının geliştirilmesi %81.3, ilave kaynakların sağlanması %85.1, esnekliğin sağlanması %85.4, risk paylaşımı %79.4, yapı olarak küçülme %85.4, hizmet kalitesinin artması %96.1, karlılığın artması %92.5, teknolojik yeniliğin sağlanması %91.8 ve hizmet verimliliğinin sağlanmasında %97.2 oranında olumlu olarak etkilendikleri yani bu amaçlarını gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bu tabloya göre belediyelerin DKY uygulamasına gitme amaçlarının büyük bir oranla (%84) olumlu etkilendiği, yaklaşık %16'sı ise aynı düzeyde kaldığı yani olumlu veya olumsuz etkilenmediği görülmektedir.

Sonuç olarak belediyelerin, DKY uygulamasına gitme amaçlarını büyük bir oranla gerçekleştirdikleri yani başlangıçtaki hedeflerine %86 oranında ulaştıkları söylenebilir.

Tablo:4.20. Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Yakın Çevreye Etkileri

Seçenekler	Olumsuz	Kısmen Olumsuz	Aynı Düzeyde Kaldı	Kısmen Olumlu	Olumlu	Toplam
Müşteriler(Halk)	1 (0.5)	7 (2.4)	21 (10.2)	75 (36.4)	104 (50.5)	208 (100.0)
Çalışanlar	28 (13.8)	50 (24.0)	95 (45.1)	25 (12.2)	10 (4.9)	208 (100.0)
Sendikalar	47 (23.5)	74 (35.0)	69 (33.5)	11 (5.0)	7 (3.0)	208 (100.0)
Belediyeler	2 (1.0)	9 (4.5)	3 (1.5)	97 (46.5)	97 (46.5)	208 (100.0)

Araştırmada yöneticilere, belediyelerin DKY uygulamaları sonucu yakın çevreyi ne türde etkiledikleri sorulmuş, cevapları tablo 4.20'de gösterilmiştir. Yönetici görüşlerine göre, belediyelerin öncelikli amaçları olan müşteri (halk) memnuniyetinin DKY uygulama sonucunda %36.4 oranında kısmen olumlu, %50.5 oranında ise tamamen olumlu etkilendiği anlaşılmaktadır.

Bu kapsamda, 1580 Sayılı Kanun çerçevesinde belirtilen görevlerin temeli olan halk memnuniyetinin sağlanmasında DKY uygulamalarının, belediyelere yardımcı olduğu

söylenbilir. Yine belediyelerin DKY uygulamaları sonucu %93'ünün kısmen ve tamamen olumlu etkilendiği, başka bir söyleyişle belediyelerin DKY uygulamaları sonucu hizmetlerinde başarı elde ettikleri söylenbilir.

Ayrıca, tablo 4.20'de verilen bilgilere göre çalışanların %37.8'inin kısmen ve tamamen olumsuz etkilendiği, %45.1'inin aynı düzeyde kaldığı yani kayıtsız durumda olduğu, sendikaların ise bu durumdan %58.5 oranında kısmen ve tamamen olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Diğer taraftan, yöneticilerle yapılan görüşmelerde DKY uygulamaları sendikaları olumsuz etkilese de sendika yöneticilerinin uygulamalara karşı kayıtsız kaldığı anlaşılmıştır. Kısaca araştırmaya katılan yöneticilere göre, belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının halkı memnun ettiği, belediye hizmetlerinin başarısına katkı sağladığı, çalışanları ve sendikaları ise belli bir oranda olumsuz etkilediği yukarıdaki tablo 4.20'den anlaşılmaktadır.

Tablo:4.21. DKY Uygulamalarında Çalışanların Öncelikli Olumsuz Etkilenme Durumlarıyla İlgili Faktörlerin Dağılımı

Seçenekler	1.Öncelik Frekans Yüzde (%)	2. Öncelik Frekans Yüzde (%)	3. Öncelik Frekans Yüzde (%)	Σ Puan
İşten atılma korkusu	96 (74.0)	18 (15.9)	18 (17.3)	342
Ücret düşüklüğüne neden olması	25 (15.5)	80 (65.0)	11 (10.6)	246
Yetki ve Sorumluluk kaybı	20 (10.5)	25 (19.1)	75 (72.1)	185
Toplam	141 (100.09)	123 (100.0)	104 (100.0)	773

Araştırmada belediye hizmetlerinde DKY uygulamaları sonucu çalışanların öncelikli olumsuz etkilenme durumları sorulmuş, cevapları tablo 4.21'de gösterilmiştir. Buna göre çalışanların birinci öncelik olarak %74 oranında işten atılma korkusu içinde olduğu, ikinci öncelikte %65 oranında ile ücret düşüklüğüne neden olabileceği, üçüncü öncelikte ise %72.1 oranında yetki ve sorumluluk kaybına neden olabileceği düşüncesinden dolayı stres ve korku yaşadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca kümülatif puanlama analizine göre, çalışanları öncelikli olarak işten atılma korkusu (342 puan), ücret düşüklüğü (264 puan)

ve yetki ve sorumluluk kaybı (185 puan) olumsuz olarak etkilendiği anlaşılmaktadır (Tablo 4.21).

Tablo:4.22.DKY Uygulamalarında Sendikaların Öncelikli Olumsuz Etkilenme Durumlarıyla İlgili Faktörlerin Dağılımı

Seçenekler	1.Öncelik	2.Öncelik	3. Öncelik	Σ Puan
Üye Sayısının Azalması	83 (65.2)	24 (19.8)	14 (13.0)	311
İşletmedeki Gücün Kaybedilmesi	34 (27.0)	80 (65.0)	12 (11.2)	274
Ücret Dengesinin Bozulması	10 (7.8)	22 (15.0)	82 (75.8)	156
Toplam	127 (100.0)	126 (100.0)	108 (100.0)	741

DKY uygulamalarının sendikalara öncelikli olumsuz etkilerin neler olabileceği sorulmuş ve cevapları tablo 4.22'de gösterilmiştir. Tabloya göre sendikaların birinci öncelikli olarak belirttikleri %65.2 oranı ile üye sayılarının azalması, ikinci öncelikli olumsuzluk oranı olarak %65 ile işletmedeki yaptırım gücünün azalması ve üçüncü öncelikli olumsuzluk olarak da %75.8 oranı ile ücret dengesinin bozulması olgusunun bulunduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca kümülatif puanlama analizine göre de, sendikaları öncelikli olarak üye sayısının azalması, belediyelerdeki gücün kaybedilmesi ve ücret dengesinin bozulması yer aldığı anlaşılmaktadır (Tablo 4.22).

Tablo:4.23. Belediyelerde DKY Uygulamasının Hizmet Performans Ölçütleri Üzerine Etkisinin Dağılımı

Seçenekler	Çok Kötü	Kötü	Kararsızım	İyi	Çok İyi	Toplam
Hizmet Süresi	2 (1.0)	2 (1.0)	12 (5.5)	175 (83.5)	17 (9.0)	208 (100.0)
Hizmet Etkinliği	1 (0.5)	2 (1.0)	11 (5.3)	174 (83.7)	19 (9.2)	207 (100.0)
Hizmet Verimliliği	3 (1.5)	4 (2.0)	11 (5.5)	170 (81.0)	12 (10.0)	200 (100.0)
Hizmet Kalitesi	1 (0.5)	3 (1.5)	8 (4.0)	70 (34.5)	125 (61.6)	207 (100.0)

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının hizmet başarı ölçütleri üzerine etkilerinin ne olacağı sorulmuş ve cevapları tablo 4.23’de gösterilmiştir. Buna göre belediyelerin DKY uygulamaları ile hizmetlerin yapılması sürecinin %92.5 gibi büyük oranda hizmetin süresini, etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Diğer taraftan, anket haricinde belediye yöneticileriyle yapılan görüşmelerde mevcut personel ve donanım ile yapılması mümkün olmayan hizmet üretimlerin DKY uygulamalarının belediyelere büyük avantajlar sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, az sayıda personel ve araç-gereç girdisiyle çok daha fazla hizmet üretilmesinin hizmet verimliliği ve etkinliğini olumlu yönde etkilediği, sürekli tedarikçi firma performansının takip edilmesiyle de hizmet kalitesinin sağlandığı belirtilmiştir.

Tablo:4.24. Belediyelerde DKY Uygulamasının Öncelikli Sakıncaları İle İlgili Faktörlerin Dağılımı

Seçenekler	1.Öncelik Frekans Yüzde (%)	2.Öncelik Frekans Yüzde (%)	3.Öncelik Frekans Yüzde (%)	Σ Puan
Esnekliğin kaybedilmesi	6 (2.8)	2 (1.0)	8 (4.0)	30
Gizli bilgilerin açığa çıkması	20 (9.5)	7 (3.4)	7 (3.5)	81
Yeteneklerin kaybı	23 (11.1)	19 (9.1)	86 (41.0)	193
Tedarikçi bağımlılığın artması	102 (49.3)	41 (19.7)	15 (7.0)	403
Tedarikçi amaçları ile belediye amaçlarının farklı olması	20 (9.5)	96 (46.2)	31 (15.5)	283
Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma	7 (3.4)	22 (10.6)	25 (12.5)	90
Personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi	6 (2.8)	3 (1.4)	13 (6.5)	37
Teknolojik gelişmelerden kaynaklanan riskler	1 (0.5)	4 (1.9)	6 (2.5)	17
Diğer: Özel sektörde tekelleşme ve mevcut personel sıkıntısı	23 (11.1)	14 (6.8)	17 (7.5)	114
Toplam	208 (100.0)	208 (100.0)	208 (100.0)	1248

Araştırmada belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarına yönelik öncelikli sakıncaların neler olabileceği sorulmuş ve cevapları tablo 4.24'de verilmiştir. Araştırmaya katılan belediye yöneticileri, DKY uygulamalarında birinci öncelikli sakınca olarak, tedarikçi firma bağımlılığının artması (49.3) olarak görmekteyiz. Tedarikçi firmalara bağımlılığın zamanla artması belediyelerin hizmet maliyet artışı ve bilgi teknolojisi yeteneklerini kaybetmeleri vb. açısından önemli olumsuzluklarla karşılaşmalarına neden olacaktır. Belediyelerin hizmetlerinde DKY uygulamasıyla ilgili bu durumu öncelikli olarak görmeleri, buna karşı önlemler almaları gerekmektedir. Belediye yöneticileri uygulama ile ilgili ikinci öncelikli sakınca olarak, tedarikçi amaçları ile belediye amaçlarının farklı olmasını belirtmektedirler. Belediyeler, hizmete yönelik kar götmeyen kamu işletmeleri olmalarına karşın, tedarikçi firmalar kar amaçlı özel sektör işletmeleridir. Bu kapsamda belediyeler kar gözetmeyip hizmete öncelik verirken, tedarikçi firma öncelikli olarak karını gözetmektedir. Dolayısıyla belediyelerin DKY uygulamalarında bu durumu öncelikli olarak görmeleri ve bu duruma önlemler almaları gerekmektedir. DKY uygulamasına giden belediyeler üçüncü öncelikli sakınca olarak ise yeteneklerin kaybı olgusunu görmekteyiz. Başka bir ifadeyle belediyeler gelecekteki bilgi ve kabiliyetlerini, araç ve gereç donanımını kaybedebilecekleri ve tedarikçilerin fırsatçı davranışlar sergileyebileceğini düşünmektedirler.

Diğer taraftan araştırmada DKY uygulamalarında öncelikli sakıncalar olarak; esnekliğin kaybedilmesi, gizli bilgilerin açığa çıkması, kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma, personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, teknolojik gelişmelerden kaynaklanan riskler, mevcut personel sıkıntısı gibi sakıncaların öncelikli sakınca olarak görülmediği anlaşılmaktadır. Fakat yöneticilerle yapılan görüşmelerde belirtilen bu sakıncaların da farklı zaman ve durumlarda önem arz ettiği bunlara ilave olarak üst kademe yöneticileri, hizmet üretimlerinde DKY uygulamaları ile seçim sürecinde destek veren kişileri gözetmediği bunda tedarikçi firma seçimine olumsuz etki ettiği belirtilmiştir. Ayrıca kümülatif puanlama analizine göre, en yüksek önceliği tedarikçi bağımlılığın artması (403 puan), tedarikçi amaçları ile belediye amaçlarının farklı olması (283 puan) ve yeteneklerin zamanla kaybı (193 puan) yer almıştır. Sonuç olarak belediyelerin bütün bu sakıncaları önemseyerek DKY uygulama risklerini en aza indirme yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir.

4.8.7. Belediye Hizmetlerinde Muhtemel DKY Amaçlarının Fonksiyonlara Göre Etkilerinin Dağılımı İle İlgili Bulgular

Tablo:4.25. DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Maliyet Azaltma Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi

Fonksiyonlar	Maliyetin azaltılması			Toplam
	Frekans Yüzde (%)			
	Olumsuz Etkiledi	Değişmedi	Olumlu Etkiledi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	5 (5.8)	13 (15.1)	68 (79.1)	86 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	8 (10.7)	14 (18.6)	54 (70.7)	76 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	6 (11.3)	8 (15.1)	39 (73.6)	53 (100.0)
Fen Hizmetleri	10 (11.2)	15 (16.9)	64 (71.9)	89 (100.0)
İmar Hizmetleri	5 (6.8)	12 (16.4)	56 (76.7)	73 (100.0)
Teknik Hizmetler	6 (7.7)	11 (14.1)	61 (78.2)	78 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	5 (5.1)	12 (17.7)	53 (77.2)	70 (100.0)
Eğitim,Kültür ve Sosyal Hizmetler	6 (9.7)	11 (17.7)	45 (72.6)	62 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	4 (13.3)	6 (20.0)	20 (66.7)	30 (100.0)
Toplam	55 (8.0)	102 (17.0)	460 (75.0)	617 (100.0)

DKY uygulamalarında öncelikli amacı hizmet üretim maliyeti azaltmak olan belediyelerin fonksiyonlarına göre bu amacı gerçekleştirebilme düzeyleri tablo 4.25'de verilmiştir.

Fonksiyonlarında DKY uygulamasına gitmedeki öncelikli amacı maliyet azaltma olan belediyeler, büyük bir oranda (%75) bu amaçlarını gerçekleştirmiştir. Temel amacı hizmet maliyetini azaltma olan belediyelerin fonksiyonlarının maliyetler konusunda

%8'inin olumsuz etkilendiği ve %17'sinde ise hiçbir değişme olmadığı anlaşılmaktadır (tablo 4.25).

Bu sonuçlara göre araştırma kapsamında dikkate alınan bu fonksiyonların, DKY uygulamalarında maliyet azaltmayı öncelikli amaç olarak belirleyen belediyelerin, bu konuda başarı elde etmelerinde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Tablo:4.26. DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Öz Yetkinliğe Odaklanma Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi

Fonksiyonlar	Öz yetkinliğe odaklanma			Toplam
	Olumsuz Etkiledi	Değişmedi	Olumlu Etkiledi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	4 (4.7)	18 (20.9)	64 (74.4)	86 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	5 (8.2)	23 (29.2)	48 (62.6)	76 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	2 (3.8)	17 (32.1)	34 (64.2)	53 (100.0)
Fen Hizmetleri	6 (6.7)	28 (31.5)	55 (61.8)	89 (100.0)
İmar Hizmetleri	4 (5.5)	22 (30.1)	47 (64.4)	73 (100.0)
Teknik Hizmetler	5 (6.4)	23 (29.5)	50 (64.1)	78 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	3 (4.3)	23 (32.9)	44 (62.9)	70 (100.0)
Eğitim, Kültür ve Sosyal Hizmetler	3 (4.8)	17 (27.4)	42 (67.7)	62 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	1 (3.3)	13 (43.3)	16 (53.3)	30 (100.0)
Toplam	33 (5.0)	184 (30.0)	400 (65.0)	617 (100.0)

DKY uygulamasında öncelikli amacı öz yetkinliğe odaklanma olan belediyelerin fonksiyonlarına göre amacı gerçekleştirme düzeyi tablo 4.26'da gösterilmiştir. Tabloya göre DKY uygulamasında öncelikli amacı öz yetkinliğe odaklanma olan belediyelerin %65'inin bu amacı gerçekleştirdiği, %30'unun bu konuda herhangi bir değişimle karşılaşmadığı ve %5'inin de olumsuz etkilendiği anlaşılmaktadır

Tablo:4.27. DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Performans Geliştirme Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi

Fonksiyonlar	Performansın Geliştirilmesi			Toplam
	Olumsuz Etkiledi	Değişmedi	Olumlu Etkiledi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	2 (2.4)	9 (10.7)	73 (86.9)	86 (100.0)
Temizlik Hizmetler	4 (2.9)	12 (16.6)	58 (80.5)	72 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	1 (1.9)	9 (17.3)	42 (80.8)	52 (100.0)
Fen Hizmetleri	2 (2.3)	10 (11.6)	74 (86.0)	86 (100.0)
İmar Hizmetleri	2 (2.8)	11 (15.5)	58 (81.7)	71 (100.0)
Teknik Hizmetler	2 (2.7)	9 (12.0)	64 (85.3)	75 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	2 (2.9)	8 (11.8)	58 (85.3)	68 (100.0)
Eğitim, Kültür ve Sosyal Hizmetler	1 (1.7)	6 (10.0)	53 (88.3)	62 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	2 (6.7)	4 (13.3)	24 (80.0)	30 (100.0)
Toplam	18 (5.0)	78 (13.0)	504 (82.0)	602 (100.0)

DKY uygulamasına gitmede öncelikli amacı performans geliştirme yani hizmet kalitesini artırma olan belediyelerin büyük bir oranda (%82) bu amacı gerçekleştirdikleri Tablo 4.27'den anlaşılmaktadır. Ayrıca tabloda, %13 oranında hizmet performansında bir değişimle karşılaşılmadığı, çok düşük bir oranda (%5) ise bu konudan olumsuz etkilendiği belirtilmektedir.

Tabloya göre belediyelerin fonksiyonlarında DKY uygulamasıyla iş ve hizmet performansının geliştirilmesini amaç edinerek başarı elde etmelerinde DKY'nın önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, belediye fonksiyonlarında DKY uygulaması için amacı uygun ve açık olarak belirlenmesinin, başarı için önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Tablo:4.28. DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı İlave Kaynak Sağlama Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi

Fonksiyonlar	İlave Kaynak Sağlama			Toplam
	Olumsuz Etkiledi	Değişmedi	Olumlu Etkiledi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	4 (4.7)	16 (18.6)	66 (76.7)	86 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	4 (5.6)	13 (17.5)	59 (76.9)	76 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	2 (3.8)	11 (20.8)	40 (75.5)	53 (100.0)
Fen Hizmetleri	5 (5.6)	13 (14.6)	71 (79.8)	89 (100.0)
İmar Hizmetleri	4 (5.5)	14 (19.2)	55 (75.3)	73 (100.0)
Teknik Hizmetler	3 (3.8)	15 (19.2)	60 (76.9)	78 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	2 (2.9)	12 (17.1)	56 (80.0)	70 (100.0)
Eğitim,Kültür ve Sosyal Hizmetler	2 (3.2)	12 (19.4)	48 (77.4)	62 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	1 (3.3)	7 (23.3)	22 (73.3)	30 (100.0)
Toplam	27 (5.0)	113 (18.0)	477 (77.0)	617 (100.0)

Hizmet üretiminde DKY uygulamasına gidilmesinde öncelikli amacı ilave kaynak sağlama olan belediyelerin %77'sinin fonksiyonlarında bu amacı gerçekleştirdiği, %18'ininde bir değişiklik olmadığı, %5'inin ise olumsuz etkilendiği Tablo 4.28'den anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, öncelikli amacı tedarikçi firmalardan ilave finansal kaynaklar sağlama olan belediyelerin bu amacı büyük bir oranda gerçekleştirdiği söylenebilir.

