

Belediye Hizmet Üretimlerinin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma:

(Marmara Bölgesi'ndeki Büyükşehir Belediyelerinde Bir Araştırma)

Rana Özen Kutanis*

Aydın Yılmaz**

Özet: Bu çalışma, hizmetlerin üretilmesinde DKY uygulaması ile ilgili olarak belediyelerin bu uygulamalardaki fayda ve risklerini, uygulama nedenleri, belediyelerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde izleyebilecekleri stratejiler konusunda bilgiler vermeyi ve dış kaynak kullanımına gidilerek üretilen hizmetlerde başarıya ulaşmayı etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada Marmara Bölgesi'nde bulunan Büyükşehir Belediyeleri'nde anket yöntemiyle veriler toplanmış ve bunun sonuçları ortaya konmuştur. Araştırmanın sonucunda belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının başarılı şekilde yürütülmesinde etkili olan faktörler açıklanmıştır. Bu faktörlerin en önemlileri, doğru tedarikçi firmanın seçilmesi, etkin ve kapsamlı sözleşmenin yapılması, DKY ilişkisinin iyi yönetilmesi için takım oluşturulması ve tedarikçi firma kontrolünün yapılmasıdır. Diğer taraftan araştırma bulgularına 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: Belediye, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Yerel Yönetimler

1. Giriş

Günümüzde yeni bir dünya düzeni şekillenirken giderek yoğunlaşan ve dünyanın belli kısımlarını tamamen devre dışı bırakan ekonomik koşullar

* Y. Doç. Dr. Kutanis, Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümünde öğretim üyesidir.

** Dr. Yılmaz, Sakarya Üniversitesi Sapanca MYO'nda öğretim görevlisidir.

işletmeleri yeni arayışlara itmektedir. Globalleşmeyle gündeme gelen “küresel dünya” olgusu; küresel rekabeti, kaliteyi, bilginin etkin yönetimi ve kullanımını her alanda zorunlu kılmaktadır. Dünyadaki bu değişim, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda etkin ve verimli olmaları, maliyetlerini azaltmaları, örgüt yapılarını küçülterek daha esnek ve hızlı hareket etmeleri başka bir deyişle “kendi alanlarında en iyi olmalarını” kaçınılmaz kılmaktadır.

Modern işletme felsefesi ve uygulamasına göre; işletmelerin öz yetkinlikleri ile ilgili faaliyetlere odaklanmaları ve öz yetkinlikleriyle ilgili olmayan faaliyetlerde ise Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) yoluna gitmeleri önerilmektedir. Bu yöntemin başarılı bir şekilde uygulanması çok önemlidir. Bu uygulama sonucuna göre işletmeler beş açıdan avantaja sahip olurlar. 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 imkânı 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.

2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı

İşletmelerin kendilerinin üretebilecekleri ürün veya hizmetleri başka firmalara ürettirmeleri olarak tanımlanan 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, 1990: 60).

İlk DKY uygulamaları, İkinci Dünya savaşından sonra Amerikan endüstrisinde yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Bu anlamda Dış

Kaynaklardan Yararlanma, alt işverenlik, iş ortaklığı ve stratejik birlik kavramına benzemektedir ve yüzyıllar öncesinden beri fason üretim ve taşeronluk şeklinde uygulanmaktadır. Geçmişte çiftçi gruplarının ürün zamanı göçmenleri kiralayarak 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).

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 artırma 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. İşletmelerin günümüzde yaygın olarak DKY uygulamasına gittikleri hizmetleri şöyle sınıflandırabiliriz (Buğdaycı, 1988: 187): **Destek Hizmetleri:** Temizlik Hizmetleri, Yemek Hizmetleri, Ulaştırma (yolcu, personel vb. taşıma) Hizmetleri, Bilgi Sistemleri, Bilgi Teknolojileri, Telekomünikasyon, Muhasebe, Vergi Hizmetleri, İç denetim, Güvenlik Hizmetleri, Hammadde 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, Kaba Torna. **Endüstrinin Diğer Dalları:** Kimyasal Analizler, Plastik Enjeksiyon, Boya İmalatı, Kablo İmalatı, Trafo Kurma ve benzeri yedek parça üretimi gibi hizmet alanlarıdır.

