



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)
2025, Cilt 11, Sayı 17

İLAÇ LOJİSTİĞİNDE, DIŞ KAYNAK KULLANIM UYGULAMALARI VE TARAFLAR ARASI İLETİŞİM PROBLEMLERİ

OUTSOURCING OPERATIONS IN THE PHARMACEUTICAL LOGISTIC AND THE ROLE OF COMMUNICATION BETWEEN APPLICATIONS AND PARTIES

Mehmet Mustafa ÖZKAN¹

Özet

İlacın tıbbi ve toplumsal nitelikli bir ürün olması sebebiyle, ilaç lojistiğinin süreçleri diğer ürün gruplarına nazaran daha fazla prosedürel operasyon gerektirmektedir. Özellikle soğuk zincir ürünlerin, soğuk zinciri kırılmadan hastaya ulaştırılması ve miyadı özellikleri nedeniyle geri çekilebilmesi prosedürel işlemlerin takibini zorunlu kılmaktadır. Ülkelerde yerel otoritelerin ilaç lojistiği konusundaki hassasiyeti, yukarıda belirtilen durumları, yerel otorite olarak kontrol altında tutma zaruretinden kaynaklanmaktadır. Ülkemizde, İlaç Takip Sisteminin (ITS) uygulamaya geçirilmesi ile kupür sahteciliğini önleme ve ilacın nihai kullanıcıya güvenli bir şekilde ulaşması sağlanmıştır.

Bu makalede; ilacın güvenliğini sağlayacak şekilde ürün sevkiyatlarını yapan ilaç lojistik firmalarının operasyonlarından bahsedilerek, dış kaynak kullanımı olarak ilaç lojistiğini devreden firmalar ile devralan firmalar arasındaki iletişimin rolüne yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İlaç Lojistiği, Dış Kaynak Kullanımı, İletişim

Abstract

procedural operations compared to other product groups. In particular, the delivery of cold chain products to the patient without breaking the cold chain and their withdrawal due to their expiration date necessitate the monitoring of procedural processes. The sensitivity of local authorities in countries regarding drug logistics stems from the necessity of keeping the above-mentioned situations under control as local authorities. In our country, the implementation of the Drug Tracking System (ITS) has prevented counterfeiting and ensured that the drug reaches the end user safely.

This article discusses the operations of pharmaceutical logistics companies that ship products in a way that ensures the safety of the drug, and the role of communication between companies that transfer pharmaceutical logistics as outsourcing and companies that take over are discussed.

Key Words: Pharmaceutical Logistics, Outsourcing, Communication

¹ Dr., mustafaozkan1965@gmail.com, ORCHID ID: 0000-0003-4624-2446

1. Giriş

Lojistik açıdan önemli parametrelerden biri olan "İlaç Takibi", ilk olarak 1972 yılında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından gündeme getirilmiştir. Belli bir popülasyonda, ilaçlar ile bunların kullanımıyla ortaya çıkan yan etkiler (advers etkiler) arasında olası nedensel ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmaların yapılması gerekliliği vurgulanmıştır (farmakovijilans). Özellikle gün ışığı, ilacın bulunmaması gereken sıcaklık ve nemde uzun süre kalması, sarsıntı, düşme, kırılma ve çevreyi kirletme (çevreye bulaşma) riskleri sebebiyle sevkiyat, ilaç lojistiğinin en kritik aşamasıdır.

Ülkelerin en çok sıkıntı çektikleri konu, profesyonel ilaç lojistik tedarikçilerinin yeterli sayıda olmamasıdır. Yerel otoritenin beklentilerine cevap verebilecek, denetimlerden geçerek ilaç lojistik tedarikçisi olma yetkisini alabilmiş tedarikçi sayısı oldukça azdır. Diğer yetersizlikler ise sevkiyatta yeterli donanımına sahip araç eksikliği, tedarikçilerin kalite sistem seviyelerinin düşüklüğü, uygun olmayan ilaç sipariş sistemi ve bu makalemizde özellikle değineceğimiz, dış kaynak kullanıcısı firmalar ile dış kaynak firmaları arasındaki iletişim zayıflığıdır.

2. İlaç Lojistiği ve Önemi

İlaç üretimi yapan firmalar, ilaç depolarına doğrudan ilaç sevkiyatı yapmalarının yanı sıra, tedarikçilerden hizmet alarak dağıtım yapılacak bölgelere de sevkiyat gerçekleştirmektedirler. Çoğu küresel ve lokal olan firmalar, asıl konuları olan ilaç üretimi ve/veya ilaç geliştirme konularına odaklanırken, sevkiyat işlemleri için bu işi profesyonel ve Sağlık Bakanlığı denetimlerinden geçmiş, onay almış firmalarla bir sözleşme yaparak hizmet almayı tercih etmektedir (outsourcing).

Üretici veya hem üretici hem araştırmacı firma, asıl ilgilendiği konuya odaklanarak maliyetleri minimize edebilir, ekonomik kaynak kullanımını sağlayabilir ve lojistikle profesyonel olarak ilgilenen firmalara ilaç lojistik hizmetlerini devredebilirler.

