

***KÜÇÜLEREK BÜYÜME STRATEJİSİ HAYAL Mİ?  
GERÇEK Mİ?  
TÜRKİYE EĞLENCE SEKTÖRÜNDE  
BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI***

**Müge Leyla YILDIZ**

**Hüseyin Egemen KOCAOĞLU**

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

**ÖZET**

Gelişen dünyanın karmaşık ekonomilerinde başarı için örgütler, ancak temel yeteneklerine odaklanarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Bu doğrultuda yoğun rekabet ortamında esneklik, maliyet avantajı ve hız kazanabilmek için işletmeler küçülerek büyüme çalışmalarına yönelmektedir.

Çalışmanın amacı, küçülerek büyüme stratejilerinden dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin avantaj, dezavantajlarının değerlendirilmesi ve stratejik öneminin tespit edilmesidir. Çalışma altı temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde küçülerek büyüme stratejisi kavramı, ikinci bölümde 'küçük iyidir' yaklaşımındaki örgüt yapılanmaları, üçüncü bölümde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının stratejik beklentileri incelenecektir. Dördüncü bölümde araştırma metodolojisi yapılandırılacak, araştırmanın amaç, yöntem ve örnekleme incelenecektir. Beşinci bölümde bulgular değerlendirilecektir. Son bölümde ise yönetim uygulamaları açısından sonuçlar tartışılacaktır.

Çalışmada eğlence sektöründeki işletmenin temel yeteneği olan sinemacılık doğrultusunda temizlik faaliyetlerini dış kaynağa vererek küçülmesinin sağladığı avantajlar detaylıca incelenmiştir. İşletmenin faaliyeti kendisinin gerçekleştirmesi ile dış kaynak partnere vermesi arasında kalite ve maliyet boyutlarında önemli oranda olumlu bir fark bulunamamıştır. Örnek olayda dış kaynak kullanımının tercih edilmesinin nedeninin sağladığı yönetsel boyuttaki kolaylıklar olduğu tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımının en önemli tercih nedeninin ise, temizlik faaliyetinde küçülürken sinema sayısı ve hizmet verdiği şehir sayısı açısından oldukça iyi bir oranda büyümesini sağlayan stratejik boyut olduğu tespit edilmiştir. Küçülerek büyüme uygulamalarından dış kaynaklardan yararlanma, rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik bir gerçeklik yaratmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Dış kaynaklardan yararlanma, küçülerek büyüme stratejisi, temel yetenek, yeniden yapılanma.

## **DOWNSIZING STRATEGY: REAL OR IMAGINATION? A CASE STUDY IN THE ENTERTAINMENT INDUSTRY IN TURKIYE**

### **ABSTRACT**

In a complex economy in the developing world, organizations can have competitive advantage by using core competence. Accordingly, organizations tend to downsize to gain flexibility, cost benefit, and speed.

The purpose of the study is to analyze the advantages, disadvantages, and strategical importance of outsourcing that is one of the downsizing strategies. The paper is structured in six main parts. Firstly, the concept of downsizing, secondly, the organization structures based on "small is good" idea will be analysed. Thirdly, the strategic expectations of outsourcing will be discussed. Fourthly, the research methodology will be outlined, as well as the purpose, sample and limitations of this study will be analyzed. Fifthly, findings will be analyzed. Finally, the results will be discussed and implications for management will be drawn.

In this study the advantages of downsizing by using outsourcing in a company where its core competence is "cinema experience" in entertainment industry, were examined in depth. There is not a significant difference between outsourcing and doing the job by themselves in terms of quality and cost. However, outsourcing was preferred by the sample company, because it makes managing people more easily. Furthermore, outsourcing used as a strategy, increases the number of cinema saloons in different locations, at the same time downsizing some services. Consequently, in the case, outsourcing, the one of the downsizing strategies, is creating a strategic reality to provide competitive advantages.

**Key Words:** Outsourcing, downsizing, core competence, restructuring.

### **GİRİŞ**

Son 20 yılda küreselleşen ve hızla değişen dünyada rekabet koşullarına uyum sağlayabilme amacıyla küçülme, oldukça farklı şekillerde karşımıza çıkan bir kavram haline gelmiştir. Küresel rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için geliştirdikleri yeni rekabet stratejileri doğrultusunda işletmeler, yeniden yapılanma çalışmalarına yönelme ihtiyacı hissetmektedir. Yeniden yapılanma (restructuring) stratejileri, örgütün eksikliklerinin giderilmesi ya da zayıflıklarının güçlendirilmesi amaçlarıyla örgüt şemasındaki faaliyetlerin başka deyişle örgütün ölçeğinin, küçültülmesi ya da değiştirilmesidir (Schermerhorn, 2010, s:217). Yeniden yapılandırma, işletmenin rekabet ve çevre koşullarına bağlı olarak büyüme, küçülme, tasarruf, çekilme stratejilerinin genel adıdır. (Ülgen ve Mirze, 2003, s:229) Bu stratejiler doğrultusunda işletmeler, büyümeyi ya da küçülmeyi tercih etmeden sadece iş yapış, üretim ya da yönetsel süreçlerde bazı yenilemelere gidebilmektedir. Başka işletmelerle kıyaslanarak (benchmarking) süreçlerin değişimine, yeniden düzenlenmesine

ya da süreç yeniliklerine imkan tanıyan çalışmalar ise değişim mühendisliği (re-engineering) kapsamında ele alınmaktadır (Davenport, 1993, s:35).

İşletmenin karlılık ve verimlilikten sonraki stratejik amacı olan büyüme, işletmenin üretim hacmindeki niteliksel ve niceliksel artıştır. Büyüme işletmenin kendi iç kaynaklarını kullanarak ya da dış kaynaklarla birleşme yoluyla gerçekleşebilmektedir. Büyüme kavramının tam tersi olan küçülme ise, işletmenin üretim hacminde ve dolayısıyla da insan kaynağındaki sayısal bir azalışı ifade etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s:31–33).

Küçülme; çekilme, tecrit etme, gerileme (retrenchment, divestment, divestiture), tasarruf (turnaround) ya da kısmi ve tam tasfiye stratejileriyle karıştırılmamalıdır. Kısmi ve tam çekilmeyi de içeren geri çekilme stratejileri, işletmenin arzu ettiğinden ya da beklediğinden farklı ve tahmin edilemeyen sonuçlara varması nedenleriyle mevcut işlerin bazılarında ya da tamamından vazgeçmeyi ifade etmektedir. Tasarruf stratejileri ise benzer şekilde, işletmenin finansal durumunun zayıflaması, üstünlüğünü kaybetmesi gibi nedenlerle belirli bir süre için büyüme faaliyetlerini azaltıp ya da durdurup işletme içi verimliliğin artmasını sağlamak amacıyla (Eren, 2000, s:252–256; Schermerhorn, 2010, s:217; Ülgen ve Mirze, 2004, s:229–236). Literatürde geri çekilme ya da tasfiye olarak adlandırılan stratejiler ile küçülerek büyüme stratejileri karıştırılmamalıdır. Küçülerek büyüme stratejileri, en iyiye ulaşmanın yolunun mümkün olduğunca sadeleşmekten geçeceği düşüncesiyle 21.yüzyılın başlıca yönetim stratejileri haline gelmiştir. (Düren, 2000, s:72).

## 1. KÜÇÜLEREK BÜYÜME STRATEJİLERİ

Küçülerek büyüme fikri, işletmeye o an için gözle görülen büyük bir fayda sağlamasa da, gelecekte rekabet avantajı sağlama açısından stratejik önem taşıdığı için strateji olarak adlandırılmaktadır (Schermerhorn, 2010, s:217). Küçülerek büyüme uygulamalarının stratejik bir önem kazanmasında etkili olan en önemli kavram küreselleşme ve beraberinde gelen teknolojik gelişime bağlı hızlı değişim ve rekabet artışıdır (Vaherta vd., 2004). İşletmelerde küçülerek büyüme stratejilerini kullanmadaki en önemli etken maliyetlerin kısılması ve işletmenin küreselleşme yönündeki çabalarıdır (Palmer vd., 1997). Gerçekleştirilen küçülerek büyüme stratejilerinin performansı olumsuz etkilediği, negatif yönlü bir ilişki olduğu yönündeki araştırmaların (Barker ve Mone, 1994; Chadwick vd., 2004; Cascio, 1993; Worrell vd., 1991; Lee, 1997) yanında aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu başka deyişle bu stratejinin kullanımının performansı arttırdığını iddia eden çalışmalar da (Robbins ve Pearce, 1992; Wayhan ve Werner, 2000) yer almaktadır.

Örgütün yaş, tanınırlık gibi karakteristik özelliklerinin etkilerinin yanı sıra, krizler, finansal zorluklar gibi bir takım olaylar da küçülerek büyüme stratejilerinin uygulanma nedenleri arasındadır (Budros, 1997, s:230). Bununla beraber işletmenin bir takım işbirliklerine ya da birleşmelere gitmesi de bu strateji kararını vermesinde etkili olabilmektedir (O'Shaughnessy ve Flanagan, 1998, s:990). İçinde bulunulan rekabet şartlarına bağlı olarak oluşan kurumsal baskılar nedeniyle ya da farklılaşabilmek amacıyla da küçülerek büyüme stratejileri kullanılmaktadır. Bu strateji işletmenin niceliksel olarak küçülmesini sağlarken niteliksel olarak önemli ölçüde büyümesine imkan tanımaktadır (Budros, 2001, s:222).

İşletmelerde küçülerek büyüme stratejilerinin uygulanma kararının verilmesi ve uygulanması süreci de oldukça büyük önem taşımaktadır. Stratejinin uygulanması kararı verildikten sonra uygulama sürecinde işletmenin temel yeteneğinin belirlenerek değer zincirine girmeyen faaliyetler azaltılmaya başlanmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulanma süreci; temel yeteneklerin tespitiyle değer zincirinde fark yaratmayan faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi, dış kaynak işletmenin seçimi ve anlaşmanın yapılması, işbirliği ya da işbirlikleri arasında koordinasyonun sağlanması ve son olarak yarattığı rekabet avantajına göre gerekirse sürecin zaman içerisinde yenilenmesi şeklindedir (Cullen, 2009, s:494–513).

Küçülme (downsizing), işgücünde azalma ve verimlilikte bir artış sağlamak amacıyla uygulanan bir stratejidir. Küçülme uygulaması sonucunda insan kaynağının sayısı azaldığından işletmenin hiyerarşik basamakları da azalmaktadır.