Diğer taraftan 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 (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 132). Dış Kaynaklardan Yararlanma türleri, olarak, İkincil Hizmet Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma, Yardımcı Ağ (Network) Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma, Tedarikçi Firma ile Stratejik İttifaklar Oluşturma ve Rakipler ile Stratejik İttifak Oluşturma şeklinde sınıflandırılmıştır (Koçel, 1998; Tüllüce, 2001).

3. Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Ekonomik Teoriler

DKY analizi için faydalı olarak görülen teoriler çoğunlukla pazarlar ve organizasyonları dikkate alan iktisadi 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 mevcut teorileri yeniden incelemişler ve üzerinde çalışmalar yapmışlardır. DKY ile ilgili dört temel yaklaşımdan söz edilmektedir (Coşkun, 2002: 203): Kaynak Esaslı Teori, Kaynak Bağımlılık Teorisi, İşlem Maliyet Teorisi, Vekâlet Maliyet Teorisi.

4. Temel Yetkinlik ve DKY

Temel yetkinlik, "bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünü"dür. 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 temel alan, sistematik olarak birbirine eklenmiş kişisel teknolojilerin ve imalat çıktılarının kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Örneğin, Honda'nın temel yetenekleri, motor ve ateşleyici tertibatı üretimidir (Hamel ve Prahalad, 1996: 262). 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 çerçevesinde yapılmalıdır.

4.1. 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 şunlardır (Lacity vd, 1994: 15): (a) beceri veya uzman bilgi oluşturma, (b) uzun dönemli platformda esneklik, (c) gelişim ve adaptasyon kabiliyeti, (d) sınırlı sayıda aktivite, (e) değer zincirinde etkinlik sağlayacak eşsiz kaynaklar, (f) işletmelerin faaliyet alanlarına hâkim olmasıdır.

4.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri: Kamu ya da özel sektör işletmelerin DKY uygulamalarına başvurmaları ve tedarikçi firmalar aracılığı ile ihtiyaçları olan faaliyetleri sağlamaları sadece maliyet endişelerine bağlamalarıyla açıklanamaz. Şüphesiz maliyet önemli bir unsur olmakla beraber, işletmelerin DKY nedenleri farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin DKY uygulamalarına gitme nedenleri şunlardır (Lacity vd, 1994: 19): globalleşme ve teknolojik değişim, örgüt yapılarında yalınlaşma, maliyetleri azaltma, esnekliği geliştirme, küçülme, hizmet kalitesinin artırılması, temel yeteneği geliştirme, performansı artırma, ilave kaynak sağlama, stratejik fonksiyonlara odaklanma, riski azaltma, artan taleplerin üstesinden gelme, özelleştirme eğilimi ve özel sektör kapasitesi, siyasal nedenler.

5. Dış kaynaklardan Yararlanmanın Yarar ve Sakıncaları

Dış Kaynaklardan Yararlanma, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelere birçok faydalar sağlayacağı gibi bazı alanlarda sakıncalar da oluşturabilmektedir. DKY uygulamalarının başlıca yararları şunlardır (Lankford ve Parsa, 1999: 310):

- Mal ve hizmet üretimlerinde esneklik sağlanır.
- Firmanın yaratıcılık gücüyle sınırlı kalmayarak tek başına üretilmesi mümkün olmayan yeni ürün, hizmet geliştirme olanağı sağlar.

- Spesifik alanlarda uzmanlaşma imkânı sağlar.
- Mal ve hizmet üretimi için yapılacak uzun dönem yatırımları azaltır.
- Öz yeteneklere odaklanmayı sağlar.
- Sermaye yatırımlarını azaltır.
- Teknolojik risklerin paylaşımını sağlar.
- Mal ve hizmetlerden doğabilecek amortisman giderlerini azaltır.
- Süreç yenileme imkânı sağlar.
- Tedarikçi firmanın her türlü bilgi ve kabiliyetlerinden faydalanılması sağlanır.
- Mal ve hizmetin daha etkin, verimli ve kaliteli üretilmesi sağlanır.
- Yeni gelirlerin meydana gelmesini sağlar.
- Yöneticilere özgür zaman imkânı sağlar.
- İşletmelere ilave kaynak sağlar.
- Personel kontrol hâkimiyetini artırır.