Ayrıca tabloya göre, belediyelerin fonksiyonlarında DKY uygulamasıyla mevcut olmayan veya mevcut olup da atıl durumda bulunan araç-gereç donanım ile menkul ve gayri menkullerin hizmet üretim değer zincirine katma değer oluşturma imkanı sağladığı saptanabilir.

Tablo:4.29. DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Esnekliğin Geliştirilmesi ve Risk Paylaşımı Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi

Fonksiyonlar	Esnekliğin Geliştirilmesi ve Risk Paylaşımı Frekans Yüzde (%)			Toplam
	Olumsuz Etkiledi	Değişmedi	Olumlu Etkiledi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	4 (5.1)	15 (19.0)	60 (75.9)	79 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	4 (4.4)	11 (17.5)	55 (78.1)	70 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	3 (6.0)	10 (20.0)	37 (74.0)	50 (100.0)
Fen Hizmetleri	4 (4.9)	14 (17.1)	64 (78.0)	82 (100.0)
İmar Hizmetleri	3 (4.3)	14 (20.0)	53 (75.7)	70 (100.0)
Teknik Hizmetler	4 (5.3)	14 (18.7)	57 (76.0)	75 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	4 (5.9)	13 (19.1)	51 (75.0)	68 (100.0)
Eğitim,Kültür ve Sosyal Hizmetler	3 (3.2)	12 (19.4)	48 (77.4)	63 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	1 (3.4)	7 (24.1)	21 (77.8)	29 (100.0)
Toplam	30 (7.0)	110 (17.0)	446 (76.0)	586 (100.0)

Belediye fonksiyonlarında DKY uygulamasına gidilmesinde öncelikli amaçları esnekliği geliştirme ve risk paylaşımı olan belediyelerin %76'sının bu amacı gerçekleştirdiği ve %17'sinde bir değişiklik olmadığı, %7'sinin ise olumsuz etkilendiği Tablo 4.29'dan anlaşılmaktadır.

Kısaca, belediye fonksiyonlarında DKY uygulama amacının belirlenmesi, başarının elde edilmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo:4.30. DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Küçülme Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi

Fonksiyonlar	Küçülme			Toplam
	Olumsuz Etkiledi	Değişmedi	Olumlu Etkiledi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	4 (5.1)	14 (17.7)	61 (77.2)	79 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	5 (7.3)	9 (10.2)	56 (82.5)	70 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	3 (6.3)	5 (10.4)	40 (83.3)	48 (100.0)
Fen Hizmetleri	7 (8.6)	8 (9.9)	66 (81.5)	81 (100.0)
İmar Hizmetleri	3 (4.4)	9 (13.2)	56 (82.4)	68 (100.0)
Teknik Hizmetler	3 (4.2)	8 (11.3)	60 (84.5)	71 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	7 (10.6)	5 (7.6)	54 (81.8)	66 (100.0)
Eğitim,Kültür ve Sosyal Hizmetler	3 (5.7)	8 (15.1)	42 (79.2)	53 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	2 (6.9)	3 (10.3)	24 (82.8)	29 (100.0)
Toplam	37 (7.0)	69 (13.0)	459 (80.0)	565 (100.0)

Tablo 4.30'a göre, belediyelerin fonksiyonlarında DKY uygulamasına gidilmesindeki öncelikli amacı ölçek olarak küçülme olan belediyelerin %80'i bu amacı gerçekleştirmiştir.

Buna göre DKY uygulaması sonucu hizmetlerinde öncelikli amacı küçülme olan belediyelerde bir değişiklik olmadığını ifade eden yöneticiler %13, olumsuz etkilendiğini belirten yöneticiler ise %7 oranındadır.

Diğer taraftan, büyükşehir ve ilçe belediyelerinde yöneticilerle yapılan görüşmelerde yöneticiler siyasi baskının yoğun olması olumsuzluğuna, mevcut işsizlik sorununun da eklenmesiyle bu durumun aşırı personel istihdamına yol açtığını belirtmişler ve

personel fazlalığının da DKY uygulama başarısına yönelik olumsuz etkide bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak belediyelerde DKY uygulamalarının ölçek olarak küçülmeyi sağlayarak ve az personel ile daha çok hizmet yapabilme kabiliyetini elde ettikleri söylenebilir.

Tablo:4.31. DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Karlılığını Artırması Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi

Fonksiyonlar	Karlılığın Artırılması			Toplam
	Olumsuz Etkiledi	Değişmedi	Olumlu Etkiledi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	6 (8.0)	8 (10.0)	65 (82.0)	79 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	10 (12.0)	7 (8.0)	62 (80.0)	79 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	9 (15.0)	5 (6.0)	49 (79.0)	63 (100.0)
Fen Hizmetleri	2 (2.5)	4 (4.9)	75 (92.6)	81 (100.0)
İmar Hizmetleri	2 (1.0)	15 (20.0)	60 (79.0)	77 (100.0)
Teknik Hizmetler	2 (2.5)	1 (1.5)	70 (96.0)	73 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	2 (3.1)	2 (3.1)	60 (93.8)	64 (100.0)
Eğitim,Kültür ve Sosyal Hizmetler	2 (3.4)	1 (1.7)	55 (94.8)	58 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	0	2 (3.4)	28 (96.6)	30 (100.0)
Toplam	35 (6.0)	45 (7.5)	524 (86.5)	604 (100.0)

DKY uygulamasında öncelikli amacı karlılığı artırma yani zararına yapılan bir hizmeti karlı yapılmak olan belediyelerin fonksiyonlara göre amacı gerçekleştirme düzeyi Tablo 4.31'de gösterilmektedir.

Tabloya göre DKY amacı karlılığın artırılması olan belediyelerin %86.5'inin bu amacı gerçekleştirdiği yani olumlu sonuçlandırdığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan DKY

uygulamaları sonucu hiçbir değişme olmadığını belirten yöneticilerin görüşü %7.5 ve olumsuz etkilendiğini, yani hizmetin DKY ile yapılmasında zarar edildiğini belirten görüş ise %6.5 oranındadır. Bu kapsamda iç bünyede zararlı yapılan hizmetlerin, DKY uygulamaları ile karlı yapılır hale geldiği söylenebilir.

Tablo:4.32. DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Teknolojik Yeniliğin Sağlanması Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi

Fonksiyonlar	Teknolojik Yeniliğin Sağlanması			Toplam
	Olumsuz Etkiledi	Değişmedi	Olumlu Etkiledi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	0	6 (7.5)	74 (92.5)	80 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	0	8 (12.2)	60 (87.8)	68 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	0	4 (8.0)	46 (92.0)	50 (100.0)
Fen Hizmetleri	0	9 (11.0)	73 (89.0)	82 (100.0)
İmar Hizmetleri	0	8 (11.4)	62 (88.6)	70 (100.0)
Teknik Hizmetler	0	6 (8.2)	67 (91.8)	73 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	0	5 (7.7)	60 (92.3)	65 (100.0)
Eğitim,Kültür ve Sosyal Hizmetler	0	6 (10.3)	52 (89.7)	58 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	0	3 (6.9)	27 (93.1)	30 (100.0)
Toplam	0	55 (9.5)	521 (90.5)	576 (100.0)

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına gitmede öncelikli amacı hizmetin yapılmasında teknolojik yeniliğin sağlanması olan belediyelerin fonksiyonlara göre bu amacı gerçekleştirme düzeyi Tablo 4.32’de belirtilmektedir.

Tabloya göre öncelikli amacı, teknolojik yeniliği sağlama yani son teknoloji ile hizmetin yapılması olan belediyelerin %90.5’inin bu amacı gerçekleştirdiği, %9.5’inde ise bir değişiklik olmadığı ve hiçbir belediyenin teknolojik yenilik konusunda olumsuz etkilenmediği anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan belediye yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, bazen tedarikçi firmaların son model teknolojik donanımlarla hizmet üretmediklerini belirtmişler fakat etkin bir şartname ve sözleşme yapılmasıyla bu sıkıntının giderilebileceğini ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlara göre fonksiyonlarında DKY uygulamalarında teknolojik yeniliğin sağlanmasını amaç edinen belediyelerin bu konuda başarı elde etmesinde DKY'nın önemli etken olduğu söylenebilir.

Tablo:4.33. DKY Uygulamasında Öncelikli Amacı Verimlilik ve Etkinliği Sağlama Olan Belediyelerin Fonksiyonlara Göre Amacı Gerçekleştirme Düzeyi

Fonksiyonlar	Verimlilik ve Etkinliğin Sağlanması			Toplam
	Olumsuz Etkiledi	Değişmedi	Olumlu Etkiledi	
Bilgi İşlem Hizmetleri	0	2 (3.9)	49 (96.1)	51 (100.0)
Temizlik Hizmetleri	5 (6.0)	3 (4.0)	45 (90.0)	53 (100.0)
Ulaşım Hizmetleri	0	4 (8.0)	46 (92.0)	50 (100.0)
Fen Hizmetleri	0	2 (3.6)	54 (96.4)	56 (100.0)
İmar Hizmetleri	0	2 (4.4)	43 (95.6)	45 (100.0)
Teknik Hizmetler	0	2 (4.1)	47 (95.9)	49 (100.0)
Park ve Bahçe Hizmetleri	0	2 (4.7)	44 (95.7)	46 (100.0)
Eğitim, Kültür ve Sosyal Hizmetler	0	2 (4.9)	39 (95.1)	41 (100.0)
Kiralama Hizmetleri	0	1 (4.5)	21 (95.5)	22 (100.0)
Toplam	5 (2.5)	20 (5.0)	388 (92.5)	413 (100.0)

DKY uygulamasında öncelikli amacı hizmet verimliliği ve etkinliğinin sağlanması olan belediyelerin fonksiyonlara göre amacı gerçekleştirme düzeyi Tablo 4.33'de verilmektedir. Buna göre DKY amacı olarak hizmet verimliliği ve etkinliğinin sağlanması olan belediyelerin %92.5'inin bu amacı gerçekleştirdiği, %5'inde ise bir

değişiklik olmadığı belirlenmiştir. DKY uygulaması ile hizmet verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasını amaç edinen belediyelerin hiçbirinin DKY'dan olumsuz etkilenmediği yalnızca temizlik hizmetlerinde (%6.0) düşük bir oranda olumsuz etkilenme içinde buldukları tablodan anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak belediye fonksiyonlarında DKY uygulamasına yönelik muhtemel amaçların etkilenme düzeylerinin olumlu olduğu yani öncelikli amaçlarını gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, bu sonuçlara göre belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarına yönelik öncelikli amaçlarının belirlenmesinin, belediyelerin bu konuda başarı elde etmelerinde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

4.8.8. DKY Uygulamasında Başarıyı Etkileyen Faktörlere Yönelik Dağılım Düzeyleri

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının başarısıyla ilgili bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo:4.34. Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Başarısına İlişkin Görüşler

DKY Uygulaması	Frekans	Yüzde (%)
Başarılı	169	(81.3)
Başarısız	39	(18.8)
Toplam	208	(100.0)

DKY uygulamasına giden belediyelere uygulamanın amaçları açısından etkin ve başarılı olup olmadığı sorulmuş, belediyelerin bu konuda verdikleri cevaplar Tablo 4.34'de gösterilmiştir. Buna göre, uygulamada istediği başarıyı elde ettiklerini belirten belediyelerin oranı %81.3'dür. Uygulamada istediği amaca yani başarıya ulaşamadığını veya uygulamanın etkin olmadığını belirten belediyelerin oranı ise %18.8'dir.

Tablo:4.35. DKY Uygulamasına Gitmeden Önce Başarı Faktörlerini Belirleme Durumu

Başarı Faktörleri Belirleme Durumu	Frekans	Yüzde(%)
Belirlendi	163	(78.4)
Belirlenmedi	45	(21.6)
Toplam	208	(100.0)

Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için başarı faktörlerinin belirlenip belirlenmediği sorulmuş, bu soruya ilişkin cevaplar Tablo 4.35’de verilmiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerin %78.4’ü olumlu cevap vererek, DKY uygulamasına gitmeden başarı faktörlerini belirledikleri belirtmişlerdir.

Tablo:4.36. Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Başarılı Olmasında Öncelikli Faktörlerin Dağılımı

Seçenekler	1.Öncelik	2. Öncelik	3.Öncelik	Σ Puan
Uygulama Amaçlarını Doğru Belirleme	33 (15.9)	21 (10.1)	13 (6.3)	154
Fiyat/Performans Analizlerini Doğru Yapma	28 (13.5)	35 (16.9)	29 (14.0)	167
Doğru Tedarikçi Firma Seçimi	84 (40.4)	12 (5.8)	21 (10.1)	297
Etkin ve Geniş Kapsamlı Sözleşme Yapma	21 (10.1)	85 (41.0)	7 (3.4)	240
DKY İlişkisinin Yönetimi	2 (1.0)	2 (1.0)	10 (4.8)	20
Hizmet Seviye Kriterlerin Belirlenmesi	8 (3.8)	16 (7.7)	24 (11.6)	80
Vizyon ve Misyonun Anlaşılması	5 (2.4)	5 (2.4)	6 (2.9)	31
Proje Takımını Oluşturma	11 (5.3)	6 (2.9)	10 (4.8)	55
Sürekli Performans Değerleme	5 (2.4)	14 (6.8)	69 (33.0)	112
Üst Düzey Yöneticilerin Katılımı	6 (2.9)	3 (1.4)	12 (5.8)	36
Personelin Eğitilmesi	3 (1.4)	3 (1.4)	5 (2.4)	27
Diğer	2 (1.0)	6 (2.9)	2 (1.0)	20
Toplam	208 (100.0)	208 (100.0)	208 (100.0)	1239

Belediye yöneticilerine DKY uygulamasının başarılı olmasındaki öncelikli faktörlerin neler olduğu sorulmuş, verdikleri cevaplar Tablo 4.36'da verilmiştir. Buna göre belediyeler birinci öncelik olarak (%40.4) doğru tedarikçi yani nitelikli firma seçiminin DKY uygulamasında başarıyı sağlayacağı belirtmişlerdir. Bunu sırasıyla uygulama amaçlarının doğru belirlenmesi, fiyat/performans analizlerinin doğru yapılması izlemektedir. Belediyelerde DKY uygulamasının başarılı olmasındaki ikinci öncelikli faktör olarak (%41) etkin ve geniş kapsamlı sözleşme yapılmasının DKY uygulamasını başarılı kılacağı belirtilmektedir. Uygulamada başarının elde edilmesinin üçüncü öncelikli faktörü ise %33 oranı ile sürekli performans değerlemenin, başka bir ifadeyle tedarikçi firmanın sürekli kontrol edilmesi ve denetlenmesi gelmektedir.

Ayrıca kümülatif puanlama analizine göre, belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının başarılı olmasında en yüksek önceliği doğru tedarikçi firmanın seçimi (297 puan), etkin ve geniş kapsamlı sözleşmenin yapılması (240 puan), uygulama amaçlarının doğru olarak belirlenmesi (154 puan) ve sürekli tedarikçi firma performansının değerlendirilmesi (112 puan) yer almıştır (Tablo 4.36).

Özet olarak belediyelerde DKY uygulamalarının başarıyla yürütülmesinde doğru tedarikçi firma seçimi, etkin ve geniş kapsamlı sözleşme yapılması, sürekli performans izlenmesi yani hizmet kalitesinin takip edilmesi, fiyat ve maliyet analizlerinin yapılması, hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi, uygulama amaçlarının doğru belirlenmesinin öncelikli faktörler olarak düşünüldüğü, vizyon ve misyonun anlaşılması, üst düzey yöneticilerin katılımı, personel eğitimi gibi faktörlerin ise diğer faktörlere göre öncelikli faktör olmadığı Tablo 4.36'dan anlaşılmaktadır. Diğer taraftan yöneticilerle yapılan görüşmelerde belirtilen bu faktörlerin de önemli olduğu fakat önceliklerde farklılık arz ettiği anlaşılmıştır.

Sonuç olarak hizmet üretimlerinde DKY uygulamasının başarıyla sonuçlanmasının en önemli aşaması başarı faktörlerinin belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşama aynı zamanda DKY sürecini de tarif etmektedir. Bu itibarla gerek özel gerekse kamu sektör işletmelerinin DKY uygulamalarının başarısı için başarı faktörlerini iyi tespit etmeleri ve uygulamaya sokmaları kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

Tablo:4.37. Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Başarısız Olmasındaki Öncelikli Nedenlerin Dağılımı

Seçenekler	1.Öncelik Frekans Yüzde (%)	2. Öncelik Frekans Yüzde (%)	3.Öncelik Frekans Yüzde (%)	Σ Puan
Sözleşmenin Eksikliği	3 (6.5)	2 (5.0)	3 (6.5)	16
Hizmet Seviye Kriterlerinin Doğru Olarak Belirlenmemesi	6 (15.5)	10 (24.0)	6 (16.0)	44
Yanlış Tedarikçi Firma Seçimi	5 (13.5)	8 (21.5)	8 (19.0)	39
Amaçların Yanlış Belirlenmesi	4 (7.5)	2 (5.0)	5 (12.0)	21
DKY İlişkisinin İyi Yönetilememesi	3 (8.5)	4 (10.0)	5 (12.0)	22
DKY Konusunda Belediye Yöneticilerinin Tecrübesizliği	4 (10.0)	5 (14.5)	8 (19.0)	30
Uzmanların Kiralanmaması	2 (5.0)	2 (4.0)	3 (6.5)	13
Performansın Sürekli İzlenmemesi	11 (29.0)	5 (12.0)	2 (6.0)	45
Diğer	2 (4.5)	2 (4.0)	1 (3.0)	11
Toplam	40 (100.0)	40 (100.0)	40 (100.0)	241

Hizmet üretimlerinde DKY uygulamasına giden belediyelerden, uygulamalarının istedikleri etkinlikte olmaması durumunda bunun öncelikli nedenlerinin neler olabileceği sorulmuş, bu soruya ilişkin cevaplar Tablo 4.37’de verilmiştir.

DKY uygulamasını başarısız gören belediyelerden %29’u, hizmetlerin tedarikçi firmalara devredildikten sonra performansın sürekli izlenmemesinin birinci öncelikli neden olabileceğini belirtmişlerdir.

Belediyeler DKY uygulamasında başarısız olunması veya istenen sonucu sağlayamamalarında ikinci öncelikli neden olarak, seviye kriterlerinin veya standartların doğru olarak belirlenmemesinin üçüncü öncelikli neden olarak ise, DKY

konusunda yöneticilerinin tecrübesizliğinin ve yanlış tedarikçi firma seçiminin olduğunu belirtmişlerdir.

Ayrıca, kümülatif puanlama analizine göre, DKY başarısızlığında en yüksek önceliği tedarikçi firma performansın sürekli izlenmemesi (45 puan), hizmet seviye kriterlerinin belirlenmemesi (44 puan), niteliksiz tedarikçi firmanın seçilmesi (39 puan) ve belediye yöneticilerinin tecrübesizliği (39 puan) yer almıştır (Tablo 4.37).

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının başarısız olmasına neden olan öncelikli faktörlerin oranlarının birbirine yakın olduğu, başka bir ifadeyle belirtilen nedenlerin tümünün öncelikli neden olabileceği Tablo 4.37'den anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan, yöneticilerle yapılan görüşmelere göre tabloda belirtilen faktörler dikkate alındığında DKY uygulama başarısızlığının söz konusu olmayacağı belirtilmiştir.

