

**T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK  
KULLANIMI VE VERİMLİLİĞE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Hazırlayan:  
Tuncay MARGILIÇ

Tez Danışmanı:  
Prof. Dr. Erhan ADA

İstanbul, 2006

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TABLolar .....	3
ŞEKİLLER 4	
GİRİŞ 5	
1. İŞLETMELERDE DİŞ KAYNAK KULLANIMININ GELİŞİMİ ve İŞLETMELERE ETKİSİ.....	7
1.1 Geleneksel Satınalma İle Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki Farklılıklar .....	7
1.1.1 Dış Kaynak Kullanımının Belirgin Özellikleri .....	7
1.2 Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi İle İşletmelerin Sağladığı Avantajlar.....	9
1.2.1 Temel Yetkinliğe Odaklanmak .....	9
1.2.2 Operasyon Maliyetlerinin Azaltılması .....	11
1.2.3 Yatırım Maliyetlerinin Azaltılması.....	12
1.2.4 Maliyetlerin Önceden Bilinmesi .....	12
1.2.5 Belirlenmiş Hizmet Düzeyleri .....	12
1.2.6 Bilgi Teknolojilerini Doğru Kullanmak.....	13
1.2.7 Geniş ve Esnek Kaynak Havuzu.....	13
1.2.8 Kaynak Sürekliliği .....	13
1.2.9 Maliyet ve Teknoloji Risklerinin Azaltılması.....	14
1.3 Dış Kaynak Kullanım Kavramının Gelişimi.....	14
1.4 Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Gelişmeler .....	17
1.4.1 Küreselleşme.....	17
1.4.2 Hızlı Değişim.....	18
1.4.3 Teknolojik Gelişmeler .....	18
1.4.4 Rekabetin Artması .....	19
1.5 İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Tercih Etmelerinin Sebepleri .....	21
1.6 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sunduğu Avantajlar.....	22
1.7 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları.....	27
1.7.1 Faaliyet Maliyetleri.....	28
1.7.2 Kontrol maliyetleri.....	28
1.7.3 Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	28
1.7.4 Esneklik Kaybı.....	29
1.8 Dış Kaynak Kullanımı Yönteminin Riskleri.....	29
1.8.1 Ana yetkinliğin kaybedilmesi .....	30
1.8.2 Tedarikçi üzerindeki kontrolün kaybedilmesi.....	30
1.8.3 Gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılması .....	30
1.8.4 Nitelikli personelin kaybedilmesi .....	31
2. İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİMİNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMININ YERİ .....	32
2.1 Strateji Oluşturma .....	34
2.1.1 Analitik Hiyerarşi Süreci ile Karar Verme.....	36
2.1.1.1 Hiyerarşinin kurulması .....	38
2.1.1.2 Kriterlerin Ağırlıklarının Belirlenmesi .....	38
2.1.1.3 AHS ile Dış Kaynak Kullanımı Problemi Analizi .....	40
2.2 Hazırlık, Değerlendirme ve Seçme .....	45
2.3 Sözleşme .....	48
2.3.1 Sözleşmelerde Kapsam .....	52
2.3.2 Sözleşmelerde Hizmet Seviyeleri .....	53
2.3.2.1 Gerçek İhtiyacın Ortaya Çıkarılması .....	54
2.3.2.2 Hizmet Bileşenlerini Gruplamak .....	54
2.3.2.3 Şartların ve Sorumlulukların Belirlenmesi.....	55
2.3.2.4 En İyi ve En Kötü Durum Senaryoları.....	55

2.3.2.5	Uygun Ceza Oranları .....	55
2.3.2.6	Ödül Belirlenmesi .....	56
2.3.2.7	Sürekli Gelişim .....	56
2.4	Sözleşmenin Yönetimi .....	57
2.4.1	Dış Kaynak Kullanımı Projesinin Uygulama Aşamaları .....	59
2.4.1.1	Hazırlık - Proje Tanımı ve Organizasyonu .....	60
2.4.1.2	Projenin Planlanması .....	65
2.4.1.3	Geçiş - Transition.....	67
2.4.1.4	Dönüşüm – Transformation .....	69
2.4.1.5	Projenin Takibi ve Yönetilmesi .....	69
2.4.1.6	Proje Sonlandırma.....	75
3.	<b>DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ</b> .....	77
3.1	Verimliliğin Tanımı .....	77
3.2	Verimliliğin Ölçülmesi .....	78
3.3	Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi ile Verimlilik Artışı Sağlanması.....	80
3.4	Dış Kaynak Kullanımı Yönteminin Kullanıldığı Örnek Projeler.....	81
3.4.1	Ortak Yardım Masası Hizmetinin Verimliliğe Etkisi .....	82
3.4.1.1	Mercedes Benz Türk Yardım Masası Projesi.....	82
3.4.1.2	Petrol Ofisi Yardım Masası Projesi .....	85
3.4.1.3	FortisBank Yardım Masası Projesi .....	86
3.4.2	Ortak Kaynak Havuzundan Faydalanma .....	87
3.4.3	Enka Pazarlama ERP Kurulum ve İşletimi Projesi .....	90
3.4.3.1	Projenin Ortaya Çıkışı .....	90
3.4.3.2	Stratejinin Oluşturulması .....	90
3.4.3.3	Talep Edilen Hizmetler .....	94
3.4.3.4	Tedarikçinin Teklif Ettiği Hizmet Kapsamı, Seviyesi ve Fiyat .....	95
3.4.3.5	Sağlanan Verimlilik .....	98
4.	<b>SONUÇ</b> .....	99
5.	<b>KAYNAKÇA</b> .....	104

## TABLolar

Tablo - 1: Geleneksel Satınalma ile Dış Kaynak Kullanımı Karşılaştırması .....	8
Tablo – 2: ABD - AB Dış Kaynak Kullanımı Tercih Sebeplerinin Karşılaştırılması.....	21
Tablo – 3: İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Bakışı .....	25
Tablo – 4: İşletmelerin Dış Kaynakları Kullanma Nedenleri .....	26
Tablo – 5: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Geleceği .....	26
Tablo – 6: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Temel Nedenleri .....	27
Tablo – 7: AHS skalası ve anlamları.....	39
Tablo – 8: X Bankası Dış Kaynak Kullanımı Karar Faktörleri Matrisi .....	43
Tablo – 9: Özvektör Matrisi .....	44
Tablo – 10: X Bankası Dış Kaynak Kullanımı Diğer Karar Faktörleri Matrisi .....	44
Tablo – 11 Teklif Karşılaştırma Tablosu .....	48
Tablo – 12: Dışkaynak Kullanımı Sözleşmelerinde Esneklik Yöntemleri. ....	50
Tablo – 13: Proje Kapsamının Etkisi .....	62
Tablo – 14: Örnek Risk Tablosu .....	62
Tablo – 15: Müşteri Sorumlulukları Tablosu.....	63
Tablo – 16: Proje Yönetimi – Toplantı Planı .....	74
Tablo – 17: Siemens Business Services Ortak Kaynak Havuzu ile Verimlilik Artışı .....	88
Tablo – 18: Verimlilik Artışı Karşılaştırma Tablosu .....	89
Tablo – 19: Enka Pazarlama ERP Proje Maliyetleri .....	92
Tablo – 20: Teklif Edilen ERP Proje Maliyetleri.....	97

## ŞEKİLLER

Şekil –1: Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Süreci .....	33
Şekil - 2: Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Süreci – Strateji Oluşturma.....	35
Şekil – 3: Dış Kaynak Kullanımı Karar Verme Süreci .....	45
Şekil – 4: Basit bir AHS Modeli .....	37
Şekil – 5: AHS Görev Grubu .....	42
Şekil – 6: X Bankası Dış Kaynak Kullanımı Karar Süreci Hiyerarşisi.....	43
Şekil – 7: X Bankası Dış Kaynak Kullanımı Karar Faktörleri Ağırlıkları.....	45
Şekil – 8: Dış Kaynak Kullanımı Süreci – Hazırlık, Değerlendirme ve Seçme.....	46
Şekil – 9: Dış Kaynak Kullanımı Süreci – Sözleşme Yönetimi.....	49
Şekil – 10: Dışkaynak Kullanımı Sözleşme Çeşitleri .....	51
Şekil – 11: Dış Kaynak Kullanımı Süreci – Sözleşmenin Yönetimi.....	57
Şekil – 12: Proje Yönetimi Yetkinliği ile Organizasyonel Performans İlişkisi .....	58
Şekil – 13: Proje Yönetimi Süreci Modeli .....	58
Şekil – 14: Proje Dış Kaynak Kullanımı Projesinin Uygulama Aşamaları .....	59
Şekil – 15: Proje Kapsamının Etkisi .....	60
Şekil – 16: Klasik Proje Organizasyonu .....	64
Şekil – 17: Etkinleştirilmiş Klasik Proje Organizasyonu.....	65
Şekil – 18: Proje Planı Örneği - Yazılım Geliştirme.....	66
Şekil – 19: Proje Planının PERT Görünümü – Kritik Yol Belirleme .....	67
Şekil – 20: Proje Yönetimi – Geri Bildirim Süreci .....	70
Şekil – 21: Proje Yönetimi -Yönlendirme Komitesi.....	73
Şekil – 22: Verimlilik Yönetim Süreci.....	79

# GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojiye hızlı gelişmelerin etkisindeki şirketlerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için üç temel özelliği sağlamaları gerekmektedir: hız, esneklik ve maliyet avantajı. Bu konunun ele alınmasındaki en önemli sebep işletmelerin süreçlerini daha hızlı, daha esnek ve daha düşük maliyet seviyelerinde gerçekleştirebilmelerini sağlamada Dış Kaynak Kullanımı, yöntemini ve yönetimini açıklamaktır.

Dış Kaynak Kullanımı işletmenin önceden kendi kendine yerine getirmekte olduğu iş süreçlerinin işletme dışından edinilmesi olarak açıklanabilir. Burada klasik satınalma sürecinin ötesinde iki işletme arasında uzun süreli bir iş ortaklığı ilişkisi söz konusudur. Sözleşmeler genelde 5 yıl ve üzeri süreleri kapsar. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki işletmenin ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır.

Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sunulmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomilerindeki ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar da işletmeler açısından önemli riskler oluşturmaktadır.

Tüm bu etkenlere bağlı olarak işletmeler yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişime uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojiden, bilgi birikiminden daha hızlı

yararlanabilmek amacıyla Dış Kaynak Kullanımı yöntemi yaygın olarak tercih edilmektedir.

Özetle bir işletme bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya transfer ettiğinde Dış Kaynak Kullanımı uyguluyor denilebilir. Dış Kaynak Kullanımı yaklaşımında hizmeti alan işletme, hizmeti sunan işletmeye işini nasıl yapacağını değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirir.

Dış Kaynak Kullanımı ilk ortaya çıktığında işletmelerin toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanıyordu. Ancak günümüzde Dış Kaynak Kullanımı yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, işletmelerin verimliliğini, operasyonel etkinliği arttırmak ve yeni gelir kaynakları yaratmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi haline almıştır.

# I. BÖLÜM

## 1. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ GELİŞİMİ ve İŞLETMELERE ETKİSİ

Teknolojik gelişmelerin hızlanması, küresel rekabetin ve ticaret koşullarının değişmesi sonucunda işletmelerin esnekliklerini artırmaları gereksinimi ortaya çıkmıştır. Sanayi devriminden beri sürekli büyüme stratejisi güden işletmeler çevrelerinde meydana gelen bu değişimlerden sonra bu stratejilerini değiştirme yoluna gitmişlerdir.