Yeniden yapılandırma stratejilerinden küçülerek büyüme stratejisi başlığı altında küçülme (downsizing), kademe azaltma (delaying) ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) stratejilerinin toplanması uygun olacaktır. Doğru ölçeği bulma olarak tercüme edilen “rightsizing” stratejisi işletmenin özelliklerine göre en uygun (optimal) büyüklüğe ulaşarak faaliyetlerini sürdürmeyi ifade ettiği ve küçülme ya da büyüme ile sonuçlanmama ihtimali olduğu için küçülerek büyüme stratejisi başlığı altında ele alınmamıştır. Bunun nedeni doğru ölçek uygulamasının, zorunlu olarak küçük ya da büyük olmayı gerektirmemesidir. Önemli olan işletmenin özelliklerine göre, örgüt yapısına en uygun ölçeği belirleyebilmektir (Dias ve Shah, 2009, s:202). Küçülerek büyüme stratejileri kısaca aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

### **1.1. Hiyerarşik Kademeleri Azaltma**

Kademe azaltma (delaying), işletmede hiyerarşik basamakların azaltılması başka deyişle, dikey farklılaşmanın azaltılmasıdır. Örgütlerin en alt ile en üst kademesi arasındaki mesafenin kısalması olarak da tanımlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s:190).

Bu kavramın temelinde, daha düz yapıların daha hızlı karar vereceği, az bürokrasi ve dahili karar vermenin ise verimliliği artıracığı fikri bulunmaktadır. Kademe azaltma, yöneticilerin kontrol alanını genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve iş yükü artacaktır (Koçel, 2005, s:351).

Kademe azaltmada daha az işgücüyle aynı işlerin yapılabilmesi ancak personeli güçlendirme ve çalışanların yetki-sorumluluklarında artışlar yapılmasını gerektirdiğinden örgütün farklılaşma derecesi azalmaktadır.

### **1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), işletme yönetiminin belirlediği temel yetenek alanlarının dışında kalan işlerin başka işletmelerden edinilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu yaklaşımı uygulayacak olan işletme, yararlanacağı dış kaynağa işin sonunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini belirtmekte, ancak işin yapılma sürecine karışmayarak ve bu süreci konusunda uzmanlaşmış olan diğer işletmeye bırakmaktadır. Çünkü bir işletmenin

dış kaynak olarak kullandığı iş kolu ya da faaliyet, genellikle dış kaynak işletmenin temel yeteneği olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s:82–93).

Bir işletmenin her alanda uzman olabilmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla işletme yönetimi, işletmenin yerine getiremediği ya da kendisinin bu işi yapması durumunda yüksek maliyetlere katlanmak zorunda olduğu işleri başka işletmelerden satın almalıdır. Dış kaynaklardan yararlanma aynı zamanda işletmenin temel yeteneğine konsantre olmasını sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etmesine imkan tanıyacaktır. Özetle; işletmeler temel yeteneklerini doğru bir şekilde belirledikleri takdirde, temel yetenek alanlarının dışında kalan faaliyetlere ilişkin dış kaynak kullanımından yararlanarak birtakım avantajlara sahip olabilir ve bilgi çağı olarak adlandırılan günümüz yoğun rekabet ortamında stratejik üstünlüğe sahip olabilirler (Saruhan ve Yıldız, 2009, s:189).

Doğru kullanıldığında etkin bir strateji olabilen dış kaynaklardan yararlanma her uygulama gibi işletmede bazı olumsuzluklar da yaratmaktadır. İş kolunda ve dolayısıyla çalışan sayısında azalmanın kalan çalışanlarda yarattığı strese bağlı motivasyon ve verimlilik düşüşü, dış kaynak işletme ile uyum sağlayamama riski ve dış kaynak ile uyum sürecinin yaratabileceği aksaklıklar, dış kaynak işletmeye bağımlılık ihtimali ve işinde uzman olduğu varsayılan ancak yeteri kadar iyi olmayan dış kaynak seçme riski gibi bir takım olumsuzluklar da dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları arasındadır (Weidenbaum, 2005, s:311). Ayrıca tüm bunlarla birlikte, gelecekte kritik öneme sahip olabilecek potansiyel iş kollarının devredilmesi de işletmenin potansiyel rekabet avantaj elde etme ihtimalini olumsuz etkileyecektir (Goforth, 2008, s.73). Dış kaynağa verilen iş kolundaki personelin kontrolünün mümkün olmaması, mevcut çalışanların işletmeye bağlılıklarının azalması da diğer olumsuzluklar arasındadır.

## 2. "KÜÇÜK İYİDİR" FELSEFESİNDEKİ ÖRGÜTSEL YAPILANMALAR

Küçülmenin ve küçük olmanın esneklik, maliyet, teknolojik gelişime, müşteri ihtiyaçlarına hızlı uyum sağlama imkanı ve rekabet üstünlüğü yaratan en önemli faktörlerden biri olarak görülen "küçük iyidir" görüşü doğrultusunda uygulanan örgütsel yapılanmalardan en yaygın kullanılanları şu şekildedir:

### 2.1. Yalın Yönetim ve Organizasyon

Yalın örgütlerin kültürel nedenlerden dolayı Japonlara özgü bir sistem olduğu bilinmektedir. Japon bir kelime olan muda'nın (israfın) engellenebilmesinin tek yolu yalın düşüncedir. Yalın düşünce, israfa (muda'ya) karşı daha verimli ve tatmin edici bir örgütün yolunu göstermektedir. Yalın düşüncenin örgütlere uygulanması, örgütlerin sadeleştirilerek yalınlaşmasına öncülük etmiştir (Womack ve Jones, 1996, s:12–13).

Yalın olabilmek, örgütte gereksinim duyulmayan her "şey"den kurtulmak anlamındadır. Dolayısıyla örgütlerden örgütlere farklılık göstermektedir. Yalın örgütler (lean organization), temel yetenekleri doğrultusunda küçülme ve kademe azaltma teknikleriyle müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi ve hızlı karşılayabilmek için katma değer yaratmayan iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasıyla oluşmaktadır. Böylece yalın örgütler, sadeleştirilmiş, basitleştirilmiş ve çalışanı güçlendirme ile ademi-merkezi bir yapı

kazanmaktadır. Yalınlaşma amacıyla, gereksiz bulunan yönetim kademelerinin ve insan gücünün azaltılarak kaynakların daha az ve verimli kullanıldığı, haberleşmenin daha etkin ve esnek gerçekleştiği basit örgüt yapıları oluşturulmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s:223–224).

Yalın örgüt her zaman küçük anlamına gelmemektedir. Diyet yapan bir insan düşünüldüğünde, anoraksik olmasını değil sadece yağlarından kurtulup formunda olması amaçlanmaktadır. Örgütlerde, yalınlaşmak için iş süreç akışlarından, finansal yöntemlerine kadar tüm alışkanlıklarını düzenlemelidir. Örgüt yapısında hiyerarşinin yalınlaştırılması değil, üretimden performans değerlendirme yöntemlerine, muhasebe sistemlerinden bakış açılarına kadar her şeyin yalınlaşması gerekmektedir (Weber, 2006, s:62). Başarılı örgütler, yeni teknolojiye adapte olabilmek, küresel pazarda verimli şekilde üretim yapabilmek ve sürekli yeni ürün üretebilmek becerisine sahip olmalıdır. Yalın örgüt yapısı, esnek ve değişen iş ve rekabet koşullarına hızlı adapte olabilmektedir (Mello, 2002, s:327).

## 2.2. Sıfır Hiyerarşi

Küçülerek büyüme stratejileri ile insan kaynağındaki niceliksel azalışın olumsuz yanlarından biri çalışanlar üzerinde yarattığı strestir. Bu değişim sonrası süreç, insan temelli bir yaklaşım olan sıfır hiyerarşi örgütlerin kurulmasına zemin yaratmaktadır. Sıfır hiyerarşi (zero hierarchy) en yüksek yetkinliklere sahip çalışanların en uygun işlerde istihdam etmesine ve çalışanların yaratıcılığında maksimum düzeyde faydalanılmasına imkan tanıyan bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olmaktadır (Morris, 2007, s:80).

Sıfır hiyerarşi, bir kavram olarak, daha çok bir ideali temsil etmektedir. Sıfır hiyerarşi, organizasyon yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Davranışsal açıdan, insanların kendilerini başkalarından farklı görme ve bunu çeşitli şekillerde, açık veya dolaylı olarak ifade etme eğilimlerinin kaldırılmayacağı öne sürülebilir. Sıfır hiyerarşi kavramında söz konusu olan, farklılığın mevki otoritesine dayanan farklılık yerine bilgi ve yetenek temeline dayandırılmasıdır. Bu anlamda farklılığın temeli, “kazanılmış otorite”dir (Koçel, 2005, s:353). Bu yapı aynı zamanda bazı akademisyenlerce, hem kaynak hem de etkinlik yönünden gereksiz görülen orta kademe yöneticilerinin kaldırılması anlamına gelmektedir.

Orta kademe yöneticilerini devre dışı bırakan sıfır hiyerarşi, denetim görevlerinin çalışanlara verilmesi, yetki ve sorumlulukların çalışanlar tarafından paylaşılması sonucu yönetsel kademelerin oldukça az olduğu bir organizasyon modelidir. Bu nedenle, sıfır hiyerarşide, kariyere yönelik olan hiyerarşik basamaklar yoktur. Yapılan işlerin temelinde kariyer sağlamak yerine, rol esaslı vardır. Sıfır hiyerarşi herkesin kariyerini değil, rollerini en iyi şekilde yerine getirmesi esasına dayanmaktadır. Öte yandan insanların yaratıcılıklarını yok ettiği öne sürülen, iş tanımları, otorite baskısı, sıkı ast-üst ilişkisi gibi kalıpsal ilişkilere sıfır hiyerarşide yer yoktur. Yürütme fonksiyonu da ekiplere bırakılmıştır (Genç, 2005, s:184).

### 2.3. Kafes Örgütler

"Lattice" kelimesi Türkçede kafes anlamında, ahşap veya başka bir malzemeden yapılan ortasında boşluk bırakılacak şekilde iskelet yapıyı ifade etmektedir. Lattice metaforu matematikten gelmektedir. Bir eşitlik sistemini çözmek için sıraların ve sütunların alt alta düzenlendiği bir çözüm yöntemidir. Kafes örgüt (lattice structure), Willbert L.Gore&Associates adıyla kurulan bir işletmenin girişimcisinin hayalindeki örgüt yapısını kurmasıyla oluşmuştur. Sadece sözde değil, uygulamada da tamamen McGregor'un Y teorisi ilkeleriyle bir örgüt yapısı oluşturmaya çalışılmış ve başarılmıştır. Kafes örgüt yapısını kullanan Gore firmasının yapısı, tabak gibi dümdüzdür. Hiç bir yönetim kademesi ve örgütsel şema yoktur. Sadece bir kaç kişinin unvanı vardır ve patronu yoktur. Bili Gore, örgütü merdiven gibi bir hiyerarşiden ziyade bir kafes olarak tasarlanmıştır. Teoride, kafes-temelli mimari örgütteki her birey (insandan insana ve ekipten ekibe) dolaysız bir iletişim hattına sahiptir. Hiyerarşiden tamamen farklı olarak kafes örgüt, aynı düzeyde çok sayıda düğüm noktasından oluşan ve bilginin bir aracı tarafından filtre edilmeden her yöne aktığı, kişilerarası yoğun bir ağ şebekesidir (Hamel, 2007, s:96-110).