2.1. İlaç Lojistiğinde Dış Kaynak Kullanımı

İşletme, dış kaynak kullanmak süretiyle lojistik faaliyetlerine yapacağı yatırımlarını azaltacak, maliyetlerini düşürerek, ana yetkinlik konularına odaklanabilecektir. Geleneksel uygulamada, standart bir hizmeti işletme, kendi personeliyle yürütürken, dış kaynak kullandığı takdirde, hizmet sağlayıcının uzmanlığı ve teknik imkânlarından faydalanabilmektedir. Hizmet sağlayıcı işletme aynı zamanda her konuda esneklik, prosedürel konuları titizlikle uygulama ve kalite detaylarına önem verme açılarından avantaj elde edebilecektir. Ancak işletme zaman içinde hizmet sağlayacağı işletme ile zamanla kaynaşacağı için, hizmet sağlayıcı işletmeyi değiştirmesi zor olacaktır (Özkan, 2016:S.6).

İşletme, lojistik alanında dış kaynak kullanımına gittiğinde, depolama, envanter yönetimi, ambalaj ve dağıtım gibi birbirinden farklı uzmanlık faaliyetlerinden de faydalanır. Yine işletmeler, siparişi taşıma, depolama, gümrükleme ambalaj, etiketleme ve gümrük aracılığı ile gelen ihraç ürünlerinin antrepo ve sipariş işlemlerinde yapmaktadır. Ayrıca, gümrük ürünleri ve stoklu ürünlerin sigorta, ceza ve hukuki işlemleri açısından da dış kaynak kullanımı söz konusu olabilmektedir (Özkan, 2016:S.11).

İlaç lojistik operasyonlarını devreden firma (bu makalede ‘Müşteri’ olarak bahsedilecektir), devralan firma (bu makalede ‘Tedarikçi’ olarak bahsedilecektir) ile sözleşme imzalayarak ilaç lojistiği hizmeti alırlar. Sözleşme metninde yer alan maddeler her iki tarafı da bağlayıcı nitelikte olacağından dikkatli ve ileride en az sorun yaşanacak şekilde oluşturulmalı, gerektiğinde operasyonel çalışmaya başlandığında karşılıklı mutabakat sağlanan sözleşme maddelerinde kısmi düzeltmeler yapılabilir. Yenilenen sözleşmede, süreç içerisinde ilave edilen uygulamalara yer verilirken oluşan maliyet artışları Tedarikçi lehine değiştirilmelidir.

Outsourcing operasyonu ile ilaç depolama, sevkiyat ve yerel yönetiminin sağlanması konularında Müşteri, yükümlülüklerini sözleşme süresince devreder. Yapılan sözleşmenin süresi belirlenir. Sözleşme süresi dolduğunda taraflar yazılı mutabakat ile sözleşmenin süresini uzatabilirler. Tedarikçi firma tarafından yapılacak iş/işlemler “Yükümlülükler” başlığında ele alınıp uygulamaya dönük işlemler tarif edilerek Müşteri’nin uğrayabileceği zararların tazmini konusunda da bağlayıcı hükümlere yer verilebilir. Müşteri açısından ilaçların iyi saklama uygulamaları, düzenlemeleri, prosedürleri ve ilaçların güvenliğe uygun olarak saklanması, son kullanma tarihi geçmiş, geri toplanmış ya da geri dönmüş malzemelerin veya ürünlerin, üzerlerinde belirtilen miktarda olduğu teyid edilerek ayrı bir bölümde muhafazasının sağlanması ve uygun alanlar oluşturulması beklenebilir. Ayrıca Tedarikçi’nin imhalık ürünler

ve soğuk zinciri kırılmış iade ürünlerin depolanacağı ayrı bölümlere sahip olması müşteri açısından istenen unsurlardır. İlaç lojistiği konusunda Sağlık Bakanlığı'ndan yetki almış lojistik depoları, yine Sağlık Bakanlığı tarafından sürekli denetime tabi tutulmaktadır. Depo ekipmanlarının yıllık periyodlarla kalibrasyonları gerçekleştirilmeli, kalibrasyon sertifikaları, kalibrasyonu yapan hizmet firmasından temin edilmelidir. Mevcut bulunan stok miktarı ile kaydedilmiş değerleri karşılaştırarak stok miktarları en az 6 ayda bir kontrol edilmeli, stok kontrolü esnasında meydana gelebilecek tüm anlamlı sapmalar araştırılarak, gerekli önlemler alınmalıdır. Etiketleme sırasında etiketlerin basımı, muhasebesi ve kullanılmayan etiketlerin imhası için gerekli işlemlerin Tedarikçi tarafından gerçekleştirilmesi istenebilir. İthal izni alınmış ilaçların depoya tesliminde Müşteri ile Tedarikçi firma arasında iletişimin sağlıklı olması gerekmektedir. Tedarikçi depo tarafından teslim alınan her bir sevkiyat için, gönderim formunun doğruluğu ile sevkiyatın uygun sıcaklık aralığında taşındığı ve eksiksiz, sağlam bir şekilde ilaçların teslim alındığı teyid edilmeli; eğer olağan dışı bir durum söz konusu ise sapma raporu ile Müşteri bilgilendirilmelidir. Tedarikçi, teslim aldığı tüm ilaçları veri tabanına kaydetmelidir. İlaçları teslim alırken şüpheli bir durum söz konusu olduğunda ilaçlar karantina bölgesinde ve uygun saklama koşullarında bekletilmelidir. Konu ile ilgili Müşteri bilgilendirilmelidir. Görüldüğü gibi ilaç lojistiğinin hemen hemen her aşamasında Müşteri ve Tedarikçi arasında bütünleşik bir iletişimden bahsedilmekte ve taraflar arasında sürekli iletişim bağı bulunmaktadır.