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 karşılaşılabilecekleri olası sakıncalar şunlardır (Lankford ve Parsa, 1999: 310-312):

- Öz yeteneklerin yanlış tanımlanabilmesi
- Tedarikçi ile imzalanan sözleşmedeki hukuki boşluklar
- Maliyetlerin yeterince düşmeme riski
- Tedarikçi firma bağımlılığının zamanla artması
- Niteliksiz tedarikçi firmanın seçilmesi
- Tedarikçi firma üzerindeki kontrolün kaybedilmesi
- İşletmenin bilgi ve kabiliyetlerinin zamanla kaybedilmesi
- Personelin olumsuz etkilenme durumu ve personel kontrolünün kaybedilmesi
- İşletmenin kritik önem taşıyan yeteneklerinin zamanla kaybedilme riski
- Kritik bir fonksiyonun DKY ile yapılması sonucu başarısızlıkla sonuçlanması ve işletmenin krize girmesi

6. Belediye Hizmetlerinde DKY

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 Kanunu, çok geniş bir alanda belediye hizmetlerinde dış kaynak kullanımını mümkün kılmakta ve hatta özendirilmektedir. Belediyelerin kanunlarla yüklenilen bütün işlevlerini kendileri yapmaları hem mümkün değildir, 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. 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 (Lafaive, 2000: 3).

6. 1. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma 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 '80'li yılların başlarında devlet teşekküllerinde özel-

leştirme 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. Bu kapsamda belediye hizmetlerinde yaygın olarak DKY uygulamasına gidilen hizmetler şunlardır (Yılmaz, 2004): temizlik hizmetleri, ulaşım hizmetleri, fen hizmetleri, park ve bahçe hizmetleri, bilgi işlem hizmetleri, imar hizmetleri, teknik hizmetler, eğitim ve kültür hizmetleri, araç kiralama hizmetleri.

6.2. Belediye Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Başarısının Gerekleri: Belediye hizmetlerinde başarılı bir dış kaynaklardan yararlanmak için kritik bazı gereklilikler bulunmaktadır. Bunlar (Yılmaz, 2004):

- Açık İletişim Kurmak
- Üst Yönetim Desteği
- Açık (Ayrıntılı) Sözleşme Hazırlama
- Süreç veya Proje Takımını Oluşturmak
- Nitelikli Tedarikçi Firmanın Seçilmesi
- Yetenekli Danışmanlar ile Tanışma
- Çalışanların Tepkilerini Dikkate Alma
- Mevcut Personeli İyi Değerlendirme
- Sürekli Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi
- Fiyat ve Performans Ölçümlerinin İyi Yapılması
- Maliyet ve Risk Analizlerinin Yapılması
- Teknolojik Yeniliklerin Sağlanması
- Hizmet Seviye Standartlarının Belirlenmesi
- Sözleşmede Yer Alacak Kilit Konuların Değerlendirilmesi
- Personel Eğitimine Önem Verilmesi

7. Araştırmanın Amacı ve Metodolojisi

Araştırmanın amacı, Marmara Bölgesindeki büyükşehir belediye hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde Dış Kaynaklardan Yararlanma tekniğinin başarı düzeyinin araştırılmasıdır. Ayrıca bu araştırma, hizmetlerin verilmesinde

Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulaması ile ilgili olarak, belediyelerin bu uygulamalardaki sakıncaları, uygulama nedenleri, başarı faktörleri, tedarikçi firma seçim faktörleri ve bu faktörlerin belediyelere göre farklılıklarını belirtmeyi amaçlamaktadır.

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, ülkemizde 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.

Bu araştırmada amaca ulaşabilmek için belli sınırlamalar getirilmiştir. Araştırma 2003 yılı Mart – Ağustos dönemi içerisinde Marmara Bölgesindeki dört büyükşehir belediyesinde 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. Ayrıca, 4 büyükşehir belediyesindeki 39 yönetici ile ilgili veriler sınırlı olduğu için genel döküm harici istatistik analizlere başvurulamamıştır.