4.8.9. Başlangıçta Ortaya Konulan Hipotezlerle İlgili Olarak Elde Edilen Bulgular

H₁: Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için maliyet analizinin yapılmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo:4.38. DKY Uygulamasına Yönelik Maliyet Analizinin Yapılmasıyla, DKY Uygulamasının Başarılı Olması Arasındaki İlişki

Maliyet Analizi	DKY Uygulaması		
	Başarılı	Başarısız	Toplam
Yapıldı	134 (91.0)	13 (9.0)	147 (100.0)
Yapılmadı	35 (58.0)	26 (42.0)	61 (100.0)
Toplam	169 (81.5)	39 (18.5)	208 (100.0)
Chi-square test			
Pearson Chi-Square	Value	Df	Asymp.sig.(2-sided)
	32,290	1	0.000<0.05

Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için maliyet analizi yapılmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amacıyla yapılan Chi-square testinin sonucuna göre **H₁ hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 4.38'e göre, $0,000 < 0,05$ olması nedeniyle, DKY uygulamasına yönelik maliyet analizinin yapılmasıyla, DKY uygulamasının başarılı olması arasında **anlamlı bir ilişki vardır.** Başka bir ifadeyle, belediye hizmetlerinde DKY başarısı için maliyet analizlerinin yapılmasının, uygulamanın başarılı olması açısından önemli bir faktör olduğu, dolayısıyla DKY uygulamalarına gidilmeden önce maliyet analizlerinin yapılmasının zorunluluk arz ettiği söylenebilir

Diğer taraftan, hipotezi test etmek üzere hazırlanan anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde, belediyelerin büyük bir çoğunluğunun DKY uygulamasına gitmeden önce maliyet analizlerini yaptığı anlaşılmaktadır (Tablo 4.38).

H₂: Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için yönetim takımının oluşturulmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo:4.39. DKY Yönetim Takımının Oluşturulmasıyla, DKY Uygulamasının Başarılı Olması Arasındaki İlişki

Yönetim Takımı	DKY Uygulaması		
	Başarılı	Başarısız	Toplam
Oluşturuldu	142 (91.0)	13 (9.0)	156 (100.0)
Oluşturulmadı	26 (49.5)	27 (50.5)	53 (100.0)
Toplam	168 (80.5)	40 (19.5)	208 (100.0)
Chi-square test			
Pearson Chi-Square	Value	Df	Asymp.sig.(2-sided)
	48.386	1	0.000<0.05

Tablo 4.39'a göre, $0,000 < 0,05$ olması nedeniyle, DKY yönetim takımının oluşturulmasıyla, DKY uygulamasının başarılı olması arasında **anlamlı bir ilişki**

vardır. Yukarıdaki tabloda yöneticilerin verdiği cevaplar incelendiğinde, DKY başarısı için yönetim takımının oluşturulması sonucunda %91 oranında başarı elde edildiği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak belediyelerin tedarikçi firmalara devrettikleri faaliyetlere yönelik yönetim takımı oluşturmalarının, uygulamanın başarılı olması açısından önemli bir faktör olduğu görülmüştür (tablo 4.39).

H₃: Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için tedarikçi firmalara yönelik araştırma yapılmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo: 4.40. Tedarikçi Firma Araştırmasıyla, DKY Uygulamasının Başarılı Olması Arasındaki İlişki

Tedarikçi Firma Araştırması	DKY Uygulaması		
	Başarılı	Başarısız	Toplam
Yapıldı	153 (93.0)	11 (7.0)	164 (100.0)
Yapılmadı	16 (35.0)	28 (65.0)	44 (100.0)
Toplam	169 (81.5)	39 (18.5)	208 (100.0)
Chi-square test			
Pearson Chi-Square	Value	Df	Asymp.sig.(2-sided)
	73.803	1	0.000<0.05

Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için tedarikçilere yönelik araştırma yapılmasıyla uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amacıyla yapılan Chi-square testinin sonucunda H₃ hipotezi kabul edilmiş olup, uygulamanın başarılı olması arasında **anlamlı bir ilişki vardır.** Başka bir ifadeyle, belediye faaliyetlerinde DKY uygulaması için tedarikçilere yönelik araştırmanın yapılması ile uygulamanın başarılı olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Ayrıca, belediye yöneticilerinin ankete verdiği cevaplar incelendiğinde, tedarikçi firma araştırmasının yapıldığını ifade edenlerin oranının yapılmadığını ifade edenlerden çok daha fazla olduğu, aslında belediyelerin DKY başarısının gereği olarak da bunun normal bir sonuç olduğu görülmektedir (Tablo 4.40).

H₄: Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına gidilmeden önce, DKY başarı faktörlerinin belirlenmesiyle, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır.

Tablo:4.41.DKY Uygulamasına Gidilmeden Önce Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ile DKY Uygulamasının Başarılı Olması Arasındaki İlişki

DKY Başarı Faktörleri	DKY Uygulaması		
	Başarılı	Başarısız	Toplam
Belirlendi	148 (91.0)	15 (9.0)	163 (100.0)
Belirlenmedi	19 (42.0)	26 (58.0)	45 (100.0)
Toplam	167 (80.5)	41 (9.5)	208 (100.0)
Chi-square test			
Pearson Chi-Square	Value	Df	Asymp.sig.(2-sided)
	57,413	1	0.000<0.05

Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için başarı faktörlerinin belirlenmesiyle, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amacıyla yapılan Chi-square testinin sonucuna göre **H₄ hipotezi doğrulanmıştır.**

Buna göre, $0,000 < 0,05$ olması nedeniyle, DKY uygulamasına gitmeden önce başarı faktörlerinin belirlenmesiyle, DKY uygulamasının başarılı olması arasında **anlamlı bir ilişki vardır.** Başka bir ifadeyle, DKY uygulamasına gitmeden önce başarı faktörlerini belirleyen belediyelerin başarı faktörlerini belirlemeyen belediyelere göre DKY uygulama başarısının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (tablo 4.41).

H₅: Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının başarısı, belediyelerin yapısına göre farklılık arz eder.

Tablo:4.42. Belediyelerin Yapısına Göre, DKY Uygulamasının Başarı Durumu

Belediye Yapısı	DKY Uygulaması		
	Başarılı	Başarısız	Toplam
Büyükşehir	34 (86.0)	5 (14.0)	39 (100.0)
İlçe	135 (80.0)	34 (20.0)	169 (100.0)
Toplam	169 (81.0)	39 (19.0)	208 (100.0)
Chi-Square Test			
Pearson Chi-Square	Value	Df	Asymp.sig.(2-sided)
	1.108	1	0.293>0.05

Anketi cevaplarına göre, büyükşehir belediyeleri yöneticilerinin %86'sı ilçe belediyeleri yöneticilerinin ise %80'i, belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarını başarılı görmektedir. Tedarikçi firmalara devrettikleri faaliyetlerin başarısız olduğunu veya istenilen etkinlikte olmadığını belirten büyükşehir belediyelerin oranı %14, ilçe belediyelerin oranı ise %20'dir (Tablo 4.42). Yapılan chi-square testine göre **0.293>0.05** olması nedeniyle, DKY uygulamaları bakımından büyükşehir ve ilçe belediyelerinin başarısı arasında **anlamlı bir ilişki olmadığı**, yani her iki belediye yapısının da DKY uygulamalarında başarılı olduğu Tablo 4.43'den anlaşılmaktadır. Buna göre, **H₅ hipotezi doğrulanmamıştır.**

Ayrıca, gerek büyükşehir ve gerekse ilçe belediye yöneticileriyle yapılan görüşmelerde DKY uygulama sürecinin iyi yönetildiği takdirde DKY uygulamalarının başarısızlığının söz konusu olmadığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan her uygulamanın beraberinde belirli riskler taşıması gibi DKY uygulamalarının da beraberinde sorunlar taşıyabileceği fakat bu sorunların çözülebilir olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda görüşme yöntemiyle elde edilen sonuçların, anket sonucu elde edilen sonuçları destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

4.8.10. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulama Başarısının Durumu

4.43. Büyükşehir Belediyelerinin DKY Uygulamasına Gitmelerinden Önce Başarı Faktörlerini Belirleme Durumları

Belediyenin adı	DKY Uygulamasına Gitmeden Önce Başarı Faktörlerini Belirleme Durumu		Toplam
	Belirlendi	Belirlenmedi	
Adapazarı	7 (70.0)	3 (30.0)	10 (100.0)
Bursa	9 (90.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
İzmit	7 (70.0)	2 (20.0)	9 (100.0)
İstanbul	8 (80.0)	2 (20.0)	10 (100.0)
Toplam	31 (80.0)	8 (20.0)	39 (100.0)

Büyükşehir belediyelerinde DKY uygulamalarına gidilmeden önce başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik, gerek anket ve gerekse görüşme yöntemiyle sorulan sorulara alınan cevapların büyük çoğunluğuna göre başarı faktörlerini belirledikleri ortaya çıkmıştır (Tablo 4.43). Diğer taraftan, yapılan testler sonucunda DKY uygulamasına gitmeden önce başarı faktörlerini belirleyen belediyelerin belirlemeyen belediyelere nazaran DKY uygulamalarında daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

4.44. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulama Başarısının Durumu

Belediyenin adı	Başarı Durumu		Toplam
	Başarılı	Başarısız	
Adapazarı	8 (80.0)	2 (20.0)	10 (100.0)
Bursa	9 (90.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
İzmit	8 (88.0)	1 (12.0)	9 (100.0)
İstanbul	9 (90.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
Toplam	34 (88.0)	5 (12.0)	39 (100.0)

Büyükşehir belediyelerinde DKY uygulama başarısının öğrenilmesine yönelik hazırlanan anket sorularıyla ilgili cevaplar Tablo 4.44’de verilmiştir. Tabloya göre, araştırma kapsamına alınan büyükşehir belediyelerinin tümü DKY uygulamalarında başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, yöneticilerle yapılan görüşmelerde de DKY uygulamalarında başarılı olunmasına karşılık dikkat edilmesi gereken hususların olduğu belirtilmiştir.

4.8.11. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Öncelikli Faktörlerin Belirlenmesi

Araştırmada büyükşehir ve ilçe belediyelerinin DKY uygulamalarına gitmelerinde öncelikli nedenler arasında önemli fark olmadığı saptanmıştır. Fakat araştırmanın önemi açısından büyükşehir belediyelerinde DKY uygulama nedenlerinde farklılık olup olmadığı analiz edilerek öncelikli nedenlerin dağılım düzeyleri aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo:4.45. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde 1.Öncelikli Faktörün Dağılımı

Belediyenin Adı	DKY Uygulamalarında 1.Öncelikli Faktör						Toplam
	Maliyet-leri azaltma	Hizmet kalitesini arttırma	Yatırım harcamalarını azaltma	Küçülme	Temel yeteneği geliştirme	Diğerleri	
Adapazarı	7 (70.0)	2 (20.0)	1 (10.0)				10 (100.0)
Bursa	4 (40.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	2 (20.0)	10 (100.0)
İzmit	6 (64.0)	1 (12.0)			1 (12.0)	1 (12.0)	9 (100.0)
İstanbul	4 (40.0)	3 (30.0)	1 (10.0)	2 (20.0)			10 (100.0)
Toplam	21 (53.0)	7 (17.0)	3 (8.0)	3 (8.0)	2 (6.0)	3 (8.0)	39 (100.0)

Tablo:4.46. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde 2.Öncelikli Faktörün Dağılımı

Belediyenin Adı	DKY Uygulamalarında 2.Öncelikli Neden						
	Frekans Yüzde (%)						
	Maliyet- leri azaltma	Hizmet kalitesini arttırma	Yatırım harcama- larını azaltma	Küçülme	Temel yeteneği geliştirme	Diğerleri	Toplam
Adapazarı	2 (20.0)	7 (70.0)	1 (10.0)				10 (100.0)
Bursa	1 (10.0)	4 (40.0)		1 (10.0)	1 (10.0)	3 (30.0)	10 (100.0)
İzmit		5 (60.0)	1 (7.5)		2 (25.0)	1 (7.5)	9 (100.0)
İstanbul	3 (30.0)	2 (20.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	3 (30.0)		10 (100.0)
Toplam	7 (18.0)	18 (46.0)	3 (7.5)	2 (5.0)	6 (15.0)	4 (8.5)	39 (100.0)

Tablo:4.47. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde 3.Öncelikli Faktörün Dağılımı

Belediyenin Adı	DKY Uygulamalarında 3.Öncelikli Neden						
	Frekans Yüzde (%)						
	Maliyet- leri azaltma	Hizmet kalitesini arttırma	Yatırım Harcama- larını azaltma	Küçülme	Temel yeteneği geliştirme	Diğerleri	Toplam
Adapazarı		1 (10.0)	2 (20.0)	5 (50.0)		2 (20.0)	10 (100.0)
Bursa	2 (20.0)	2 (20.0)	3 (30.0)	1 (10.0)		2 (20.0)	10 (100.0)
İzmit		3 (35.0)	3 (35.0)	1 (5.0)		2 (25.0)	9 (100.0)
İstanbul		1 (10.0)	5 (50.0)		1 (10.0)	3 (30.0)	10 (100.0)
Toplam	2 (5.0)	7 (18.0)	13 (32.5)	8 (20.0)	1 (2.5)	9 (22.0)	39 (100.0)

Tablo 4.45’de, hizmetin üretilmesinde maliyetlerin azaltılması düşüncesi dört büyükşehir belediye yöneticilerine göre birinci öncelikli neden olarak görülmektedir. Diğer taraftan yöneticilerle yapılan görüşmelerde hizmet üretim maliyetlerinin azaltılması isteğinin temel nedeni, belediyelerin hantal yapıları ve hizmet üretim maliyetlerinin çok yüksek olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir.

İkinci öncelikli DKY uygulama nedeninin ise, Adapazarı, Bursa ve İzmit Büyükşehir yöneticilerinin belirttiklerine göre, hizmetin üretilmesinde kalitenin artırılmasının önemli olduğu, İstanbul Büyükşehir Belediye yöneticilerinin çoğunluğuna göre ise temel yeteneklere odaklanmasının ve geliştirme düşüncesinin ikinci öncelikli neden olabileceği düşünülmektedir (Tablo 4.46).

Büyükşehir belediyelerinin DKY uygulamasına gitme nedenlerine yönelik üçüncü öncelikli nedenlerin dağılım düzeyi Tablo 4.47’de belirtilmiştir. Adapazarı Büyükşehir yöneticilerin çoğunluğuna göre üçüncü öncelik nedeni yapı veya ölçek olarak belediyelerin küçülmesi düşüncesi iken, Bursa, İzmit ve İstanbul Büyükşehir yöneticilerine göre ise yatırım harcamalarını azaltılma düşüncesinin üçüncü öncelikli neden olabileceği düşüncesi hakim olmaktadır.

Adapazarı Büyükşehir Belediyesi’nin diğer büyükşehir belediyelerine göre yapı olarak küçülme isteğinin öncelikli olarak görülmesinin nedeni, geçmişte aşırı personel yüküne sahip olunmasından dolayı gerçekleşen sıkıntılar olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, büyükşehir belediye yöneticilerinden alınan görüşlere göre, DKY uygulamalarına neden olan öncelikli faktörler arasında önemli görüş ayrılığı olmadığı; öncelikli nedenler olarak maliyetlerin azaltılması, hizmet kalitesinin artırılması, yatırım harcamalarını azaltılması, yapı olarak küçülme ve temel yeteneğin geliştirilmesi gibi görüşlerin ortak görüşler olduğu söylenebilir. Ayrıca yöneticilerle yapılan görüşmelerde ankette belirtilen nedenlere ilave olarak hizmetin zamanında yapılması, bürokrasinin azaltılması gibi faktörlerin de DKY uygulamalarına gidilme nedeni olabileceği belirlenmiştir.

4.8.12. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarına Yönelik Tedarikçi Firma Seçiminde Öncelikli Kriterlerin Belirlenmesi

Tablo:4.48. Büyükşehir Belediyelerinde Tedarikçi Firma Seçiminde 1.Öncelikli Kriterin Belirlenmesine Yönelik Dağılım Düzeyi

Belediyenin Adı	Tedarikçi firma seçiminde 1.öncelik						
	Frekans Yüzde (%)						
	Tanınmış- lık	Hizmet kapasi- tesi	Fiyat Teklifi	Güvenilir- lik	Finansal durumu	Diğer	Toplam
Adapazarı		8 (80.0)	1 (20.0)			1 (20.0)	10 (100.0)
Bursa	1 (20.0)	8 (20.0)			1 (20.0)		10 (100.0)
İzmit	1 (10.0)	4 (45.0)	3 (35.0)	1 (10.0)			9 (100.0)
İstanbul		2 (20.0)	7 (70.0)	1 (10.0)			10 (100.0)
Toplam	2 (5.0)	22 (56.0)	11 (28.0)	2 (5.0)	1 (2.5)	1 (2.5)	39 (100.0)

Tablo:4.49. Büyükşehir Belediyelerinde Tedarikçi Firma Seçiminde 2.Öncelikli Kriterin Belirlenmesine Yönelik Dağılım Düzeyi

Belediyenin Adı	Tedarikçi firma seçiminde 2.öncelik						
	Frekans Yüzde (%)						
	Tanınmış- lık	Hizmet kapasi- tesi	Fiyat Teklifi	Güvenilir- lik	Finansal Durum	Diğer	Toplam
Adapazarı	1 (10.0)	2 (20.0)	4 (40.0)	2 (20.0)	1 (10.0)		10 (100.0)
Bursa		2 (20.0)	4 (40.0)	3 (30.0)		1 (10.0)	10 (100.0)
İzmit		3 (32.5)	4 (45.0)	2 (22.5)			9 (100.0)
İstanbul		5 (50.0)	2 (20.0)	3 (30.0)			10 (100.0)
Toplam	1 (3.0)	12 (29.0)	14 (36.0)	10 (26.0)	1 (3.0)	1 (3.0)	39 (100.0)

Tablo:4.50. Büyükşehir Belediyelerinde Tedarikçi Firma Seçiminde 3.Öncelikli Kriterin Belirlenmesine Yönelik Dağılım Düzeyi

Belediyenin Adı	Tedarikçi firma seçiminde 3.öncelik						
	Tanınmış- lık	Hizmet kapasi- tesi	Fiyat Teklifi	Güvenilir- lik	Finansal Durum	Diğer	Toplam
Adapazarı		1 (10.0)	1 (10.0)	4 (40.0)	1 (10.0)	3 (30.0)	10 (100.0)
Bursa		1 (10.0)	1 (10.0)	6 (60.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
İzmit	1 (5.0)	2 (15.0)	1 (5.0)	6 (70.0)		1 (5.0)	9 (100.0)
İstanbul		2 (20.0)	1 (10.0)	5 (50.0)		2 (20.0)	10 (100.0)
Toplam	1 (2.0)	6 (14.0)	4 (9.0)	21 (53.0)	2 (5.0)	7 (17.0)	39 (100.0)

DKY uygulamalarına yönelik tedarikçi firma seçiminde birinci öncelikli kriterin, Büyükşehir Belediyeleri'ne göre dağılımı Tablo 4.48'de verilmiştir. Buna göre, Adapazarı, Bursa ve İzmit Büyükşehir Belediyeleri'nden alınan yönetici görüşlerinde birinci öncelikli kriter, tedarikçi firmanın hizmeti gerçekleştirebilme kapasitesi olurken, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ndeki yöneticilere göre hizmetin yapılabilmesi için verilen fiyat teklifinin birinci öncelikli kriter olarak düşünüldüğü görülmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin tedarikçi firma seçiminde hizmet kapasitesi faktörünü birinci öncelikli neden olarak görmemesinin nedeni, İstanbul'da nitelikli, hizmeti yapabilme kapasitesine sahip tedarikçi firma sayısının diğer belediyelere göre daha çok olması bir diğer ifadeyle istedikleri an istedikleri kapasitede tedarikçi firmayı bulabilmeleridir.