Lokal veya global olarak müşteriden gelen ilaçların tedarikçi tarafından ambalajlama operasyonlarından geçmesi, yerel otoritenin gereklerini karşılayacak şekilde karekod ve Faz II işlemlerinden geçmesi sağlanır. Bu sayede ilaç güvenliği, ilaç takip sistemi ile donatılmış olmaktadır. Ara kademelerde, in-proses kontroller yapılarak dokümanite edilir. Tedarikçi ve ardından müşteri, kalite gruplarından uygunluk sertifikası ve Sağlık Bakanlığı'ndan ilacın ülke içinde kullanımına dair onay aldıktan sonra, ilaç sevkiyat aşamasına geçmektedir.

İlaçların dağıtım merkezlerine, ecza depolarına dağıtımı müşteri'ye ait prosedürler dikkate alınarak yapılır. Müşteri'ye ait Satış Departmanı'nın belirttiği kanallara yine müşteri'ye ait veritabanları kullanılarak sevkiyatlar gerçekleştirilir. Depo yönetimi ile taşıma yönetimi arasında entegre bir sistemin varlığı her zaman taraflar arasında iletişim kolaylığı sağlayacaktır. Ürünlerin statülerine göre depo yerleşim planlarının olması ve IT teknolojisinden faydalanarak hedef müşteriler ile entegrasyonu sağlayacak veri takip sistemleri, tedarikçiden istenen diğer özelliklerdir.

Sözleşme metninde ayrıca; sır saklama yükümlülükleri, mücbir sebepler, fesih ve sona erme, tarafların belirtmeye gerek duyduğu diğer hükümler, vergi ve harçlar, devredilemezlik ve ihtilafların halledilmesi ile ilgili maddelere de yer verilmelidir.

Dış kaynak kullanım hizmeti alan firma, tedarikçinin eğitimine önem vermelidir. Operasyonel işlemlerin istediği yönde ilerleyebilmesi için müşteriye ait SOP (Standart Operasyon Prosedürü)'ların eğitimi, konuyla ilgili tedarikçinin çalışanlarına verilmelidir. Bilgi teknolojisinin doğru yerde ve doğru şekilde kullanımı sağlanmalı, müşteriden tedarikçiye bilgi akışı kesintisiz olmalıdır. Tedarikçi, ürün güvenliğini sağlayıcı tedbirleri almalıdır.

Dış kaynak kullanım hizmeti sözleşme maddelerinde yer alması gereken faktörlere de yer vermek gerekirse; bunlardan ilki depo içerisinde ve sevkiyat esnasında Haşere Kontrol Sistemi'nin sağlanması (Pestisid Kontrol), ikincisi temizlik kontrolü, üçüncüsü oda sıcaklığı (ürünler için 15-22 °C, soğuk zincir ürünlerde 2-8 °C veya özel saklama şartının gerektirdiği sıcaklık değerlerinde ürünlerin stoklanmasını sağlama), sonuncusu ise üçüncü maddede belirtilen ürünün saklama şartlarını gerektiren ortam sıcaklıklarının ürünlerin son kullanıcıya ulaşana kadar sevkiyat sırasında da sağlanmasıdır. Soğuk zincir sevkiyatlarında buz aküsü ve ilacın içine konularak taşındığı strafor koli materyalin validasyonları (doğrulama) yapılarak kaç saat süre ile 2-8 °C sıcaklığı muhafaza ettiği saptanmalıdır. Ülke içi veya uluslararası sevkiyatlar için zone (bölge) tanımları yapılmalı, her sevkiyat zone tanımlarına uygun olarak yapılmalıdır. Türkiye gibi dört mevsimi bir arada yaşayan ülkeler için, yaz ve kış başta olmak üzere koruyucu ambalajlama tipleri belirlenmeli, yine ürün sevkiyatlarında validasyon sonucu elde edilen bulgulara göre ambalajlama yapılmalıdır. Dolayısıyla yazın sevkiyat kolilerine daha fazla buz aküsü konulmaktadır. Ülkemizde özellikle yaz aylarında karayolu nakliyatında 15-30 °C arası sevk edilmesi gereken ilaçların ambalajlarının, dış ortam sıcaklığı olarak 40-45 °C'yi gördüğü olmaktadır. Ayrıca soğuk zincir ürünlerin sevkiyatı, uygun sıcaklık kaydedici cihazlar ile takip edilmelidir. Son kullanıcıya ulaşmaya kadar ilaç; üretim alanı, üretici depo alanı, üretici depo alanından sevk şekli karayolu ise; soğutuculu TIR ile şayet sevk şekli havayolu ise; önce soğutuculu TIR ardından havaalanı deposu, uçak kabini, uçağın indiği ülkede soğutuculu TIR, gümrük deposu, tedarikçi deposu, şayet ambalaj işleminden geçecekse ambalaj alanı, ecza deposu ve son olarak da eczane ya da hastane olmak üzere oldukça uzun bir yol izlemektedir.