İşletme politikasına yön veren organizasyonel birimler işletme içerisinde üretilen bazı hizmetlerin edinilmesini işletme dışına çıkararak tedarik etmek suretiyle işletmelerin boyutlarını küçültmektedirler. Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile mal veya hizmet alan işletme ile bu mal ya da hizmeti sağlayan tedarikçi arasında geleneksel satınalmadan daha farklı bir ilişki söz konusudur.

### 1.1 Geleneksel Satınalma İle Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki Farklılıklar

İşletmelerin geleneksel satınalma yöntemleri ile Dış Kaynak Kullanımı yöntemi arasındaki farklılıklar bu tür bir değişimin işletmelerin operasyonel ya da taktik seviyelerinde verilen bir kararla değil, stratejik yönetim ekibinin yönlendirmesiyle tüm organizasyonun uyum sağladığı bir kararla olabileceğini ortaya koymaktadır.

#### 1.1.1 Dış Kaynak Kullanımının Belirgin Özellikleri

- Dış Kaynak Kullanımı yoluyla elde edilecek olan mal ya da hizmet işletmenin başarısında anahtar role sahiptir(Quinn ve Hilmer, 1994: 43–55).



- İçselleştirilmiş olan iş içeriğinin genellikle çalışanlar ve duran varlıklar ile birlikte hizmet sağlayıcıya aktarılır.
- Basit bir altyüklenici sözleşmesi yerine kapsamlı bir sözleşme vardır.
- İşletmeler arasında uzun süreli sözleşmeler yapılır. Yüzden fazla sayıda büyük ölçekteki sözleşme üzerinde yapılan araştırmada sözleşme sürelerinin ortalama 6–7 yıl olduğu gözlemlenmiştir. (Lacity ve Hirschheim, 1993)
- Her hizmet, mutabık olunan hizmet seviyesi ve hizmet sağlayıcının sorumluluğu sözleşme içeriğinde ayrıntılı olarak yer alır.

Geleneksel satınalmalardan ayırt edici özellikler olarak ön plana çıkmaktadır.

Tablo–1 ‘de örnek olarak lojistik sektörü için geleneksel satınalma yöntemleri ile Dış Kaynak Kullanımı karşılaştırmasını incelediğimizde bu yönetime karar vermenin işletme için stratejik bir karar olduğunu görebiliriz.

**Tablo - 1:** Geleneksel Satınalma ile Dış Kaynak Kullanımı Karşılaştırması

<b>Geleneksel</b>	<b>Dış Kaynak Kullanımı</b>
Standart	Müşteriye Özel
Genellikle tek boyutlu, yalnızca taşıma ya da yalnızca depolama	çok boyutlu taşıma, depolama, ambar yönetimi birbirini tamamlar biçimde, bütünleşik sistem yaklaşımı
Amaç nakliye masraflarının en aza indirilmesi	Hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam sahip olma maliyetinin en uygun düzeye indirilmesi
1-2 yıllık sözleşmeler	Üst/orta yönetim düzeyinde tartışılan daha uzun süreli sözleşmeler
Daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi	Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik yetenekler gereksinimi
Sözleşme görüşmeleri kısa sürer	Sözleşme görüşmeleri uzun sürer
İşletmeler arasındaki bağ daha zayıf, hizmet sağlayıcı işletmeyi değiştirmek daha kolay	İşletmeler arasındaki bağ daha kuvvetli, hizmet sağlayıcı işletmeyi değiştirmek daha zor ve maliyetli

**Kaynak:** Bettis, R., Bradley, S. ve Hamel, G. (1992) “Outsourcing and industrial decline.” Academy of Management Executive

Son yıllarda, birçok endüstride çeşitli faaliyetler aktif bir biçimde Dış Kaynak Kullanımı uygulamasına gidilmektedir. İşletmelerin günümüzde yaygın olarak Dış Kaynak Kullanımı uygulamasına gittikleri faaliyetler altta listelenmiştir (Greaver, M.F, 1999).

- Bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri, telekomünikasyon,
- İnsan kaynakları (işe alma,, ücretlendirme, danışmanlık, eğitim vb.),
- Hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım, satış ve pazarlama,
- Halkla ilişkiler,
- Pansiyon (yatılı okul) yönetimi,
- Doküman işleme (posta hizmetleri, fotokopi, dosyalama vb-).
- Muhasebe, vergi hizmetleri, iç denetim,
- Tesis yönetimi (sosyal ve fiziksel ihtiyaçlara yönelik) Güvenlik hizmetleri,
- Yönetim hizmetleri (inşaat, otel vb.),
- Hastane hizmetleri,
- Kütüphane hizmetleri.
- Tarımsal hizmetler, Müşteri hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri.
- Taşıma hizmetleri vb.leri yer almaktadır.

## **1.2 Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi İle İşletmelerin Sağladığı Avantajlar**

### **1.2.1 Temel Yetkinliğe Odaklanmak**

Temel yetkinlik, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.

Temel yetkinlik kavramının ortaya çıkışı ve gelişmesi, stratejik dış kaynak kullanımının gelişmesini körüklemiş ve yönlendirmiştir. İş yaşamı gittikçe karmaşıklaştığından ve uzmanlaşma gereken alanlar derinleştikçe yöneticiler her alanda en iyi olamayacaklarını fark etmişlerdir. Üç beş alanın üzerine çıkıldığında daha odaklı çalışan rakiplerinin ya da tedarikçilerinin performansına ayak uyduramaz hale gelmektedirler. Her alan başlı başına bir yoğunlaşma, yönetim ve adanmışlık gerektirmektedir. (Quinn ve Hilmer 1994). Bunun sonucu olarak da işletmeler her işi kendileri yapmak yerine az sayıdaki temel yetkinliklerine odaklanıp, kaynaklarını bu yetkinlikleri koruma ve geliştirmeye böylelikle rekabetçilikleri arttırmaya odaklanmaktadır.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırarak, yani dış kaynak kullanarak, kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülmekte, yalın hale gelmekte, ve en iyi bildikleri iş üzerinde odaklanma olanağı bulmaktadırlar.

Günümüzde iki yeni stratejik yaklaşım (temel yetkinlik ve dış kaynak kullanımı), uygun biçimde birleştirildiğinde işletmelerin yetkinlik ve kaynaklarını diğer stratejilere oranla çok daha etkin biçimde kullanmalarına olanak sağlamaktadır.

İşletmenin kaynaklarını, üzerinde uzmanlaştığı ve müşterisine farklılaştırıcı eşsiz bir değer yaratabildiği, belirli sayıdaki temel yetkinlik üzerine odaklaması, bunların dışında kalan – uzun süreden beri içeride yapılan ve işletmeye entegre olduğu düşünülen bazı işler de dahil olmak üzere – işletmenin stratejik olarak kritik ihtiyacı ve özel uzmanlığı olmadığı tüm işlerde dış kaynak kullan (Quinn ve Hilmer 1994).

## 1.2.2 Operasyon Maliyetlerinin Azaltılması

Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Örneğin, birden çok işletmenin siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır.

İşletmelerin temel yetkinlikleri ile ilgili faaliyetlerin dışındakilerde dış kaynak kullanması, işletmelere önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Dış Kaynak Kullanımı işletmelerinin ölçek, uzmanlık, deneyim gibi avantajları, bu işletmeleri cazip kılmaktadır. Bu nedenle, işletmenin yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçilere yaptırması maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır. (Lacity ve Hirschheim, 1994)

100 'den fazla işletme üzerinde Price Waterhouse Coopers tarafından 1999 yılında yapılan bir çalışmada işletmeler öncelikli olarak insan sayılarını azaltma ve böylelikle kısa dönemli maliyet tasarrufları sağlamak için Dış Kaynak Kullanımı'na yönelmekteydi. (PriceWaterhouseCoopers, 1999).

90'lı yıllar boyunca yapılan çalışmalarda da genelde operasyonel maliyetleri azaltma en önemli etmen olarak ortaya çıkmaktaydı. Ancak 2002 yılında yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre işletmeler %27 oranında mali operasyonel maliyetlerini azaltma, yine %27 oranında da üretim maliyetlerini azaltmak için Dış Kaynak Kullanımı yönteminden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Ancak ilk sırayı maliyetlerde disiplini sağlama ve maliyetleri kontrol altına almak almıştır. (Kakabadse ve Kakabadse, 2002)

Ancak unutulmamalıdır ki kimi zaman yöneticiler kendilerine nedenler sorulduğunda en güçlü neden olarak maliyeti göstermemelerine karşın maliyetinin daha yüksek olduğu durumlarda Dış Kaynak Kullanımı yöntemine sıcak bakmamaktadırlar.

### **1.2.3 Yatırım Maliyetlerinin Azaltılması**

İşletme bilgi sistemlerinin kurulması, yüksek maliyetli yatırımlar, çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında ilk maliyet çok yüksektir ve maliyet kapasite arttıkça göreceli olarak az artmaktadır.

Belirli bir sürecini destekleyecek sistemlerini kendisi için kuran her işletme bu sabit maliyetlere katlanırken, Dış Kaynak Kullanımı işletmeleri toplamda çok daha büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte, dolayısı ile kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir.

### **1.2.4 Maliyetlerin Önceden Bilinmesi**

Piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değişimlerle başa çıkabilmek için işletmeler farklı durumlarda maliyetlerinin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedir. Buna ek olarak eğer işletme bir pazara ilk defa giriyorsa o ülke ya da pazarın koşullarını önceden bilemeyeceğinden maliyetler açısından çeşitli sürprizler yaşayabilmektedir.

Birçok işletme hem tecrübe hem de bilgi eksikliği sebebi maliyetlerini belirleme ve ileriye yönelik değişimi tahmin etmede zorlanmaktadır. Öte yandan hizmeti sunan işletme alanında uzmanlaşmış, deneyim sahibi olmuş olduğundan risklerini daha iyi yönetebilmekte, maliyetini daha iyi hesaplayıp hizmeti alan işletmeye taahhüt edebilmektedir. Böylece, hizmeti alan işletmeye hizmetin toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verebilmektedir.

### **1.2.5 Belirlenmiş Hizmet Düzeyleri**

Dış kaynak kullanımı şirketleri müşterilerinin alacakları hizmetin bütün parametrelerini önceden belirleyebilmektedirler. Bu hizmet düzeylerinin sağlanamaması durumunda

uygulanacak yaptırımlar da belirlenebilmekte, böylece taahhütlerin gerçekleştirilmesi güvence altına alınmaktadır.

### **1.2.6 Bilgi Teknolojilerini Doğru Kullanmak**

Günümüzde işletme yönetimi önemli ölçüde Bilgi Teknolojilerinin kullanımına dayanmaktadır. Dolayısı ile Bilgi Teknolojilerinin doğru seçimi, uyarlanması ve yönetimi, rekabet edebilirliğe büyük katkıda bulunmaktadır. Bilgi Teknolojilerini doğru kullanmayan işletmeler süreçlerini etkin biçimde kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksaması, sistem içindeki stokların artması, entegrasyonun sağlanamaması gibi büyük sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Bu durum Bilgi Teknolojileri uygulamalarını deneysel bir yaklaşımla ele almayı büyük bir risk haline getirmektedir. Bilgi Teknolojilerini, etkin işletme yönetiminde hizmet alan işletmenin iş hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek Dış Kaynak Kullanımı hizmeti sağlayan işletmelerin sorumluluğundadır; dolayısı ile bunu başaramadıkları takdirde bu şirketler önemli yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durum, Dış Kaynak Kullanımı hizmeti sağlayan işletmelerin sağladığı önemli bir faydadır.