Gore'ye göre kafes örgüt; doğrudan iletişimin, kendi kendine bağlılığın, doğal liderliğin olduğu, otoritenin ve yetkilendirilmenin dezavantajlarının ortadan kalktığı yaratıcılığı ve bireysel özgürlüğü destekleyen bir yapıdır ([gore.com/en\\_xx/](http://gore.com/en_xx/)). Çalışanlar ekibe karşı sorumludurlar. Yüksek-güven ve düşük-korku anlayışındaki örgütte çalışanların çok fazla kontrole ihtiyaçları yoktur. Bu örgütte çalışanların, birinin patronluğundan daha çok yönlendirici ve destekleyici pozisyonunda birilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanlara öncelikli işlerini yerine getirdikleri sürece haftada yarım günlük amatörlük ya da deney zamanı verilmektedir. Çalışanların yeni fikirler düşünmesine ve hatta geliştirmesine imkan tanıyan bu süreç, sektör ve ürün/hizmet sınırlaması olmaksızın özgürce düşünebilmelerine imkan tanımaktadır (Hamel, 2007, s:96-110).

### 3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN STRATEJİK BEKLENTİLERİ

Dış kaynaklardan yararlanma birçok işletmede, giderek artan bir şekilde, strateji uygulama sürecinde hayati bir araç haline gelmiştir. Rekabet artışı sürekli olarak işletmeleri, rekabet avantajı sağlamak ve iş performanslarını geliştirmek için yeni yollar bulmaya zorlamaktadır. İşletmeler performans geliştirmek için geleneksel sınırların ötesinde fikirler üretmektedirler. Dış kaynaklar yararlanmanın giderek yaygınlaşmasının bir nedeni de rekabet stratejisi geliştirme yollarından biri haline gelmesidir (McIvor, 2009, s:30). Dış kaynak kullanarak yönetim yapısını küçültmek veya büyük bir transatlantik yerine küçük gemilerden oluşan bir filo kurmak da nicel olarak değil, ama nitel olarak büyümek anlamına gelmektedir.

Dış kaynak stratejisinde en önemli beklenti maliyet avantajıdır. İşletme için değer yaratmayan basit faaliyetlerin daha düşük maliyetle yapılması bu avantajı sağlayan temel unsurdur. Ayrıca işlem maliyetlerinin düşmesi de diğer bir maliyet avantajıdır (Quinn, 1994, s:47).

Dış kaynaklardan yararlanma riskleri bölüştürerek etkin bir risk yönetimi yapılmasına imkan tanımaktadır. Temel olmayan faaliyetler ve ilgili çalışanların işe devamları ve

performansları ile ilgili konularla endişelenilmeyecek ve bu konulardaki yeni teknoloji, yöntem ve uzmanlıkları anlama ihtiyacı duyulmayacaktır. Böylece dış kaynaklardan yararlanan işletme doğrudan kendi temel işine odaklanarak daha büyük rekabet avantajı sağlayabilecektir (Quelin ve Duhamel, 2003, s:649; Quinn, 1999, s:15).

Bu uygulama sağladığı finansal faydaların yanında işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek en önemli unsur olan entelektüel değer de yaratmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanarak işletmede bürokrasi azalacak böylece daha sadece ve hızlı iletişim kurularak hızlı karar verme süreçleri uygulanabilecek ve daha yalın bir örgütsel yapı oluşabilecektir. Bu doğrultuda işletmenin performansında verimlilik ve üretkenlik artışı sağlanacaktır (Cascio, 1993, s:97). Birden fazla kendi alanında uzman olan partnerlerle çalışma imkanı tanıdığı için iş süreçlerinde de yenilik artışı sağlamaktadır (Quinn, 1999, s:16). İşletme temel yeteneklerine yoğunlaşmaya imkan kazandığı için uzmanlaşarak ciddi bir rekabet üstünlüğü de elde edecektir (McIvor, 2009, s:35).

Dış kaynaklardan yararlanma ile teknolojik yeniliklere ve talep değişimlerine uyum sağlamak mümkün olacağından esneklik kazanılacaktır. İşletmenin dış kaynağı seçerken alanında uzman, tecrübeli ve yeni teknolojilerle çalışmayı tercih etmesinin yanında dış kaynağın istek ve ihtiyaçlarına cevap veremediği durumda değiştirme şansına sahip olacaktır. Eğer işletme söz konusu faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştiriyor olsaydı, teknolojik yenilik yapabilmek için oldukça yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalabilecekti söz konusu strateji kullanımıyla işletme esnekliğin yanında ürün/hizmet değişim hızı maliyete katlanmadan elde edilebilmektedir (McIvor, 2009, s:45).

İşletmeler iş süreçleri, alt yapı ve bazı yönetsel uygulamaları ve hatta bilgi teknolojileri (IT) fonksiyonlarını bile dış kaynaklara verebilmektedir. Giderek artan bir önem taşıyan ve kilit özellik haline alan IT'nin dış kaynaklara verilmiş oranları artmaktadır. IT gibi özellikli faaliyetlerin dış kaynağa verilmesi aşamasında beklenen en büyük fayda, dış kaynağın uzmanlık bilgisinden yararlanmaktır (Cullen, 2009, s:494-513).

Öte yandan stratejik avantajlar ve faydalar sağlayan bu strateji, aynı oranda işletme için de bazı riskler taşımaktadır. Temel yeteneklerin yanlış tanımlanması ya da örgütsel yetenek kaybı, dış partnerlerin sürekli değişimiyle artan işlem maliyetleri gibi bazı faktörlerde dikkat edilmesi gereken risklerdir (McIvor, 2009, s:55).

Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma stratejileri doğrultusunda farklı örgüt yapıları oluşmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma sonucu oluşan stratejik bir araç olarak geliştirilen örgüt yapılarına şebeke örgütler, sanal örgütler, modüler yapılar, iş birliği yapıları örnek verilebilir.

#### **4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI**

Araştırmanın tasarımı başlığı altında araştırmanın amacı, örnekleme, metodolojisi ve sınırlılıkları incelenecektir.



#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği sert ve yoğun rekabet ortamı maliyet avantajı sağlamak, farklılık yaratabilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek gibi amaçlara ulaşmak için beraberinde bir takım stratejik faaliyetleri zorunlu hale getirmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlamada kullanılan tekniklerden biri olan küçülme faaliyeti de sektörden sektöre, işletmeden işletmeye çeşitlenmiştir.

Bu araştırmada küçülerek büyüme stratejisi kapsamında dış kaynaklardan yararlanma uygulaması ele alınmıştır. Küçülerek büyüme stratejilerinden dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu stratejinin hangi boyutlarda, nasıl avantaj sağladığını ve nasıl stratejik önem kazandığını incelemeyi amaçlamaktadır. “Gerçek anlamda literatürde de belirtildiği gibi dış kaynaklardan yararlanma, yalnızca maliyet faydası sağlayarak mı stratejik amaca hizmet etmektedir? Yoksa küçülürken büyümeye yönelik farklı amaçlar da içermekte midir?” sorularına cevap aranmıştır.

Hızla değişen dünya dinamiklerinden teknolojinin hızlı gelişimi ve küreselleşme, tüketim alışkanlıkları, beklentiler, üretim koşulları vb. şeklinde işletmeleri, dahası ekonomiyi ve toplumları değiştirmektedir. Eğlence anlayışını bile etkileyen küresel çapta teknolojik gelişimler söz konusudur. Eğlence sektörünün oldukça önemli alanlarından biri olan hatta günümüzde endüstri haline gelmiş olan sinema endüstrisinin hızla uyum sağladığı özellikle de 3D olarak tanımlanan 3 boyut teknolojisi de bu alanda yeni bir çığır açmıştır. Bu bağlamda Türkiye’de eğlence sektörünün sinema alanında küçülerek büyüme tekniğinin avantaj ve dezavantajlarını ayrıca stratejik faydalarının incelenmesi amaçlanmaktadır.

#### 4.2. Araştırmanın Örneklemi

Kültürel küreselleşmenin bazı yazarlar tarafından tanımlanan kültürel emperyalizme (Lenchter, 2009, s:67; Tomlinson, 1991, s:307; Feigenbaum, 2002, s:255; McCarthy, 2003, s:449) imkan tanıyan araçlarından biri eğlence sektörüdür. Günümüzde neredeyse hiç bir sektörel gelişimi ya da değişimi küreselleşmenin etkisinden ayırabiliriz mümkün değildir. Popüler kültürün (halka ait, toplumsal kültür) tüm unsurları (müzik, edebiyat, giyim, beslenme tarzları, sinema filmleri ve hatta din vb.) kültürel küreselleşmenin, başka deyişle küreselleşmenin sosyo-kültürel boyutunun araçları haline gelmiştir. Müzik, sinema ve hatta insanların hayat tarzlarını bile değiştirmeye yönelik dünyayı etkileyen bir eğlence sektörü oluşmuş ve bu sektör “*küresel eğlence sektörü ürünlerini*” de yaratmıştır. Günümüzde dünya turizminde etkili olan Disneyland gibi dünyaca ünlü eğlence parkları da bu sektörün ürünleri arasındadır (Barnett ve Cavanagh, 1995, s:102–121).

Küreselleşmemesi ve teknolojik gelişimlerden etkilenmemesi mümkün olmayan eğlence sektörünün önemli ve etkin araçlarından biri yedinci sanat yani sinemadır. Dünya sinemalarında gösterime giren filmlerin Avrupa, Amerika hatta Çin ve Japon yapımı filmlerin yer alması, kültür öğelerinden biri olan 7. *sanatın* küreselleşmesine ve dolayısıyla teknolojik yeniliklerden yoğun bir şekilde etkilenmesine örnek teşkil etmektedir. Sinemanın etkileri ortadan kaldırabilmek ya da azaltabilmek için Fransa, Kanada gibi bazı devletler sinema ve televizyon filmlerine kotalar koyarak korumacılık bile yapmaktadırlar. Örneğin; Fransa, en çok izlenen zamanlardaki (prime-time) programlarının %60’ını

Avrupa yapımı ve %40'ının da Fransız yapımı olması şartını getirmişlerdir (Feigenbaum, 2002, s:260).

Araştırmanın eğlence sektöründe sinema alanında gerçekleştirilmesinin nedenlerinden biri eğlence sektöründe oldukça geniş tüketici hacmine sahip olmasıdır. Ayrıca küresel eğlence sektörü araçları arasında sinemanın, kitlelere geniş hitap edebilme özelliğine sahip olması, tüketicisinin diğer eğlence sektörü alanlarına göre yaş, gelir gibi faktörlerden en az düzeyde etkilenmesi ve hizmet sektöründe olması da diğer nedenler olarak sıralanmaktadır.