Bu noktada müşteri, uygun depolama şartlarını tedarikçisi'nden beklemektedir. Ayrıca müşteri, ürünlerinin güvende olmasını istemektedir. Depolama alanlarına yetkisiz kimselerin girmemesi,

ortam şartlarının tedarikçi tarafından sağlanması, antrepo işlemlerinin aksaksız yürütülmesi, ambalaj işlemlerinin doğru ve eksiksiz yapılması, yerel otorite olan Sağlık Bakanlığı, Müşteri ve Tedarikçi üçgeninde bilgi akışı ve onay sisteminin doğru şekilde işlemlerini sağlamada tedarikçisinin üzerine düşen görevleri yerine getirmesini beklemektedir. Tedarikçi; ambalaj uygulamalarında sürsaj etiketi, karekod işlemleri ve son dönemde ülkemizde uygulamaya konulan ITS (İlaç Takip Sistemi) gereksinimlerini Faz II aşamasında yapmakla yükümlüdür.

Yukarıda belirtilen uygulamaların tamamı, operasyonel işlemlerin belirli standartlara uygun biçimde uygulanmasıyla ilgilidir. Müşteri ve tedarikçi arasında bilgi akışı ve iletişim oldukça önem taşımaktadır. İşbirliği ve koordineli çalışmayı belirli ölçüde tamamlayan firmalar sözleşmelerini yenileyebilmekte, iletişim sorunu olan taraflar arasında ise işbirliği ve koordinasyon eksikliği kaynaklı, aksaklıklara neden olabilmektedir.

Başarılı bir dış kaynak kullanımı için dört ilke önemlidir; 1) İlişkinin derinliği, 2) İlişkinin kapsamı, 3) Varlıkların seçimi ve kullanımı, 4) İş kültürü seçimi, benimsenmesi ve istismar edilmemesi (Özkan, 2016:SS.13-14).

Maliyet ve hizmet seviyesi anlaşmaları, taraflar arası işbirliği, gerektiğinde yoğun diyalog, birbirlerinin başarısı için taraflar arası taahhütler, daha derinlemesine sıkı ilişki ve sinerjik ortam yaratılması önemlidir. Bilgi, her iki yönde serbestçe akmalıdır. Derin bir dış kaynak kullanım ilişkisi tarafların proje yönetimini geliştirmesi için bir fırsattır. Taraflar arası düzenli iletişim, şeffaf bir şekilde bilgi paylaşımı gibi hükümleri içermelidir.

Dış kaynak kullanımında taraflar arası ilişkiler şu şekilde gerçekleşmelidir:

- Paylaşılan vizyon ve beklentiler,
- Eylemlerin tutarlılığı,
- Yanıtların öngörülebilirliği,
- Gizlilik,
- Saygı ve anlayış,
- Uzun vadeli
- Proaktif ve yoğun iletişim,

- Entegre sistemler ve süreçler,
- Teşvik edici ve katılımcı girişimler,
- Risk ve faydaların paylaşımı

İlişkiyi zedeleyen unsurlar ise şöyle sıralanabilir:

- Dış kaynak hizmeti alan firmanın, dış kaynak hizmeti veren firmayı kontrol etmemesi,
- Kültürel farklılıklar,
- Anlaşmalarda değişmezlik (hizmet veren firmanın esneklik gösterememesi),
- Yetersiz hizmet seviyeleri ve/veya ölçümleri,
- Yetersiz yönetim,
- Ortak hedefe yönelememek,
- Entegrasyon eksikliği.

Kültürel farklılıklar ciddi yanlış anlama ve güvensizliğe yol açabilir. Örgütsel kültür, somutlaşan çalışma prensipleri ve normlar olarak kabul edilir. Dış kaynak kullanım anlaşmalarında değişmezlik durumu söz konusu olduğunda, anlaşmaların yeterli esneklik temin etmek üzere tasarlanmış olması sorunu çözecektir. İş ortamının dinamikleri ve çevresel baskılar sürekli karşımıza çıkmaktadır. Bu değişiklikler teknolojik, iş koşulları, personel ve diğer ilgili konular açısından gerçekleşebilir. Sözleşmeyi hazırlarken ne kadar öngörülü olursak olalım, değişimler öngörülemez. Küresel iş ortamında, meydana gelen değişimler dinamiktir. Esneklik eksikliği sözleşmelerde önemli ölçüde memnuniyetsizlik yaratır. Taraflar arası ilişki bundan çok etkilenebilir. Hizmet seviyelerinin kısa vadeli hazırlanması çözüm olabilir.

Belirli bir işi kendilerinin mi yapmaları yoksa onu alt yüklenicilerden mi satın almanın doğru olacağına dair organizasyonlar tarafından verilen kararlar, müşteri talep memnuniyeti, şirketin ortaklarının memnuniyetleri ve adaptasyon koşullarına dair olan bakış açısıyla değerlendirilir.