### **1.2.7 Geniş ve Esnek Kaynak Havuzu**

Farklı alanlara yayılmış farklı hizmetlerin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlık ve kaynaklar ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilir. Bu havuzun bir işletme tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimini, entegrasyonunu ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle dönemsel ya da mevsimsel olarak üretim ya da dağıtım gereksinimleri artan işletmeler için Dış Kaynak Kullanımı hizmeti veren işletmeler büyük esneklik sağlamaktadır. İşletmenin bu hizmetleri kendisinin yapması durumunda ya dönemsel darboğazlar ya da ölü dönemlerde atıl kapasite ortaya çıkmaktadır.

### **1.2.8 Kaynak Sürekliliği**

İşten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar ile mücadele edebilmek ve beklenmedik durumlar için önlem geliştirmek bir dış kaynak kullanımı şirketinin fazla ek kaynak gerektirmeden yönetebileceği konulardır

### **1.2.9 Maliyet ve Teknoloji Risklerinin Azaltılması**

Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen projelerde, bu konuda gerekli önlemleri almak ya da önlem alamadığı takdirde de sonucuna katlanmak müşteri şirketin sorumluluğu olmaktan çıkıp dış kaynak kullanımı şirketinin sorumluluğu haline gelmektedir.

### **1.3 Dış Kaynak Kullanım Kavramının Gelişimi**

Özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından sonra Dış Kaynak Kullanımı yöntemini uygulayan işletmelerin sayısında artış görülmektedir. Teknolojik gelişmelerin hızlanması, küresel rekabetin ve ticaret koşullarının değişmesi sonucunda işletmelerin esnekliklerini artırmaları gereksinimi ortaya çıkmıştır. Sanayi devriminden beri sürekli büyüme stratejisi güden işletmeler çevrelerinde meydana gelen bu değişimlerden sonra bu stratejilerini değiştirme yoluna gitmişlerdir. İşletme politikasına yön veren organizasyonel birimler işletme içerisinde üretilen bazı hizmetlerin edinilmesini işletme dışına çıkararak tedarik etmek suretiyle küçülebilirler.

Bu hizmetlerin Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik edilmesinden sonra kendi çekirdek fonksiyonlarına daha fazla odaklanabilmektedirler.

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) kavramı 1980'li yıllardan itibaren ilk olarak kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır.

Dış Kaynak Kullanımı en basit haliyle daha önce şirket içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir. (Lacity ve Hirschheim, 1993)

Bir başka tanıma göre ise “Şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi işletme veya işletmelere devretmesi.” (Greaver, 1999) olarak ifade edilmektedir.

Dış kaynak kullanmak (to outsource) Oxford English Dictionary’de ilk kez 1979 yılında yer almıştır.

Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing) ifadesi de 1981 yılında Business Week’te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıştır.

Oxford English Dictionary Dış Kaynak Kullanımını “Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlamaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı ile ilgili çeşitli araştırmacılar, yazarlar ve kurumların yaptığı tanımlar aşağıda yer almaktadır:

Dış kaynak kullanımı, daha önce işletme içerisinde yapılan/yönetilen bir işlemin ilgili insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme kapsamında bir dış işletmeye aktarılmasıdır. (Quelin ve Duhamel, 2003: 647 - 661)

Dış Kaynak Kullanımı bir organizasyonun belirli bir sürecinin sahipliğini bir tedarikçiye aktardığı durumda ortaya çıkar. Burada önemli nokta kontrolün de devrediliyor olmasıdır. Bu tanım dış kaynak kullanımını kontrolün ana işletmede kaldığı, yani ana işletmenin tedarikçiye neyi nasıl yapması gerektiğini söylediği geleneksel işletme - tedarikçi ilişkisinden farklılaştırmaktadır. Dış kaynak kullanımında işletme tedarikçiye işleri nasıl yapması gerektiğini değil hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini söyler ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını tedarikçiye bırakır.



Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlmasına olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir.

Organizasyonun içsel faaliyetlerinde amaç ve hedeflerin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyduğu üretim ve hizmetlerin tedarikinde işin bir kısmını veya tümünü dışsal tedarikçi ya da tedarikçilere devretme sürecidir.

Dış Kaynak Kullanımı gelişmeye başladığı ilk yıllarda herhangi bir mal ve hizmeti içeride üretme yerine dışarıdan satın alma ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayacak biçimde tanımlanmıştır. Yani aslında üret – satın al kararının avantaj ve dezavantajlara bakılarak verilmesi biçiminde özetlenmiştir.

Ancak zaman içerisinde işletmeler pazarda daha rekabetçi olmak için kendi en iyi yaptıkları işe odaklanıp, diğer konularda ise pazarda o işi iyi yapan diğer işletmelerin kaynaklarından yararlanmaya yönelmişlerdir. Böylelikle Dış Kaynak Kullanımı operasyonel ya da taktik düzeyde basit bir satın alma kararı ve işleminden uzaklaşp stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmaya başlamıştır.

Günümüzde iki yeni stratejik yaklaşım, uygun biçimde birleştirildiğinde işletmelerin yetkinlik ve kaynaklarını diğer stratejilere oranla çok daha etkin biçimde kullanmalarına olanak sağlamaktadır.

İşletmenin kaynaklarını, işletmenin üzerinde uzmanlaştığı ve müşterisine farklılaştırıcı eşsiz bir değer yaratabildiği, belirli sayıdaki temel yetkinlik üzerine odakla ve bunların dışında kalan – uzun süreden beri içeride yapılan ve işletmeye entegre olduğu düşünülen bazı işler de dahil olmak üzere – işletmenin stratejik olarak kritik ihtiyacı ve özel uzmanlığı olmadığı tüm işlerde dış kaynak kullan.

## **1.4 Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Gelişmeler**

Dış Kaynak Kullanımından yararlanma, stratejik yönetimin doğal bir sonucudur. Yani stratejik yönetim yaklaşımını ortaya çıkaran bazı gelişmelerin dış kaynaklardan yararlanmanın yaygınlaşması açısından özel bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu konuda etkili olan belli başlı gelişmeler, aşağıda ele alınmıştır.

### **1.4.1 Küreselleşme**

21. yüzyılda örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun, yurt içi ve yurt dışı işletmelerle nasıl rekabet edecekleri ve bunlara karşı nasıl yetkinleşecekleridir. 1980'li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan küreselleşme kavramı, günümüzde devamlı olarak etkisini arttırmaktadır. Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkelerarası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını ifade etmektedir. Küreselleşmenin ortaya çıkışının ve yaygınlaşmasının önemli nedenleri; liberal hükümet politikaları, haberleşme ve ulaşımın gelişmesi, çok uluslu işletmeler ve bölgesel birliklerin gelişmesi, kaynakların optimal dağılımını sağlamanın önemli hale gelmesi, gelişmiş ülkelerin menfaatleri ve yeni pazarlara ulaşma çabaları olarak belirtilebilir.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, rekabet de globalleşmekte ve artmaktadır. Günümüzde uluslararası rekabeti yeterli bir biçimde karşılayamama yüzünden, A.B.D.'de her yıl 600.000 kişinin işini kaybettiği belirtilmektedir (Satwik Seshasai and Amar Gupta, 2004). Böylesi bir ortamda, insan kaynakları yönetimi, yabancı üreticilerle etkin bir biçimde rekabet etmede kritik bir rol oynamaktadır.

Artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi tedarikçilerini birer ortak olarak görmelerini, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamakta, bu noktada dış kaynaklardan yararlanma, global bir ortamda önemli bir rekabet aracı haline gelmektedir.

### **1.4.2 Hızlı Değişim**

Günümüzde işletmeler, değişimin sabit olduğu bir çevre içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarılı olabilmeleri için, değişime hızlı ve etkin bir biçimde uyum sağlamaları gerekmektedir. Örneğin İnsan kaynakları yönetimi, değişimi etkin olarak yanıtlama sisteminin odak noktasında bulunmaktadır. Çünkü, değişimin odağında insan unsuru vardır.

Uluslararası rekabetin güçlenmesi ve sürekli değişim ihtiyacı işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmasını ve verimliliklerini arttırmasını zorunlu kılmaktadır. Üretimin, çalışma şeklinin ve sürelerinin esnekleştirilmesi ile, işletmelerin maliyetleri düşmekte, verimlilikleri artmakta, ani talep değişikliklerine uyum yetenekleri artmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, şiddetlenen rekabet ortamında işletmelere esneklik ve rekabet avantajı kazandırmaktadır.

### **1.4.3 Teknolojik Gelişmeler**

Günümüzde teknoloji birçok alanda hızla gelişmektedir. İşletmeleri en çok etkileyen alan, bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Yeni teknolojilerin işletme üzerinde çeşitli etkileri vardır.

Teknolojik gelişmeler, işletmelere bir yandan çeşitli kolaylıklar ve esneklik sağlarken, diğer yandan yüksek alt yapı harcamaları ve bilgi işlem alanında uzman olan çalışanların gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Genel olarak işletmenin teknolojik altyapısının oluşturulması ve güncellenmesi, uzmanlık gerektiren bir alandır. Esas faaliyet alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler, teknolojik gelişmeleri etkin bir biçimde takip etmede ve uygulamalarında bu gelişmelerden yararlanmada zorlanmaktadır. Bu

sebeple, bilgi işlem teknolojisinde dış kaynaklardan yararlanma, gittikçe önem kazanan ve yaygınlaşan bir uygulamadır.

Aynı şekilde işletmelerin teknoloji yönetimi alanında bilgi sistemlerinin oluşturulması ve işletilmesinde dış kaynak kullanımından yararlanma oranları giderek artmaktadır.

Bunun dışında; genel olarak üretim ve yönetim alanında yararlanılan teknolojilerin, yani donanım, araç, yol ve yöntemlerin gelişmesi de, söz konusu teknolojilerin temini konusunda dış uzmanlıklardan yararlanma gereğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, gelişmiş teknolojiler daha nitelikli elemanlar gerektirmekte, buna karşılık bu niteliklere sahip işgücü açısından genelde bir yetersizlik söz konusu bulunmaktadır.

#### **1.4.4 Rekabetin Artması**

Rekabetin sürekli olduğu bir çevrede, işletmelerin tedarikçilerini ne etkinlikte kullandığı, odaklanma kabiliyetinde önemli bir role sahiptir. İşletme, çevresel fırsatları yakalamada ve tehditleri etkisiz hale getirmede, stratejik ortaklarının yeteneklerinden etkin bir biçimde yararlanırsa, rakiplerine karşı güçlü olacaktır. İşletmenin Dış Kaynak Kullanımı politikaları, maliyetleri kontrol ederek, kaliteyi artırarak ve ayırt edici yetkinlikler ortaya çıkararak işletmenin rekabet etkinliğini belirleyecektir.

Rekabette avantaj sağlamanın önemli bir yolu da , düşük maliyetler ve güçlü bir nakit akışı sağlamaktır. Bu noktada maliyetlerinin kontrol altında tutulması önem taşımaktadır. Dış Kaynak Kullanımı, maliyetlerinin kontrol altında tutulmasında etkili bir yol olarak önem taşımaktadır.

Rekabet avantajı kazanmanın bir yolu da, sürekli kalite artırımdır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme, bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler ve rekabetin artması gibi gelişmeler müşteri memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir.

Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı mal ve hizmet sunmak, tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bu yüzden işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, bazı faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaları veya diğer şirketlerle stratejik birlikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır

Stratejik ve stratejik olmayan Dış Kaynak Kullanımı ayrımında iki kriter önemlidir:

- İşletmenin stratejik düzeyde bir Dış Kaynak Kullanımı politikası var mı?
- Ana etkinliklerinden (core activities) herhangi birini de dışarıya vermeyi değerlendirir mi?

Sözü edilen ana etkinlikler dört farklı anlamda işler için kullanılmaktadır:

- Geleneksel olarak çok uzun süreden beri içeride yapılagelmiş işler,
- İş performansı açısından kritik işler,
- Rekabet avantajı sağlayan ya da sağlama potansiyeli bulunan işler,
- İşletmenin büyümesini, yeni buluşlar yapmasını ve canlanmasını sağlayacak etkinlikler.

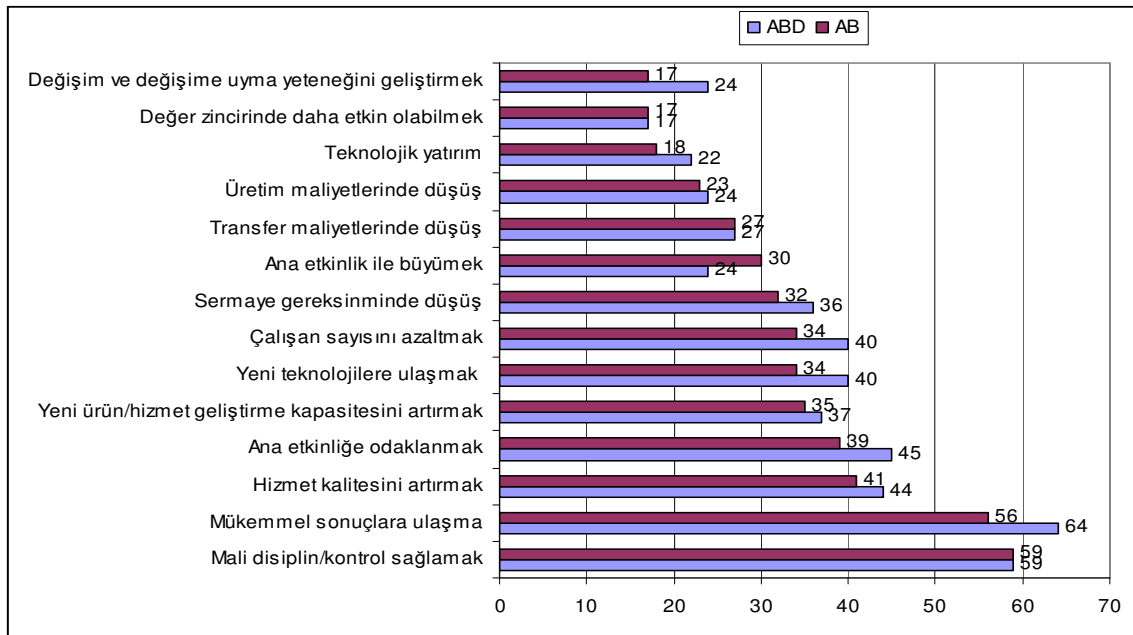
Türkçe kaynaklarda “Dış kaynak kullanımı” terimi ile aynı anlamda olarak “Dış Kaynaklardan Yararlanma”, “Outsourcing”, “Dışsal Tedarik”, “İşi Dışarıya Verme” terimleri de kullanılmaktadır. Türkçe literatürde Dış Kaynak Kullanımı özellikle stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak incelenmiş olduğundan Stratejik Dış Kaynak Kullanımı kavramı ile aynı anlamda tanımlanmıştır. Türkçe kaynaklardaki tanımlardan bazıları şunlardır: İşletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri veya öz temel yetkinliklerinin (core competence) kullanılmadığı alanlarda başka işletmelerden yararlanma eğilimine gitmeleridir. (Koçel, 1998: 273).

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet alanı sağlamak için öz yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan işleri, o konuda uzman işletmelerden tedarik etmeleri biçiminde tanımlanabilir. (Ertürk, 1998)

## 1.5 İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Tercih Etmelerinin Sebepleri

- İşletme maliyetlerinin kontrolü ve düşürülmesi,
- İşletmenin çekirdek fonksiyonlarının gelişmesi,
- Dünyaya açılma fırsatını, becerisini kazandırma,
- İşletme kaynaklarını başka alanlara kaydırma rahatlığı,
- Başka kaynaklara ulaşma fırsatı,
- Yeniden yapılanma gerekliliğinin farkına varılması,
- Fonksiyonların yönetiminde zorlanması,
- Riski paylaşma,
- Dış etkenlere karşı kırılganlığı azaltma,
- Nakit ihtiyacı.

**Tablo - 2:** ABD - AB Dış Kaynak Kullanımı Tercih Sebeplerinin Karşılaştırılması



**Kaynak:**Kakabadse ve Kakabadse (2002) “Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe”, Pergamon 2002

## **1.6 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sunduğu Avantajlar**

Dış Kaynak Kullanımı, daha önce işletmenin kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir işletmeden temin edilmesi olarak tanımlandığına göre bunun hizmeti alan işletmelere getirilerini de göz önünde bulundurmamak gerekir. Dış Kaynak Kullanımı kavramı ilk ortaya çıktığında işletmelerin toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanıyordu. Ancak günümüzde Dış Kaynak Kullanımı , yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, operasyonel etkinliği arttırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi haline almıştır.

Bunun yanı sıra, getirdiği avantajlarda, Dış Kaynak Kullanımı daha çekici bir yönetim stratejisi haline getirdi. Her ne kadar, başka avantajlar konuşulsa da Dış Kaynak Kullanımı kavramının tercih edilmesindeki temel sebep maliyet avantajı sağlamaktır. Başlıca avantaj olan maliyet avantajında dış kaynak kullanımı talep edilen hizmet sağlayıcı firmanın konusunda uzman oluşu, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanışı, işgörenlerinin konusunda uzman ve etkin oluşu gibi üretime ilişkin dışsallıklar maliyetleri düşürmektedir.

İşletmeler, istihdamın azaltılmasından ziyade gerçekleştirdikleri yan etkinlik ve fonksiyonları Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile temin ederek kazandıkları zaman ve emeği tamamen kendi asıl işlerine yönlendirdikleri için maliyet avantajı kazanmaktadırlar. Dış Kaynak Kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçüğe sahiptirler. Örneğin, birden çok müşterinin isteklerinin birleştirilmesi ile maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Ulaşım ve üretimde yol ve süreç optimizasyonu, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği artırıcı avantajlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüzde bu tür Dış Kaynak Kullanımı uygulamaları, komple bir müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin işletiminin temin

edilmesinden, sadece kampanya yönetiminin ya da dolaylı müşteri iletişim süreçlerinin (reklam, postalama, test kullanım sonuçlarının incelenmesi gibi) temin edilmesine kadar farklılıklar gösterebiliyor.

Dış Kaynak Kullanımı operasyonundan azami kazanç sağlayabilmek için her işletmede maliyet tasarrufu sağlayabilecek konuların özenle seçilerek hizmet paketine eklenmesi gerekmektedir. Web sayfası tasarımı, barındırma, bakım-onarım, eğitim, eleman temini, iç denetim, güvenlik ve lojistik hizmetlerinde de önemli ölçüde Dış Kaynak Kullanımı söz konusudur.

Kurumsal ya da bireysel kredi kartı pazarlama, kredi kartı sahiplerine diğer servislerin satılması aktif olmayan müşterilerin verilerinin güncellenmesi, pazar araştırmaları, memnuniyet anketleri gibi doğrudan pazarlamanın yapıldığı alanlarda ise dış kaynak kullanımı yeni yeni yaygınlaşmaktadır. Bordrolama ise Türkiye'de oldukça yeni bir kavramdır ve daha çok, yabancı kuruluşlarca geçici ya da süreli projeler için tercih edilmektedir.

Dış Kaynak Kullanımının, 2 önemli işlevi ana işe odaklanmak ve maliyetleri düşürmektir.

Maliyetleri düşürmek konusu biraz daha açılarak ifade edildiğinde ise;

- Yatırım maliyetinden tasarruf etmek ve ek bir yatırım yapmaksızın teknolojik yeniliklerden yararlanmak
- İdari ve yönetsel yüklerden kurtulmak
- Uzmanlıktan yararlanmak
- İş için ayrılan çalışma alanından ve çalışma araçlarından tasarruf etmek
- Eleman değişimi, eğitimi ve yönetiminden kaynaklanan riskleri ve maliyetleri düşürmek
- Sadece ihtiyacı olduğu sürece ihtiyaç duyduğu miktarda ve nitelikte hizmet almak
- Bütçede sürpriz sapmaları engellemek



Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile gerçekleştirilebilecek faaliyetleri öz kaynaklarla gerçekleştirmek sermaye ve işletim masraflarına yol açmaktadır, Dış Kaynak Kullanımı yönteminden yararlanma giderleri cari harcama olarak kabul edildiğinden sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına katkıda bulunmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile hizmet alan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlar veya sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırılabilir. Her yapılan yatırım belli bir risk unsuru taşır. Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile yatırım maliyetleri azalacak dolayısıyla risk dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebileceklerdir.

Stratejik bir yönetsel aygıt olarak Dış Kaynak Kullanımı yönteminden yararlanma, günümüzde özellikle bilgi teknolojileri faaliyetlerinde yoğunlaşmakla birlikte farklı hacimlerde birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Dış Kaynak Kullanımı yönteminden yararlanmanın avantajları olduğu kadar dezavantajları da mevcuttur, hatta avantaj gibi görünen unsurlar zaman içerisinde işletmeler için birer dezavantaja dönüşebilmektedir. Dikkat edilmesi gereken nokta, işletmenin dış kaynaklardan yararlanmayı bilinçli bir şekilde, stratejik bir karar olarak kullanmasıyla amacına ulaşabileceğinin farkında olmasıdır. İngiliz firmalarını ele alarak yapılan uygulamalı bir araştırma çalışmasının bazı bulgularını kısaca şöyle özetlemek mümkündür. (Fan Y, 2000: 213-219)

Ankette yer alan bir soruda Dış Kaynak Kullanımı yöntemine bakışı sorgulanmış ve elde edilen cevaplar Tablo-3 'de düzenlenmiştir..

**Tablo – 3: İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Bakışı**

<b>SORU: Hangi durum işletmenizin dış kaynaklardan yararlanmaya bakışını en iyi şekilde tanımlar?</b>	
<b>CEVAPLAR:</b>	
Tüm faaliyetler ve süreçler dış kaynaklardan yararlanmanın olası adayıdır	21
Temel yetenekler hariç tüm faaliyet ve süreçler, dış kaynaklardan yararlanmanın olası adayıdır	21
İşletmenin rekabet avantajları olan faaliyetleri tüm yetenekler dış kaynaklardan yararlanmanın olası adayıdır	57
Diğer	1
TOPLAM	100.00

**Kaynak:** Ying FAN (2000) "Strategic Outsourcing: Evidence from British Companies", Marketing Intelligence and Planning, Volume18, Number 4.

Tablo – 3 incelendiğinde, işletmelerin yüzde 57' sinin tüm faaliyet ve süreçlerde dış kaynaklardan yararlanmayı düşündükleri anlaşılmaktadır. Diğer yandan işletmelerin yüzde 21'i temel yetenekler için Dış Kaynak Kullanımı yönteminden yararlanmayı düşünmemekte, diğer yüzde 21'i temel yeteneklere ilave olarak rekabet avantajına sahip oldukları faaliyetlerde de Dış Kaynak Kullanımı yönteminden yararlanmayı düşünmemektedirler.