Büyükşehir belediyelerine göre, tedarikçi firma seçiminde ikinci öncelikli kriterin belirlenmesine yönelik dağılım da Tablo 4.49'da verilmiştir. Tabloya göre Adapazarı, Bursa ve İzmit Büyükşehir Belediyeleri'ne göre hizmetlere yönelik verilen fiyat teklifi

ikinci öncelikli kriter olarak düşünülürken, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne göre hizmetin gerçekleştirilebilme kapasitesi ikinci öncelikli kriter olarak düşünülmektedir.

Büyükşehir belediyelerine göre tedarikçi firma seçiminde üçüncü öncelikli kriterlerin dağılımı ise Tablo 4.50'de belirtilmiştir. Tabloya göre, tedarikçi firmanın güvenilir olması kriteri dört büyükşehir belediyesi için de üçüncü öncelikli kriter teşkil etmektedir. Belediyelerde tedarikçi firmanın güvenilir olmasında, daha önce teslim etmiş olduğu işler ve firmanın almış olduğu kalite belgeleri önem teşkil ettiği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak dört büyükşehir belediyesine göre, hizmetin üretebilme kapasitesi, hizmet için verilecek fiyat teklifleri ve tedarikçi firmanın güvenilir olmasının tedarikçi firma seçiminde öncelikli kriterler olarak düşünüldüğü söylenebilir.

4.8.13. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Öncelikli Faktörlerinin Belirlenmesi

Tablo:4.51. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde 1.Öncelikli Faktörel Dağılım

Belediyenin Adı	Başarı Faktörlerinde 1.Öncelik						
	Frekans Yüzde (%)						
	Doğru Tedarik- çi seçimi	Etkin sözleşme yapılma- sı	Perfor- mans değerleme	Analizle- rin yapılması	Kriter- lerin Belirlen- mesi	Diğer	Toplam
Adapazarı	5 (50.0)	2 (20.0)	1 (10.0)	1 (10.0)		1 (10.0)	10 (100.0)
Bursa	8 (80.0)			1 (10.0)		1 (10.0)	10 (10.0)
İzmit	5 (60.0)	2 (25.0)		1 (7.5)	1 (7.5)		9 (100.0)
İstanbul	1 (10.0)	3 (30.0)	2 (20.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	2 (20.0)	10 (100.0)
Toplam	19 (48.0)	7 (18.0)	3 (8.0)	4 (10.0)	2 (6.0)	4 (10.0)	39 (100.0)

Tablo:4.52. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde 2.Öncelikli Faktörel Dağılım

Belediyenin Adı	Başarı Faktörlerinde 2.Öncelik						
	Doğru tedarikçi seçimi	Etkin sözleşme yapılması	Performans değerlendirme	Analizlerin yapılması	Kriterlerin belirlenmesi	Diğer	Toplam
Adapazarı	2 (20.0)	4 (40.0)		2 (20.0)		2 (20.0)	10 (100.0)
Bursa		7 (70.0)		2 (20.0)		1 (10.0)	10 (100.0)
İzmit	1 (7.5)	5 (60.0)		1 (7.5)		2 (25.0)	9 (100.0)
İstanbul	5 (50.0)	2 (20.0)	1 (10.0)	1 (10.0)		1 (10.0)	10 (100.0)
Toplam	8 (20.0)	18 (46.0)	1 (4.0)	6 (15.0)		6 (15.0)	39 (100.0)

Tablo:4.53. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde 3.Öncelikli Faktörel Dağılım

Belediyenin Adı	Başarı Faktörlerinde 3.Öncelik						
	Doğru tedarikçi seçimi	Etkin sözleşme yapılması	Performans değerlendirme	Analizlerin yapılması	Kriterlerin belirlenmesi	Diğer	Toplam
Adapazarı	1 (10.0)		3 (30.0)	3 (30.0)	1 (10.0)	2 (20.0)	10 (100.0)
Bursa	1 (10.0)		2 (20.0)		4 (40.0)	3 (30.0)	10 (100.0)
İzmit	1 (5.0)		3 (35.0)	3 (35.0)		2 (25.0)	9 (100.0)
İstanbul			5 (50.0)	3 (30.0)		2 (20.0)	10 (100.0)
Toplam	3 (3.0)		13 (35.0)	9 (22.0)	5 (12.0)	11 (28.0)	39 (100.0)

Büyükşehir belediyelerinde DKY uygulamalarının başarısına yönelik öncelikli faktörler yukarıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.51'e göre DKY uygulama başarısı için belirlenen faktörlerde Adapazarı, Bursa ve İzmit Büyükşehir Belediyelerden alınan bilgilere göre, doğru tedarikçi firma seçimi yani işin ehli olan tedarikçi firmayla çalışılması birinci öncelik olarak belirtilirken, İstanbul Büyükşehir belediyesine göre ise etkin ve kapsamlı bir sözleşmenin yapılması birinci öncelik olarak düşünülmektedir.

Büyükşehir Belediyelerine göre DKY uygulama başarısı için belirlenen ikinci öncelikli faktörler ise Tablo 4.52'de belirtilmiştir. Tabloya göre, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, doğru tedarikçi firma seçimini ikinci öncelikli başarı faktörü olarak düşünürken, Adapazarı, Bursa ve İzmit Büyükşehir Belediyeleri ise etkin ve kapsamlı sözleşmenin yapılması ikinci öncelikli başarı faktörü olarak düşünülmektedir.

Tablo 4.53'de ise Büyükşehir Belediyeleri arasında DKY uygulamalarının başarısına yönelik üçüncü öncelikli faktörel dağılım verilmiştir. Söz konusu tabloya göre Adapazarı, İzmit ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri, hizmetlerin yapılmasında tedarikçi firma performansının izlenmesini üçüncü öncelikli faktör olarak belirtirlerken, Bursa Büyükşehir Belediyesi ise DKY uygulamasına gitmeden önce hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesini üçüncü öncelikli faktör olarak düşünülmektedir.

Ayrıca, belediye yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, belirtilen öncelikli kriterlere ilave olarak DKY'nın başarısı için fiyat ve performans analizlerinin doğru olarak yapılması, DKY ilişkisinin yönetimi ve personelin eğitilmesi gibi faktörlerin de dikkate alındığı ifade edilmektedir.

Sonuç olarak Büyükşehir Belediyelerine göre DKY uygulamasının başarılı olabilmesi için başarı faktörleri olarak, doğru tedarikçi firmanın seçilmesi, etkin sözleşmenin yapılması, performans değerlemenin sürekli yapılması, maliyet analizlerin yapılması ve hizmet seviye kriterlerin belirlenmesi gibi faktörlerin öncelikli öneme sahip olduğu söylenebilir.

4.8.14. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasının Sakıncalarına Yönelik Öncelikli Faktörlerin Belirlenmesi

Tablo:4.54. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasının Sakıncalarına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde 1.Öncelikli Faktörel Dağılım

Belediyenin Adı	DKY Uygulamalarında 1.Öncelikli Sakıncalar						
	Frekans Yüzde (%)						
	Tedarikçi Bağımlılığın artması	Yeteneklerin kaybı	Gizli bilgilerin açığa çıkması	Amaç farklılığı	Kısa vadeli amaçlara odaklanma	Diğer	Toplam
Adapazarı	6 (60.0)	2 (20.0)			2 (20.0)		10 (100.0)
Bursa	3 (30.0)	4 (40.0)	1 (10.0)		2 (20.0)		10 (100.0)
İzmit	4 (45.0)	1 (10.0)	3 (35.0)		1 (10.0)		9 (100.0)
İstanbul	7 (70.0)				1 (10.0)	2 (20.0)	10 (100.0)
Toplam	20 (51.0)	7 (18.0)	4 (10.0)		6 (16.0)	2 (5.0)	39 (100.0)

Tablo:4.55. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasının Sakıncalarına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde 2.Öncelikli Faktörel Dağılım

Belediyenin Adı	DKY Uygulamalarında 2.Öncelikli Sakıncalar						
	Tedarikçi Bağımlılığın artması	Yeteneklerin kaybı	Gizli bilgilerin açığa çıkması	Amaç farklılığı	Kısa vadeli amaçlara odaklanma	Diğer	Toplam
Adapazarı		2 (20.0)	2 (20.0)	1	3 (30.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
Bursa	4 (40.0)		1 (10.0)	3 (30.0)	2 (20.0)		10 (100.0)
İzmit	2 (25.0)	1 (7.5)		5 (60.0)	1 (7.5)		9 (100.0)
İstanbul	1 (10.0)	1 (10.0)		4 (40.0)	1 (10.0)	3 (30.0)	10 (100.0)
Toplam	9 (23.0)	4 (11.0)	3 (8.0)	13 (33.0)	5 (14.0)	4 (11.0)	39 (100.0)

Tablo:4.56. Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasının Sakıncalarına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde 3.Öncelikli Faktörel Dağılım

Belediyenin Adı	DKY Uygulamalarında 3.Öncelikli Sakıncalar						Toplam
	Tedarikçi bağımlılığın artması	Yeteneklerin kaybı	Gizli bilgilerin açığa çıkması	Amaç farklılığı	Kısa vadeli amaçlara odaklanma	Diğer	
Adapazarı	2 (20.0)	4 (40.0)		2 (20.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
Bursa	1 (10.0)	1 (10.0)		4 (40.0)	2 (20.0)	2 (20.0)	10 (100.0)
İzmit	1 (5.0)			2 (25.0)	4 (45.0)	2 (25.0)	9 (100.0)
İstanbul	1 (10.0)	8 (80.0)			1 (10.0)		10 (100.0)
Toplam	5 (13.5)	13 (33.0)		8 (20.0)	8 (20.0)	5 (13.5)	39 (100.0)

Büyükşehir Belediyelerinde DKY uygulamaları sonucunda muhtemel oluşabilecek öncelikli sakıncalara yönelik faktörler yukarıda tablolar halinde verilmiştir. Buna göre Adapazarı, İstanbul ve İzmit Büyükşehir Belediyeleri, birinci öncelikli sakıncayı, tedarikçi firma bağımlılığının zamanla artması olarak görürken, Bursa Büyükşehir Belediyesi ise zamanla bilgi ve teknolojik yeteneklerin yitirilebileceğini birinci öncelikli sakınca olarak görmektedir (Tablo 4.54).

Büyükşehir Belediyelerine göre Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamasının sakıncalarına yönelik ikinci öncelikli faktörel dağılım Tablo 4.55’de belirtilmiştir. Tabloya göre, Adapazarı ve İstanbul Büyükşehir Belediye yöneticilerinin çoğunluğu, hizmet üretiminde amaç farklılığı yani belediye amaçları ile tedarikçi firma amaçlarının farklı olması neticesinde doğabilecek riskleri ikinci öncelikli sakınca olarak düşünürken, Adapazarı Büyükşehir Belediye yöneticileri kısa vadeli amaçlara odaklanmayı, Bursa Büyükşehir Belediye yöneticileri ise tedarikçi firma bağımlılığının zamanla artabileceği düşüncesini ikinci öncelikli sakınca olarak görmektedir.

Üçüncü öncelikli sakıncalar ise, Tablo 4.56’da belirtilmiştir. Buna göre, yeteneklerin zamanla kaybolacağı düşüncesini Adapazarı ve İstanbul Büyükşehir Belediye

yöneticilerinin çoğunluğu paylaşırken, Bursa Büyükşehir Belediye yöneticileri amaç farklılığından doğabilecek sakıncaları, İzmit Büyükşehir Belediye yöneticilerinin çoğunluğu ise kısa vadeli amaçlara odaklanmayı üçüncü öncelikli sakınca olarak belirlemektedir.

Sonuç olarak Büyükşehir Belediyeleri'nde DKY uygulamaları sonucunda muhtemel oluşabilecek öncelikli sakıncalar bakımından önemli bir görüş ayrılığı olmadığı, belirtilen faktörlerin tümünün öncelikli risk veya sakınca taşıyabileceği düşüncesini paylaştıkları anlaşılmaktadır.

4.8.15. Büyükşehir ve İlçe Belediyelerine Göre DKY Uygulamalarının Farklılıkları

Büyükşehir ve İlçe Belediyelerin'de DKY uygulamasının sonuçları t-test analizi ile test edilerek, elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Belediye hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmaya gerek duyulmasının öncelikli faktörler bakımından sıralanmasında, büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasında farklılığın sınanmasına yönelik yapılan t-testi sonuçlarına göre öncelikli nedenlerde %95 güven aralığında her hangi bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, hizmet üretim maliyetlerinin azaltılması ($F=1,298$; $P=0,256$); hizmet kalitesinin artırılması ($F=2,070$; $P=0,152$); yatırım harcamalarının azaltılması ($F=0,927$; $P=0,337$) açısından büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

DKY uygulamalarının başarısı için belediyelerin yapısına göre, öncelikli tedarikçi firma seçim kriterleri arasında yapılan t-testi sonucunda %95 güven aralığında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre, tedarikçi firma seçim kriterlerinde öncelikli faktörler sırasıyla; hizmet üretim kapasitesi birinci ($F=4,388$; $P=0,137$); hizmetlerin yapılması için verilmiş olan fiyat teklifi ikinci öncelikli faktör olurken ($F=0,681$; $P=0,410$); tedarikçi firmanın güvenilir olmasının ise üçüncü öncelikli faktör ($F=0,187$; $P=0,666$) olarak genel kabul gördüğü tespit edilmiştir. Yine belediye hizmetlerinde DKY uygulaması sonucu muhtemel oluşabilecek risk veya sakıncaları içeren faktörler

bakımından büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasında fark olup olmadığına yönelik t-testi uygulanmış, iki grup arasında %95 güven aralığında her hangi fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, öncelikli sakıncalar olarak; hizmetlerin yerine getirilmesinde tedarikçi bağımlılığının artması ($F=3,897$; $P=0,150$); niteliksiz tedarikçi firma seçilmesi ($F=0,965$; $P=0,327$); tedarikçi amaçları ile belediye amaçlarının farklı olmasından dolayı doğabilecek sakıncalar ($F=0,122$; $P=0,882$) belirtilmiştir.

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının başarılı olmasına yönelik öncelikli başarı faktörlerinin belediye yapısına göre farklılığa sahip olup olmadığı t-test tekniğine göre %95 güven aralığında incelenmiş, sonuçta önceliklerde fark olmadığı yani, doğru tedarikçi seçimi ($F=2,162$; $P=0,143$); etkin ve kapsamlı sözleşme yapılması ($F=2,148$; $P=0,123$); belirli sürelerde tedarikçi firma performansının izlenmesi ($F=0,165$; $P=0,799$) olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, belediye yöneticileriyle yapılan görüşmelerde başarı faktörlerinin belirlenmesinin DKY başarısı için önem arz ettiği ve ankette belirtilen başarı faktörlerinin öncelikli faktör olabileceği belirtilmiştir. DKY uygulamalarının başarısına yönelik yapılan maliyet analizlerinde, tedarikçi firma araştırmalarında, yönetim takımı oluşturmalarında ve DKY uygulamalarının doğru yapılması için diğer kurum ve kuruluşlardan bilgi alınmasında belediyelerin yapısına göre bir farklılık olmadığı yapılan t-testi sonucunda anlaşılmıştır. Bu kapsamda büyükşehir ve ilçe belediyelerinin DKY uygulamasına gitmeden önce maliyet analizleri ile tedarikçi firma araştırması yaptıkları ve diğer kuruluşlardan DKY uygulaması için bilgi aldıkları söylenebilir.

Öte yandan ilçe belediyelere yönelik yapılan testler sonucunda DKY uygulamalarına gitme nedenleri, tedarikçi firma seçimi ve başarı faktörleri ile DKY uygulama sakıncalarına yönelik öncelikli faktörlerde farklılıklar olmadığı, fakat öncelikli faktör sıralanmalarında farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak gerek büyükşehir gerekse ilçe belediyelerinin temel hizmet üretim yapılarının benzer olması, sorunlarının da benzer olmasına neden olduğu fakat,

belediye yapılarının büyüklüğü benzer problemlerin daha büyük çapta kendini gösterdiği tespit edilmiştir.

4.8.16. Kalitatif (Nitel) Araştırma Sonuçları

Ankette yer alan açık uçlu sorular ile beraber araştırma, yerel yönetim ortamında yöneticilerle görüşülerek gözlemlenmiş ve burada DKY uygulamalarına yönelik anket içerisinde yer almayan unsurları belirlemeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen gözlemlerde görüşmeler sonunda yöneticilerin farklı yorumlarıyla karşılaşmıştır.

4.8.16.1. Yöneticilerin DKY Tanımlamaları ile İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan tüm belediye yöneticilerinin anket formu ve görüşme yöntemiyle belirtmiş oldukları DKY kavramının tanımları özetlenerek aşağıda belirtilmiştir (Bkz Ek- 1 soru 3). Belediye yöneticilerine göre Dış Kaynaklardan Yararlanma;

- kamusal hizmetlerin gerçekleştirilmesinde bilgi, beceri, donanım ve ekipman eksikliğinden dolayı hizmetlerin bir kısmı veya tamamının, idarenin denetimi altında özel sektör firmalarından yararlanarak yapılmasıdır.
- belediye hizmetlerinin ihale yoluyla özel sektöre yaptırılmasıdır.
- bazı hizmetlerin özel sektöre aktarılmasıyla “kısmi özelleştirme”nin yapılmasıdır.
- kalite standartlarına uygun olarak hizmetin tedarikçi firmadan satın alınmasıdır.
- kamu kurumunun asli işlerinin dışındaki bütün hizmetlerin özelleştirilmesidir.
- belediyelerin daha güçlü, çabuk ve kaliteli bir hizmet üretim gerçekleştirmelerini sağlamak amacıyla özel sektörden alınan her türlü bilgi, işgücü ve yatırımlardır.
- belediyelerin, kendi imkan ve kaynakları ile verimli ve etkin bir şekilde sağlayamadıkları hizmetleri, ihtisaslı kişi veya kuruluşlardan satın almasıdır.
- belediyelerin kendi bünyelerindeki herhangi bir hizmeti eleman ve donanımlarla karşılamak yerine, özelleştirme yapılarak alanında uzman olan firmalara hizmetleri sözleşmeyle devretmesidir.

- belediyelerin bazı hizmetlerini ücret karşılığında tedarikçi firmalara yaptırmasıdır.
- hizmetlerini iyileştirilmesi, geliştirilmesi, hızlandırılması ve temel yeteneklere odaklanılması için belediyelerin bazı hizmetlerini tedarikçi (taşeron) firmalara devretme stratejisidir.
- her kuruluşun uzman olduğu işi ya da faaliyeti yapmasıdır.
- belediye faaliyetlerinin verimli, ekonomik ve daha kaliteli yapılabilmesi için özel sektörden mal ve hizmet alımıdır.
- hizmet üretiminde günün teknolojik gelişmelerle ilgili bilgi transferidir.
- belediyelerin kendi bünyelerinde gerçekleştirilebilecekleri bir hizmeti üreten bir birimin fonksiyonunu dışarıdan hizmet olarak gerçekleştirmesidir.
- belediyelerin, personeli tarafından karşılanması mümkün olmayan hizmetleri, malzeme, bakım ve onarım hizmetlerini satın almasıdır.
- belediyelerin kendi bünyelerinde yapamadıkları ve/veya pahalıya mal ettiği işleri aracı firmalara yaptırmasıdır.
- belediyelerin rekabet avantajı sağlamak için belli riskleri (maliyet, grev, S.S.K., vergi vs.) başka kurum ve kişilere yükleyerek, onların uzmanlık alanlarından yararlanarak, kendi uzmanlık alanlarındaki işlere odaklanmaları ve daha etkin, verimli ve kaliteli hizmet veya ürün üretme stratejisi olarak tanımlanabilir.