Müşterinin talep memnuniyetini etkileyen faktörler, organizasyonun rekabete devam edebilme kabiliyetini tanımlar; düzgün olmayan ürün kapasitesi gerektiren, düzensiz pazar, geniş ürün

çeşidi talebi, düşük fiyat talebi gibi etkenleri de beraberinde getirir (Sarulienė ve Vilkas, 2010:S.1).

Dış kaynak kullanımında iş ile ilgili riskler ve riskleri azaltma stratejilerini kısaca şöyle özetleyebiliriz:

- İnsan sermayesi riski,
- Proje riskleri,
- Fikri mülkiyet riskleri,
- Yasal riskler,
- Hizmet alıcıdan kaynaklı örgütsel riskler,
- Değer riskleri,
- Mücbir sebepli riskler. (Özkan, 2016:S.15).

Örgütler içerisinde Proje Risk Yönetimleri oluşturulmalıdır. Proje yönetim ekibinin sorumlulukları belirlenmelidir. Genel proje planı dâhilinde kapsamlı bir risk yönetim planı oluşturulmalıdır. Risk yönetim planına dâhil edilmek üzere, daha önce belirtilen alanların herbirine hitap edecek risk azaltma, roller ve sorumluluklar hakkında ayrıntılara yer verilmelidir (Duening ve Click, 2005: 165-190).

2.2. Taraflar Arası İletişimin Rolü

İlaç lojistiğinde, Müşteri ve Tedarikçinin entegrasyonu, taraflar arasındaki, koordinasyon, iletişim, işbirliği, ortak girişimlerin derecesi ile ilişkilerin düzeyine göre şekillenmektedir. Saydığımız bu faktörlerin içerisinde iletişim faktörü hemen hemen diğer bütün faktörlerin temelini oluşturmaktadır. Bilgi paylaşımı, bilginin işbirliği amacıyla kullanımında, zamanın verimli kullanımında ve hata risklerini minimize etmede sağlayacağı fayda, taraflar arası ilişki ve başarının da temelini oluşturmaktadır. Aksi takdirde Müşteri, kendi içinde yaptığı toplantılarda lojistik operasyonlarla ilgili aldığı kararlar hakkında tedarikçisini

bilgilendirmediğinde sorunlar yaşanacak Outsourcing uygulaması ister istemez sekteye uğrayacaktır. Özellikle Müşteri tarafında yer alan üst ve orta düzey yöneticilerin Tedarikçilerini en azından ilaç lojistiğini ilgilendiren konularda alınan kararlar hakkında bilgilendirmeleri doğru bir uygulama olacaktır.

Dışarıya yaptırılan faaliyetlerde, uluslararası sertifikaya sahip yetkili firmalarla çalışma, kalibrasyon, kalifikasyon ve validasyon gerektiren uygulamalarda temel koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Düzenli ekipman bakım, onarım ve kalibrasyonları ile bir master plana sahip validasyon ve kalifikasyon uygulamaları sürekli kontrol altında tutulmalıdır. Ayrıca operasyon ve ekipman bağlamında zaman içinde ortaya çıkabilecek değişiklikler sürekli kontrol altında tutularak operasyonel prosedürler güncel olarak revize edilmelidir.

Oluşturulacak prosedürler ve ekleri AB'ye uyum çerçevesinde GDP ye uygun olarak hazırlanacağından, tarafların prosedürlerinde de büyük ölçüde uyumluluk gözleneceğinden, önemli bir problem ortaya çıkartmayacaktır. Ancak taraflar zaman içinde teknik değişiklikler ile ilgili düzenlemelere gidebilirler.

Risklerin değerlendirilmesi, iç ve dış denetimlerin organizasyonu neticelerinde ortaya çıkan hataları, düzeltici ve önleyici faaliyetleri uygulayarak, düzeltme veya önlemekle mümkündür. İşletmelerde risk değerlendirmesi üç zaman boyutunda yapılmaktadır. Birincisi, işletme geçmişte tecrübe edindiği hataları bir daha tekrarlamamak adına önlemler alır ve bu riskler not eder, ikincisi yürüyen süreç içerisinde karşılaştığı riskleri belirler, önler ve not eder, üçüncüsü ise öngörebildiği riskleri belirler, risklerin gerçekleşmemesi adına önlemler alır ve not eder. Notlar derlenerek risk değerlendirmelerinde kullanılmak üzere prosedürler oluşturulur. Personele verilen eğitimler ile risk bilinci personelde oluşturulur. Tüm personelin katılımına açık olan risk değerlendirmesi toplantılarında, fikirler alınarak oluşmuş, oluşan veya oluşabilme ihtimali olan risklerin belirlenmesi tüm işletmeler için kritik düzeyde önem taşımaktadır.