Ankette yer alan diğer bir soruda, işletmeleri Dış Kaynak Kullanımı yöntemini kullanmaya iten nedenler araştırılmıştır. Bu soruda işletmelere belli yargılar verilerek işletmelerin bunlara katılıp katılmadığı sorulmuş olup, elde edilen cevaplar Tablo-3 'de görülmektedir. İşletmeler büyük çoğunlukla diğer firmaların ilgili faaliyeti kendilerinden iyi yapmasını, dış kaynaklardan yararlanmanın en iyi nedeni olarak görmektedir. Diğer nedenler olarak, sırasıyla maliyet azaltma ve temel yeteneğe odaklanma ifade edilmiştir.

**Tablo-4:** İşletmelerin Dış Kaynakları Kullanma Nedenleri

<b>SORU: Hangi durum, dış kaynakları kullanma nedenini en iyi tanımlar?</b>	
<b>CEVAPLAR</b>	
Maliyetleri azaltmak	29
Diğer işletmelerin daha iyi yaptığı işlerde	57
Temel yeteneğe odaklanmak	21
TOPLAM	100.00

**Kaynak:** Ying FAN (2000) "Strategic Outsourcing: Evidence from British Companies", Marketing Intelligence & Planning Volume 18, Number 4.

Aynı ankette yer alan diğer bir soruda işletmelere Dış Kaynak Kullanımı yönteminden yararlanmanın geleceği konusunda bir soru sorulmuş olup elde edilen bulgular Tablo-5 'te açıklanmıştır.

**Tablo-5** Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Geleceği

<b>SORU: İşletmenizde daha fazla dış kaynaklardan yararlanma eğilimi var mı?</b>	
<b>CEVAPLAR</b>	yüzde
Evet	86
Hayır	14
TOPLAM	100

**Kaynak:** Ying FAN (2000) "Strategic Outsourcing: Evidence from British Companies", Marketing Intelligence & Planning, Volume 18, Number 4.

Tablo-5 'te gelecekte artacağı konusunu işletmeler yüzde 86 gibi büyük bir cevap yüzdesiyle onaylamıştır.

Ankette yer alan diğer bir soruda işletmelere dış kaynaklardan yararlanmanın temel nedenleri sorulmuştur:

**Tablo – 6:** Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Temel Nedenleri

<b>SORU: Belli faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanmayı hangi nedenlerle seçiyorsunuz?</b>	
<b>CEVAPLAR</b>	Yüzde
Maliyet azaltma	64
Temel yetenek üzerinde yoğunlaşma	36
Kalite (Ürün ya da hizmetle ilgili olarak)	29
İşletme içi beceri veya uzmanlıkta yetersizlik	29
Engeller (Sermaye malları, teknoloji v.b.)	7

**Kaynak:** Ying FAN (2000) "Strategic Outsourcing: Evidence from British Companies", Marketing Intelligence & Planning, Volume 18, Number 4.

Tablo – 6 'dan da anlaşıldığı gibi işletmelerin Dış Kaynak Kullanımı yönteminde, maliyet azaltma öncelikli olmakla birlikte bundan başka çeşitli nedenler de söz konusu olmaktadır. Bu nedenler arasında esneklik kazanma, hızlı karar alma, risk azaltma gibi faktörler eklenebilir. Bu faktörlerin tümü işletmeler açısından avantajlar ve dezavantajlar sunar.

### **1.7 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları**

Dış Kaynak Kullanımı yönteminden yararlanma işletmelere önemli faydalar sunmakla birlikte bazı riskleri de bünyesinde taşımaktadır. Bunlar işletmeler için ciddi maliyetler olabilmektedir.

### **1.7.1 Faaliyet Maliyetleri**

Dış Kaynak Kullanımı Yönteminin uygulanması sırasında ortaya çıkan en önemli maliyetlerden birisi Faaliyet Maliyetleridir. Dış Kaynak Kullanımı için hizmet sağlayıcı arayan işletmenin karşı karşıya kalacağı maliyetlerdir(Öztürk ve Sezgili, 2002:127-142).

- Şartname oluşturma
- Teklif toplama, değerlendirme
- Hizmet içeriği ile ilgili anlaşma yapma
- Sözleşme hazırlama ve onaylama

### **1.7.2 Kontrol maliyetleri**

Birlikte çalışmaya karar verilen kuruluşun faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça hassas bir konu olmaktadır ve dolayısıyla bu da bazı maliyetleri beraberinde getirmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinin başarısı bîr anlamda etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına da bağlıdır, zira faaliyetin işletme misyonuna ve hedeflerine uygun yapılmaması rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Faaliyetin amacına uygun yürüyüp yürümediği diğer koşullara olduğu kadar tedarikçinin faaliyetlerine de bağlı olduğundan düzenli kontroller gerekli olup kontrol de bir maliyet unsuru olmaktadır.

### **1.7.3 Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

Dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiğinde işletmeler devredilen bazı faaliyetlerin işletme içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkinsizliğe neden olmaktadır.

#### **1.7.4 Esneklik Kaybı**

Sözleşme uzunluğu da işletmeler açısından üzerinde dikkatlice durulması gereken bir konudur. İşbirliği yapılan kuruluş uzun vadeli bir sözleşmeyle sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmelere, bu anlamda daima maliyet ve talep gibi bir takım değişen koşullar gözetilecek esneklikler kazandırmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın görüldüğü gibi birçok avantaj ve dezavantajları vardır, ancak tekrar etmek gerekirse bu avantajların her biri işletmeler açısından birer dezavantaja dönüşebileceğinden işletmeler dış kaynaklardan yararlanma kararını dikkatli almaz durumundadır.

#### **1.8 Dış Kaynak Kullanımı Yönteminin Riskleri**

Yukarıda ifade edilen avantajlarının yanı sıra Dış Kaynak Kullanımı yönteminin işletmeler açısından bazı riskleri de söz konusudur. Özellikle hizmet sağlayıcı ile uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulamadığı durumlarda başarısızlık kesindir. Tedarikçi işletme ile Dış Kaynak Kullanımından yararlanma yoluna giden işletme, ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ortak bir yaklaşım benimseyebilmelidir. Aksi halde sorunlar işbirliğini olumsuz olarak etkileyecek ve işbirliği başarısız bir strateji haline dönüştürecektir.

Ayrıca Dış Kaynak Kullanımı yöntemi kararının hatalı verildiği, işletme için önem arz eden gizli bilgilerin rakiplerin eline geçtiği, Dış Kaynak Kullanımı kararının hayata geçirilmesinin zaman aldığı ve yetişmiş insan gücünün kaybedildiği durumlarda çeşitli dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu riskleri aşağıdaki gibi özetlenebilir(Karacaoğlu, 2001)

### **1.8.1 Ana yetkinliğin kaybedilmesi**

Başlangıçta işletmeler üretim süreçlerinin basit ve önemsiz görünen kısımlarını Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile alıyor görülebilir. Ancak zaman içerisinde tedarikçi ürün ya da hizmetini beklenen kaliteden daha düşük seviyelerde sunmaya başlayabilir hatta tedarikçi bu hizmeti sunma isteğini kaybedebilir. Bu durumda işletmenin tekrar bu alandaki ihtiyacı kendi içerisinde sağlaması mümkün olmayacak ve yetkinlik kaybedilmiş olacaktır(Quinn, Hilmer ve Frederick, 1994: 43–56).

### **1.8.2 Tedarikçi üzerindeki kontrolün kaybedilmesi**

Dış Kaynak Kullanımı hizmetinden yararlanmakta olan işletme ile tedarikçinin önceliklerinin uyuşmaması ciddi sorunlara sebep olur. Dış Kaynak Kullanımı hizmeti tedarik etme konusunda deneyim sahibi işletmeler tedarikçinin operasyonel personeli ile dostça ilişki kurarken aynı zamanda hizmeti veren işletmenin üst yönetimi ile de stratejik seviyede nüfuz ilişkisi kurar. Bundan dolayıdır ki Nike işletmesinin Dış Kaynak Kullanımı hizmeti aldığı tüm tedarikçilerin yerleşkelerinde kendi temsilci personelini bulundurur ve tedarikçilerinin üst düzey yöneticilerini sıklıkla Oregon 'da genel merkezinde gelecek planları ile ilgili bilgilendirmek üzere bir araya getirir. Hizmetin sağlanmasında bir sorun oluştuğunda hem tedarikçinin üst düzey yöneticileri kendi organizasyonuna, hem de Nike temsilci personeli tedarikçi organizasyonunda birlikte çalıştığı kişilere kişisel baskı kurarak sorunun daha hızlı ve etkin bir biçimde giderilmesini sağlar. (Quinn, Hilmer ve Frederick, 1994: 43-56)

### **1.8.3 Gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılması**

Dış Kaynak Kullanımı yöntemini tercih eden işletme, belirlemiş olduğu stratejinin ve iş planlarının tedarikçi tarafından bilinmesi durumunda doğal olarak bazı risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Çünkü, Dış Kaynak Kullanımı konulu etkileşimlerde

tedarikçi işletme, gizlilik derecesi yüksek bilgilere erişebilmekte ve bunların içeriklerini öğrenebilmekte ve işletme ile tedarikçisi arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bilgiler birer koz olarak kullanılabilir.

#### **1.8.4 Nitelikli personelin kaybedilmesi**

İşletmeler açısından nitelikli elemanların istihdamında ve buna süreklilik kazandırılmasında örgüt kültürünün, motivasyonun ve iş tatmininin büyük önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda uzmanlık gerektiren alanlarda istihdam edilmek üzere personel tedarik edilmesi hususunda da Dış Kaynak Kullanımı yöntemine başvurabilmektedirler. Örneğin, iletişim sistemlerinin güncelleştirilmesi, işletmenin ve ona dış kaynak hizmeti sağlayan işletme personelinin belirli bir program dahilinde bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu durumda tedarikçiye ihale edilmiş departmanlarda istihdam edilenler, işletme içerisindeki başka departmanlarda görevlendirilebilmekte veya yapılabilecek sözleşmeler çerçevesinde tedarikçiye transfer edilebilmektedir. Bu geçiş dönemi sonrası tedarikçi adına çalışan personel, genellikle eskiden çalıştığı işletmelere geri dönmemektedir. Nitelikli elemanların işletmenin ayrılmasına neden olan bu süreç, aynı zamanda diğer departmanlarda çalışan personelin işletmeye olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.



## II. BÖLÜM

### 2. İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ YERİ

Dış kaynaklardan yararlanma kararlarının hatalı verilmesi, işletmeleri hem mali hem de yönetim alanlarında çeşitli sıkıntılara sürükleyebilmektedir. Bundan dolayı dış kaynaklardan yararlanma kararları, işletme hedefleri dikkate alınarak, edinilen tecrübeler ve gerçekçi planlamalar doğrultusunda alınmalıdır.