4.8.16.2. Araştırmadaki Yöneticilerin Yorumu

Araştırmada belediye yöneticilerine belediye hizmetlerinde DKY uygulamaları hakkındaki görüşleri sorulmuş, alınan cevaplar aşağıda özetlenerek verilmiştir (Bkz Ek-1 soru 33).

- DKY yerel yönetimler için tartışmasız yararlıdır. Ancak mevcut 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu hükümleri kapsamında yapılan ihalelere göre en çok indirim yapan firmaya verilme mecburiyeti nedeniyle bazen kalitesiz mal veya hizmet satın almak zorunda kalınmaktadır. 2003 yılında yürürlüğe giren 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu bunu kısmen ortadan kaldırmaktadır.
- Belediyelerin Dış Kaynaklardan Yararlanmalarının hizmet yönünden olumlu olacağı şüphesizdir. Ancak siyasi kadroların çok etkin olduğu belediyelerde, Dış

Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları ayrımcılık, objektif davranmama, güçlü siyasi yönetimin isteği doğrultusunda hareket etme gibi düşüncelerden dolayı bazı hizmetlerde uygun olmayabilir.

- Küreselleşme olgusuna göre dünya'da birbirinden bağımsız hiçbir faaliyet olmayacağı düşüncesinden hareketle belediyeler de bu entegrasyon içinde yer almak zorundadır. DKY, işletmelerarası entegrasyon sisteminin kurulmasında önem arz ettiğinden belediye hizmetlerinde DKY uygulamaları yapılmalıdır.
- Belediyeler özel sektörden sadece fen işleri, temizlik işleri ve ulaşım hizmetleri gibi hizmetlerde yararlanmalı diğer denetim, vergi tahsilatı ve tahakkuk işlerinde belediyeler asıl kadrolarından yararlanmalıdır.
- Yerel yönetimlerin merkezi yönetimden bir an önce kurtulması gerekmektedir. Hizmetlerin daha verimli ve ekonomik olması için belediyeler bağımsız hareket edebilmeli, en iyi hizmet ve imkanları dışarıdan satın alarak gerçekleştirmelidirler.
- Asli hizmetlerin dışındaki yapım, bakım, onarım, temizlik, çöp, güvenlik, sosyal faaliyetler ve halkla ilişkiler gibi kurumun idari yapısını bozmayan hizmetlerde DKY uygulamalarına gidilmelidir.
- Dış kaynağa aktarılacak işin analizinin iyi yapılarak, maliyet ve risklerin çok iyi hesaplanması gerekir. Aksi takdirde DKY'dan geriye dönüş kaçınılmaz zafiyetler demektir.
- DKY, tüm hizmet ve üretim alanlarında yaygınlaşmaktadır. Bu da faydalı olduğunun göstergesidir.
- DKY, uygulamalardaki hata ve eksikliklerin en aza indirilmesi durumunda başarılı olur. Ayrıca belediyelerin ölçek olarak küçülerek sadece danışmanlık ve kontrollük yapacak duruma gelmesi gerekir.
- DKY uygulamaları belediyelerde hizmet kalitesini arttırmış, maliyetleri azaltmıştır. Fakat tedarikçi firmalara bağımlılığı arttırmış, personel, iş güvenliği ve sosyal haklar anlamında olumsuz etkileri ortaya çıkmıştır.
- Belediye hizmetlerinde DKY uygulamaları olduğu sürece hizmetlerde verimlilik ve sürekli gelişme olmakta ancak, iç bünyedeki personelin verimsiz çalışmasından dolayı bu durum belediyeye yük getirmektedir. Ayrıca DKY

uygulamasını ile fazla personel açığı çıkabilmektedir. Dolayısıyla, bu faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir.

- Amaç gerçekten kaliteli hizmet vermek ve maliyetleri azaltmaksa DKY uygulaması başarılı sonuçlar vermekte ancak tedarikçilerin siyasi yönüne bakılarak yapılan tercihler başarısız sonuçlar vermeye mahkum olmaktadır. Ama bu DKY stratejisinin değil, yönetimlerin hatasıdır.
- Ülkemizde ekonomik olarak sıkıntılar yaşanmasına rağmen belediyelerde, yoğun siyasi baskının veya başka sebeplerin etkisiyle hizmetlerin üretilmesi için gerekli olan personelden çok daha fazla personel çalıştırmaktadır. Bu durum belediyeyi daha da sıkıntıya sokmaktadır. Üstelik çalışanların çoğu, kalifiye elemanlar değildir. Dolayısıyla ülkemizde belediyeler bir an önce personel sayısını azaltarak çekirdek kadro ile çalışıp, hizmetlerini ihale yolu ile halletmelidirler.
- DKY uygulamalarının hizmet alımlarında esnek ve değişkenliği sağlaması, alternatif firmaların bulunabilmesi ve hizmetlerin aksatılmaması yönünde olumlu faydaları bulunmaktadır.
- Belediyeler personel sıkıntısını gidermeden DKY uygulamalarına gidilmemeli ve tedarikçi ile ilişkilerini iyi yönetmelidir. Aksi halde maliyet artışına neden olabilir.
- Hizmetin kaliteli olması şartıyla DKY uygulamaları uygun maliyeti de beraberinde getirmektedir. Bu anlamda hizmetlerin yapılmasında etkin ve kapsamlı sözleşmelerin yapılması yararlı olacaktır.
- Uzman kişilerin bulunduğu alanlarda hizmetler öncelikli olarak iç bünyede yapılmalı, ancak uzmanlık ve teknolojik isteyen konularda DKY kullanılmalıdır.
- DKY konusunda belediyelerin yeterlilik bilgiye sahip olmaması, uzman personel yokluğu, mevzuat karışıklığı ve bürokratik engeller uygulamaları zora sokmaktadır. Dolayısıyla bu engellerin en aza indirilmesi gerekmektedir.
- Zamanla belediyelerin kendi yetenekleri sadece yönetsel alanda kalabilir. Yeni eleman alımı olmadığından diğer alanlarda personel kalmayabilir. Oysa her kurumun temel yetenekleri olmalı ve bunlara odaklanıp, geliştirerek avantaj sağlamalıdır.

- Belediye yöneticilerinin seçim sürecinde destek alınan çevreleri gözetmeleri, haksız bir rekabetin doğmasına ve niteliksiz tedarikçi firma seçilmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda belediye yöneticileri DKY başarısı için tedarikçi firma seçim sürecini rasyonel ilkelere göre yapmalıdır.
- Belediyeler, DKY ile hizmetlerinin büyük bir kısmını taşeron veya müteahhit firmalara yaptırtarak herhangi bir hizmet veya malzemeyi satın almaktadırlar. Ancak bunu yaparlarken uzun vadeli amaçlarına yönelik stratejik planlar oluşturamamakta, uygulama hizmet kalitesi birinci öncelikli amaç olamamaktadır. Dolayısıyla, DKY başarısı için bu faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir.

4.8.16.3. Yöneticilerin DKY Uygulamaları İle İlgili Diğer Görüşleri

Gerek üst gerekse orta kademe yöneticileriyle yapılan görüşmelerde hizmet fonksiyonlarına göre tedarikçi firma kullanım sayısı değişebileceği gibi fonksiyonel alanda mevsimlere ve DKY sözleşme sürelerine göre de tedarikçi firma kullanım sayısının değişebileceği ifade edilmiştir. Örneğin, yaz mevsiminde hava şartları, hava aydınlığının uzun olması ile müşteri taleplerinin artması gibi faktörler iş yoğunluğunun artmasına neden olmaktadır. Bu itibarla, iş yoğunluğunun azaltılması ve müşteri isteklerinin kısa sürede yerine getirilmesi içinde tedarikçi firma sayısının artırıldığı belirtilmiştir. Öte yandan, yaz mevsiminde iş yoğunluğunun en fazla olduğu hizmetler fen hizmetleri, park ve bahçe hizmetleri ile teknik hizmetlere bağlı birim faaliyetleri olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, belediyelerde, tedarikçi firmalarla genellikle işin niteliğine ve tamamlanmasına göre kısa dönemli DKY sözleşmesinin yapıldığı, uzun süreli DKY sözleşmelerinin ise sadece temizlik ve ulaşım hizmetlerinde yapıldığı saptanmıştır.

Görüşmelerde, DKY uygulamasına gidilecek faaliyetlerle ilgili analizlerinin yapılmasında ve temel ihtiyaçların belirlenmesinde önem arz eden, ayrıca bütün tedarikçi firma önerilerinin değerlendirilmesinde ve firmalar arasında karşılaştırma yapılmasında yardımcı olan teklif formunun belediyelerde hazırlandığı anlaşılmıştır. Ayrıca, DKY uygulamalarının başarısı için önem arz eden maliyet ve risk analizlerinin belediyelerde yeterince önem verilmediği anlaşılmıştır.

Araştırmada hizmet üretimlerinde DKY uygulamasına giden belediyelerin büyük çoğunluğunun, tedarikçi firmalara devrettikleri faaliyetlerde personellerini transfer etmedikleri saptanmıştır. Bu durumun belediyeleri gerek istihdam gerekse ücretler konusunda sıkıntıya soktuğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri'nin hizmet üretimlerinde DKY uygulamalarını on yıldan fazla zamandır farklı hizmetlerde ve farklı yöntemler ile kullandıkları belirtilmiştir.

4.8.17. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Tablo:4.57. Anket formunu dolduran yöneticilerin profili

Pozisyonu (Mevki)	Frekans	%
Başkan Yardımcısı	67	(32.2)
Bilgi İşlem Müdürü	20	(9.6)
Temizlik İşler Müdürü	25	(12.2)
Ulaşım Hizmetleri Müdürü	9	(4.2)
Fen İşleri Müdürü	30	(14.4)
İmar İşleri Müdürü	14	(7.0)
Park ve Bahçeler Müdürü	19	(9.0)
Teknik İşler Müdürü	16	(7.5)
Sosyal, Eğitim ve Kültür Müdürü	8	(4.0)
Eğitim Düzeyi	Yüksek lisans ve Üstü	18 (8.5)
	Lisans	157 (75.5)
	Ön Lisans	15 (7.5)
	Lise	18 (8.5)
Yaş Durumu	20 yaş	3 (1.4)
	21-30	4 (1.9)
	31-40	76 (36.5)
	41-50	110 (52.9)
	51 ve üstü	15 (7.2)
Cinsiyeti	Bay	181 (87.0)
	Bayan	27 (13.0)
Toplam İş Tecrübesi	1-5 Yıl	6 (2.9)
	6-10 Yıl	41 (19.7)
	11-15 Yıl	54 (26.0)
	16-20 Yıl	69 (33.2)
	21 ve üstü	38 (18.3)
Bu görevdeki tecrübesi	1-10 Yıl	148 (71.2)
	10-20 Yıl	55 (26.4)
	20 ve üstü	5 (2.4)
Toplam	208	(100.0)

Bu soru ile belediyelerde görev yapan yöneticilerin profili çıkarılmak istenmiştir. Bu amaçla anket formunu dolduran kişilerin işyerlerindeki pozisyon, eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet ve iş deneyimleri sorulmuş, cevapları Tablo 4.57'de gösterilmiştir.

Anket formunu cevaplayan toplam 52 belediye yönetimindeki görevlilerin 67'si başkan yardımcısı, 141'i daire müdürü pozisyonunda olan yöneticilerdir. Tablo 4.57'deki bilgilere göre; soru formunu dolduran yöneticilerin %91.5' inin lisans ve üstü eğitim aldıkları, %7.5'nin ise lise eğitime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerden %89.4' ünün orta yaş grup yöneticiler olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerden %87'sinin erkek ve %13'ünde bayan yönetici olduğu görülmektedir.

Yine soru formunu dolduran yöneticilerin %80'inin iş deneyimlerinin on yıl ve daha fazla olduğu görülmektedir. Halen sürdürdükleri görevlerindeki tecrübelerinin ise 1 ila 10 yıl arasında olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri ile belediyelerin DKY uygulamalarına gitme sürecinin birbirleriyle ilişkili olmayacağı düşüncesiyle bu iki grup değişkenleri arasında detaylı analizlere yer verilmemiştir. Çünkü DKY uygulamasına gidilen konular, belediye yönetim kurulu yani yönetim takımı kararıyla verildiğinden DKY uygulamalarının başarısında bireysel profiller başarı için ön planda değildir. Bu varsayımı doğrulayabilecek analiz sonuçları olarak, belirli demografik özellikler ile DKY uygulamasının başarı faktörleri arasında yapılan analizler sonucunda da anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel rekabetin etkinliğini arttırdığı günümüz dünyasında işletmeler, rekabet güçlerini maksimize etmek için yeni alternatif politika ve stratejiler geliştirmektedirler. Bu amaçla izlenen yollardan biri de, özellikle maliyet avantajı sağlayarak rekabet gücü oluşturan temel uzmanlık alanı dışındaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılması stratejisidir.

Son yıllarda önemli yönetim uygulamalarından biri olan Dış Kaynaklardan Yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarına, kendi uzmanlık alanlarına girmeyen ve yüksek maliyete sahip faaliyetlerin, bu konuda uzmanlaşmış tedarikçi firmalar aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde gerçekleşmesine imkan veren bir yönetim yaklaşımıdır.

Günümüzde genel anlamda yaygın olarak DKY uygulamasına gidilen faaliyetler arasında bilgi işlem hizmetleri, insan kaynakları, halkla ilişkiler, yolcu taşıma hizmetleri, temizlik hizmetleri, hastane hizmetleri, belediye hizmetleri, hammadde tedariki ve stoklama, dağıtım ve nakliyat hizmetleri, muhasebe ve finansman hizmetleri, danışmanlık hizmetleri, sosyal tesislerin işletilmesi, tasarım ve her türlü yedek parça üretimi vb. hizmetler yer almaktadır. Bu uygulamanın ortaya çıkmasının genel nedenleri işletmelerin maliyetlerini azaltmak, temel yeteneklerini geliştirmek, esnekliklerini artırmak, yatırım harcamalarını azaltmak, ürün ve hizmet kalitesini artırmak, risk paylaşımını sağlamak, kaynak transferini gerçekleştirmek, ilave kaynak sağlamak ve ölçek olarak küçülme istekleridir.

Diğer taraftan, çok sayıda ülkede kamu kurum ve kuruluşları devlet harcamalarının kısılması için, bir taraftan mevcut işlevlerini azaltma yoluna giderken diğer taraftan finansman kaynakları ve hizmet yöntemleri bakımından özel sektöre daha fazla ilgi duymaya yönelmişlerdir. Bu gelişme başta ABD ve AB gibi gelişmiş ülkelerde söz konusu iken daha sonra gelişmekte olan ülkelere de yansiyarak dünya ölçeğinde yaygın bir hal almıştır. Kısaca, bütün ülkelerin özel sektörlerinde yaygın bir şekilde uygulama alanı bulan DKY yöntemi, kamu yönetim alanında özellikle belediyelerde de yaygın bir

şekilde uygulanma imkanı bulmuştur. 1980’li yıllardan önce, belediyelerin en önemli sorunlarının başında yerel yönetim yasası ve mali sorunların olması nedeniyle belediyeler, yalnız klasik kent hizmetlerini karşılamayı amaçlamışlardır. 1980’li yıllardan sonra belediyelerin mali sorunlarını hafifletici bazı yasal düzenlemeler yapılmasıyla, belediyeler iktisadi ve sosyal içerikli yeni işlevlere yönelmişler ve bu arada da yeni üretim ve finansman yöntemleri geliştirmeye, uygulamaya başlamışlardır. Çünkü, 1980’li yılların başlarında devlet teşekküllerinde özelleştirme akımının başlaması, yerel yönetimleri de etkilemiştir. Bu nedenle, belediyelerde de faaliyetlerini doğrudan doğruya kendileri yürütmek yerine, “yaptırmak” ve “işletmek” politikası eğilimi egemen olmuştur. Diğer taraftan, son yıllarda sık sık gündeme gelen ve bir türlü kanunlaşmayan yerel yönetimler yasa tasarısının bir yandan belediyelere ek görevler getirmesi diğer yandan da belediye bütçesi içindeki personel giderlerine sınırlama getirmesi belediyelere verilen görevlerin bir kısmının üçüncü kişilere verilmesini yani Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarını teşvik etmektedir. Yerel yönetimler kapsamında, gerek 1580 Sayılı Belediye Kanunu, gerekse 3030 Sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu çok geniş bir alanda belediye hizmetlerinde dış kaynak kullanımını mümkün kılmaktadır. Belediyelerin kanunlarla yüklenilen bütün işlevlerini kendileri yapmaları hem mümkün değil, hem de gereksizdir. Çünkü her hizmet yeni bir organizasyon, araç-gereç ve personel istihdamı ortaya çıkaracaktır. Ayrıca bazı hizmetler için üstün teknoloji ve bilgi gerekli olmaktadır. Bu durumda hizmetlerin yürütülmesinde gereksiz harcamalar yapılması makine, araç-gereç ve personel bakımından zaman zaman atıl kapasite meydana gelmesi söz konusu olmaktadır. Öte yandan belediye hizmetlerinin yapı, işleyiş ve bürokratik yapıdan kaynaklanan sorunlar nedeniyle verimliliği düşmekte bu da hizmet üretim maliyetlerini arttırmaktadır. Bu yüzden de belediyeler, bazı iş ve faaliyetlerini tedarikçi firmalara yaptırmak zorunda kalmaktadırlar.

Günümüz belediyeciliğinin öz yetkinliği; çağdaş şehirleşmeye yönelik hizmetlerin görülmesinde en üst düzeyde hizmet standartlarının belirlenmesi, planlama, koordinasyon ve kontrolünün yapılabilme kapasitesi olmalıdır. Ayrıca, belediyelerin öz yetkinliği; uzun dönemli şehir planları yapmak, denetim mekanizmalarını geliştirmek, belediye gelirlerini arttırmak için plan ve proje üretmek, halkın memnuniyeti için

hizmet standardını geliştirmek halkın, sosyal ve ekonomik sorunlarına çözümler üretmek olmalıdır. Kısaca belediyeler, hizmeti tasarlama ve denetim konularında kendilerini geliştirmeli, hizmeti yapma konusunda ise nitelikli tedarikçi firma seçimi ve kapsamlı bir sözleşme ile hizmetleri tedarikçi firmalara devrederek gerçekleştirmelidirler.