Bu çalışmada yöntem olarak yüz yüze anket uygulaması ve derinlemesine mülakat yöntemi benimsenmiştir. Araştırma evreni, Türkiye’de mevcut büyükşehir belediye yöneticileridir. Örneklem ise Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren dört büyükşehir belediye yöneticileridir. Örneklem sayımız araştırma sınırlılıkları çerçevesinde yaklaşık olarak 110 büyükşehir belediye yöneticisidir. Bu bağlamda örneklem anket sayısı 39, görüşme sayısı ise 35’dir. Direkt olarak görüşülen 35 denek, 39 kişilik örneklem içerisinden belirlenmiştir. Bu kapsamda konu ile ilgili detaylı bir kaynak araştırmasından yola çıkarak üst kademe belediye yöneticileriyle görüşülerek nitel (mülakat, gözlem ve arşiv verileri) araştırma neticesinde elde edilen bulgular

ışığında yapısal bir anket formu hazırlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS. 10.0 programı kullanılmıştır. Araştırma dâhilinde kullanılan istatistikî yöntemler olarak, temel istatistiksel göstergeler oluşturulmuştur.

Araştırma genel sorusu ise belediyelerde DKY kullanımı ile hizmet performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaçla, belediye yöneticilerinin DKY uygulamasının hizmet performansı üzerindeki etkilerini nasıl algıladıklarını ortaya koymaya çalışmaktır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin DKY uygulamalarını nasıl algıladıklarını belirlemektir.

8. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Büyükşehir belediyelerinde DKY uygulamalarına gidilmeden önce başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik, gerek anket ve gerekse görüşme yöntemiyle sorulan sorulara alınan cevapların büyük çoğunluğuna göre (% 80) başarı faktörlerini belirledikleri ortaya çıkmıştır (Tablo 1).

Tablo 1 : Büyükşehir Belediyelerinin DKY Uygulamasına Gitmelerinden Önce Başarı Faktörlerini Belirleme Durumları

	DKY Uygulamasına Gitmeden Önce Başarı Faktörlerini Belirleme Durumu		
	Belirlendi	Belirlenmedi	Toplam
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)

DKY uygulama başarısı ile ilgili cevaplar Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre, araştırma kapsamına alınan büyükşehir belediyelerinin % 88’i DKY uygulamalarında başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, yöneticilerle yapılan görüşmelerde de DKY uygulamalarında başarılı olunmasına karşılık dikkat edilmesi gereken hususların olduğu belirtilmiştir.

Tablo 2 : Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulama Başarısının Durumu

DKY Uygulaması ile Sağlanan Başarının Durumu			
	Başarılı	Başarısız	Toplam
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)

DKY Uygulamasına Gitme Nedenlerine Yönelik Öncelikli Faktörlerin Belirlenmesi

Araştırmada Büyükşehir ve İlçe 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 3.1’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 Belediyesi yöneticilerinin çoğunluğuna göre ise temel yeteneklere odaklanmasının ve geliştirme düşüncesinin ikinci öncelikli neden olabileceği düşünülmektedir (Tablo 3.2).

Büyükşehir belediyelerinin DKY uygulamasına gitme nedenlerine yönelik üçüncü öncelikli nedenlerin dağılım düzeyi Tablo 3.3’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 harcamalarının azaltılması düşüncesinin üçüncü öncelikli neden olabileceği düşüncesi hâkim 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.

Tablo 3.1 : Büyükşehir Belediyeleri'nde DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Faktörlerin Belirlenmesinde Birinci Öncelikli Faktörün Dağılımı

DKY Uygulamasına Gidişte Birinci Derecede Etkili Olan Faktör							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Toplam
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)

Notlar: (1) Maliyetleri Azaltma, (2) Hizmet Kalitesini Artırma, (3) Yatırım Harcamalarını Azaltma, (4) Küçültme, (5) Temel Yeteneği Geliştirme, (6) Diğerleri.

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 harcamalarının azaltılması ve yapı olarak küçülme 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.