Hizmet alan işletmenin, dış kaynak hizmeti aldığı işletmeye bağlı kalması, temelde Hizmet alınan işletmenin yeterliliği ve kapasitesiyle alakalıdır. Hizmet sunan işletme imkânları ölçüsünde, hizmet verdiği işletmeye faydalı olabilmektedir. Bu durum Dış Kaynak Hizmeti alan işletmeyi sınırlı rasyonelik yönünde zorlamaktadır. Taraflar arasında oluşabilecek problemlerin, hizmet sürecinde entegrasyon ile aşılabileceği ön plana çıkmaktadır.

Hizmet alan işletmenin, lojistik fonksiyonu üzerinde kontrolü kaybetmesi, ancak bilgi paylaşımının çok az gerçekleştiği taraflar arası iletişimin sektöre uğradığı durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, her bir lojistik uygulama değişiminde Dış Kaynak Hizmet veren işletmenin, Hizmet Alan işletmeyi bilgilendirmesiyle aşılabilecek bir problemdir. Bu problemlere taraflar arası entegrasyon açısından bakıldığında 6 farklı boyut ortaya çıkmaktadır bunlar;

2.2.1. Algı Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon

Tarafların çalışanları arasında algılama farklılıkları, aşırı güvenin getirdiği risk, tarafların birbirine karşı güvensizlik hissetmeleri, tarafların kendi arkadaşlarından etkilenerek önyargılı davranmaları, tarafların empati kuramamaları, tarafların çalışanlarının kişisel özellikleri, karşı taraf çalışanı ile konuşma şekli ve kültürel farklılıklar tarafların çalışanları arasında iletişimsel açıdan problemlerin olduğunu göstermektedir. Bu eksiklikler, entegrasyonun gerçekleşmesini de olumsuz yönde etkilemektedir (Özkan, 2016:S.41). Entegrasyonun 4C'si bağlamında bakıldığında, iletişimsel gibi görünen sorunun aslında koordinasyon, işbirliği ve ortaklık gibi diğer unsurlarında eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Psikolojik perspektife göre, iletişimde bulunan bireylerle iletişim çevresi içinde sayısız miktarda uyarıcı ve pek çok süreç bulunması nedeniyle, bireylerin bilgileri seçerken neye dikkat ettikleri onların algıları, biliş ve tutumları aracılığıyla belirlenmektedir. Bireylerin tutumları, biliş ve algıları bireysel bilgi seçimi sürecinde bir filtre olarak görev yapmaktadır (Jensen, 2003).

2.2.2. Bilgi Paylaşımı Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon

Tarafların çalışanlarının empati kuramaması, iş yoğunluğunun fazla oluşu, bilgi paylaşımındaki isteksizlik, dikkat eksikliği, farklı ofis ortamlarında bulunulması, iş ciddiyetsizliği, iş yükü, umursamazlık, yöneticinin yetersizliği, farkında olmadan atlama, personel seçiciliği, kişinin adaptasyon sorunu, deneyimsizlik, konuya hâkimiyetsizlik, tarafların görev tanımlarını bilmemesi, eğitim eksikliği, endişe, iş disiplini ve ahlakı, örgüt kültürünü kavrayamama, aşırı samimiyet, işleyişi bilmeme ve kendi çıkarını düşünme gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin bilgi paylaşımı boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir (Özkan, 2016, S.42) Tedarik zinciri yönetimi, işbirliği ve bilgi paylaşımı

konusunda uzun dönem kârlı anlaşmalar imzalama konusuna vurgu yapmaktadır. Bu, tedarik zinciri yönetiminde bilgi teknolojilerinin kullanımının önemli olduğunu işaret etmektedir. Tedarik zinciri üyeleri arasında kullandıkları teknolojik aygıtlar fazlaştırılmalıdır; çünkü bu belirsizliği azaltırken tedarikçi, ürün ulaştırma performansını artırmaktadır (White vd., 2005: 398-399).

Dış kaynak sağlayan firma ile diğer işletmeler arasında güvenilir ve maliyet açısından etkin bir ortaklık kurulması gereklidir. Fakat bu durum zannedildiği kadar kolay değildir. Güvenilir bir ortak bulmak için iki aşamalı çaba sarf etmek gerekmektedir. İlk önce yeni bir ortak seçilmeli ve daha kaliteli hizmet verebilme yeteneğine haiz dış kaynak sağlayıcısı seçilmelidir. İkinci aşamada ise seçilen dış kaynak sağlayıcısı ile güvenilir ortaklığı sağlamak adına uygun bir sistem kurulması gerekmektedir. Risk ve bilgi paylaşımı taraflar için daima gereklidir (Aktaş ve Ulengin, 2005).

2.2.3. Eğitim Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon

Tarafların çalışanlarının konuya hâkimiyetsizliği, eğitim eksikliği, bilgi akışındaki aksamalar, eşgüdümsüzlük, sorumsuzluk ve ziyaret eksikliği gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin eğitim boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği göstermektedir (Özkan, 2016, S.42)

2.2.4. Kültür Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon

Tarafların çalışanları arasındaki algılamadaki farklılıkları, eğitim eksikliği ve taraflar arası değer farklılığı gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin kültür boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir. (Özkan, 2016, S.43)

Örgüt kültürü kapsamında örgütsel değerler; örgüt içi iletişim çalışmaları kapsamında ise katılımcılık örgütsel iletişim çabalarının çalışma alanı içerisinde. Bu açıdan örgütsel iletişim ve değişim mühendisliğinin kesiştiği ana noktaları bilginin yönetimi, örgütsel değerler ve katılımcılık olarak belirtmek mümkündür. Örgütler arası bakış açısında sistem, genel sistemin bir alt sistemi olarak çalışacağından genel sistem ile eşgüdümlemesi ve dış çevre tepkilerinin de değerlendirilip, değişim sonrası gelişim yaklaşımında sürekli analiz edilmesi gerekecektir.