Cinebonus ve AFM sinemaları Türkiye'de sinema zincirine sahip iki büyük topluluktur. Cinebonus sinemaları 26 sinema, 211 salon ve 30.077 koltuk sayısı ile birinci, AFM sinemaları 25 sinema, 169 salon sayısı, 25.365 koltuk sayısı ile sıralamada ikinci olarak yer almaktadır (www.afm.com.tr/index.html#/yatirimci-iliskileri)

Mars Entertainment Group altında 4 spor kompleksi (MAC) ve 26 sinema (Cinebonus) hizmet vermektedir. Ayrıca şirket, Nu teras gece kulübü, Num Num restoran zinciri ve Burç Beach'in işletmeciliğini de yapmaktadır (www.marsentertainmentgroup.com.tr). Ayrıca işletmenin insan kaynakları yöneticisinden aldığımız bilgilere göre, işletmede yaklaşık 1.600 kişi çalışmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirileceği Cinebonus sinemaları işletmenin lokomotifini olup 12 şehirde 26 sinema ile hizmet vermektedir. İşletme koltuk sayısı olarak yukarıda belirtilen hizmet üretme kapasitesi ve büyüklüğü açısından sektördeki en büyük diğer işletmenin önünde sektör liderliğini sürdürmektedir.

Sektöründe en büyük hizmet üretim hacmine sahip olmasının yanında, Mars Entertainment Group, 3D teknolojisini Türkiye'de Cinebonus sinemalarında ilk uygulayan grup olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca geleneksel sinema işletmeciliğinden farklı olarak müşteri memnuniyetini hedefleyen ve bunu periyodik olarak ölçen, mimari ve teknolojik yapısı ile farklı bir işletmecilik anlayışı sergilemektedir. Türkiye'de en çok sinema koltuk ve salon sayısına sahip olan sinema topluluğu ve sektör lideri olarak, Türkiye'de eğlence (entertainment) tanımını temel yetenek olarak uygulayan ender topluluklardan biri olmuştur.

Mars grubunda Cinebonus işletmesi altında faaliyette bulunan bazı sinemalarda temizlik faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanılırken bazılarında ise temizlik, sinemanın kendi bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Örnek olay çalışması kapsamında temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan ile temizliği kendi bünyesinde yapan fiziksel büyüklük ve çalışma şartları olarak birbirine yakın sinemalar seçilerek iki homojen grup oluşturulmuştur.

Temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştiren yalnızca 4 sinema bulunmaktadır. Bunlardan, Antalya, Mersin ve Adana araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Konak sineması ise tuvaleti olmadığı ve bu unsurun değerlendirmeye alınan temel temizlik dinamiklerinden biri olduğu için araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

Temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan toplam 20 sinema bulunmaktadır. Bu sinemalardan, Kadıköy, Balçova ve Palladium araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Bu sinemaların araştırmaya dahil edilmesinin nedeni fiziksel büyüklük ve misafir sayıları

olarak temizliği kendi bünyesinde gerçekleştiren Adana, Mersin ve Antalya sinemalarına benzer olmasıdır. Mars Grup bünyesindeki temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan ve yararlanmayan sinemaların 6 aylık misafir sayıları, yüzölçümleri ve salon sayıları karşılaştırmalı olarak Tablo 1'de görüldüğü gibidir:

**Tablo 1: Araştırmaya Dahil Edilen Sinemaların Karşılaştırmalı Tablosu**

Temizlik Faaliyetinde Dış Kaynaklardan Yararlanan				
Sinemalar	6 aylık Misafir Sayıları	m <sup>2</sup>	Salon	WC
Kadıköy	289.375	4.317	8	Var
Balçova	206.654	3.130	9	Var
Palladium	202.063	2.131	10	Var
Temizlik Faaliyetini Kendi Bünyesinde Gerçekleştiren				
Sinemalar	6 aylık Misafir Sayıları	m <sup>2</sup>	Salon	WC
Antalya	169.782	1.554	8	Var
Mersin	188.525	3.290	9	Var
Adana	264.111	9.200	9	Var

Adana, Kadıköy, Mersin, Balçova, Antalya, Palladium sinemaları araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Böylece Cinebonus grubunda 2009'un son altı aylık temizlik faaliyetini dış kaynaklardan sağlayan sinemalar ile kendi bünyesinde gerçekleştiren sinemalardan oluşan birbirlerine fiziksel özellikler ve misafir sayıları olarak yakın iki homojen grup karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

#### 4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma sorusuna en uygun nitel yöntemlerden biri olarak örnek olay çalışması seçilmiştir. Yöntemsel olarak araştırmanın türü tanımlayıcı araştırmadır.

Araştırmanın yöntemi, örnek olay çalışması kapsamında dış kaynak kullanan ve kullanmayan sinemalar; kalite, maliyet, yönetim ve strateji boyutları ile ele alınacaktır. **Kalite boyutu**, sinemaları 2009'un ilk altı ayında ziyaret eden misafirlerin doldurduğu öneri formları ile değerlendirilecek ve bu değerlendirme sonucunda temizlik faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın ve yararlanmamanın misafir algısı üzerindeki etkisi belirlenecektir. **Maliyet boyutu**, temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan ve yararlanmayan sinemaların personel, malzeme ve demirbaş vb. maliyet farklılıkları ile oluşturulacaktır. **Yönetim boyutu** ise, operasyonunda hizmet konusunda dış kaynaklardan yararlanan ve yararlanmayan sinema müdürleri ile yapılan derinlemesine mülakatla şekillendirilmiştir. Araştırmanın **stratejik boyutu** kapsamında elde edilen tüm avantajların ve faydaların değerlendirilmesi amacıyla Mars grubunun Cinebonus sinemalarının genel müdürüyle derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Araştırmanın yöntemi oluşturulurken, kalite ve maliyet boyutlarını incelemek için *veri toplama yöntemi* olarak doküman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Kalite boyutunda misafir

öneri formları, maliyet boyutu incelenirken ise satın alma, insan kaynakları ve dış kaynak olarak faaliyet gösteren temizlik firmasından alınan fiyat teklif dokümanları incelenmiştir.

Yönetim ve strateji boyutları incelenirken, *veri toplama yöntemi* olarak yarı yapılandırılmış soru formu ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine mülakat, araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan altı sinema müdürü ve genel müdüre yapılmıştır. Derinlemesine mülakat yapılmasının nedeni literatürde, dış kaynaklardan yararlanmanın yönetsel avantaj ve dezavantajlarını belirleyen tespit edilenlerden farklı unsurlar varsa tespit edebilmek ve stratejik önemini incelemektir. Ayrıca elde edilen sonuçları stratejik boyutta yorumlama ihtiyacı duyulmuştur. Bir grup içinde bazı sinemaların temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanması ve bazılarının yararlanmamasının nedenleri, sonuçları ve stratejik önemi incelenmiştir. Elde edilen bulguların değerlendirilmesinde kullanılan *veri analiz yöntemi* olarak ise betimsel analiz ve gerekli görüldüğü alanlarda içerik analizidir.

Araştırmada genel müdür ve sinema müdürlerine yapılan derinlemesine mülakatta kullanılan yarı yapılandırılmış soru formları bir profesör ve iki doktordan oluşan grubun görüşleri alınarak hazırlanmış ve böylece kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

Güvenirlilik tanımları genel anlamda nicel araştırmalar esas alınarak yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından önemli olmakla birlikte güvenilirlik konusunun nitel araştırma için farklı bir anlamı bulunmaktadır. Her şeyden önce nicel araştırma için geçerli olan güvenirlilikle ilgili bazı etkenler, nitel araştırma için söz konusu değildir. Örneğin, nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri olan algıların önemi ve doğal ortama duyarlılık, güvenirlilik konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden birisi, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişim içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmektir. İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili bir olayın tekrarı mümkün değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s:366). Bu nedenle örnek olay çalışmasının yöntemsel olarak güvenirliliği somut olarak belirtilememektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma nitel yöntemlerden biri olan örnek olay çalışması olduğu için genelleme yapılmasına imkan tanımamaktadır. Ancak araştırma sorusu genelleme yerine özel bir durum detaylandırılmasını amaçladığından daha derinlemesine ve detaylı inceleme imkanı elde edilmiştir.

Nitel araştırmanın güvenirlilik sorunu araştırma sorusunun çok boyutlu ele alınması, çeşitli veri toplama ve veri analiz yöntemlerinin kullanılmasıyla aşılmaya çalışılmıştır.

## **5. BULGULAR**

Metodoloji başlığında belirtildiği gibi, çalışma dış kaynaklardan yararlanmanın yarattığı maliyet avantajı, sağladığı kalite avantajı ve yönetsel kolaylıklar olarak üç boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın son kısmında doküman incelemesinden elde edilen veriler ve

sinema müdürleriyle yapılan mülakatlardan elde edilen sonuçlar ile ilgili olarak Cinebonus sinemalarının genel müdürünün de stratejik boyutta konuya değerlendirme imkanı sağlaması amacıyla görüşleri alınmış ve mülakat sonuçları bulgular başlığı altında eklenmiştir.

### **5.1. Maliyet Boyutu ile İlgili Bulgular**

Sinemalarda mevcut olan temizlik departmanının görevi fuaye, salonlar ve tuvaletlerdeki temizlik hizmetini gerçekleştirmektedir. Bu nokta da Palladium, Balçova ve Kadıköy bu faaliyet için dış kaynaklardan yararlanırken, Mersin, Antalya ve Adana sinemaları temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Maliyet boyutu ile karşılaştırma başlığı altında, personel ve malzeme (kimyasallar ve sarf:malzeme) tüketim maliyetleri ve yatırım maliyetleri incelenmiştir. Yatırım maliyetleri işletme eğer faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirirse katlanması gereken temizlik makinelerinin yarattığı maliyetlerdir.

#### **5.1.1. Personel ve Malzeme Tüketim Maliyetleri**

Sinemaların temizlik personeli ve tüketilen malzemelerin (kimyasallar ve sarf:malzemeleri) oluşturduğu maliyetler bu başlık altında belirtilmiştir. Personel maliyetlerinin içinde sosyal yardım başlığı altında ödenen yemek ve yol giderleri de bulunmaktadır. Malzeme tüketim malzemeleri taşeron firmanın yılbaşında gerçekleşen anlaşmada kullanacağına taahhüt ettiği malzemeler dikkate alınarak hazırlanmıştır. Temizlik faaliyetinin maliyetlerinin hesaplanmasında insan kaynaklarından personel maliyetleri ve malzeme giderleri ise satın alma departmanından alınmıştır. Temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan ve yararlanmayan sinemaların ise 2009'da aylık olarak gerçekleşen tüketim oranları belirtilmiştir.