Tablo 3.2 : DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde İkinci Öncelikli Faktörün Dağılımı

DKY Uygulamasına Gidişte İkinci Derecede Etkili Olan Faktör							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	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 (15.0)	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)

Notlar: (1) Maliyetleri Azaltma, (2) Hizmet Kalitesini Artırma, (3) Yatırım Harcamalarını Azaltma, (4) Küçültme, (5) Temel Yeteneği Geliştirme, (6) Diğerleri,

Tablo 3.3 : DKY Uygulamasına Gidilme Nedenlerine Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde Üçüncü Öncelikli Faktörün Dağılımı

DKY Uygulamasına Gidişte Üçüncü Derecede Etkili Olan Faktör							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	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		5 (60.0)	1 (7.5)		2 (15.0)	1 (7.5)	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)

Notlar: (1) Maliyetleri Azaltma, (2) Hizmet Kalitesini Artırma, (3) Yatırım Harcamalarını Azaltma, (4) Küçültme, (5) Temel Yeteneği Geliştirme, (6) Diğerleri,

Tedarikçi Firma Seçiminde Önceliklerin Belirlenmesi

DKY uygulamalarına yönelik tedarikçi firma seçiminde birinci öncelikli kriterin, büyükşehir belediyelerine göre dağılımı Tablo 4.1’de verilmiştir. Buna göre, Adapazarı, Bursa ve İzmit Büyükşehir Belediyeleri’nden alınan yönetici görüşlerinde birinci öncelikli kriter, tedarikçi firmanın hizmeti gerçekleştirilebilir kapasitesi olurken, İstanbul Büyükşehir Belediyesindeki 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.

Tablo 4.1 : Tedarikçi Firma Seçiminde
Birinci Öncelikli Kriterin Belirlenmesine Yönelik Dağılım Düzeyi

Tedarikçi Firma Seçiminde Birinci Derecede Etkili Olan Faktör							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	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)

Notlar: (1) Tanınmışlık, (2) Hizmet Kapasitesi, (3) Fiyat Teklifi, (4) Güvenilirlik, (5) Finansal Durum, (6) Diğerleri,

Tablo 4.2 : Tedarikçi Firma Seçiminde İkinci Öncelikli Kriterin Belirlenmesine Yönelik Dağılım Düzeyi

Tedarikçi Firma Seçiminde İkinci Derecede Etkili Olan Faktör							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	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)

Notlar: (1) Tanınmışlık, (2) Hizmet Kapasitesi, (3) Fiyat Teklifi, (4) Güvenilirlik, (5) Finansal Durum, (6) Diğerleri,

Büyükşehir belediyelerine göre, tedarikçi firma seçiminde ikinci öncelikli kriterin belirlenmesine yönelik dağılım da Tablo 4.2’de 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 4.3’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.

Tablo 4.3 : Tedarikçi Firma Seçiminde Üçüncü Öncelikli Kriterin Belirlenmesine Yönelik Dağılım Düzeyi

Tedarikçi Firma Seçiminde Üçüncü Derecede Etkili Olan Faktör							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	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)

Notlar: (1) Tanınmışlık, (2) Hizmet Kapasitesi, (3) Fiyat Teklifi, (4) Güvenilirlik, (5) Finansal Durum, (6) Diğerleri,

DKY Uygulamasının Başarısına Yönelik Faktörlerin Belirlenmesi

Tablo 5.1'e göre DKY uygulama başarısı için belirlenen faktörlerde Adapazarı, Bursa ve İzmit Büyükşehir Belediyeleri'nden alınan bilgilere göre, doğru tedarikçi firma seçimi yani işin ehli olan tedarikçi firmayla çalışılması birinci öncelik olarak belirtilirken, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne 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 5.2'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 5.1 : DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde Birinci Öncelikli Faktör Dağılımı

Başarı Faktörlerinde Birinci Öncelik							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	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 (100.0)
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)

Notlar: (1) Doğru Tedarikçi Seçimi, (2) Etkin Sözleşme Yapılması, (3) Performans Değerleme, (4) Analizlerin Yapılması, (5) Kriterlerin Belirlenmesi, (6) Diğer

Tablo 5.2 : DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde İkinci Öncelikli Faktör Dağılımı

Başarı Faktörlerinde İkinci Öncelik							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	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)

Notlar: (1) Doğru Tedarikçi Seçimi, (2) Etkin Sözleşme Yapılması, (3) Performans Değerleme, (4) Analizlerin Yapılması, (5) Kriterlerin Belirlenmesi, (6) Diğer

Tablo 5.3’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 düşünmektedir.