Böylesi bir dairesel dış hareketteki iletişim sorumluluğu halkla ilişkiler yönetiminin dış halkla ilişkiler çalışmaları ile gerçekleştirilecektir (Pira ve Kocabaş, 2003:SS: 87-102)

2.2.5. Çevre Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon

Tarafların acil eylem planı eksikliği, bilgi paylaşımında gecikme, özellikle değişime adaptasyon problemi ve yetersiz bilgi paylaşımı gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin çevre boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir (Özkan, 2016, S.43)

2.2.6. Teknoloji Boyutu Açısından Taraflar Arası Entegrasyon

Algı eksikliği, donanımlı personel eksikliği, teknolojik adaptasyon problemi ve teknolojik yatırım eksikliği gibi etkenlerin, iletişim problemleri açısından, modelin teknoloji boyutunda, taraflar arası entegrasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir. (Özkan, 2016, S.43)

Çevikliği gereken koşullarda hızlı ve doğru bir biçimde yön değiştirme olarak da ifade edersek, piyasadaki rekabet ortamında firmaların rekabet performanslarını artıracaktır. Bunu sağlamak içinde bilgi teknolojileri optimum seviyelerde kullanmak gerekmektedir. Bilgi teknolojilerinin artan maliyetleri ve değişim hızları firmalar için korkutucu boyutlara ulaşsa da, rekabet ortamında hayatta kalabilmek için yeterli seviyede olmak zorundadırlar. Anahtar tedarikçiler ve müşterilerin çevikliğindeki hızı ve etkinliği organizasyonlar için bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Wagner vd., 2012: SS 52-65).

Kurtuluş, S. (2007: SS:125-126)' nin yaptığı araştırma, Türkiye'de lojistik sektöründeki bütünleşme ve lojistik sektörünün iş yaptığı sektörler ile uyumlaşma düzeylerini belirlemeyi ve bu bütünleşme ve uyumlaştırmada rol oynayan faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Yürütülen araştırma sonucunda lojistik sektörünün müşterileri ile bütünleşmesi yolunda lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin üst yönetiminde gerekli bilincin oluştuğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada, parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel testler uygulanmış elde edilen

bulgular arasında lojistik sektöründe, müşteriler ile iş yapma şekillerinin gelişme gösterdiği, bununla birlikte lojistik hizmet sağlayıcı şirketler ile onların müşterileri arasında işlerin yapılışı üzerinde henüz ortak bir görüş geliştiremedikleri ve anlayış farkları bulunduğu tespit edilmiştir.

3. Sonuç

İşletmelerde dış kaynak kullanımının faydalı bir stratejik uygulama olduğu otoritelerce kabul edilen bir uygulamadır. Ancak dış kaynak kullanım hizmeti veren ve dış kaynak kullanım hizmeti alan iki farklı kültürel ve sosyal yapının birbirini tanınması, dış kaynak kullanımına karar verilmesiyle başlayan birbirlerini tanımaya çalıştıkları bu süreçte yönetsel eksikliklerin bir sorun olarak karşılına çıkması ilişkiyi zayıflatmaktadır.

Dış kaynak kullanım sürecinde taraflar arası ilişkilerde, sürekli bir iyileştirmeye doğru gidilmesi her iki tarafın da faydasına olacağı kesindir. Sadece bir bölgede değil, birçok bölgede stratejik dönüşümlere karşı esneklik gösterebilecek bir dış kaynak hizmet sağlayıcının varlığı sorunu nispeten çözecektir.

Sosyal öğrenmede önemli bir yeri olan Halo etkisi, dış kaynak kullanımında taraflar arası iletişimde de ön plana çıkmaktadır. Dış kaynak hizmeti alan işletme çalışanları (müşteri) ile dış kaynak hizmeti veren işletme (tedarikçi) çalışanları arasında, geçmiş deneyimlerden etkilenerek her iki taraf çalışanları hakkında ön yargılı davranış söz konusu olabilmektedir. Sosyal öğrenmede her birey farklı öğrenme yeteneğine sahip olabilir. Sürekli doğru uygulama tekrarı, öğrenmeyi hızlandıracak ve bu durum ön yargının yok olmasını sağlayacaktır.

Tarafların; yöneticilerinin zaman baskısı nedeniyle, astlarıyla bilgi paylaşımına yeterli zamanı olmadığı durumlarda operasyonel zaman kayıpları ve hatalar ortaya çıkan en önemli problemlerdir. Zaman baskısı bu süreçte zaman kayıplarına ve uygulama hatalarına neden olabilmektedir. Bu durum, zamanında alıcıya ulaşmayan bilginin, emek ve maliyetler üzerine olumsuz etkisini gündeme getirmektedir.