#### **Temizlik faaliyetinde dış kaynaktan yararlanan sinemalar**

**P.** Dış kaynak işletmenin, Palladium sinemasında temizlik faaliyetini gerçekleştirmesi 5 temizlik elemanı 6.755,00 TL, temizlik şefi 1.486,00 TL, malzeme gideri olarak 1.003,00TL aylık toplam maliyet 9.244,00 TL'dir. Palladium sinemasının temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştirmesi durumunda 5 temizlik elemanı 4.239,30 TL, bir temizlik şefi 1.068,31 TL, personel sosyal yardım masrafları 1.746 TL, malzeme aylık gideri olarak 1.206,00 TL ile toplam aylık temizlik maliyeti 8.259,61 TL'dir. Temizlik faaliyetinin kendi bünyesinde yapılması dış partnere verilmesinden 984,39 TL daha az maliyetlidir.

**B.** Dış kaynak işletmenin, Balçova sinemasında temizlik faaliyetini gerçekleştirmesi 8 temizlik elemanı 10.544,00 TL, temizlik şefi 1.553,00 TL, malzeme gideri olarak 1.153,00 TL aylık toplam maliyet 13.250,00 TL'dir. Balçova sinemasının temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştirmesi durumunda 8 temizlik elemanı 6.782,88 TL, bir temizlik şefi 1.068,31 TL, personel sosyal yardım masrafları 2.664 TL, malzeme aylık gideri olarak 1.142,90 TL ile toplam aylık temizlik maliyeti 11.658,09 TL'dir. Temizlik faaliyetinin kendi bünyesinde yapılması dış partnere verilmesinden 1.592 TL daha az maliyetlidir.

**K.** Dış kaynak işletmenin, Kadıköy sinemasında temizlik faaliyetini gerçekleştirmesi 6 temizlik elemanı 8.312,00 TL, temizlik şefi 1.542,00 TL, malzeme gideri olarak 1.347 TL ile aylık toplam maliyet 11.201 TL'dir. Kadıköy sinemasının temizlik faaliyetini kendi

bünyesinde gerçekleştirmesi durumunda 6 temizlik elemanı 5.392,50 TL, bir temizlik şefi 1.119,19 TL, personel sosyal yardım masrafları 2.107 TL, malzeme aylık gideri 1.397,10 TL ile toplam aylık temizlik maliyeti 10.016 TL'dir. Temizlik faaliyetinin kendi bünyesinde yapılması dış partnere verilmesinden 1.185 TL daha az maliyetlidir.

#### **Temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştiren sinemalar**

**M.** Mersin sinemasında aylık olarak temizlik maliyeti, aylık personel ve malzeme maliyetlerinden oluşmaktadır. Mersin sinemasının temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştirmesi durumunda 4 temizlik elemanı 3.672 TL, bir temizlik şefi 1.320 TL, personel sosyal yardım masrafları 1.445 TL, malzeme aylık gideri 565,46 TL ve toplam aylık temizlik maliyeti 7.002,46 TL'dir.

**Ad.** Adana sinemasında aylık olarak temizlik maliyeti, aylık personel ve malzeme maliyetlerinden oluşmaktadır. Adana sinemasının temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştirmesi durumunda 5 temizlik elemanı 4.670 TL, bir temizlik şefi 1.650 TL, personel sosyal yardım masrafları 1.572 TL, malzeme aylık gideri 1.724,24 TL ve toplam aylık temizlik maliyeti 9.616,24 TL'dir.

**An.** Antalya sinemasında aylık olarak temizlik maliyeti, aylık personel ve malzeme maliyetlerinden oluşmaktadır. Antalya sinemasının temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştirmesi durumunda 4 temizlik elemanı 4.704 TL, bir temizlik şefi 1.320 TL, personel sosyal yardım masrafları 1.540 TL, malzeme aylık gideri 848,39 TL ve toplam aylık temizlik maliyeti 8.412,39 TL'dir.

#### **4.1.2. Yatırım Maliyeti Boyutu ile Karşılaştırma**

İşletme bünyesinde faaliyet gerçekleştirmek beraberinde yatırım maliyetlerini de getirmektedir. Belli araç ve malzemelerin tedarikinin gerçekleştirilmesi ve gelişen teknolojiye göre yenilenmesi yatırım maliyetlerini oluşturmaktadır. Hizmeti kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri durumunda dış kaynak X A.Ş.'nin belirttiği malzemeler kullanılarak yapmaları gereken yatırım maliyetleri hesaplanmıştır.

Yatırım maliyetlerinin kullanım ömrü minimum 5 yıl olmasına rağmen amortisman, bakım ve onarım gibi giderler göz önüne alınarak aylık maliyet, demirbaşların 30 aylık kullanım süresi olduğu varsayılarak toplam maliyetin 30 aya bölünmesiyle elde edilmiştir.

Dış kaynaklardan yararlanan sinemalar başlığı altında Palladium, Balçova ve Kadıköy sinemalarında, temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanmak yerine kendi bünyelerinde yapılması durumunda oluşacak yatırım maliyetleri ve diğer alt başlıkta ise temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştiren Antalya, Palladium ve Balçova sinemalarının gerçekleştiren yatırım maliyetleri aşağıdaki gibidir:

#### **Temizlik faaliyetinde dış kaynaktan yararlanan sinemalar**

Palladium sinemasında gerekli olan yatırım maliyeti 5.119,65 TL, aylık maliyeti ise 170,655 TL, Balçova sineması için 9.349,65 TL, aylık maliyeti ise 311,655 TL ve Kadıköy sineması için 9.330,65 TL, aylık maliyeti ise 311,022 TL olarak hesaplanmıştır. Yatırım maliyetlerindeki farklılıklar Palladium sinemasının diğer sinemalardan siyah zemin farklılığı nedeniyle bir demirbaşın maliyetinin olmamasından kaynaklanmaktadır.

### **Temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştiren sinemalar**

Mersin sinemasında gerçekleşen yatırım maliyeti 4.758 TL, aylık maliyeti ise 158,60TL, Adana sineması için 5.219 TL, aylık maliyeti ise 173,97 TL ve Antalya sineması için 4.341 TL, aylık maliyeti ise 144,70 TL olarak hesaplanmıştır. Temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştiren Adana ve Mersin sinemaları birbirlerine yakın lokasyonlardır. Yatırım maliyetlerindeki farklılıklar birbirlerinin demirbaş listesindeki bazı makineleri kullanmalarından kaynaklanmaktadır.

### **5.2. Kalite Boyutu ile İlgili Bulgular**

Sinema misafirlerinin 2009'un ilk altı ayında doldurduğu öneri formları baz alınarak kalite boyutu ölçülmüştür. Müşteri memnuniyetini ölçen öneri formunda temizlik hizmetiyle ilgili, "Temizlik ve Düzen", "Salon Temizliği ve Düzeni", "Tuvalet Temizliği" başlıklarının değerleri baz alınarak müşterilerin temizlikle ilgili kalite algısı hesaplanmıştır. Sinemanın net puanı hesaplanırken bu bölümlerin ortalamaları alınacaktır.

Değerlendirme altına alınan bölümler çok iyi, iyi, orta ve zayıf olarak derecelenmiş ve Tablo 2'de belirtilen çarpanlar doğrultusunda değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirme kat sayıları şirketin, öneri formlarını değerlendirirken belirlediği katsayılardır. Konu hakkında bilgi alınan Misafir İlişkileri Yöneticisi Sayın Uzun, katsayıları ilk belirlediklerinde iyi -50, zayıf -50 olduğunu fakat katsayıların bu şekilde kullanılmasının sinemaların misafir puanını düşürdüğünü ve personel üzerinde motivasyon düşüşü meydana getirdiğini belirtmiştir. Bu nedenle zayıf katsayısını -30'a indirdiklerini eklemiştir.

Değerlendirme	Puan
Çok İyi	100
İyi	60
Orta	0
Zayıf	-30

**Tablo 2: Misafir Öneri Formu Değerlendirme Katsayıları**

Temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan ve temizlik faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştiren sinemaların, öneri formları doğrultusunda işletme tarafından hesaplanan temizlik ile ilgili kalite ortalamaları Tablo 3'te görüldüğü gibidir:

**Tablo 3: Sinemaların Kalite Boyutu**

Temizlik Faaliyetinin Uygulanması					
Dış Kaynaktan Yararlanan			Kendi Bünyesinde Gerçekleştiren		
Sinema	Form Sayısı	Puan	Sinema	Form Sayısı	Puan
Palladium	1971	78,5	Mersin	2033	73,9
Balçova	1588	77,3	Adana	1405	74,3
Kadıköy	1884	71,6	Antalya	1488	78,7
Ortalama	1814	75,8	Ortalama	1642	75,6

Yukarıdaki değerlerin de gösterdiği gibi temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan sinemaların, misafirlerin doldurduğu öneri formları doğrultusunda temizlik kalitesi 0,2 puan daha yüksektir.

### 5.3. Yönetim Boyutu ile İlgili Bulgular

Araştırmanın bu boyutunda örnek olay kapsamına giren sinemaların müdürleriyle derinlemesine mülakatta dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarına dair algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Mülakatta ele alınan avantaj boyutları, literatürde de incelenen kalite ve müşteri memnuniyeti, maliyet ve yönetsel kolaylık olarak ele alınmıştır.

Maliyet avantajı ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanan üç sinema müdürüyle yapılan mülakatta oldukça çok boyutlu maliyet avantajı sağladıklarını belirtmişlerdir. Temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan üç sinema müdürü de bu stratejinin maliyet avantajı sağladığını düşünmektedir. Maliyet avantajı ile ilgili olarak "*dış kaynağın ucuz malzeme tedarik imkanı, demirbaş maliyetlerinin ortadan kalkması, personel tazminatları, uzman personel istihdam ettirmenin maliyetleri, istenildiğinde personel değiştirme maliyetlerinin olmaması*" kelimelerini sayıca fazla telaffuz etmişlerdir. Dış kaynak kullanımıyla partner işletmenin uzmanlığı doğrultusunda temizlik ve sarf malzemelerini ucuza aldıkları, sinemanın demirbaş vb. amortisman giderlerine katlanmadığı, uzman ve işi bilen personellerle çalışmanın sağladığı avantajı sağladığı ve anlaşılamaması ya da beğenilmemesi durumunda personelin değiştirilmesi veya işten çıkarılması gibi maliyetlere katlanmamanın oldukça yüksek mevcut (kısa vadede) ve olası (uzun vadede) maliyet avantajı yarattığını belirtmişlerdir.