Ayrıca, belediye yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, belirtilen öncelikli kriterlere ilave olarak DKY’nin başarısı için fiyat ve performans analizlerinin doğru olarak yapılması, DKY ilişkisinin yönetimi ve personelin eğitilmesi gibi faktörlerin de dikkate alındığı ifade edilmektedir.

Tablo 5.3 : DKY Uygulamalarının Başarısına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde Üçüncü Öncelikli Faktör Dağılımı

Başarı Faktörlerinde Üçüncü Öncelik							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	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 (7.5)		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)

Notlar: (1) Doğru Tedarikçi Seçimi, (2) Etkin Sözleşme Yapılması, (3) Performans Değerleme, (4) Analizlerin Yapılması, (5) Kriterlerin Belirlenmesi, (6) Diğer

Büyükşehir belediyelerinde DKY uygulamalarının başarısına yönelik öncelikli faktörler yukarıda tablolar halinde verilmiştir. 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 analizlerinin yapılması ve hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi gibi faktörler öncelikli öneme sahiptir.

Büyükşehir Belediyelerinde DKY Uygulamasının Sakıncalarına Yönelik Öncelikli Faktörlerin Belirlenmesi

Büyükşehir belediyelerinde DKY uygulamaları sonucunda muhtemel oluşabilecek öncelikli sakıncalara yönelik faktörler aşağıda 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 6.1).

Tablo 6.1 : DKY Uygulamasının Sakıncalarına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde Birinci Öncelikli Faktörün Dağılımı

DKY Uygulamasında Birinci Öncelik Taşıyan Sakınca						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	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)

Notlar: (1) Tedarikçi Bağımlılığının Artması, (2) Yeteneklerin Kaybı, (3) Gizli Bilgilerin Açığa Çıkması, (4) Kısa Vadeli Amaçlara Odaklanma, (5) Diğer

Tablo 6.2 : DKY Uygulamasının Sakıncalarına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde İkinci Öncelikli Faktörün Dağılımı

DKY Uygulamasında İkinci Öncelik Taşıyan Sakınca							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Toplam
Adapazarı		2 (20.0)	2 (20.0)	1 (10.0)	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)

Notlar: (1) Tedarikçi Bağımlılığının Artması, (2) Yeteneklerin Kaybı, (3) Gizli Bilgilerin Açığa Çıkması, (4) Amaç Farklılığı, (5) Kısa Vadeli Amaçlara Odaklanma, (6) Diğer

Tablo 6.3 : DKY Uygulamasının Sakıncalarına Yönelik Faktörlerinin Belirlenmesinde Üçüncü Öncelikli Faktörün Dağılımı

DKY Uygulamasında Üçüncü Öncelik Taşıyan Sakınca						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Toplam
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)

Notlar: (1) Tedarikçi Bağımlılığının Artması, (2) Yeteneklerin Kaybı, (3) Gizli Bilgilerin Açığa Çıkması, (4) Kısa Vadeli Amaçlara Odaklanma, (5) Diğer

Büyükşehir belediyelerine göre DKY uygulamasının sakıncalarına yönelik ikinci öncelikli faktörel dağılım Tablo 6.2’de belirtilmiştir. Tabloya göre, Adapazarı ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerinin yöneticilerinin çoğunluğu, hizmet üretiminde amaç farklılığı, yani belediye amaçları ile tedarikçi firma amaçlarının farklı olması neticesinde doğabilecek riskleri ikinci öncelikli sakınca olarak düşünmektedir. Adapazarı Büyükşehir Belediyesinin yöneticileri kısa vadeli amaçlara odaklanmayı, Bursa Büyükşehir Belediyesi yöneticileri ise tedarikçi firma bağımlılığının zamanla artabileceği düşüncesini ikinci öncelikli sakınca olarak görmektedir.