Yöneticilerin yönetim stratejisi kapsamında kullanabilecekleri önemli bir araç olan DKY uygulaması, belediye hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde DKY uygulamasının sonuçları ve bu uygulamanın başarıya ulaşmasında etkili olan faktörleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada elde edilen bulgular ve istatistiksel test sonuçları aşağıda açıklanmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren belediyelerin, yoğun olarak DKY uygulamasına gittikleri hizmet fonksiyonları sırasıyla;

Temizlik Hizmetleri (sokak, cadde ve büro temizliği)

Ulaşım Hizmetleri (şehir içi toplu taşıma hizmetleri)

Fen Hizmetleri (yollara asfalt kaplama, parke ve bordür döşeme faaliyetleri)

Park ve Bahçe Hizmetleri (park yapımı, ağaç dikimi ve bakımı hizmetleri)

Bilgi İşlem Hizmetleri (bilgisayar yazılım ve donanım faaliyetleri)

Teknik Hizmetler (motor bakım, kaynak işleri, su sayaç bakım, ağaç işleri)

İmar Hizmetleri (şehir planlama ve düzenleme faaliyetleri)

Araç Kiralama Hizmetleri (her türlü binek otomobil ve iş makineleri)

Sosyal Hizmetler (eğitim, kültür, spor hizmetleri)

Ekonomik Hizmetler (hal, mezbaha, pazar yeri, otel, çay bahçeleri gibi hizmetler) gibi faaliyetler yer almaktadır.

Araştırma kapsamındaki tüm belediyelerin hizmet üretimlerinde, DKY uygulamalarından faydalandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, belediye hizmet fonksiyonlarının büyük bir çoğunluğunda kısmi DKY uygulamasının yapıldığı, sadece temizlik hizmetlerinde %47.4, ulaşım hizmetlerinde ise %36 oranında tam DKY uygulamasına gidildiği ve belediyelerin yapısına göre, DKY uygulama türleri arasında önemli bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmıştır.

Araştırma sonucunda Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri'nin yaklaşık %80'inin, hizmet üretimlerinde DKY uygulamalarını on yıldan fazla zamandır farklı hizmetlerde ve farklı yöntemler ile kullandıkları belirtilmiştir. Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına gidilmesindeki öncelikli nedenler sırasıyla; hizmetlerin üretilmesinde maliyetin azaltılması, hizmet kalitesinin artırılması, yatırım harcamalarının azaltılması, yapı olarak küçülme diğer bir ifadeyle, hantal yapılaşmadan kurtularak daha üretken ve verimli hizmet yapılması ve daha uygun maliyetlerle kaliteli bir hizmetin satın alınması, ilave kaynak sağlanması, esnekliğin artırılması yer almaktadır. Diğer taraftan, DKY'ya yönelik nedenlerin belediye yapısına, geçmişte yaşanan sıkıntılara, halkın beklentilerine ve şehrin gelişmişliğine göre öncelikli sıralanmalarının değiştiği fakat belirtilen faktörlerin tüm belediyeler tarafından kabul gördüğü saptanmıştır. Örneğin bazı büyükşehir ve ilçe belediyelerinde birinci öncelikli neden olarak hizmet maliyetinin azaltılması görülürken, bazı belediyelerde de yatırım harcamalarının azaltılması veya yapı olarak küçülme isteği birinci öncelikli neden olarak ortaya çıkmaktadır. Belediye hizmetlerinin bazı kısımlarının tedarikçi firmalara devredilmemesinin öncelikli nedeni olarak belediyelerin yeterli donanımına sahip personelin olması, merkezi yönetimin yani devletin vermiş olduğu yetki kapsamında kanunları uygulama zorunluluğu ve öz yeteneklere odaklanma gerekliliği tespit edilmiştir. Araştırmada, belediye hizmetlerinin tümünde DKY uygulama türü olarak kısmi DKY sözleşmesinin yapıldığı, tam DKY uygulamasına gidilmediği sadece temizlik ve ulaşım hizmetlerinde tam DKY uygulamasına gidildiği anlaşılmıştır.

Belediyelerin tamamının DKY uygulamasına yönelik proje takımı oluşturduğu belirlenmiştir. Belediyeler, Kamu İhale Kanunu kapsamında DKY uygulamalarını gerçekleştirdikleri için ihalenin başlatılması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması aşamasında ihale komisyon üyelerini yani proje yürütme takımını kurmalarının zorunlu tutulduğu öğrenilmiştir. DKY kararının değerlendirilmesinde DKY uzmanlarından faydalanılmadığı, kendi bünyelerinde bulundurduğu hukuk ve teknik uzmanlar ile konuyla ilgili bölüm yöneticilerinden yararlandığı ve bu yöneticilerin üst yönetim adına görevler yüklendiği tespit edilmiştir. Hizmet fonksiyonlarında DKY uygulamasına giden belediyelerin yaklaşık %78'inin, uygulamaya yönelik maliyet analizi yaptığı belirlenmiştir. Yapılan testler sonucunda maliyet analizinin yapılmasıyla

DKY uygulamasının başarılı olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani maliyet analizi yaparak DKY uygulamasına giden belediyelerin, maliyet analizi yapmayan belediyelere göre daha başarılı olduğu saptanmıştır. Belediyelerin büyük çoğunluğunun (%92.8) faaliyetlerini devredecekleri tedarikçi firmalar hakkında araştırma yaptıkları ve bu konuda daha çok diğer belediyelerden bilgi alma yolunu tercih ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, tedarikçi firmalara yönelik araştırma yapılmasıyla uygulamanın başarılı olması arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, yapılan testler sonucunda belirlenmiştir.

Tedarikçi firmaların denetlenmesi ve ilişkilerin yönetilmesi amacıyla belediyelerin %78'inin yönetim takımını oluşturduğu anlaşılmış, yapılan testler sonucunda da DKY yönetim takımının oluşturulmasıyla uygulamanın başarılı olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bunun anlamı, DKY süresince tedarikçi firmanın izlenmesine yönelik yönetim takımını kuran belediyeler kurmayan belediyelere oranla daha başarılı olmaktadır. Belediyelerin tedarikçi firma seçiminde en fazla önem verdikleri kriterler sırasıyla; tedarikçi firmanın hizmet üretme kapasitesi, hizmet üretimi için vermiş olduğu fiyat teklifi ve tedarikçi firmanın güvenilir olmasıdır. Ayrıca, tedarikçi firma seçim kriterlerinin öncelikli sıralamasının belediyelerin büyüklüğüne, gelişmişliğine ve nitelikli tedarikçi firma bulunabilirliğine göre farklılık arz ettiği saptanmıştır. Diğer taraftan, tedarikçi firma seçiminde firmanın siyasi görüşü, tecrübesi ve tanınmışlığı yöneticilerle yapılan görüşmelerde önemli kriter olarak görülmesine rağmen, anketlere bu görüş yansıtılmamıştır. DKY uygulamasına gidilecek faaliyetlerle ilgili analizlerinin yapılmasında ve temel ihtiyaçların belirlenmesinde önem arz eden, ayrıca bütün tedarikçi firma önerilerinin değerlendirilmesinde ve firmalar arasında karşılaştırma yapılmasında yardımcı olan teklif formunun belediyelerde hazırlandığı tespit edilmiştir.

Belediyelerde, tedarikçi firmalarla genellikle işin niteliğine ve tamamlanmasına göre kısa dönemli DKY sözleşmesinin yapıldığı, uzun süreli DKY sözleşmelerinin ise sadece temizlik ve ulaşım hizmetlerinde yapıldığı saptanmıştır. Belediyelerin hizmet fonksiyonlarına göre tedarikçi firma sayısının değiştiği görülmekle birlikte, DKY uygulamasının başarılı olması için hizmet fonksiyonlarında bir veya iki tedarikçiyle

çalışan belediyeler ile çok sayıda tedarikçiyle çalışan belediyeler arasında önemli bir farkın olmadığı saptanmış, bir veya iki tedarikçi firma ile yapılan hizmetlerin temizlik ve ulaşım hizmetleri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, tedarikçi firma sayısının DKY türlerine, mevsimlere, işin tamamlanmasına, işin niteliğine göre farklılık arz ettiği saptanmıştır.

Belediyelerin hizmet fonksiyonlarında DKY uygulamasına yönelik sözleşme şartlarını, 2886 ve 4734 Sayılı Devlet İhale Kanunu'na göre düzenledikleri fakat bunun yeterli olmadığı, dolayısıyla sözleşmelerinin özel şartnameler niteliğinde yapılmasının zorunlu olduğu saptanmıştır. Buna göre; özel şartnamelerde hizmet standartlarının, personel, araç-gereç transferi ile güven, gizlilik konularının ve cezai koşulların önemli olduğu belirlenmiştir. Hizmet üretimlerinde DKY uygulamasına giden belediyelerin büyük çoğunluğunun, tedarikçi firmalara devrettikleri faaliyetlerde personellerini transfer etmedikleri saptanmıştır. Bu durumun belediyeleri gerek istihdam gerekse ücretler konusunda sıkıntıya soktuğu belirlenmiştir.

Hizmet üretimlerinde DKY uygulamasına giden büyükşehir ve ilçe belediyelerinin %80'i, uygulamadan istediği sonuçları elde ettikleri yani DKY ile belirlenen amaçlara ulaştıkları, düşük bir oranda (%5) ise uygulamadan istediği sonuçları elde etmedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, DKY uygulama türüne göre bu durumun değişmediği anlaşılmıştır. DKY uygulamasına giden belediyelerde belirlenen amaçların hizmet fonksiyonları bazında analizine göre, büyük bir oranda hizmet üretim maliyetlerini azalttığı, öz yeteneklere odaklanmasını sağladığı, hizmet üretimlerinde performanslarını arttırdığı, ilave kaynak sağladığı, esnekliği geliştirme ve risk paylaşımı açısından belediyelerin yapı olarak küçülmeyi sağladığı saptanmıştır. Ayrıca, DKY uygulamalarının belediyelerde hizmet performans ölçütlerini yüksek düzeyde olumlu olarak etkilediği, saptanmıştır. Hizmetlerinde DKY uygulamalarına giden belediyelerin %81'inin bu uygulamalardan istediği sonuçları elde ettiği yani başarılı olduğu, %19'unun ise uygulamalardan istediği sonuçları elde edemedikleri bir diğer ifadeyle başarısız oldukları anlaşılmıştır. Belediyelerin öncelikli amaçları olan halk memnuniyetinin, DKY uygulamaları sonucunda %80 oranında olumlu etkilendiği bir diğer ifadeyle halkın istek ve beklentilerinin kısa sürede karşılandığı tespit edilmiştir.

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının, iç bünyede çalışan personeli %40 oranında olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Olumsuz etkilenme nedenlerinin ise, öncelikli olarak işten atılma korkusu, ücret düşüklüğüne neden olması, yetki ve sorumluluk kaybı olarak tespit edilmiştir. Hizmet üretimlerinde DKY uygulamalarının sendikaları da olumsuz etkilediği anlaşılmış, nedenleri araştırıldığında; öncelikli olarak üye sayısının azalması, belediyelerdeki yaptırım gücünün zayıflaması ve ücret dengesinin bozulması olduğu saptanmıştır. Belediyelerin %78.4'ünün DKY başarısı için başarı faktörlerini belirledikleri saptanmıştır. Buna göre DKY uygulamalarının başarısında başarı faktörleri olarak; doğru tedarikçi firma seçimi yani nitelikli firmanın seçilmesi, etkin ve geniş kapsamlı sözleşmenin yapılması, sürekli tedarikçi firma performansının izlenmesi, hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi, uygulama amaçlarının doğru olarak belirlenmesi ve fiyat ve maliyet analizlerinin yapılmasının öncelikli başarı faktörü olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, hizmet üretiminde DKY uygulamalarına giden belediyelerin istenen nitelik ve etkinliği sağlayamamalarının yani başarısız olma nedenlerinin hizmetleri tedarikçi firmalara devrettikten sonra performansının sürekli izlenmemesi, hizmet standartlarının doğru olarak yapılmaması, nitelikli tedarikçi firmanın seçilememesi, yöneticilerin başarı kriterlerini dikkate almadan seçim sürecinde destek veren kişileri ön planda tutması ve DKY konusunda belediye yöneticilerinin tecrübesizliğinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, DKY uygulamasına gitmeden önce başarı faktörlerini belirleyen belediyelerin belirlemeyen belediyelere nazaran daha başarılı olduğu, yapılan testler sonucunda anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan büyükşehir ve ilçe belediye yöneticileri, DKY uygulamalarının kalıcılığı konusunda olumlu görüş belirtmişlerdir. Söz konusu belediyelerde temizlik, fen, ulaşım, teknik işler, bilgi işlem gibi geniş hizmet alanlarında dış kaynaklardan yararlanılmasına rağmen, bu uygulamaların hizmet üretimlerinde bazı sakıncalar içerdiği beyan edilmiştir. Buna göre öncelikli sakınca olarak; tedarikçi firma bağımlılığının zamanla artması, siyasi görüşün, hemşehriciliğin vb faktörlerin etkisiyle niteliksiz tedarikçi firmanın seçilmesi ve tedarikçi firma üzerinde kontrolün kaybedilmesi olguları görülmektedir. Daha sonra ise sırasıyla; tedarikçi firma amaçları ile belediye amaçlarının farklı olmasından dolayı doğabilecek problemler, kısa vadeli

amaçlara odaklanma, bilgi ve kabiliyetlerin, araç ve gereç donanımlarının zamanla yitirilmesi ve tedarikçi firmaların fırsatçı davranışlar sergileyebileceği gelmektedir. Öte yandan, araştırma sonucu tespit edilen bu öncelikli sakıncaların belediyelerin yapısına göre farklılık arz etmediği yani büyükşehir ve ilçe belediyelerinin hizmet üretimlerinde DKY uygulamaları sonucu oluşabilecek ortak risk ve sakıncalar olduğu saptanmıştır.

Araştırmada ortaya çıkan önemli bir hususta büyükşehir ve ilçe belediyeleri arasında öncelikli faktörler olarak DKY uygulamasına neden olan faktörlerde, tedarikçi firma seçim kriterlerinde, başarı faktörlerinde farklılıklar olmadığı yani tüm belediyelerde aynı nitelikte ortaya çıktığı fakat, öncelikli faktörlerin sıralamasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu farklılıkların oluşmasında, şehrin gelişmişliği ve büyüklüğü, nitelikli tedarikçi firma bulunabilirliği, yönetici görüşleri ve eğitimi, belediyelerin personel yapısı ve araç gereç donanımı ile belediyelerin mali durumu etkili olduğu saptanmıştır. Belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarına yönelik üst ve orta kademe yöneticilerden elde edilen bilgiler, bilginin rasyonelliği için karşılaştırıldığında kayda değer bir farklılığın olmadığı yani benzer türden görüşler olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın gerek teorik gerekse araştırma bölümünde ele alınan bilgiler ve elde edilen veriler ışığında yukarıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Hizmet üretimlerinde DKY uygulamasına gidecek belediyeler, kısa ve uzun dönemli amaç ve hedeflerini açık bir şekilde tanımlayarak uygun stratejiler geliştirmelidir. Belediyeler, hizmet fonksiyonlarına göre öz yeteneklerini belirledikten sonra DKY amaçlarını belirlemelidirler. Ayrıca, bu faaliyetlere yönelik DKY uygulamasına gitmeden önce maliyet, risk ve fiyat analizlerini yapmalıdırlar. Belediyeler, hizmet üretimlerinde DKY amaçlarını belirlerken; farklı DKY stratejilerini, fayda ve risklerinin neler olabileceğini, tedarikçi firmaya devredilen faaliyetlerin başarısız olması durumunda potansiyel zararların neler olabileceğini, tedarikçi firmaların pazarlık fırsatçılığından nasıl korunacaklarını, hizmet kalitesinin sağlanması için sözleşmenin nasıl yapılandırılacağını ve tedarikçi firmaların kontrolünü sağlamak için hangi

yeteneklerin korunması gerektiği hususlarını ayrıntılı olarak düşünmelidirler. Tedarikçi firma seçim aşamasında; tedarikçi firmaların hizmet üretme kapasitesine, yani teknik bilgi, araç- gereç donanım ve kabiliyetlerine, hizmet üretimi için vermiş olduğu fiyat düzeyine, istikrarlı çalışılabilme ve güvenilir olmasına, finansal durumuna dikkat edilmelidir. Ayrıca, tedarikçi firma değerlendirilmesinde belirtilen bu seçim kriterlerinin tümü üzerinden değerlendirme yapılmalı, yani bu kriterlerden sadece birini taşıyan tedarikçi firmanın seçilmemesine dikkat edilmelidir. Örneğin belediyelerin belirgin bir şekilde düşük fiyat veren tedarikçi firmalar üzerinde durmaları, diğer tedarikçi firmaların sundukları avantajları görmelerini engellemektedir. Yine DKY uygulamalarında önemle dikkat edilmesi gereken bir konuda tedarikçi firma seçiminde belirlenmiş kriterlerin aksine, siyasi yandaşlığa, hemşehriciliğe bir diğer ifadeyle seçim sürecinde destek alınan çevrelere yönelmeleri gibi sakıncalara dikkat edilmelidir.

Belediyeler dış kaynağa aktarılan faaliyetlerine yönelik fiyatlandırma yöntemini, ödeme şartlarını ve faturalama şeklini çok açık ve anlaşılır bir şekilde belirlemelidir. Ayrıca, teknolojik gelişmelere, enflasyona ve hizmetlerin artmasına karşı, belirli aralıklarla ödemeler ve fiyatlandırma konularının yeniden görüşülmesine yönelik tedarikçi firmayla uygun, kapsamlı bir sözleşme oluşturmalıdır. Belediyeler, belirlenen tedarikçi firmalarla sözleşme görüşmelerine başlamadan önce amaçlarını ve elde etmek istediği sonuçları açıkça belirlemeli ve buna yönelik etkin bir görüşme takımı oluşturmalıdır. Ayrıca, görüşme yapacağı tedarikçi firmaların güç ve kapasitesini iyi bilmeli, görüşmeye yönelik stratejiler geliştirmeli ve bütün konular için alternatif çözümler üretmelidir. Tedarikçi firmalarla yapılacak sözleşmelerde belediyeler öncelikli olarak; sadece tip sözleşmeleri dikkate almamalı, ihtiyaç ve amaçlarına uygun sözleşmeler hazırlamalıdır. Ayrıca, eksiklikli içeren sözleşmeler imzalanmamalı, ihtiyaçların gelecekte değişmesi düşünülerek esnek bir sözleşme hazırlanmasına dikkat edilmelidir.

Belediyelerin hizmet üretimlerinde DKY uygulamasıyla hizmet kalitesi elde etmelerinin en önemli yolunun hizmet seviye kriterlerinin yani iş standartlarının belirlenmesine bağlı olduğu unutulmamalıdır. Hizmet standartları belirlenirken gerekli olan performans seviyesi, hizmetlerin özelliği, türü, kapsamı ve ölçüğü anlaşılır bir şekilde açıklanmalı ve buna yönelik raporlar geliştirilmelidir. Sözleşmede belirtilen

standartların yerine getirilmediği durumlar ve ihlaller sonucu doğabilecek zararlara karşı cezai şartlar belirtilmelidir. Sözleşmenin sona ermesi DKY ilişkisinin en önemli bölümüdür. Bu nedenle belediyeler sözleşmelerinde, DKY uygulamasına gidilen faaliyetlerin iç bünyede yapılması kriterlerini veya ihale ile başka bir tedarikçiye verilmesini sağlayacak şartları yerine getirmelidir.