Dış kaynaklardan yararlanmayarak faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştiren üç sinemanın müdürü ise, bu stratejinin maliyet avantajı sağlamadığını düşünmekte ve bu nedenle de kullanmadıklarını ifade etmektedirler. Demirbaşların ortak kullanımı bu bölge sinemalarında mümkün olduğundan yatırım maliyetlerinin yükselmediğini ve son iki yıldır çalışanların işletmeye daha bağlı oldukları için işten ayrılmayı tercih etmedikleri ve dolayısıyla tazminat bedeli de ödemediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca "*yoğun ve ölü sezonlarda temizlik tüketim bedellerini bütçelerine göre ayarlayabildiklerini, personelde kendi bünyelerinde olduğu için kontrol ve tasarruf mekanizmalarını daha rahat kontrol edebildiklerini*" belirtmişlerdir. Tüketim malzemeleri için işletme tüm sinemalar grubu kapsamında alım ve tedarik anlaşmaları yaparlarsa dış kaynaktan bile daha düşük maliyetle gerekli malzemeleri tedarik edebileceklerini savunmaktadırlar.

Kalite ve müşteri memnuniyeti avantajı ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanan üç sinema müdürüyle yapılan mülakatlarda şunlar ifade edilmiştir: "*Temizlik firmasının temel işinin temizlik olması nedeniyle temizliğin kendi personelimizce yapılmasına göre daha profesyonel bir sonuç alınacaktır.*" Ayrıca taşeron firmanın sonuç olarak ticari bir işletme olduğu ve rekabet ortamında birçok firma bulunduğu operasyonun memnuniyetini üst düzey tutmayı amaçladığından, bu durumun bilinçli ve profesyonel çalışanlar kullanarak temizlik kalitesi ve dolaylı olarak müşteri memnuniyetini arttırdığını vurgulamaktadır. Bununla beraber kalitenin kullanılan ürünlerde de kendini gösterdiğini düşünmektedirler. Bunu da "*hizmetinden yararlanan temizlik firmasının uzman olduğu için kullanacağı kimyasallarda ve uygulamada, operasyonun kendi bünyesinde gerçekleştirmesine göre daha etkindir.*" şeklinde ifade etmektedirler. Temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan bu üç sinema müdürü de alınan temizlik hizmetinin, kendi personelimizce yapılmasından daha kaliteli olacağını ve bu durumda müşteri memnuniyetini olumlu etkileyeceğini ileri sürmektedir. Burada sayıca daha fazla telaffuz edilen kelimeler, bilinçli



ve profesyonel çalışan, kullanılan kaliteli malzeme, uzman temizlik hizmeti sonucunda müşteri memnuniyeti artışıdır.

Dış kaynaklardan yararlanmayarak faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştiren üç sinemanın müdürü ise kalite ve müşteri memnuniyeti konusunda tam tersini düşünmektedir. Öncelikle temizlik hizmetinin çok büyük bir yetkinlik gerektirmediğini ve kendilerinin de yapabileceklerini şu şekilde belirtmişlerdir: *“Taşerondan alınacak temizlik hizmeti çok büyük bir know-how gerektirmemektedir, faaliyet alanımız hizmet sektörü olduğu için kendi bünyemizde bu faaliyeti gerçekleştirebilecek yetkinlikteyiz.”* Buna karşılık kendi personelinin bu işi yapması bağlılığı ve özveriyi arttırdığını ve bunun da hizmet kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini arttırdığını belirtmektedirler. Sinema müdürlerinden biri de *“temizlik faaliyetlerinde dış kaynaktan yararlanmanın profesyonel bir yaklaşım olabileceğini ve temizlik kalitesini arttırabileceğini belirtirken, operasyonun kendi bünyesinde faaliyeti gerçekleştirmesinin ise kaliteyi uzun vadede yukarı taşıyacağını”* belirtmiştir. Bu bağlamda personelde özveri, bağlılık kavramlarının en çok tekrar edilmesiyle dış kaynaklardan yararlanmayan firmalar hizmetin çok uzmanlık gerektirmemesi ve daha fazla kalite sağlayacağı düşüncesiyle faaliyetin işletmenin kendisi tarafından yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Yönetimsel kolaylık avantajı ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanan üç sinema müdürüyle yapılan mülakatlarda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Profesyonel bir firma ile çalışılarak, alınmak istenilen hizmetin şartlarının karşılıklı yapılan sözleşme ile belirlendiği ve firmanın sözleşme doğrultusunda görevini yerine getirdiğini, hizmet alan firmanın sadece süreci kontrol ettiğini ve *“temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanmanın en büyük avantajı yönetimsel açıdan operasyonel kolaylık sağlamaktadır”* şeklinde düşüncelerini ifade etmektedirler. Temizlik faaliyetini kendi bünyesinde yapması durumunda, uzman bir personel ile çalışmadığından tüm süreçleri tasarlaması ve bizzat yönetmesi gerektiğini vurgulayıp ayrı bir departmanın, operasyonu yönetimsel olarak yoracağını ifade etmektedirler. Bu konuyu müdürlerden biri şu şekilde belirtmiştir: *“Temizlik konusunda zaten profesyonel bir firma ile çalışıldığından daha rahat kararlar alabiliyoruz, yalnız temizlik şefi ile muhatap olarak süreci takip edebiliyor ve düzeltmeler yapıyoruz”*. Üç sinema müdürü de dış kaynaktan yararlanmanın en önemli avantajının operasyonel olduğu konusunda birleşmektedir. Bu durumun uzman bir ekiple çalışmaktan dolayı yönetimsel sorumlulukları azaltacağını ve fazladan bir departman yönetmediklerinden yaptıkları temel işlerine daha rahat odaklanacaklarını savunmaktadırlar.

Dış kaynaklardan yararlanmayarak faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştiren üç sinemanın müdürünün ise genel ifadeleri şu şekildedir: *“Temizlik personelinin kendi bünyemizde olması operasyonel avantaj sağlamaktadır.”* Ayrıca temizlik elemanlarını farklı alanlarda da görevlendirerek sorumluluk alanlarını genişlettiklerini ve sadakat kavramını ön plana çıkardıklarını belirtmişlerdir. Müdürlerden biri personel bağlılığının şu ifadeyle altını çizmektedirler: *“Temizlik personeline fuaye ve diğer alanlarda da belli sorumluluklar vererek örgütsel bağlılığı arttırıp işgücü devir (turnover) oranlarını minimuma indirdik.”* Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma durumunda dış kaynak işletmeden kaynaklanan ve personeli de etkileyen yönetimsel sorunların yaşanmadığını vurgulamaktadır.

Temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanan ve yararlanmayan altı sinema müdürüne kalite, maliyet ve yönetsel boyutlarıyla iki grubun da büyük oranda kendi bünyesindeki hizmet çeşidini desteklediği görülmektedir. Başka deyişle dış kaynaklardan yararlanan sinema müdürleri dış kaynak kullanımı stratejisinin olumlu yönlerini ve faydalarını sayarken faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştiren sinema müdürleri bu stratejinin dezavantajlarını ve kendi yöntemlerinin avantajlarını sıralamaktadırlar.

#### 5.4. Strateji Boyutu ile İlgili Bulgular

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının stratejik boyutunda genel müdürle görüşme yapılmıştır. Öncelikle neden bazı sinemalarda dış kaynaklardan yararlandığı ve bazı sinemalarında temizlik hizmetini kendi bünyesinde gerçekleştirdiği konuyla ilgili olarak Cinebonus sinemalarında dört sinema haricindeki tüm sinemalarda temizlik faaliyetinin dış kaynak firma tarafından gerçekleştirildiğini, dış kaynaklardan yararlanmanın merkezi bir karar olup ihale ile dış kaynak işletmelerin seçildiğini belirtmiştir. Bununla beraber Semih Bey, maliyetleri belirleyebilmek amacıyla, yıllık yapılan anlaşma doğrultusunda dış kaynağın lokasyon bazında aylık olarak hangi sarf malzeme ve kimyasalları tüketeceği, hangi demirbaşları kullanacağı ve eleman sayılarının merkez tarafından belirlendiğini vurgulamıştır.

Sinema müdürlerinden konu dahilinde farklı fikirlerle gelmesi ve belli dayanaklara oturtulması durumunda sinemaların kendi tercihini yapabildiğinin altını çizmiştir. Temizliği kendi bünyesinde gerçekleştiren Adana, Mersin ve Antalya sinemalarının kaliteyi yüksek tutarak maliyet avantajı sağladığını ve bu uygulamada başarılı olmalarından dolayı tercihi kendilerine bıraktıklarını belirtmiştir.

Maliyet değerleri ve kalite değerleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde yukarıda da belirtildiği gibi temizlik faaliyetini gerçekleştiren dış kaynağın müşteri kalite algısına göre 0,2 puanlık bir üstünlüğü bulunmaktadır. Ancak buna karşılık personel ve malzeme maliyeti başka deyişle maliyet boyutunda dış kaynak kullanımı oldukça dezavantajlı olmaktadır. İncelenen bu verilere bağlı olarak ortaya çıkan tabloyu Semih Bey şöyle yorumlamıştır: *Mars Entertainment Group 2001 yılında kuruldu ve yaklaşık 8 yıl içinde 28 sinema ve 4 spor merkezi sayısına ulaştı, aktif olarak yatırımlar devam ediyor. Farklı sektörde yer alıyoruz ve deneyimli yönetici sıkıntısı çekiyoruz. Çekirdekten yetişen yöneticilerimizin genç olması nedeniyle dış kaynaklardan yararlanarak operasyonda rahatlık sağlıyoruz.* Ayrıca kendilerinin temizlik alanında uzman olmadıklarını ve her sinemada temizlik departmanı için istihdam edilecek ortalama altı kişinin operasyonu yoracağını düşünmektedir. Temizliğin çok hassas bir nokta olduğunu ve hem bu konuda uzman olmadıklarını hem de yönetim kadrolarının yeterli deneyimden uzak olduklarını belirtmiştir. Semih Bey, temizliği kendi bünyesinde yapan dört sinema müdürünün hepsinin ortalama 7 yıllık müdür olduğunu bu ayrıntının söylediklerini desteklediği vurgulamıştır. Ayrıca yatırım maliyetlerinin de göz ardı edilmemesi gerektiğini 24 sinema için yapılacak yatırımın ciddi maliyetler yaratacağını düşünmektedir. Semih Bey, bu durumla ilgili son olarak dış kaynaklardan yararlanmanın şu anda kendileri için yarattığı maliyet dezavantajının olumsuz etkisinin yanında yönetsel kolaylık ve kalitenin standart

düzeyde tutulmasının yanında uzun vadeli büyüme amaçlarını gerçekleştirmeye imkan tanıdığı için önemli olmadığını belirtmiştir.