Üçüncü öncelikli sakıncalar Tablo 6.3’de belirtilmiştir. Buna göre, yeteneklerin zamanla kaybolacağı düşüncesini Adapazarı ve İstanbul Büyükşehir Belediye yöneticilerinin çoğunluğu paylaşıyor, Bursa Büyükşehir Belediye yöneticileri amaç farklılığından doğabilecek sakıncaları, İzmit Büyükşehir Belediye yöneticileri ise kısa vadeli amaçlara odaklanmayı üçüncü öncelikli sakınca olarak belirlemektedir. Sonuç olarak DKY uygulamaları sonucu oluşabilecek öncelikli sakıncalar bakımından önemli bir görüş ayrılığı olmadığı, tedarikçi firma bağımlılığının zamanla artması, amaç farklılığı, kısa vadeli amaçlara odaklanma ve yeteneklerin zamanla kaybedilmesi gibi risk veya sakıncaları ortak düşünce olarak paylaştıkları söylenebilir.

Maliyet Analizi ile Uygulama Başarısı Arasındaki

Büyükşehir belediyesi yöneticilerinin görüşlerine göre, DKY uygulamasına gitmeden önce maliyet analizi yapanların yüzde 96’sı başarılı olmuştur (Tablo 7.1). Diğer bir ifade ile 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.

Öte yandan anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde, belediyelerin büyük çoğunluğunun (yüzde 72.0) DKY uygulamasına gitmeden önce maliyet analizlerini yaptığı anlaşılmaktadır (Tablo 7.1).

Tedarikçi Firma Araştırması ile Uygulama Başarısı Arasındaki İlişki

Büyükşehir belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için tedarikçilere yönelik araştırma yapanların hepsi başarılı olmuştur (Tablo 7.2). Bir başka

ifade ile belediye faaliyetlerinde DKY uygulaması için tedarikçilere yönelik araştırma yapanların başarılı olacağı söylenebilir. Ayrıca, belediye yöneticilerinin ankete verdiği cevaplar incelendiğinde, tedarikçi firma araştırmasının yapıldığını ifade edenlerin çok daha fazla olduğu, aslında belediyelerin DKY başarısının gereği olarak da bunun normal bir sonuç olduğu görülmektedir (Tablo 7.2).

Tablo 7.1 : DKY Uygulamasına Yönelik Maliyet Analizi ile Bu Uygulamanın Başarısı Arasındaki İlişki

DKY Öncesi	DKY Uygulaması		
	Başarılı	Başarısız	Toplam
Maliyet Analizi Yapıldı	27 (96.0)	1 (4.0)	28 (100.0)
Maliyet Analizi Yapılmadı	4 (36.0)	7 (64.0)	11 (100.0)
Toplam	31 (79.0)	8 (21.0)	39 (100.0)

Tablo 7.2 : Tedarikçi Firma Araştırması ile DKY Uygulamasının Başarısı Arasındaki İlişki

DKY Öncesi	DKY Uygulaması		
	Başarılı	Başarısız	Toplam
Tedarikçi Firma Araştırması Yapıldı	33 (100.0)	-	33 (100.0)
Tedarikçi Firma Araştırması Yapılmadı	1 (17.0)	5 (83.0)	6 (100.0)
Toplam	34 (87.0)	5 (12.0)	39 (100.0)

DKY Öncesi Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ile DKY Uygulamasının Başarısı Arasındaki İlişki

Belediye yöneticilerinin görüşlerine göre, DKY uygulamalarına gidilmeden önce başarı faktörlerinin (geniş sözleşme yapılması, doğru tedarikçi firma seçilmesi, proje takımının oluşturulması, tedarikçi firma araştırmasının yapılması, sürekli tedarikçi firmanın kontrol edilmesi) belirlenmesinin DKY

uygulamasının başarısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7.3). DKY başarı faktörlerini belirleyenlerin yüzde 91'i başarılı olmuştur. Başka bir ifade ile DKY uygulamasına gitmeden önce başarı faktörlerini belirleyen belediyelerin, başarı faktörlerini belirlemeyen belediyelere göre DKY uygulama başarısının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 7.3).