DKY uygulamasının başarılı olması için nitelikli tedarikçi firmanın seçilmesine dikkat edilmeli, etkin kapsamlı sözleşme metni hazırlanmalı ve DKY ilişkisi iyi yönetilmedir. DKY uygulamasının başarılı olabilmesinde diğer etkenler de, tedarikçi firmalar üzerinde kontrolün sağlanması, analizlerin yapılması ve performans değerlendirilmesidir. Başka bir ifadeyle, belediyeler tedarikçi firmalara devrettikleri hizmet üretim faaliyetlerinin performans kontrolünü etkin bir biçimde nasıl sağlayacaklarını bilmeli ve performans değerlendirme yöntemleri geliştirmelidir. DKY uygulamalarının başarısı için ayrıntılı teklif formları alınmalı, tedarikçi firma yerinde ziyaret edilmeli ve DKY uygulamalarını yürütecek belediye personelinin eğitilmesine önem verilmelidir. Önemle vurgulanması gereken bir konu da; aşırı personel yüküne sahip belediyelerin bu olumsuzlukları hafifletmeden DKY uygulamalarına gitmemeleri aksi taktirde büyük mali külfet ve başka sorunlarla karşılaşacaklarının bilinmesidir.

Özet olarak belirtmek gerekirse; yerel yönetimler ticarethane değildirler. Birer hizmet kurumu olduklarından, yürüttükleri hizmetlerde kar amacı gütmazler. Ancak yapılan her hizmetin faturasının belde halkı tarafından ödendiği de unutulmamalıdır. Bu arada vatandaşa ucuz hizmet vermek amacıyla harcamaları sübvans etme yoluna gidilmemelidir. Aksi taktirde, kaynaklar bir yere kadar yeterli kalır ve hizmetlerin faturasını halk ağır bir şekilde öder. Ekonomik koşulların olumsuzluğunun yol açabileceği finansal darboğazlarla, ülkeyi yönetme sorumluluğu olan ve mali sıkıntılarla mücadele veren merkezi hükümetin içine düşebildiği durumlar ve ekonomik krizler karşısında halkın ödemek zorunda kaldığı ek vergi ve diğer ödemeler, yerel yöneticilerin önünde somut örneklerdir. Bu nedenle belediyeler, görev alanlarına giren hizmetleri en etkin ve verimli şekilde yapmalı veya hizmetlerini kanunlarla belirlenen çerçeveler içinde daha verimli ve ucuza mal olacaksa başkalarına yaptırmalıdır. Bu itibarla belediyeler hizmet üretim yönetimi, tasarımı ve denetimi konularına

odaklanmalı diğer hizmetlerin üretme süreçlerini ise nitelikli tedarikçi firmalara devrederek yerine getirmelidirler. Ayrıca, yerel yönetimler yasa tasarısının, ülkemizin demokratik ve etkin yönetim anlayışına kavuşabilmesi ve belediyelerin hizmet üretimlerinde güçlenmesi için siyasi iradenin mutlaka hayata geçirmesi gereken en önemli ve öncelikli görevidir. Dolayısıyla bu tasarının bir an önce çıkarılması gereklidir.

Sonuç olarak globalleşme ve hızlı değişim, insan ihtiyaçlarının çeşitlenerek artması, teknolojideki gelişmelerin yol açabileceği ekonomik istikrarsızlık nedeniyle mali sıkıntılarla karşılaşma olasılığı bulunan belediyeler için Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamaları dikkate alınması gereken çok önemli bir olgudur. DKY sayesinde, belediyelerin yapması gereken işlerde bir daralma olurken hizmetin en ücra kesimlere ulaştırabilme gücü artmakta, yatırım harcamalarını azaltmakta, genel hizmet maliyetlerinde azalma ve söz konusu alanlarda küçülme dolayısıyla personel ücretlerinde düşüş meydana gelmektedir. Ayrıca, risk paylaşımı ve esnekliğin artmasına bağlı olarak belediyelerin çevresel değişkenlere uyum yeteneği gelişmekte, hizmet üretim verimliliği ve kalitesi artmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; belediye yöneticilerinin yönetim stratejisi kapsamında hizmet üretimleri için bir araç olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarının başarısında maliyet, risk ve fiyat analizlerinin yapılması, proje yürütme takımının oluşturulması ve tedarikçi firma ziyareti gibi başarı faktörlerinin belirlenmesi gereklidir. Ayrıca, DKY uygulamalarının başarısında, nitelikli tedarikçi firma seçilmesi, etkin ve geniş kapsamlı sözleşmelerin yapılması, sürekli olarak tedarikçi firmanın performansının izlenmesi ve hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi öncelikli başarı faktörleridir.

Belirtilmesi gereken önemli bir husus da, büyükşehir belediyeleri arasında öncelikli faktörler olarak DKY uygulamasına neden olan faktörlerde, tedarikçi firma seçim kriterlerinde, sözleşme sürelerinde, başarı faktörlerinde ve sakıncalarda farklılıklar olmadığı gibi, büyükşehir ile ilçe belediyeleri arasında da öncelikli faktörlerde farklılıklar bulunmamaktadır. Yani tüm belediyelerde aynı nitelikte ortaya çıktığı fakat,

öncelikli faktörlerin sıralamasında farklılıklar olduğudur. Bu farklılıkların oluşmasında, şehrin gelişmişliği ve büyüklüğü, nitelikli tedarikçi firma bulunabilirliği, yönetici görüşleri ve eğitimi, belediyelerin personel yapısı ve araç gereç donanımı ile belediyelerin mali durumu etkili olmaktadır.

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına gidilmesinde hizmet üretim maliyetinin azaltılması, hizmet kalitesinin artırılması, yatırım harcamalarının azaltılması ve yapı olarak küçülme isteği öncelikli nedenler olarak görülmektedir. Belediyelerin DKY uygulamalarına öncelikli olarak gitme nedenleri belediyelerin personel yapısı, müşteri talep ve beklentileri gibi faktörlere göre farklılık oluşturmaktadır. Belediyelerin tedarikçi firma seçim sürecinde, hizmet üretim kapasitesi, fiyat teklifi ve güvenilirliği en fazla önem verilen kriterlerdir. Bu kriterlerin öncelikli sıralanmaları şehrin gelişmişliği, nitelikli tedarikçi firma bulunabilirliği ve geçmişte yaşanan sıkıntılara göre farklılık arz etmektedir. Diğer taraftan DKY uygulamalarında tedarikçi firma bağımlılığının zamanla artması, belediye üst kademe yöneticilerinin seçim sürecinde destek alınan çevreleri gözetmeleri sonucu niteliksiz tedarikçi firmanın seçilmesi, tedarikçi firma kontrolünün kaybedilmesi, belediye amaçları ile tedarikçi firma amaçlarının farklılığından doğabilecek sakıncalar ile kabiliyetlerin, araç ve gereçlerin zamanla kaybedilmesi öncelikli sakıncalardır. Bu ve buna benzer sakıncaların en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılması için belediyelerin personel eğitimine önem vermeleri, DKY uygulamalarına yönelik tecrübeli yöneticileri istihdam etmeleri ve en önemlisi siyasilerin belediyeleri istihdam alanı görmemeleri gereklidir.

Sonuç olarak günümüzde çağdaş şehirleşmenin yapılandırılması için bir ihtiyaç olan Dış Kaynaklardan Yararlanma yaklaşımının, hizmet üretimlerinde iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak uygun zamanda kullanılması ve uygulama sürecinde gerekli dikkatin gösterilmesiyle başarılı bir model oluşturacağı, yerel yönetimlerin merkezi hükümetler tarafından güçlendirilmesiyle daha da yaygınlaşacağı bir gerçektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ABACIOĞLU, Muhittin, Devlet İhale Kanunu ve İlgili Mevzuat, Seçkin Yayınevi, Ankara, 1998.

AKAL, Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, Ankara, 1996.

AKDEMİR, Ali, İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000.

AYTAÇ, Fethi, Açıklamalı Belediye Kanunu, Seçkin Kitapevi, Ankara, 1995, Sh.8-12.

BRAGG, Steven M., Outsourcing, A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the Process, John Wiley & Sons,

ÇOKER, Ziya, Belediye Başkanları Görev ve Yetkileri, Belediye Yönetim Dizisi, 1999.

DALAY, İsmail, Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, teoriler ve Stratejiler, Sakarya, 2001.

DAVID, R., Fred, Strategic Management, Prentice Hall, New Jersey, 1995.

DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

DOMBERGER, Simon, The Contracting Organization; A Strategic Guide To Outsourcing, Oxford University Press, New York 1998.

EMREALP, Sadun, Drew HORGAN, Belediyelerde Alternatif Hizmet Sunma Yöntemleri, IULA-EMME, İstanbul, 1993.

EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta basım yayınları Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1993.

EREN, Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998.

GREAVER, Maurice, F., Strategic Outsourcing : A Structured Approach to outsourcing Decisions an Initiatives, AMA Publications, New York,1999.

HALVEY, J., MELBY, B. M., Information Technology Outsourcing Transactions Process, Strategies, and Contracts, John Willey, New York, 1996.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K.; Geleceği Kazanmak, Çev., Zülfü Dicleli, İnkılap Kitap Evi, İstanbul, 1996.

HITT, A. Michael, ve Diğerleri; Strategic Management: Competitiveness And Globalization, West Publishing, New York, 1995.

ISHIKAWA, Kaour, Toplam Kalite Kontrol (Y.Haz. Semih ORDAŞ, Nedret YAYLA), Kalder Yayınları, No.7, Baskı.2, 1997.

JENKINS, G., Information Systems Policies and Procedures Manuel, prentice Hall Daramus, New Jersey, 1997.

JOHNSON, Mike, Outsourcing...in brief, Butter worth-Heine Mann in the Institute of Management, New Delhi, 2000.

KAYA, BENGSHIR, Türksel, Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim. TODAİE Yayınları, Ankara, 1996.

KLEPPER, R., JONES, W. O., Outsourcing Information Tecnology Systems, Services, Prentices Hall, London, 1998.

KOCAHANOĞLU, O. S., Gerekçeli Açıklamalı Vergi Kanunları, Temel Yayınları, 14. Baskı, İstanbul, 1999.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul,1995.Sh.271-273.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 1999.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 1998.

KÖKSAL, Tuncay, Belediye Hizmetlerinde Özelleştirme Yöntemleri ve Uygulamaları, DPT, Uzmanlık tezleri, Yayın No. DPT 2328 KGMB 571, Ankara, 1993.

LOOFF, Leon, İnformation Systems Outsourcing Decision Making : A Managerial Approach ;Idea GroupPublishing, United Kimngdom,1997.

MARCELLA, A., J., Outsourcing, downsizing and Reengineering, The Institute of Internal Auditors, Florida, 1995.

NGWENYAMA, O. K., BRYSON, N., Making The Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach Analyzing Outsourcing Decision Problem, European Journal of Operational Resarch, C.115, 1999.

ÖZTEMEL, Ercan, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Sakarya, 2001.

PETERSON, B. L., CARCO, D. M., The Smart to Buy Information Technology, How To Maximize Value and Avoid Costly Piftalls, New York, 1998

SAHİN, Nevzat, Ali GELEBEK, Kamu İhale Kanunu: Doğrudan Temin Usulü, İstanbul, 2003.

SAVAS, S., E., Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı, Çeviren; Ergün YENER, MPM Yayınları, Ankara, 1994.

TEKE, Cengiz, Haberleşme Sektöründe Özelleştirme Sorunu, Haber İş Sendikası Yayınları, Ankara, 1994.

TORLAK, Ömer, Belediyelerde Hizmet Yönetimi ve Pazarlama, Seçkin Yayları, Ankara, 1999.

YAŞAMIŞ, Firüz, D., Belediye Yönetimi, İstanbul, 1996.

YAVUZ, Arif, Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkileri, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1995.

MAKALELER

AKDIŞ, Muhamet; “Dünya’da Özelleştirme Uygulamaları ve Türkiye’ de 5 Nisan Kararları Sonrası Beklenen Gelişmeler”, İstanbul, 2002.

AKIN, H., Bahadır; “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, MPM Yayınları, 1999, Sh. 79.

ALEXANDER, Marcus, David YOUNG; ”Strategic Outsourcing“, Long Range Planning, C.29, S.1, 1996, Sh.116-119.

ALLEN, Paul, KALAWAN, H; “Value- Based Outsourcing Transition Management”, 1996.

ALEXANDER, Marcus, David YOUNG; ”Outsourcing : Where’s The Value ?”, Long Range Planning, C.29, S.1, 1996, Sh.728-730.

ALPER, YUSUF; “İktisadi Amaçları ve Sosyal Sonuçlarıyla Özelleştirme, Sağlık İş Yayınları, Ankara, 1994.

ARIOĞLU, Engin; “Dünya’da ve Türkiye’de Özelleştirme, Türkiye Maden İşçileri Sendikası Yayınları, Ankara, 1994.

ARSLAN, Mehmet; “Tedarik Kaynakları Yönetiminin Gelişim Evreleri Üzerinde Kavramsal Bir İnceleme”, G.Ü.T.T.E.F. Dergisi, S.2, 1999, Sh.163.

ATHERTON, Cliff.; Windsor, D.; “Privazation Of Urban Public Services”, Entrepren Curship and The Privazatizing Of Government, Quorum Books, New York, 1987.

BLUMBERG, f. Donald; ”Strategic Assessment Of Outsourcing And Downsizing İn The service Market”,Managing Service Quality, Vol.8, 1998.

BRYCE, David, J.; Michael, USEEM; "The Impact Of Corporate Outsourcing On Company Value"European Management Journal, C.16,S.6, 1998, Sh.635-643.

BUĞDAYCI, Ahmet; "Outsourcing", Capital Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı, 5 1998, Sh.187.

BULUT, Cengiz, "Özelleştirme ve Belediyelerde Uygulama Alanları", Belediye Dergisi, 1999, Sh.1-7.

CAPİTAL, " Outsourcing Her Eve Girecek", Mayıs, S.5, 1998.

COŞKUN, Recai; "Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)," Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, 2002. Sh.197-215.

CROSS, John; "IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach", Harvard Business Review, 1995, Sh.95.

ÇELİK, Candan; " Organizasyonel Küçülme; Downsizing" İnsan Kaynakları Dergisi, 1998.

ÇETİN, Canan; "Şebeke Organizasyonları", İ.Ü.İ.İ.E. Dergisi, Yıl.7, Sayı.25, İstanbul, 1996, Sh.54.

DEHOOG, Roth H.; "Contracting Out for Human Services, Economic, Political and Organizasyon Perspectives, New York, 1994.

DEMİREL, Gülşen; "İş Dünyası "Outsourcing" Devrimi, Capital Dergisi,Ocak,1996.

DERELİ, Toker; "Özelleştirmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi", Basisen Dergisi, Sayı.5, İstanbul, 1993, Sh.25.

DOLANBAY, Coşkun; “Kamu İçin Önemli Bir Fırsat Dış Kaynaklardan Yararlanma”, BT haber, Haftalık Bilişim Teknolojileri Dergisi, 2002. Sh.8.

DÖNMEZ, Mustafa; “Türkiye’de Belediyeciliğin Tarihsel Gelişimi”, Türk İdare Dergisi, 1995.

DÜREN, Zeynep; ”2000’li Yıllarda Yönetim”, Alfa Yayınları, Dumlupınar Ü., Afyon 2000.

EARL, Michael, J.; ”The Risks of Outsourcing IT”;Sloan Management Review,C.37, S.3,1996, Sh.26-32.

EMBLETON, P., R., WRIGHT, P., R.; “A Pratical Guide A Competitive Advantage” Empowerment in Organization, 1998, Sh. 94-105.

ERYILMAZ, Bilal; “Belediye Hizmetlerinin Yürütülmesinde Alternatif Kurumsal Yöntemler”, Türk İdaresi Dergisi, S.382, 1989, 17-40.

FEENY, D. F., WILLCOCK, L.P.; “Core IS Capabilities For Exploiting Information Technology”, Sloan Management Rewiew, C.39, S.3, 1998, Sh.9-22.

GENÇYILMAZ, Güneş, Selim ZAİM; “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsoucing) Rolü”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.29, S.1, 2000. Sh.132.

GERSTON, Joel; “Outsourcing in Client/Server Environments”, Information Systems Management, C.14, 1997, Sh.77.

GILLEY, K. Matthew, Abdul RASHEED; ”Making More By Doing Less: An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance“, Journal Of Management, 26/4, 2000, Sh. 763-790.

GRIFFITH, Jeffrey; “Ministry Of Transportation Of Ontario Regional, District Contract”, Canada, 1998.

GRUPE, Fritz H.; “Outsourcing The Help Desk Function”, Information Systems Management, C.14, 1997, Sh.17.

GÜVEN, Egemen; “Başarılı Outsourcing (DKY) İçin Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı?”, İstanbul, 2002.

HALL, Robert; “Are You Considering Outsourcing?”, Canadian Manager, C.22, 1997, Sh.17.

HANDY, Charles; “The Age Of Unreason”, Boston Harvard Business School Press, 1991.

HARRIS, Audley, ve Diğerleri; ”Impact of Organizational and Contract Flexibility On Outsourcing Contracts”, ,İndustrial Marketing Management, C.27, S.5. 1998, Sh.373-384.

HORNIG, Constance, Kathi, MASTAYER; “ The Five Commandments of Outsourcing “ MSW, Management, December, 2000.

JENNING, David; ”Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions” Strategic Change, V.6, 1997, Sh.85-96.

KEE, Robert; “Integrating ABC and The Theory of Constraints to Evaluate Outsourcing Decisions”, Journal of Cost Management, C.12, 1998, Sh.24.

KELEŞ, Ruşen; “Yerinden Yönetim ve Siyaset”, Cem Yayınevi, İstanbul, 1992, 11-35.

KETLER, Karen, John WALSTROM; ”The Outsourcing Decision”, International Journal of Information Management, C. 13, S.6, 1993, Sh.449-459.

KLIEM, Ralph L.; "Managing The Risk Of Outsourcing Agreements", Information Systems Management, 1999, Sh.91-93.

KOÇEL, Tamer; "İşletmeler Yönetimi ile ilgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", Mercek Gergisi, MESS Yay., Temmuz, 1996, Sh.26-38.

LAABS, Jenifer J.; "Successful Outsourcing Depents on Critical Factors", Personnel Journal, Vol. 72, 1993, Sh. 51.

LAABS, Jennifer J.; "Why HR is Turnning to Outsourcing", Personnel Journal, C.72, 1993.

LAABS, Jennifer ve Diğerleri; "Winning Strategies for Outsourcing Contracts", Personnel Journal, C.72, 1994, Sh.70.

LACITY, M.,C. ve Diğerleri; "Realizing Outsourcing Expectation", Information Systems Management, 1994. Sh.13-25.

LACITY, Mary C., HIRSCHHEIM, Rudy; "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", Sloan Management Review, Fall, 1993.

LACITY, Mary, C. Ve Diğerleri; "The Value of Selective IT Sourcing", Sloan Management Review, C.37, 1996, Sh. 14-15.

LAFATIVE, Michael; "Nine Steps to Successful Outsourcing", 2000, Sh.3.

LANKFORD, M.William, PARSA, Faramarz; "Outsourcing:A Primer", Management Decision, C.37 S.4, 1999, Sh.310-316.

LARSON, K. D.; "The Role of Service Level Agreements in IT Service Delivery", Information Management Computer Security, C.6, 1998, Sh.129.

LEE, M. K. O; "IT Outsourcing Contracts: Practical Issue for Management", Industrial Management & Data Systems, C.96, 1996, Sh.16.

LEWIN, J. E., JOHNSTON, W. J.; "The Effects of Organizational Restructuring on Industrial Buying Behavior: 1990 and Beyond", Journal Of Business & Industrial Marketing, 1996, Sh. 93-110

LOONEY, John; "Outsourcing The City, State and Local Government Outsourcing, University of Georgia, 1999, Sh.2.