Yapılan doküman incelemesinde dış kaynak işletmelerin sundukları teklifler değerlendirmeye alınmıştır. Teklifler incelendiğinde X firmasının en düşük teklifi vermediği fark edilmiş ve maliyet avantajına ters düşecek bir kararın nedenleri sorgulanmıştır. Bu duruma karşı Semih Bey, *“2009 yılında temizlik ihalesine beş firma katıldı ve sadece bir firma X A.Ş.’den düşük teklif verdi. En düşük teklifi veren Y firmasının teklifi diğer tedarikçi firmalardan çok düşük olduğu için tarafımıza güven sağlamadı, X A.Ş.’nin hizmet anlayışımızı ve iş süreçlerimizi iyi tanuması nedenleriyle Y firmasının teklifini kabul etmedik”*. Bilgi ekonomilerinde sahip olunan bilgi, işletmenin en önemli rekabet aracı olabileceği gibi dış kaynak işletmeler için de önemli bir değer yaratabilmektedir.

Dış kaynak hizmeti aldıkları iş ortağı X A.Ş ile yaklaşık beş yıldır çalışıldığını, firmanın artık kurumsal standartları çok iyi bildiği ve bu konuda deneyimli olduğunu belirtmiş ve taşeron firma ile bu süreçte maddi ve operasyonel hiçbir sorun yaşanmamasının tercih nedenini güçlendirdiğini eklemiştir. Yeni bir temizlik firması ile anlaşma sağlandığında taşeron firmanın Cinebonus şirket kültürüne ve iş süreçlerine alışması gerektiği bu durumda zaman alacağını belirtmektedir.

### **SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte bilginin sınırsız dolaşımı, ticaretin küresel bir hal alması ve yerel pazarların dahi küresel ekonomi içine girmesi, beraberinde küresel çapta yoğun rekabet ortamı yaratmıştır. Her satıcının, her pazara kolaylıkla girebilmesi, ikame ürünlerin çoğalması, işletmelerin yeni yönetim teknikleri ve rekabet stratejileri geliştirmelerine neden olmuştur. Pazarda rekabet avantajı sağlamak işletmelerin temel amacı haline gelmiştir. Bu avantajı sağlamak için işletme mevcut durumunu ve bulunduğu pazarı iyi analiz etmeli değişimlere göre kendini geliştirmelidir. Değişime ayak uydurabilmek için dünyadaki sosyo-ekonomik, teknolojik gelişmelerin; hangi yönde ve hızda geliştiğini izlemek, söz konusu faktörlerin gelecekte işletmeleri nasıl etkileyeceğini tespit etmek gerekmektedir. Bu bağlamda değişime uyum sağlayabilmenin gerekli şartlarından biri, işletmeye farklı özellikler katabilmek amacıyla örgütsel yeniden yapılanma halini almıştır. Yeniden yapılanma sürecinde, işletmeler hantal ve müşteri isteklerini karşılamada yetersiz örgüt yapılarını küresel pazarda etkin ve kalite odaklı yapılara dönüştürmeyi hedeflemelidir. Ancak bu hedefle rekabet avantajı sağlanarak büyüme gerçekleşebilir.

Küreselleşme ile birlikte Türkiye'deki büyüklük kavramı da değişikliğe uğramıştır. Üretimden satışa tüm faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştiren entegre tesis görünümündeki işletmeler günümüz ekonomisinde yetersiz kalmışlardır. Geniş bir iletişim ağının olduğu, teknolojinin devamlı yenilendiği ve müşteri tercihlerinin sürekli değiştiği günümüzde, rekabet farklı yetkinlikleri gerektirmektedir. Maliyetleri düşürmek, kaliteyi arttırmak, müşteri tercihlerine hemen karşılık verebilecek esnek örgüt yapısını yaratabilmek; işletme için rekabet avantajı sağlama ve pazar payını arttırmada önemli unsurlar haline gelmektedir. Bunu yapabilmenin en etkin yolu, temel yeteneklere

odaklanarak değerler zincirindeki bazı faaliyetleri dış kaynak işletmelere devretmektir. Bu düşünceye bağlı olarak da büyük hantal işletme yapıları küçülerek daha verimli ve uzman işletmeler haline gelmiş ve 1980'lerin ortalarına kadar olumsuz bir tanım olarak nitelendirilen küçülme, işletmeler için rekabet avantajı sağlayan bir stratejiye dönüşmüştür.

Küçülerek büyüme stratejisi doğrultusunda uygulanan yönetim tekniklerinden en çok kullanılan yöntem dış kaynaklardan yararlanmadır. İşletmeler rekabet ortamında avantaj sağlamak için güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip, temel yeteneğine odaklanarak kalite ve maliyet boyutlarında işletmeye değer katacak farklılık yaratmalıdır. İşletmeler, uzman olmadıkları yan faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri durumunda yaptıkları işte kalite standartlarını tutturamadıkları gibi yönetsel ve maliyet boyutlarında da sorun yaşamaktadırlar. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanıp nicel olarak küçülürken nitel olarak büyüme sağlamaları küçülerek büyüme stratejisi kapsamındadır. Bu doğrultuda Türkiye'de eğlence sektöründe lider olan Cinebonus'un temizlik faaliyetini kendi içinde yapan ve dış kaynaklardan yararlanan sinemaları karşılaştırılarak incelenmiştir. Örnek olay çalışmasında elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Araştırma kapsamında incelenen altı sinemanın kalite ve maliyet boyutlarıyla elde edilen verileri Tablo 4'de özetlenmiştir.

**Tablo 4: Sinemaların Genel Değerlendirilmesi**

TEMİZLİK FAALİYETİNİ	Dış Kaynaklardan Yararlanılan Sinemalar		KALİTE	Dış Kaynağın AYLIK MALİYET	Kendi Bünyelerinde Gerçekleştirdiklerinde Aylık Maliyet	
					AYLIK MALİYET	YATIRIM MALİYETİ (aylık)
	Dış Kaynaklardan Yararlanılan Sinemalar	KADIKÖY	71,6	11.201 TL	10.016 TL	311,022 TL
		BALÇOVA	77,3	13.250 TL	11.688,09 TL	311,655 TL
		PALLADIUM	78,5	9.244 TL	8.259,61 TL	170,655 TL
		ORTALAMA	75,8	11.232	9.988 TL	793,33 TL
				Ortalama Toplam Maliyet	10.701,16	
	Kendi Bünyesinde Gerçekleştiren Sinemalar	ADANA	78,7	--	9.616,24 TL	173,97 TL
		MERSİN	74,3	--	7.002,46 TL	158,60 TL
		ANTALYA	73,9	--	8.412,39 TL	144,70 TL
		ORTALAMA	75,6	--	8.344 TL	159,09 TL
				Ortalama Toplam Maliyet	8.609,45	

Dış kaynaklardan yararlanmanın temel nedeni, işletmenin faaliyeti kendi yapması durumunda daha az maliyetle gerçekleştirme ve daha yüksek kalite sağlama isteğidir. Tablo4'de görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanan Balçova, Kadıköy ve Palladium sinemalarının dış kaynak partnerin sunduğu teklifte belirttiği ve gerçekleşen aylık ortalama temizlik maliyeti 11.232 TL iken temizliği kendi bünyesinde gerçekleştiren Adana, Mersin ve Antalya sinemalarının aylık temizlik maliyeti (yatırım maliyetleri dahil) ise 8.609,45 TL'dir. Temizlik hizmetinde dış kaynaklardan yararlanan ve yararlanmayan sinemalar arasındaki ortalama toplam maliyet farkı 2.622,55 TL'dir. Ancak müşteri sayısı, yüz

ölçümü, sinema sayısı vb. özelliklerle iki homojen grup oluşturulmuş olsa da kontrol edilemeyecek değişkenlerin varlığı nedeniyle temizlik hizmetinde dış kaynaklardan yararlanan sinemalar için de gerekli bilgiler elde edilerek oluşabilecek yatırım maliyetleri hesaplanmıştır. Bu maliyetler oluşturulurken dış kaynak işletme X A.Ş.'nin bu sinemalarda kullanacağını beyan ettiği tekliflerde personel sayısı, sarfi temizlik ve demirbaş malzemeleri listesi dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda sinema temizlik hizmeti kendi bünyesinde gerçekleştirmesi durumunda yatırım maliyetleri dahil katlanacağı aylık maliyet 9.988 TL'dir. İşletme yine maliyet açısından 1.244 TL'lik ekstra maliyete katlanmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin öncelikli beklentisinin maliyet olduğu düşünülürse burada aksi bir durum söz konusudur.

Kalite boyutunda değerlendirme yapacak olursak (tabloda da görüldüğü gibi her bir sinemanın kalite puanları dağılımı oldukça homojendir), dış kaynaktan yararlanan (75,8) ve yararlanmayan sinemalar (75,6) arasındaki müşteri açısından değerlendirilen kalite farkı 0,2 puandır. Bu durumda dış kaynağın uzmanlığı, uzman ve profesyonel personeli ile yarattığı 0,2 puanlık farkın çok büyük önem taşıdığı görülmektedir.

Yönetim boyutunda ise sinema yöneticileriyle yapılan mülakatlar sonucunda dış kaynaklardan yararlanmanın dış kaynağın ucuz malzeme tedarik imkanı, demirbaş maliyetlerinin ortadan kalkması, personel tazminatları, uzman personel istihdam ettirmenin maliyetleri, istenildiğinde personel değiştirme maliyetlerinin olmaması, bilinçli ve profesyonel çalışanlar, alanında uzmanlı gibi avantajları vurgulanmıştır. Sinema yöneticileri dış kaynak kullanımının koordinasyonu sağlamak ve yöneltme konularında maliyet ve kalite farkından daha fazla operasyonel süreçlere soyut bir fayda sağladığını düşünmektedirler.

Buna paralel olarak hizmetten yararlanmayan sinema yöneticilerine göre, dış kaynak kullanılmamanın çalışanlarda bağlılık, özveri ve sadakat, personelden maksimum fayda elde edebilmek, maliyetlerin aslında düşmemesi ve kalitenin artmaması gibi dezavantajları da belirtilmiştir. Öte yandan dış kaynakla sağlanan malzeme bulma, teklif verme vb işlem maliyetleri dış kaynak bulunması, değiştirilmesi vb. işlem maliyetleriyle yer değiştirmekte ve çok büyük fark yaratmamaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanmayan üç sinema müdürü sinemalarında yapılan temizlik faaliyetinin kalite bakımından dış kaynak firma ile çalışan sinemalara göre eş değer ya da daha yüksek olduğunu savunmaktadırlar. Bununla beraber dışarıdan alınan hizmetin çok büyük bir teknoloji ve know-how gerektirmediğinden kendi bünyelerinde gerçekleştirilebileceğini ve sonuç olarak da kalitenin ve müşteri memnuniyetinin sağlanacağı konusunda birleşmişlerdir. Sinema müdürleri bu düşüncelerini denetim raporları ve müşteri memnuniyet analizleri ile desteklemektedir.