Bazen dış kaynak sağlayıcı işletmelerin farklı iş yapış tarzları, yönetim kültürleri ve yöntemleri dış kaynaklardan yararlanma kararının hayata geçirilmesinde zaman kaybına neden olmaktadır. Söz konusu zaman kaybı, dış kaynaklardan yararlanmak isteyen işletmeler açısından amaç-araç çatışmasına neden olabilmekte ve işletmelerin piyasa performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

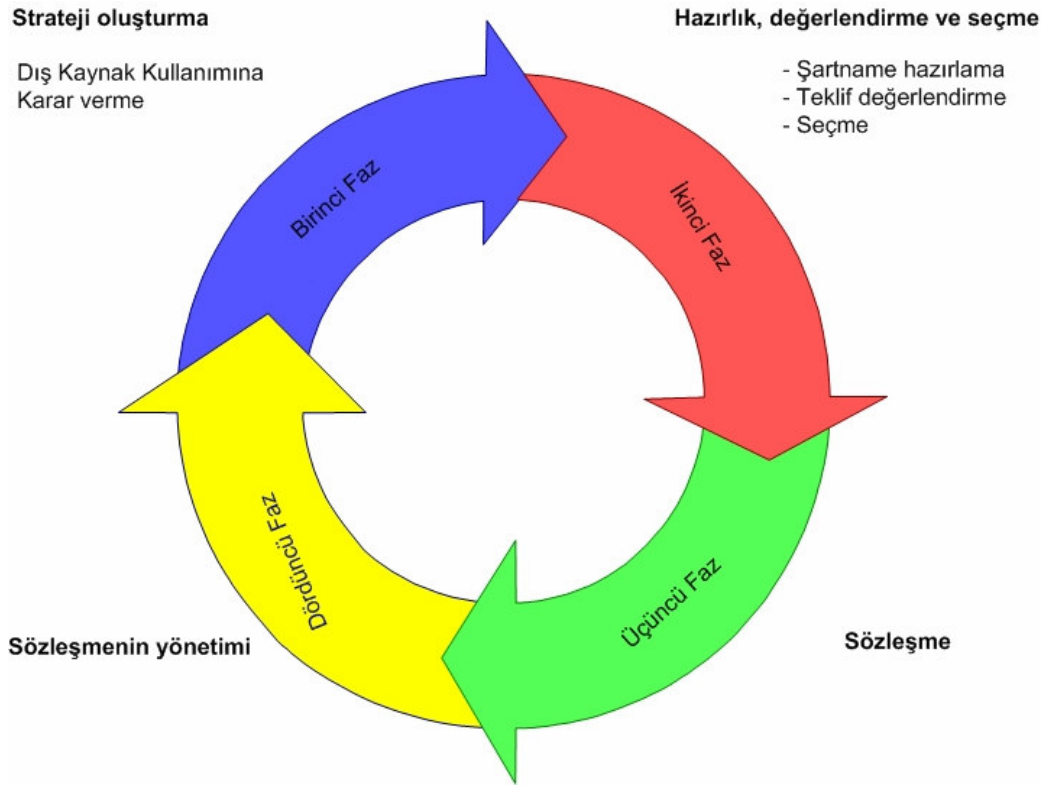
Dış Kaynak Kullanımı operasyonlarının kapsamın her geçen gün daha karmaşık iş süreçleri eklenmektedir. İşletmeler daha fazla kritik iş sürecini Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik etme eğilimi göstermektedirler(Cap Gemini, Ernst Young, 2002)

İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı yöntemini stratejilerinin bir parçası olarak kullanmaya karar vermeleri bazı özellikler önplana çıkarmaktadır.

- Dış Kaynak Kullanımı hizmeti veren tedarikçi işletmenin etkilemiş olduğu üst düzey yönetici ve işletme hissedarı sayısı önceki yıllara göre daha yukarılara çıkmış durumdadır.
- Seçim kriterleri sadece maliyet azaltılması ile sınırlandırılmaz.

- Transfer edilen kaynakların (demirbaş ve personel) finansal yönetimi ve bunların performanslarını ölçme yöntemleri sözleşme içeriklerini daha öncesine göre daha ayrıntılı hale getirmektedir.
- Değişimin yönetilmesi işletmeler arasında daha fazla ara yüzün etkileşimine sebep olur.
- Detaylı hizmet seviyeleri çerçevesinde ilişkilerin yönetimi daha detaylı kontrol ve verimlilik raporlarını zorunlu kılar.

Tedarikçi seçimi, sözleşme pazarlıkları ve mevcut operasyonun tedarikçiye devri beklenilenden daha uzun zaman ve paraya mal olmaktadır.



### Şekil - 1 Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Süreci

**Kaynak:** Stone, L (2003) Evaluating External Service Providers: Turning Chaos Into Order, Lisa Stone - Gartner Group, Outsourcing and IT Services Summit 2003

İşletmenin Dış Kaynak Kullanımı konusunda yapması gerekenleri 4 safhada incelemek mümkündür.

***Birinci Faz:***

Birinci fazda işletme için Dış Kaynak Kullanımı konusunda stratejik kararın ortaya çıkması gerekir. Hangi iş sürecinin nasıl ve hangi şartlarla Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik edileceği belirlenir.

***İkinci Faz:***

İkinci fazda oluşturulmuş stratejiye uygun şartname içerikleri hazırlanarak piyasada bu işlere talip olabilecek tedarikçilere iletilir. Tedarikçiler tarafından hazırlanan teklifler incelenir ve en uygun adaya iş verilir.

***Üçüncü Faz:***

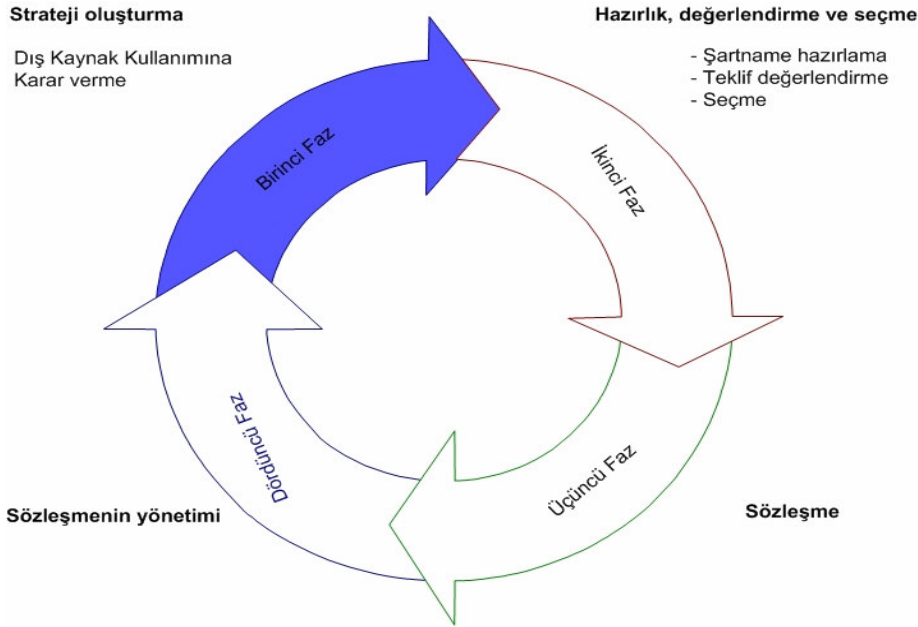
Üçüncü fazda işi alan tedarikçi firma ile Dış Kaynak Kullanımı sözleşmesi hazırlanır. Hazırlanan bu sözleşme daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi uzun vadeli, kapsamı, hizmet seviyesi, kritik başarı faktörleri, ceza-ödül kriterleri belirlenmiş olmalıdır.

***Dördüncü Faz:***

Sözleşme sonrasında tedarikçi firma işi üstlenir ve hizmete başlar. Bu geçiş aşamasında mevcut operasyonun en az şekilde etkilenmesi ve hizmet kalitesinde ani dalgalanmaları engellemek için bir aktivasyon süreci uygulanır. Bu süreç içerisinde gerek işi üstlenecek tedarikçi gerekse işi yaptıran işletmenin ekipleri yakın bir çalışma ortamı oluştururlar. İş içeriği başarılı bir şekilde tedarikçiye aktarıldıktan sonra hizmet seviyeleri takip edilmeye başlanır.

## **2.1 Strateji Oluşturma**

İşletmenin Dış Kaynak Kullanımına karar vermesi sürecini Şekil – 3 ‘deki gibi 4 aşamada açıklamak mümkündür. İşletme stratejik hedeflerini, iç ve dış yeteneklerini, pazar koşullarını, rekabeti belirleyip işletme için bir yol haritası oluşturabilmelidir.



**Şekil – 2** Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Süreci – Strateji Oluşturma

**Kaynak:** Stone, L (2003) Evaluating External Service Providers: Turning Chaos Into Order, Lisa Stone - Gartner Group, Outsourcing and IT Services Summit 2003



**Şekil – 3:** Dış Kaynak Kullanımı Karar Verme Süreci

**Kaynak:** Quelin ve Duhamel (2003) “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, European Management Journal Vol. 21, No. 5, pp. 647–661, 2003

Birinci aşamada işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu süreç içerisinde işletme Dış Kaynak Kullanımı konusunda pozisyonunu belirler, iş içeriklerini tasnif ederek aralarındaki ilişkileri göz önüne serer.

Daha sonra işletmenin dahili (içsel) yeteneklerinin tetkik (evaluate) edilmesi amaçlanmaktadır. Bu süreç içerisinde işletme rekabete etki eden eksik yeteneklerini listeler, dahili aktivitelerin maliyet bileşenlerini inceler, bu aktivitelerin işletme içerisinde yerine getirilmeye devam edilmesi durumunda oluşabilecek riskleri belirler ve bu bilgiler ışığında Dış Kaynak Kullanımı uygulanabilirlik seviyesini ortaya çıkarır.

Bir sonraki aşamada işletmenin içinde bulunduğu çevrenin ve rakiplerinin durumu tetkik edilmektedir. Bu süreç içerisinde işletme rakiplerinin yapısal tercihlerini ve bu tercihlerinin performanslarına etkisini, Dış Kaynak Kullanımı sağlayan işletmelerin işletmeye sağlayacakları maliyet avantajlarını ve performanslarını ve Dış Kaynak Kullanımı ile ilgili riskleri tetkik eder.

Son olarak önceki aşamalarda elde edilen verilere dayanılarak işletmenin Dış Kaynak Kullanımı konusunda bir yol haritası belirlenir. İşletme için çeşitli opsiyonları içeren maliyet modelleri geliştirilir, tedarikçilerin detaylı profilleri belirlenir, işletmenin Dış Kaynak Kullanımı sözleşmeleri için kapsam ve içerik belirlenir ve bu süreçte uygulanacak standart bir raporlama yapısı oluşturulur.

### **2.1.1 Analitik Hiyerarşi Süreci ile Karar Verme**

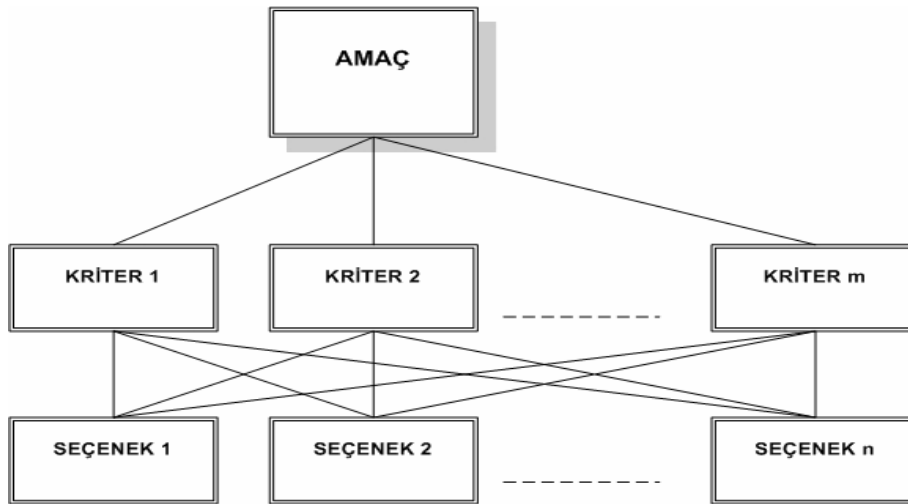
AHS (Analytic Hierarchy Process – AHP); gruplara ve bireylere, karar verme sürecindeki nitel ve nicel faktörleri birleştirme olanağı veren güçlü ve kolay anlaşılır bir yöntemdir(Saaty, 1980).