Bilgi paylaşımında; hiyerarşik sıranın atlanması, iletişimi sağlamakla yükümlü olan taraf yada kişinin hiyerarşik sırayı kasten atması ya da işin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini istediği için bu yolu tercih etmesini akla getirmektedir. Bilgi, gerçek alıcıya ulaştırılmadığı sürece zaman kaybı ve uygulama hatalarının kaçınılmaz olacağı gerçeği unutulmamalıdır. Çalışanların sıkça

karşılaştıkları bu durum genelde dikkat eksikliği ve konsantrasyon ile ilgilidir. Çoğunlukla üst yönetim ile sorunun kısa yoldan halledilebileceği bilinciyle mesajlar, bilinçli olarak üst yönetim birimine gönderilir. Asıl işi yapan kişiye üst yönetimden bilginin geç gelebileceği, mesajı gönderen taraf/kişice atlanılan bir konudur. Asıl ilgili kişiye gönderilmesi gerekirken gönderilmeyen mesaj; zaman kayıplarına, ek maliyetlere ve operasyonel işlerin sıkışmasına sebep olabilmektedir.

Dış kaynak hizmeti alan işletmelerde; işletme içi kararlar ve operasyon ve operasyon çalışanlarında görev değişiklikleri, dış kaynak hizmeti veren işletmeye geç bildirilir veya hiç bildirilmez. Dış kaynak hizmeti veren işletmenin esnek olması ve değişikliklere hızlı adaptasyonu bu noktada oldukça önemlidir. İletişim kaynaklı bu problemin çözülmesi durumunda, hizmet kalitesinde artışın olacağı kesindir. Problemin çözülmesi; dış kaynak hizmeti veren işletmenin gelecekle ilgili plan yapabilmesini, böylelikle zaman, kaynak ve mekân planlamalarını verimli bir şekilde organize edebilmesi açısından önemlidir.

İşletme sırları, örgütün kültür yapısı ve yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterebilir. Etik açıdan işletme çalışanları, rekabet ortamında işletmelerinin kayıplara uğramaması adına işletmelerine ait sırları saklamakla yükümlüdürler. Hizmet alan işletmeye ait sırların ve teknik bilgilerin, hizmet veren işletme çalışanlarınca da saklanması gereklidir. Aksi takdirde, başta hizmet alan işletme olmak üzere her iki işletme de bundan zarar görecektir.

Bu nedenle dış kaynak kullanımı ortaklaşa çalışmayı gerektirir. Operasyonel uygulamalarda; dış kaynak hizmeti alan işletmenin yeni bir operasyon kararı alması durumunda, dış kaynak hizmeti veren tarafın bundan ne şekilde etkileneceğinin öngörebilmesi gerekmektedir. Karşı tarafın fikri alınması durumunda; bu fikir önemli bulunsun veya bulunmasın, ileri dönük hatalı olabilecek uygulamaların önüne geçilmesini sağlayacaktır. Böylelikle zaman kayıpları önlenebilecek, maliyet avantajı sağlanabilecektir.

Dış kaynak hizmeti alan işletme, görevlendirdiği personelini dış kaynak hizmeti veren işletmede oryantasyon eğitimine tabi tutmalıdır. Böyle bir eğitim, personelin işe bakış şeklini ve iletişimde ileri dönük oluşabilecek problemleri ortadan kaldıracaktır. Aksi takdirde görevlendirilen personel, sadece hayal ettiği ölçüde dış kaynak hizmeti veren işletmeyi tanıyacak ve bu da yeterli olmayacaktır.

Kaynakça

Aktaş, E. ve Ülengin, F. (2005) Outsourcing Logistics Activities In Turkey, The Journal of Enterprise Information Management, Vol.18, Num.3.

Duening, T. N. ve Click, R. L. (2005) Essentials of Business Process Outsourcing, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 123-126, 132-154, 165-190.

Jensen, M. T. (2003) Organizational Communication a Review: Research and Development Report, Kaynak: <http://www.agderforskning.no/rappporter/82002046.pdf>. Kaynaktan 11/01/2006 tarihinde alınmıştır.

Kurtuluş, S. (2007) Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı ile İlgili Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 125-126.

Özkan, M. M. (2016) İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımında Taraflar Arası İletişim Problemleri: Türkiye’de İlaç Lojistik Sektöründe Nitel Bir Araştırma, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Trabzon.

Pira, A. ve Kocabaş, F. (2003) Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5: 87-102.

Sarulıene, A. ve Vilkas, M. (2010) Vertical Integration or Outsourcing? Systematization of Factors Determining the Level of Integration of Supply Chain, Economics and Management, 1.

Wagner, S., M. ve Silveira Camargos, V. (2012) Managing risks in just-in-sequence supply networks: exploratory evidence from automakers, IEEE Transactions on Engineering Management, 59 (2): 52–64.

White, A., Daniel, E. ve Mohdzain, M. M. (2005) The Role of Emergent Information Technologies and Systems in Enabling Supply Chain Agility, International Journal of Information Management, 25: 398-399.