Bu doğrultuda genel müdür aslında dış kaynak kullanımının stratejik olarak tüm işletme bünyesinde gerçekleştirilmeye karar verildiği ve anlaşma tekliflerinin buna göre alındığını belirtirken bazı sinemaların dış kaynağın belirttiği maliyetlerin üstüne çıkmadan başka deyişle maliyetleri yükseltmeden bu hizmeti kendi bünyesinde gerçekleştirmek istemesine karşı çıkmadıklarını belirtmiştir.

Stratejik olarak maliyet ve kalite avantajı sağlamayan operasyonel süreçlerde soyut, gözle görülmeyen bir değer yarattığı belirtilen dış kaynaklardan yararlanma stratejisi literatürde belirtilen avantajlara ters düşmektedir. Ancak burada önemli olan işletmenin sektöründe rekabet avantajı sağlayabilmek için stratejilerini de benzeştirmesi değil, her işletme kendisi için değer yaratabilen uygulama ya da stratejilere yönelmesidir. Bununla beraber bir strateji bazı işletmeler için eşsiz faydalar sağlayarak farklı değerler yaratabilmekte, stratejik avantajlara dair genellemeler yapmak bazen geçerliliğini yitirebilmektedir.

Stratejik boyutuyla sonuçları özetlemek gerekirse, dış kaynaklardan yararlanmanın maliyet ve kalite dezavantajları listelendikten sonra, uzun vadede temizlik faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanmanın özellikle yeni açılan sinemalarda ve yeni istihdam ettirilen yöneticilerde operasyonel boyutta sağladığı kolaylık, işletme için oldukça önemli bir rekabet avantajıdır.

Cinebonus, temizlik faaliyetine dair süreçlerdeki sorunlarla uğraşmak yerine temel yeteneği dışındaki faaliyeti olan temizliği dış kaynağa vererek büyüme yolunda stratejik kararlar alabilmektedir. Bu mantıkla dış kaynak kullanımıyla niteliksel ve niceliksel olarak küçülürken yeni sinemalar açabilme imkanı kazanarak hızlı bir şekilde ölçeğini genişletmeyi amaçlamaktadır. İşletmenin üretim sürecindeki bazı faaliyetlerini dış kaynaklara vermesiyle çalışan sayısında ve çalışanların iş yüklerinde oluşturduğu küçülme, stratejik boyutta büyüme stratejisi olarak kullanılmaktadır.

İncelenen örnek olayda da görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma bazı durumlarda önemli oranda kalite ya da maliyet avantajı sağlamamakla birlikte Cinebonus tarafından tercih edilmektedir. Bunun nedeni, dış kaynaktan yararlanma uygulamasının, işletmenin temel yeteneğine konsantre olarak hızlı bir şekilde büyümesine imkan tanınmasıdır.

Temel yeteneği eğlence sektöründe "sinema deneyimi" yaşatmak olan Cinebonus yöneticilerinin belirttiği üzere, temizlik faaliyetinde 2005'ten beri dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Kalite, maliyet, yönetim ve stratejik avantaj boyutlarıyla incelenen dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulandığı 2009–2010 yılları arasında Cinebonus, 3 farklı şehirde 6 sinema, 56 salon ve 9.250 koltuk sayısı olarak yatırım yapabilme imkanı kazanmıştır. Burada önemli olan unsur dış kaynak kullanımının; genç ve dolayısıyla az tecrübeli sinema yöneticilerine yönetsel kolaylık sağlamasına paralel olarak kendilerine daha az olarak gelen orta kademe yöneticilerinin yönetsel sorunlarıyla ilgilenen üst kademe yöneticilerinin, temel yetenekleri doğrultusunda büyüme amaçlarına odaklanabilmeleridir. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin, iş kolu ve çalışan sayısı olarak küçülürken sinema, salon sayısı ve hizmet verilen şehir sayısı olarak büyümeye imkan tanınması, önemli oranda kalite ve maliyet avantajı sağlamasa da, Cinebonus tarafından tercih edilmesinin başlıca nedenidir. İşletmenin temel yeteneği doğrultusunda koltuk sayısı baz alındığında %30'luk bir büyüme oranına ulaşması, dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin bazı yönleriyle soyut rekabet avantajları yarattığının göstergesi olarak kabul edilebilir. Belirtilen kapsamda işletmelerin küçülerek büyümelerini sağlayan temel yetenek doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin gerçekleştirilebilen bir hayal olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

**KAYNAKÇA**

AFM Sinemaları Web Sitesi, **Yatırımcı İlişkileri**, [www.afm.com.tr/index.html#/yatirimci-iliskileri](http://www.afm.com.tr/index.html#/yatirimci-iliskileri).  
BARKER, V., Mone, M., 1994, "*Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of on Hospital Performance*", **Strategic Management Journal**, Vol:XXV, No:5, s:405–428.

BARNETT, Richard J., John Cavanagh, 1995, **Küresel Düşler: İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, İstanbul, Sabah Yayınları, Çev: Gülden Şen.

BUDROS, A., 1997, "*The New Capitalism and Organizational Rationality: The Adoption of Downsizing Programs, 1979–1994*", **Social Forces** Vol:LXXVII, No:1, s:229–250.

BUDROS, A., 2001, "*An Institutional Theory of Organizational Retrenchment: Adoption of Early Faculty Retirement Programs Among Ontario Universities*", **Canadian Journal of Administrative Science**, Vol: XVIII, s:221–236.

CASCIO, Wayne F., 1993, "*Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?*" **Academy of Management Executive**, Vol:VII, No:1, s:95–105.

CHADWICK, C., Hunter, L. W. and Walston, S. M., 2004, "*The Effects Of Downsizing Practices Decline?*", **Strategic Management Journal**, Vol: XV, s:395–405.

CULLEN S., P.Seddon, L.P.Willcocks, 2009, "*Managing Outsourcing: The Life Cycle Imperative*", Editors: Galliers, Robert, Dorothy E.Leidner, **Strategic Information Management**, New York, Routledge, 5th Edition, s:494-519.

DAVENPORT, Thomas H., 1993, **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**, Boston, Harvard Business Review.

DIAS, Laura Portoless, Amit J.Shah, 2009, **Introduction to Business**, New York, McGraw Hill.

DÜREN, Zeynep, 2000, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2.Bası.

EREN, Erol, 2000, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları, 5.Bası.

FEIGENBAUM, Harvey B., 2002, "*Globaloney: Economic Versus Cultural Convergence Under Conditions of Globalization*", **Journal of Arts Management, Law, and Society**. Washington: Winter, Vol: XXXI, No:4, s:252–235.

GENÇ, Nurullah, 2005, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2.Bası.

GOFORTH, Ray, 2008, **Outsourcing's Hidden Costs**, **Aviation Week & Space Technology**, Vol: CLXVIII, Issue:16.

HAMEL, Gary, 2007, **Yönetimin Geleceği**, İstanbul, Mess Yayınları, Çev: Fezal Gülfidan.

KOÇEL, Tamer, 2005, **İşletme Yöneticiliği**, 10.Bası, İstanbul, Beta Yayınları.

LEE, P. M., 1997, "A Comparative Analysis of Layoff Announcements and Stock Price Reactions in The United States and Japan", **Strategic Management Journal**, Vol:XVIII, No:9, s:879–894.

LENCHTER, Frank J., 2009, **Globalization: The Making of World Society**, Blackwell.

MARS Entertainment Group Web Sitesi, [www.marsentertainmentgroup.com.tr](http://www.marsentertainmentgroup.com.tr)

MCCARTHY, Cameron, Micheal D.Giardina, Susan Juania Harewood, Jin-Kyung Park, 2003, "Contesting culture: Identity and Curriculum Dilemmas in The Age of Globalization, Postcolonialism, and Multiplicity", **Harvard Educational Review**, Cambridge, Vol: LXXIII, No:3

MCIVOR, R., P.K. Humpherys, A.P. Wall, A. McKittrick, 2009, **A Study of Performace Measurement in the Outsourcing Decision**, Elsevier.

MELLO, Jeffrey A., 2002, "Alliances, Outsourcing and the Lean Organization", **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, Vol: XV, No:3.

MORRIS, Betsy, 2007, *Dynamic Duo*, **Fortune**, Vol: CLVI, Issue:8.

O'SHAUGHNESSY, K. C. , D.J. Flanagan, 1998, "Determinants of Layoff Announcements Following M&As: An Empirical Investigation", **Strategic Management Journal**, Vol:XIX, s.989–999.

PALMER, I., Kabanoff, B., and Dunford, R., 1997, "Managerial Accounts of Downsizing", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:XVIII, s:623–639.

QUELIN, Bertrand, François Duhamel, 2003, "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsources Motives and Risks", **European Management Journal**, Vol:XXI, No:5, s:647–661.

QUINN, James Brain, 1994, "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, Vol:XXXV, No:4, s:43–55.

QUINN, James Brain, 1999, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", **Sloan Management Review**, Vol:XL, No:4, s:9–21.

ROBBINS, D. K., J. A. Pearce, 1992, "Turnaround: Retrenchment and Recovery", **Strategic Management Journal**, Vol:XIII, s:87–309.

SARUHAN, Şadi Can, Müge Leyla Yıldız, 2009, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, İstanbul, Beta Yayınları.

SCHERMERHORN, John R., 2010, **Introduction to Management**, Asia, Wiley, 10th Edition.

TOMLINSON, Tim, 1991, "Cultural Imperialism: A Critical Introduction", Pinter Pub., Editör: Lenchter, Frank J., John Boli, 2004, **The Globalization Reader**, New York, Blackwell, s:305-315.



ÜLGEN, Hayri; Kadir Mirze, 2004, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 3.Bası.

VAHERTA, J., M Kivimaki, J.Pentti, 2004, "*Organizational Downsizing, Sickness Absence, and Mortality: 10 Town Prospective Cohort Study*", **British Medical Journal**, Vol:CCCXXVIII No:7439, s:555–558.

WILLBERT L. GORE & Associates Web Sitesi, [www.gore.com/en\\_xx/](http://www.gore.com/en_xx/).

WAYHAN, V., Werner, S., 2000, "*The Impact of Downsizing on Financial Performance: A Longitudinal Perspective*", **Journal of Management**, Vol:XXVI, s:341–363.

WEBER, Rick, 2006, "*Lean is not Little*", **Trailer/Body Builders**, Vol:XLVII, No:4, s:62–73.

WEIDENBAUM, Murray, 2005, *Outsourcing: Pros and Cons*, **Business Horizons**, Vol: XLVIII, s:311—315

WOMACK, James P., Daniel T. Jones, 1996, **Yalın Düşünce: İsrafı Yok Edin Şirketinizde Zenginlik Yaratın**, İstanbul, Sistem Yayınları, Çev: Nesime Aras.

WORRELL D.L., W.N. Davidson, V.M.Sharma, 1991, "*Layoff Announcements and Stockholder Wealth*", **Academy of Management Journal**, Vol:XXXIV, No:3, s:662–678.

YILDIRIM, Ali, Hasan Şimşek, 2005, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayınları, 5.Bası.