Tablo 7.3 : Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ile DKY Uygulamasının Başarısı Arasındaki İlişki

DKY Öncesi	DKY Uygulaması		
	Başarılı	Başarısız	Toplam
Başarı Faktörleri Belirlendi	31 (91.0)	3 (9.0)	34 (100.0)
Başarı Faktörleri Belirlenmedi	-	5 (100.0)	5 (100.0)
Toplam	31 (79.0)	8 (21.0)	39 (100.0)

Tablo 7.4 : Proje Takımının Oluşturulması ile DKY Uygulamasının Başarısı Arasındaki İlişki

DKY Öncesi	DKY Uygulaması		
	Başarılı	Başarısız	Toplam
Proje Takımı Oluşturuldu	34 (87.0)	5 (13.0)	39 (100.0)
Proje Takımı Oluşturulmadı	-	-	-
Toplam	34 (87.0)	5 (13.0)	39 (100.0)

Proje Takımının Oluşturulması ile DKY Uygulamasının Başarısı Arasındaki İlişki

Büyükşehir belediye yöneticilerinin ankete verdiği cevaplar incelendiğinde DKY başarısı için yönetim (proje takımı) takımının oluşturulması sonucunda büyük bir oranda (yüzde 87) başarı elde edildiği saptanmıştır. Diğer bir ifade ile proje takımı oluşturan büyükşehir belediyeleri DKY uygulamalarında başarılı olmuştur (Tablo 7.4).

8. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde 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.

Yerel yönetimler kapsamında, yürürlükte olan belediye kanunları 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 yapı, işleyiş ve bürokratik yapıdan kaynaklanan sorunlar nedeniyle belediye hizmetlerinin verimliliği düşmekte bu da hizmet üretim maliyetlerini arttırmaktadır. Bu yüzden de belediyeler, bazı iş ve faaliyetlerini tedarikçi firmalara yaptırmak zorunda kalmaktadırlar.

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.

Araştırmada ortaya çıkan önemli bir husus, büyükşehir belediyeleri ara-

sında öncelikli faktörler olarak DKY uygulamalarına 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, tecrübesi ve eğitimi, belediyelerin personel yapısı ve araç gereç donanımı ile belediyelerin mali durumu etkili olmaktadır. Belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarına yönelik anket ve gözlem yöntemiyle elde edilen bilgiler, bilginin rasyonelliği için karşılaştırıldığında kayda değer bir farklılığın olmadığı yani benzer türden görüşler olduğu tespit edilmiştir.

Büyükşehir belediyelerinde DKY uygulamasına gidilmesinde hizmet üretim maliyetinin azaltılması, hizmet kalitesinin artırılması, yatırım harcamalarının azaltılması ve yapı olarak küçülme isteği öncelikli nedenlerdir. 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.

Abstract: This study aims to give information about the municipalities' gains and risks, causes 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. In this study, the factors affecting 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: Municipality, Outsourcing, Local Management

Kaynakça

- Buğdaycı, A. (1998), "Outsourcing", **Capital**, Sayı, 5.
- Coşkun, R. (2002), "Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı" [(ed.) Dalay İ. (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Yayınları] içinde: 197-215.
- Dalay, İ. (2001), **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Adapazarı.
- Gençyılmaz, G. ve Z. Selim (2000), "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının Rolü", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 1
- Greaver, M. F. (1999), **Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives**, New York: AMA Publications.
- Hamel, G. ve C. K. Prahalad (1996), **Geleceği Kazanmak** (Çeviri: Zülfü Dicleli), İstanbul: İnkılap.
- Koçel, T. (1998), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta (Altıncı Baskı).
- Lacity, M. C. ve diğerleri (1994), "Realizing Outsourcing Expectation", **Information Systems Management** içinde: 13-25.
- Lafaive, M. (2000), "Nine Steps to Successful Outsourcing".
- Lankford, M. W. and F. Parsa (1999), "Outsourcing: A Primer", **Management Decision**, Cilt 37 Sayı 4, pp. 310-316.
- Looff, L. (1997), **Information Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach**, United Kingdom: Idea Group Publishing,.
- Quinn, J. B. ve diğerleri (1990), "Beyond Products: Service-Based Strategy", **Harvard Business Review**, March-April 1990: 60.
- Tülüce, P. (2001), "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Yararlanma Uygulaması", **İnsan Kaynakları ve Yönetim** 2001: 53-64.
- Yılmaz, A. (2004), **Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma Belediyelerde Bir Alan Araştırması** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.