AHS, ilk olarak 1970'li yıllarda Thomas L. Saaty tarafından ortaya konmuş olup karmaşık karar problemlerinin analizinde kullanılan çok kriterli karar verme tekniklerinden birisidir.

AHS her sorun için amaç, kriter, olası alt kriter seviyeleri ve seçeneklerden oluşan hiyerarşik bir model kullanır. Karışık, anlaşılması güç veya yapılaşmamış sorunlar için genel bir yöntemdir ve üç temel prensip üzerine kurulmuştur:

- Hiyerarşilerin oluşturulması
- Üstünlüklerin belirlenmesi
- Mantıksal ve sayısal tutarlılık

Hiyerarşinin tüm parçaları birbirleri ile ilgilidir ve bir faktördeki değişimin diğer faktörleri nasıl etkilediği kolayca görülebilir. AHS 'nin hiyerarşik yapısındaki bu esneklik ve etkinlik karar vericiye karar sürecinde çok yardımcı olur. Kararları bu yapıda kurarak; bir çok veri türü bir araya getirilebilir, performans seviyelerindeki farklılıklar birbirine uygun hale getirilebilir ve farklı gözükten nesnelere karşılaştırma yapılabilir.



**Şekil – 4:** Basit bir AHS modeli

AHS yöntemi 3 aşamadan oluşur;

- Hiyerarşinin kurulması
- Kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi
- Seçeneklerin ağırlıklarının belirlenmesi

#### **2.1.1.1 Hiyerarşinin kurulması**

Karmaşık bir problemin AHS ile çözümlenmesi için Şekil – 4 ‘de basit olarak verilmiş olan hiyerarşik yapının kurulması gerekir. En üstte bulunan ve tek elemana sahip olan seviye “Amaç” seviyesidir. En altta bulunan ve hedeflenen sonuçları içeren seviye “Seçenekler” ya da “Aktiviteler” seviyesidir. Bunların arasında bulunan seviyeye ”Kriterler” ya da “Özellikler” seviyesi denilebilir.

#### **2.1.1.2 Kriterlerin Ağırlıklarının Belirlenmesi**

Bu aşama ikili karşılaştırmalar, öncelik vektörünün oluşturulması ve tutarlılık kontrolü adımlarından oluşur.

#### ***İkili Karşılaştırmalar:***

Bir seviyedeki kriterin öneminin aynı seviyede bulunan kriterlerle birlikte ağırlıklı olarak belirlenmesidir.

Sorun, hiyerarşik bir modele oturtulduktan sonra hiyerarşiyi oluşturan kriterlerin göreceli üstünlükleri hesaplanır. Karar verici, bir düzeydeki kriterlerin, hiyerarşide hemen bir üst düzeyde yer alan kriterler açısından göreceli önemlerini saptayacak şekilde değer ve tanımlara dayalı bir puanlama yapar ve ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulur.

5 farklı kriterin olduğu bir dizide  $n(n-1)/2$  formülü ile 10 adet ikili karşılaştırma olacaktır. 1 ile 9 arasında ağırlık değerlerinin karşılıkları Tablo – 7 ‘de yer almaktadır.

**Tablo – 7:** AHS skalası ve anlamları

<b>Sayısal değer</b>	<b>Tanım</b>
1	Eşit önemde veya aralarında kayıtsız kalınıyor
3	1. kriter 2.’ye göre biraz daha önemli veya biraz daha tercih ediliyor
5	1. kriter 2.’ye göre fazla önemli veya fazla tercih ediliyor
7	1. kriter 2.’ye göre çok fazla önemli veya çok fazla tercih ediliyor
9	1. kriter 2.’ye göre aşırı derecede önemli veya aşırı derecede tercih ediliyor
2.4.6.8	Ara değerler

**Kaynak:** SAATY, T.L (1980) “The Analytic Hierarchy Process” . McGraw-Hill, New York, 1980

### ***Öncelik Vektörünün Oluşturulması:***

Görelî önemlerin belirlenmesi için gerekli matematiksel hesaplar aslında ikili karşılaştırmalar matrislerinin en büyük özvektörünün bulunmasından ibarettir. Herhangi bir düzeydeki ikili karşılaştırma matrisinin özvektörünü hesaplamak için, ya Expert Choice gibi paket programından faydalanılır ya da her sütündeki elemanları normalize edip oluşan normalize matrisin her satırındaki elemanların ortalaması bulunur.

Eğer ikili karşılaştırmalar matrisi yerine seçeneklerin ölçüte göre nicel performans değerleri kullanılacaksa, özvektörü hesaplamak için söz konusu performans değerlerinden oluşan vektörü normalize etmek yeterlidir.

Sonuçta, bir seçeneğin bir üst düzey kritere göre görelî önemi, söz konusu üst düzey öğenin bir üst düzey açısından görelî öneminin çarpılması ve bu işlemin en üst düzey olan



amaç düzeyine kadar sürdürülmesi sonucu; hiyerarşinin en alt düzeyinde yer alan seçeneklerin toplam görelî üstünlükleri, amacı gerçekleştirme açısından, bulunabilir. Toplam görelî üstünlüklere göre seçenekler en iyiden en kötüye sıralanarak bir tam ön sıralama elde edilir.

### ***Tutarlılık Kontrolü:***

Aslında bu şekilde karşılaştırmalara dayalı bir değerlendirme sırasında mükemmel bir tutarlılığa erişmek hemen hemen imkansızdır. Bir karar modelinin etkinliği irdelenirken modelin kullanımını sonucunda verilen kararın tutarsızlığının ilgili sorun açısından ne denli kötü olduğu araştırılmalıdır. AHS, incelenen sorun için tutarlılık varsayımından sayısal olarak sapma derecesi ile ilgilenir. Sayısal tutarlılık için bu gibi durumlarda kurulan hiyerarşik modelin ikili karşılaştırmalar matrislerine ait tutarsızlık oranlarının %10'dan büyük olmaması gerekir(Saaty, 1980).

### **2.1.1.3 AHS ile Dış Kaynak Kullanımı Problemi Analizi**

Bir işletmenin IT hizmetleri için Dış Kaynak Kullanımı ile ilgili karar içerisinde birçok değişkeni içeren karmaşık bir problemdir.

### ***Problem Tanımı:***

Dış Kaynak Kullanımı konusunda karar verme sürecinde işletmenin tedarikçi seçimini hangi kriterlere göre yapacağı çözülmesi gereken önemli bir konudur.

İşletmenin çeşitli fonksiyonel grupları açısından Dış Kaynak Kullanımı yönteminden çeşitli beklentileri olacaktır. Tedarikçilerin bu beklentilerin hangilerini ne kadar karşılayabilecekleri ve bu beklentiler içinde belirtilenlerin önem dereceleri problemin asıl çözülmesi gereken parçasıdır.

Dış Kaynak Kullanımı konusunda karşımıza çıkan faktörler ve nitelikler.(Chyan Yang, Jen-Bor Huang, 2000)

***Yönetim:***

- IT bölümü çalışanlarının teşvik edilmesi, performans ve moral artışı sağlanması
- IT bölümü içerisindeki bireysel hareketlerin engellenmesi ve diğer operasyonel gruplar ile daha iyi bir iletişimin sağlanabilmesi
- Nitelikli elemanları sıklıkla kaybetme problemini gidermek
- IT bölümünün kontrolünün ve yönetilebilirliğinin artırılması
- IT bölümünde esnekliğin sağlanması, ihtiyaca göre merkezileştirme ve adem-i merkeziyetçiliğe yatkın hale getirilmesi

***Strateji:***

- Ana yetkinliğe odaklanmak
- Teknoloji yoksunluğu ya da kaynak kıtlığı durumlarında destek alınabilecek stratejik bir iş ortağının edinilmesi
- Bu stratejik iş ortaklığından oluşturulabilecek sinerji ile kurulacak bir işletmenin sözkonusu hizmetleri satması
- Riski paylaşmak
- Pazarda hızlı hareket edebilmek ve esnek olabilmek

***Teknoloji:***

- Yeni teknolojiye geçiş
- Tedarikçiden yeni yazılım ve donanım teknolojilerini öğrenmek

***Maliyet:***

- IT sistemlerinin geliştirme ve bakım maliyetlerinde azalma
- Sabit maliyetlerin değişken maliyetlere çevrilebilmesi
- Finansal esnekliğin sağlanabilmesi

***Kalite:***

- Daha güvenilir ve daha yüksek performans sağlayan IT altyapısının kurulması
- Daha yüksek hizmet seviyelerine erişmek.

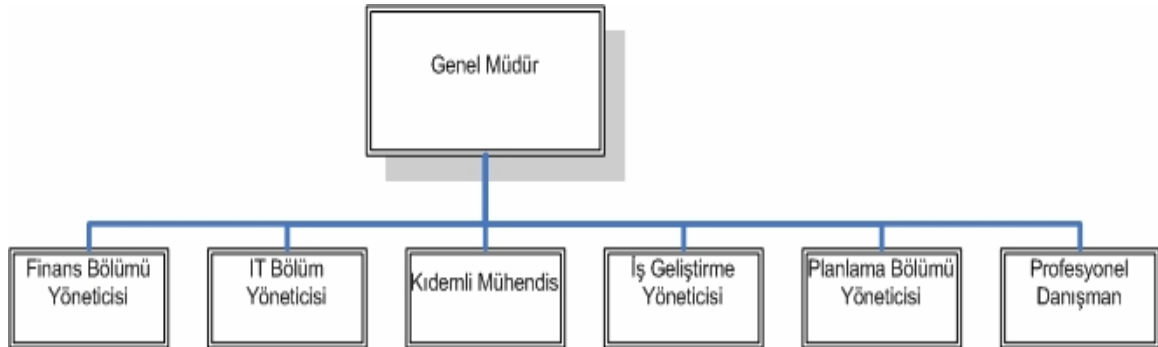
İşletme tepe yönetimi AHS yöntemini kullanmaya karar verdikten sonra 5 aşamalı bir planı devreye sokacaktır. Bu planın evreleri aşağıda yer almaktadır.

- Uzman bir ekip oluşturulması
- Tüm belirleyici faktör ve niceliklerin listelenmesi
- Analitik hiyerarşinin kurulması
- Alternatiflerin hesaplanması ve yorumlanması
- Karar verilmesi

Bu süreçleri de içeren AHS ile Dış Kaynak Kullanımı karar sürecini bir banka için uygulanmış örnek ile açıklayabiliriz.