MCFARLAN, F. Warren, RICHARD, L, Nolan; "How to Managean IT Outsourcing Alliance", Sloan Management Review, C.36, 1995, Sh.13.

MORLAK, K. Edward, VITON, A. Philip; " The Comparative Costs Of Public And Private Providers Of Mass Transit", Urban Transit, 1985, Sh 233-253.

ÖNDER, İzzettin; "Özelleştirme Konusuna Alternatif Yaklaşım", Basisen Dergisi, Sayı.51, İstanbul, 1994.

ÖZDEMİR, Yusuf, E.; "Cumhuriyet Dönemi Sağlık Politikaları", Yeni Türkiye Dergisi, Sayı.39, Mayıs, 2001, Sh.2000.

ÖZMEN, Ülgen; "Outsourcing", İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, S.4, 2002, Sh.36-39.

ÖZUTKU, Hatice; "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler : Dış Kaynaklardan Yararlanma, MPM yayınları, Ankara, 2002.

PASTORE, Richard; "The Art of The Deal" CIO Magazine, C.15, 1995, Sh.95.

PERRY, William; DEVNING, Steve; "Achieving Quality Outsourcing", Information Systems Management, 1997, Sh.23-26.

PERRY, William; DEVINNEY, Steve; "Achieving Quality Outsourcing" Information Systems Management, C.14, S.2, 1997, Sh.23-26

PINAR, İbrahim; "İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemlerine Turizm Sektöründe Uygulanması", İ. Ü. İşl. İkt. Ens. Dergisi : Yönetim, Yıl:8, sayı:27,Haziran 1997.

PINNING, A., P., WOOLCOCK; "The Role Of Vendor Companies in IS/IT Outsourcing", International Journal of Information Management, C.17, S.3, 1997, Sh.199-210.

PLATT, Rodney, K.; " Outsourcing The HR Function ",ACA NEWS, June, 1996

QUINN, j., Brian ve Diğerleri; "Beyond Products: Service-Based Strategy" Harvard Business Review March-April, 1990, Sh.60.

QUINN, James ve Diğerleri; "Strategic Outsourcing"Sloan Management Review, C.35, S.4, 1994, Sh.43-55.

RUBIN, Howard, A.; "Using Metrics for Outsourcing Oversight", Information Systems Management, C.14, 1997, Sh.12.

SHERWOOD, John; "Managing Security For Outsourcing Contracts",Computer& Security, Vol.16,Novemder,1997.Sh.603-609.

STEVENS, J. Barbara; "Delivering Municipality Services Efficiently" A Comparison Of Municipal And Private Service Delivery Department Of Housing And Urban Development, Washington, 1984.

SUIÇMEZ, Halit; Şevket YILDIRIM; “Dünya’da ve Türkiye’de Özelleştirme Uygulamaları”, MPM Yayınları, Ankara, 1993.

SUNOO, Brenda ve Diğerleri; ”Winning Strategies For Outsourcing Contract”, Personel Journal, C.73, S.3,1994,Sh.69-77.

TAMPOE, Mahen; Exploiting The Core- Competences Of Your Organization “, Long Range Planning, Vol.27, No.4, 1994, Sh.67-69.

TAYLOR, T.; “The Regional Municipality Of York”,Report No.4 of The Regional Audit Committee Meeting Held On October 11,2000.

TEKELİ, İlhan, ORTAYLI, İlber; “Türkiye’ de Belediyeciliğin Evrimi ve Belediyecilik Araştırma Projesi”, Türk İdareciler Derneği Bilimsel Araştırma Dizisi 2, 1978, Sh.25.

THEUNISSEN, C.M; ”Outsourcing Services In The Municipal Parks Department Cape Town”, 2001.

TOLCHIN, Martin; “Locaties Shift to Private Firefightery”, New York Times, 1998.

TÜLÜCE, Perihan; ”Türkiye’de İnsan KaynaklarıYönetiminde Dış Kaynak Yararlanma (Outsourcing)Uygulaması”, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 2001, Sh.53-64.

VAN MIEGHEM ve Diğerleri; “Coordinating Investment, Production, and Subcontracting”, Management Science, S. 7, 1999, Sh. 954-967.

YALÇINDAĞ, Selçuk; “Türk Yerel Yönetimlerinde Yeniden Yapılanma”, AMME İdaresi Dergisi, C.24,S.9, 1991,122-148.

YESULATITIS, Joseph, A.;”Outsourcing for New Tecnology Adaption”Information Systems Management ,vol.14-2, Spring ,1997,PP.80-82.

DİĞER KAYNAKLAR

ANFUSO, Down, “Save Jobs to Stop The Layeffs”, Workforceonline: www.woekforceonline.com.rch. 07.06.2003.

ARSLANTAŞ, C. Cüneyit., Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, İ.Ü:S.B.Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.

BİLGEN, Semih, “Kamu Sektöründe Bilişim Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı”, ODTÜ Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümü, www.eee.metu.edu.tr.11.12.2002

FALAY, Nihat; “Özelleştirme Yöntemi ve Sorunları”, Dünya’ da ve Türkiye’de Özelleştirme Sempozyumu, ODTÜ, Ankara, 1990, Sh.21.

GÖKDERE, Halis, Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler, Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, S.Ü.İşl. Böl. Basılmamış Doktora tezi, 2000.

GÜZEL, Ali; “Özelleştirmenin Hukuksal Boyutu ve Çalışanlar Açısından Ortaya çıkan Sorunlar”, Dünyada ve Türkiye de Özelleştirme Sempozyumu, Türkiye Metal İşçileri Sendikası, Ankara, 1994, Sh.177-179.

HUMANITAS, Yayınları; “Dıştan kaynaklama(Outsourcing) Nedir ?” 2002. Sh.1-5. Inc. New York, 1998.

KOCA, Hüseyin, Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisi ve Savunma Sanayinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

NALÇAKAR, Haluk; “4734 Sayılı İhale Kanunu”, Eğitim Semineri, İstanbul, 2003.

OUTSOURCING INSTITUTE; “Effectively Managing The Outsourcing Relationship”, <http://www.outsourcing.com.tr/articles>, 1999

Resmi Gazete, Kamu İhale Kanunu, No:4734, S.24648, Ankara, 2002.

SABAH YAYINCILIK; “2001’E Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, İstanbul, 2000, Sh.33.

TEZEL, Yasemin, İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesi’nde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü.S.B.Ens. Eskişehir, 1998.

Ek-1

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
Esentepe Kampüsü: Serdivan - Sakarya

Sayın Yönetici (üst ve orta kademe yöneticileri),

Bu anket, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı bünyesinde hazırlanan doktora tezinin bir parçası olup, belediye hizmetlerinin yapılmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) konusunda bir araştırma yürütülmektedir. Araştırma konusunu oluşturan, “**Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY); Belediye hizmetlerinin iyileştirilmesi, geliştirilmesi, hızlandırılması ve kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanılması için kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki tedarikçi firmalar aracılığıyla verimli, etkin ve gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde üretilmesine imkan veren bir yönetim stratejisidir**”.

Araştırmanın amacı, belediye faaliyetlerinin tümünün veya bir kısmının başka bir işletme (tedarikçi) tarafından yapılması ile ilgili uygulamaları incelemek ve bilgi toplamaktır. Elde edilen bilgiler başka bir amaç için kullanılmayacak ve vereceğiniz cevaplar size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir. Araştırmamıza yardımcı olmanızı diler, ilginiz ve katılımınız için çok teşekkür ederim.

Aydın YILMAZER

Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Tel : 0 264 582 51 56-582 86 31 Cep: 0 535 732 60 01 Faks: 0 264 582 93 48

E- Mail aydin402@hotmail.com.

1-Belediyenizin adı :

2-Belediyenizin yapısı :

() Büyükşehir belediyesi

() İlçe belediyesi

3- Size göre dış kaynaklardan yararlanma neyi ifade eder ?

.....
.....
.....

4-Belediye hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanıyor musunuz ?

- Evet Hayır

5-Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasını başlatılı kaç yıl oldu ?

- 2 yıldan az 2-5 yıl arası 5-10 yıl arası 10 yıl ve daha fazlası

6-Belediyenizin DKY ihtiyaç duymasına neden olan faktörleri öncelik sırasına göre (1,2,3,olarak) belirtiniz.

- Maliyetleri azaltma
 Temel yeteneği geliştirme
 Hizmet kalitesini artırma
 Esnekliği Artırma
 Yatırım harcamaları azaltma
 İlave kaynak sağlama
 Küçülme
 Uzman personelin Olmayışı
 Diğer (Lütfen belirtiniz).....

7- Faaliyetlerinizin bazı kısımlarını kendiniz yapıyorsanız (tedarikçilere devretmemişseniz), bunun nedenlerini öncelik sırasına göre (1,2,3 olarak) belirtiniz.

- Öz yeteneğinizle ilgili olduğu için
 Belediyenizde bu konuda yeterli uzman personele sahip olması
 Tedarikçilerin fiyat tekliflerinin yüksek olması
 Gizli ve önemli bilgilerin olması
 Riskli olması
 Diğer (Lütfen belirtiniz).....

8-Belediyenizde hangi hizmetlerde, ne kadarlık kısmı tedarikçiler tarafından yapılmaktadır ?

- () Bilgi işlem Hizmetleri ()% 20 den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100
() Temizlik Hizmetleri ()%20 den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100
() Ulaşım Hizmetleri ()%20den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100
() Fen Hizmetleri ()%20den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100
() İmar Hizmetleri ()%20den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100
() Park ve Bahçeler ()%20den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100
() Teknik Hizmetler ()%20den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100
() Muhasebe Hizmetler ()%20den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100
() Eğitim,kültür,sosyal H.()%20den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100
() Diğer(Lütfen belirtiniz)()%20den az ()%21-40 ()%41-60 ()%61-80 ()%81-100

9-DKY uygulamasına gitmeden önce DKY uygulaması yapan belediyelerden bilgi aldınız mı?

- () Evet () Hayır

10-DKY uygulamasına yönelik proje takımı oluşturduğunuz mu ?

- () Evet () Hayır

11-DKY uygulamalarında belediyenizin üst yöneticilerine yardımcı olacak hangi tedbirler alınmıştır ?

- () Dış kaynaklardan yararlanma yöneticisi
() Uzman danışmanlar
() Hukuk danışmanları
() Teknik uzmanlar
() Diğer(Lütfen belirtiniz).....

12-Tayin edilen bu yardımcılarının yetkileri nelerdir?

- () Görevlerin tümünde aynı yetki ve sorumlulukla yardımcı olmak
() Üst yönetim adına bazı görevler yüklenmek
() Yetki ve sorumluluk yüklenmeden üst yönetime yardımcı olmak
() Diğer (Lütfen belirtiniz).....

13-DKY uygulamasına gitmeden önce maliyet analizi yaptınız mı?

Evet

Hayır

14-Tedarikçilerle ilgili herhangi bir araştırma yaptınız mı?

Evet

Hayır

15-Cevabınız evet ise, tedarikçilerle ilgili bilgileri hangi kaynaklardan aldınız?

Tedarikçinin müşterilerinden

Basın yayın organlarından

Ticari kuruluşlardan

Diğer belediyelerden

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

16-Tedarikçi firma seçiminde etkili olan kriterleri öncelik sırasına göre

(1,2,3,olarak) belirtiniz.

Tedarikçinin tanınmışlığı (ünü)

Hizmet kapasitesi

Finanssal durumu

Fiyat uygunluğu

Yeteneği

Güvenirliliği

Eğitim düzeyi

Referanslar

Siyasi görüş

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

17-Tedarikçi firma ile yaptığınız sözleşmenin süresi ne kadar ?

1 yıl ve daha aşağı 2 yıl 3 yıl 5 yıl ve yukarısı

18-Tedarikçi firmanın seçimi sürecinde teklif formundan faydalandınız mı?

Evet

Hayır

Evet ise teklif formunun faydaları nelerdir?

.....

19- Aşağıda muhtemel DKY sözleşme şartnamesinde bulunması gerekli şartlar sıralanmıştır. Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Şartname maddeleri	Hiç önemli Değil	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok önemli
Hizmet standardı	()	()	()	()	()
Güvenlik ve gizlilik	()	()	()	()	()
Hizmet bitim süresi	()	()	()	()	()
Cezai koşullar	()	()	()	()	()
Sözleşmeyi sona erdirmeye Koşulları	()	()	()	()	()
Maliyet ve fiyatlandırma Yöntemleri	()	()	()	()	()
İdari ve teknik konular	()	()	()	()	()
Teknolojik değişim ve Yenilik konuları	()	()	()	()	()
İhtilafların çözümü	()	()	()	()	()
Araç –gereç transferi	()	()	()	()	()
Personel transferi	()	()	()	()	()
İhale kanunu	()	()	()	()	()
Diğer.....	()	()	()	()	()

20-Çalıştığınız tedarikçi firmayı yerinde ziyaret ettiniz mi?

Evet

Hayır

21-Belediye hizmetleri kaç tedarikçi tarafından yapılmaktadır?

Bir tedarikçi İki tedarikçi Üç tedarikçi Dört ve daha yukarısı

22-Belediyenizde dış kaynaklardan Yararlanma İlişkisinin yönetimi için bir takım oluşturduğunuz mu?

Evet

Hayır

23-Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına neden olan faktörlerin etkileme düzeyi nedir ? Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Faktörler	Olumsuz Etkiledi	Kısmen Olumsuz Etkiledi	Aynı Düzeyde Kaldı	Kısmen Olumlu Etkiledi	Olumlu Etkiledi
Maliyet azaltma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öz yeteneklere odaklanma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans geliştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İlave kaynak sağlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esnekliği geliştirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risk Paylaşımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Küçülme (downsizing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hizmet kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karlılığı arttırma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknoloji ve Yenilik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24-Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına gitmeniz yakın çevreyi nasıl etkiledi? Sizce uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Yakın Çevre	Olumsuz Etkiledi	Kısmen Olumsuz Etkiledi	Aynı düzeyde Kaldı	Kısmen Olumlu Etkiledi	Olumlu Etkiledi
Müşteriler(Halk)	()	()	()	()	()
Çalışanlar	()	()	()	()	()
Sendikalar	()	()	()	()	()
İşveren	()	()	()	()	()
Diğer	()	()	()	()	()

25-Eğer Çalışanlar olumsuz etkilendiyse nedenlerini önem sırasına göre (1,2,3,olarak) belirtiniz.

- () İşten atılma korkusu
- () Ücret düşüklüğüne neden olması
- () Yetki ve sorumluluk kaybı
- () Diğer(lütfen belirtiniz)
-
-

26- Eğer sendikalar olumsuz etkilendiyse nedenlerini önem sırasına göre (1,2,3, olarak) belirtiniz

- () Üye sayısının azalması
- () İşletmedeki gücünün kaybedilmesi
- () Ücret dengesinin bozulması
- () Diğer (lütfen belirtiniz).....
-

27-Eğer müşteriler (halk) olumsuz etkilendiyse nedenlerini önem sırasına göre (1,2,3, olarak) belirtiniz.

- Hizmetin istenilen düzeyde verilmemesi
- Hizmetin hızlı ve istenilen zamanda verilmemesi
- Halk'a yüklediği maliyetinin yüksek oluşu
- Verilen hizmetin kötü oluşu
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

28-Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına gitmeden önce başarı faktörlerini belirlediniz mi?

- Evet
- Hayır

29-DKY uygulamasının başarılı olabilmesi için başarı faktörleri nelerdir? Önem sırasına göre (1,2,3, olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme
- Fiyat / performans analizlerinin doğru olarak yapılması
- Tedarikçinin doğru olarak seçimi
- Etkin ve geniş kapsamlı bir sözleşmenin hazırlanması
- DKY ilişkisinin yönetimi
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi
- Vizyon ve misyonun anlaşılması
- Proje takımını oluşturma
- Sürekli performans değerlemesi
- Maliyeti azaltma /Karlılığı arttırma
- Personelin eğitilmesi
- Üst düzey yöneticilerin katılımı
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

30-Belediye hizmetlerini tedarikçilere devretmek, hizmetlerin kalite, zaman, etkinlik ve verimliliğini nasıl etkiledi ?

- Çok Kötü
- kötü
- kararsızım
- İyi
- Çok iyi

31-DKY uygulamanız etkin değil veya istenen başarıyı elde edemiyorsanız, nedenlerini öncelik sırasına göre (1,2,3, olarak) belirtiniz.

- Sözleşmenin istenen düzeyde yapılamaması ve eksik yapılması
- Hizmet seviye kriterlerinin doğru olarak belirlenmemesi
- Tedarikçi seçiminde doğru kriterlerin belirlenmemesi
- Amaçların yanlış belirlenmesi
- Tedarikçi ilişkilerinin iyi yönetilmemesi
- Belediye yöneticilerinin tecrübesizliği ve yeterli bilgiye sahip olmaması
- Danışmana baş vurulmaması
- Vizyon ve Misyonun anlaşıl maması
- Performansın sürekli izlenmemesi
- Proje takımının oluşturul maması
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

32-Belediyelerde DKY uygulamasının önemli sakıncaları nelerdir? Öncelik sırasına göre(1,2,3, olarak) belirtiniz.

- Esnekliğin Kaybedilmesi
- Gizli bilgilerin açığa çıkması
- Yeteneklerinin kaybı
- Tedarikçi bağımlılığın artması
- Tedarikçi amaçları ile belediye amaçlarının farklı olması
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma
- Personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi
- Teknolojik gelişmelerden kaynaklanan riskler
- Diğer (Lütfen belirtiniz).....

33- Yukarıdaki seçenekler haricinde belediye hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkında düşünceleriniz nelerdir?

.....
.....

34- Belediye hizmetlerindeki pozisyonunuz.

- Başkan yardımcısı
 Müdür

35- Eğitim düzeyiniz

- Yüksek Lisans
 Lisans
 Ön lisans
 Lise
 Diğerleri (Lütfen belirtiniz).....

36- Yaşınız.

- 20 ve aşağı 21-30 31-40 41-50 51 ve yukarı

37- Cinsiyetiniz.

- Erkek Kadın

38- Toplam iş tecrübeniz.

- 1-5 yıl 6-10 11-15 16-20 21 ve yukarı

39- Bu görevdeki tecrübeniz.

- 1-5 yıl 6-10 11-15 16-20 21 ve yukarı

ÖZGEÇMİŞ

Aydın YILMAZER, 1971 Sakarya-Sapanca İlçesinde doğdu. İlköğretimini Sapanca Lisesi orta kısmında bitirdikten sonra, lise eğitimini Sapanca Endüstri Meslek Lisesi'nde tamamladı. 1991 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde üniversite eğitimine başladı ve 1995 yılında mezun oldu. Mezuniyeti sonrasında, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı, 1997 yılında "Esnek Çalışma Ortamında Yönetim ve Yöneticinin Geliştirilmesi" konulu tez çalışmasını tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora eğitimine başladı. Ders dönemini başarıyla tamamladıktan sonra doktora bilim yeterlilik sınavını başarıyla geçti. Halen doktora eğitimi tez aşamasında olup, "Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Marmara Bölgesindeki Belediyelerde Bir Alan Araştırması)" konulu tez çalışmasını sürdürmektedir.

1996-2000 yıllarında Sakarya-Serdivan Belediyesi Hesap İşleri Bölümü'nde görev yaptıktan sonra, 2001 yılında Sapanca Belediyesi Hesap İşleri Müdürlüğüne Müdür Yardımcısı olarak atandı. Halen bu görevine devam etmekte olan Aydın YILMAZER, evli ve üç çocuk babası olup, İngilizce bilmektedir.