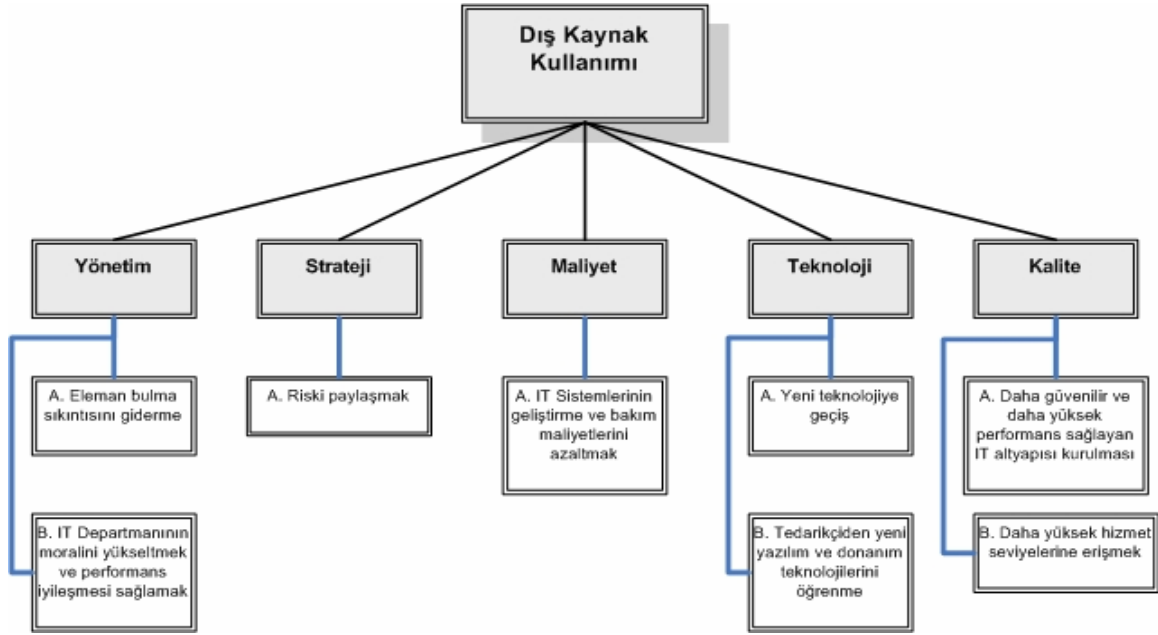
X Bankası IT bölümünün bazı fonksiyonlarını Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik edecektir. Bu durumda banka yönetimi maliyet ve yönetim konularını ile hangi sistemin bu kapsama alınacağını düşünmeye başlayacaktır.

Bu kapsam için aday sistemler altyapı yönetimi (Ağ sistemleri, sunucu sistemleri ve kişisel bilgisayarlar), yönetim bilgi sistemi altyapısı (Online transaction processing system - OTPS) bakım ve yönetimi ve yeni uygulama geliştirmeler (Internet homepage, şubesiz bankacılık arayüzü ve etkileşimli sesli yanıt sistemi) olarak görünmektedir. X Bankası tepe yönetimi Dış Kaynak Kullanımı konusunda kararları belirleyecek bir görev grubunu toplantıya çağırır. Bu grup genel müdüre bağlı çeşitli bölüm yöneticileri ve uzmanlardan oluşacaktır.



Şekil – 5: AHS Görev Grubu

Dış Kaynak Kullanımı konusunda karşımıza çıkan faktörler ve nitelikleri listesinde de görülebileceği gibi bu karar verme sürecinde birçok faktör söz konusu olmaktadır. AHS Görev Grubu bu konuları kendi içerisinde inceler, tartışır ve sonrasında Tablo-13 'de yeralan hiyerarşiyi ortaya çıkarır.



**Şekil – 6:** X Bankası Dış Kaynak Kullanımı Karar Süreci Hiyerarşisi

AHS görev grubu belirlenen karar faktörlerini satır ve sütunlara sıralayarak ağırlıklarını belirler ve ikili karşılaştırmalardan bir matris oluşturur. Tablo – 8 'de X Bank için BT Dış Kaynak Kullanımı projesi öncesinde hazırlanmış Karar Faktörleri Matrisi yer almaktadır. Bu Matris üzerinde her bir kriterin diğer kriterlere karşı kıyaslaması bulunmaktadır.

**Tablo – 8:** X Bankası Dış Kaynak Kullanımı Karar Faktörleri Matrisi

	YÖNETİM	STRATEJİ	MALİYET	TEKNOLOJİ	KALİTE
YÖNETİM	1	3	3	5	3
STRATEJİ	1/3	1	5	6	3
MALİYET	1/3	1/2	1	3	1
TEKNOLOJİ	1/5	1/6	1/3	1	1/2
KALİTE	1/3	1/3	1	2	1

Bu değerler ışığında ortaya çıkan görelı önem vektörü Tablo – 9 ‘da belirtilmiştir.

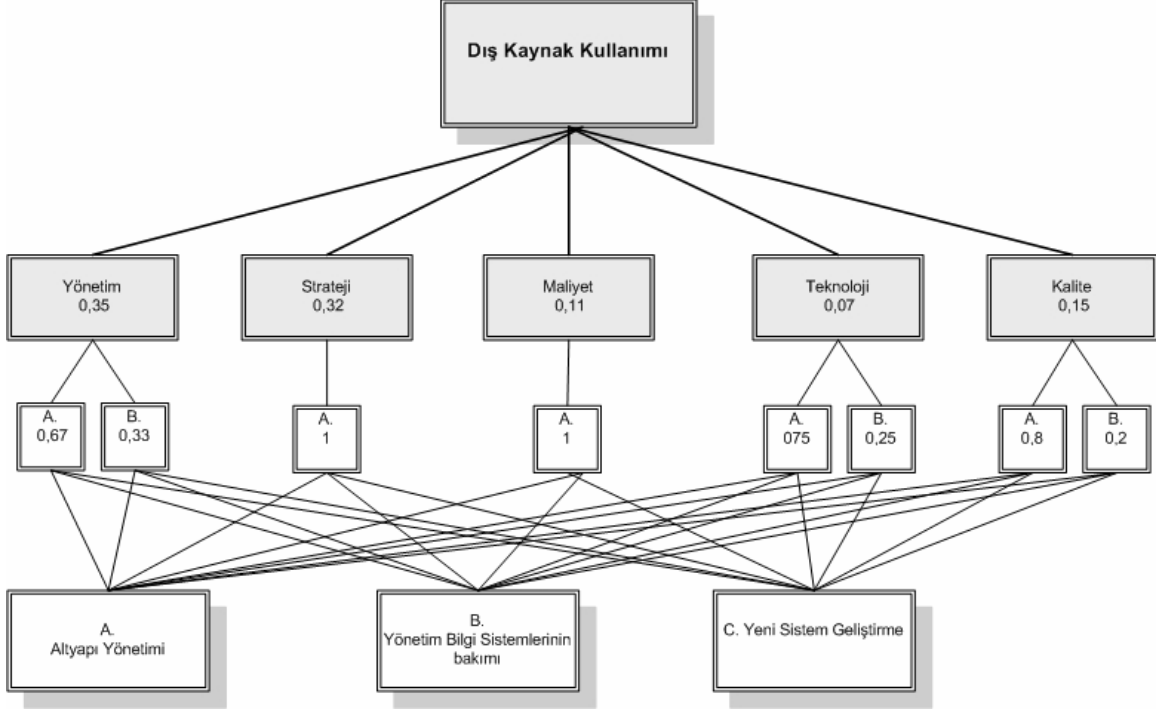
**Tablo – 9:** Özvektör Matrisi

	YÖNETİM	STRATEJİ	MALİYET	TEKNOLOJİ	KALİTE
Aw Max	0,40	0,31	0,11	0,05	0,11

**CI (Consistency Index)= 0,074**

**Tablo – 10:** X Bankası Dış Kaynak Kullanımı Diğer Karar Faktörleri Matrisi

	Yönetim – A	Yönetim – B
Yönetim – A	1	2
Yönetim – B	1/2	1
Aw Max	0,67	0,33
	Teknoloji – A	Teknoloji – B
Teknoloji – A	1	3
Teknoloji – B	1/3	1
Aw Max	0,75	0,25
	Kalite – A	Kalite – B
Kalite – A	1	4
Kalite – B	1/4	1
Aw Max	0,8	0,2

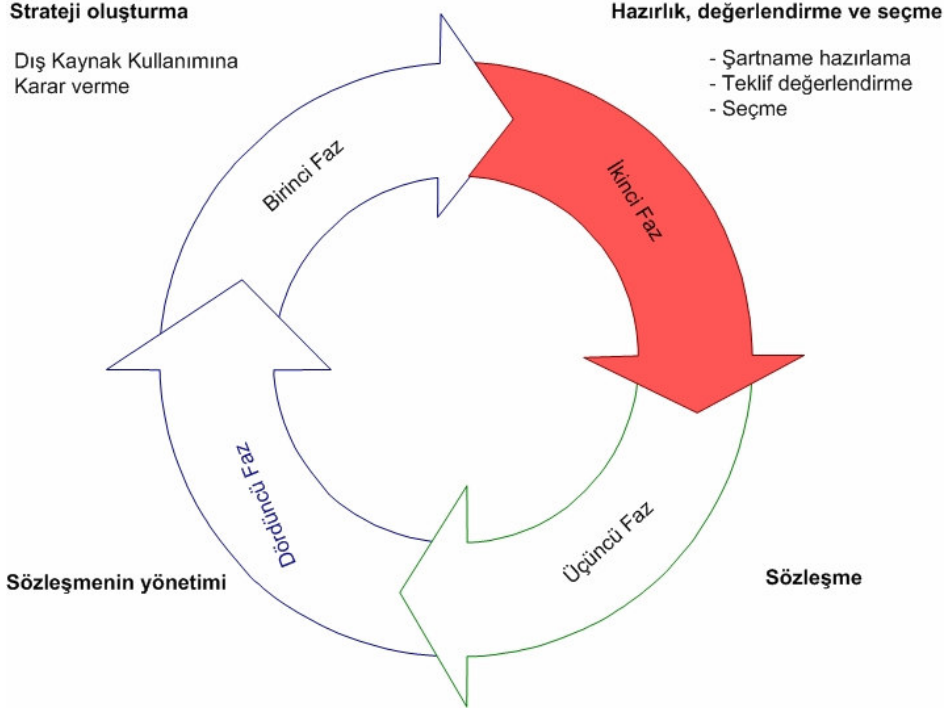


**Şekil -7:** X Bankası Dış Kaynak Kullanımı Karar Faktörleri Ağırlıkları

AHS görev grubu bu çalışma sonrasında Altyapı Yönetimi, Yönetim Bilgi Sistemlerinin Bakımı ve Yeni Sistem Geliştirme konularını Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik etmeye karar verir ve bunu hayata geçirmek için çalışmalara başlar.

## 2.2 Hazırlık, Değerlendirme ve Seçme

Bu aşamada oluşturulmuş stratejiye uygun şartname içeriği hazırlanarak piyasada bu işlere talip olabilecek tedarikçilere iletilir. Tedarikçiler tarafından hazırlanan teklifler incelenir ve en uygun adaya iş verilir.



**Şekil – 8:** Dış Kaynak Kullanımı Süreci – Hazırlık, Değerlendirme ve Seçme

**Kaynak:** Stone, L (2003) Evaluating External Service Providers: Turning Chaos Into Order, Lisa Stone - Gartner Group, Outsourcing and IT Services Summit 2003

***Şartname Hazırlama:***

Tedarikçi tarafından edinilecek mal ya da hizmetin tanımı ayrıntılı olarak yapılır. Bu tanım içerisinde hizmetin nerede, ne zaman, hangi kapsamda, ne miktarda miktar, hangi kalitede, vb özellikleri açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilir. Eğer tedarikçi işletmeden bu konularda esneklik bekleniyorsa (değişken miktarlar, farklı yerlerde ve değişken kalite seviyeleri gibi) bu durum da ayrıntılı bir şekilde açıklanmalıdır. Tedarikçi firma bu şartname içeriğine göre kendi teklifini oluşturacak ve vereceği hizmeti fiyatlandıracaktır.

Şartname içeriğinde aşağıdaki listede bulunan maddeler ayrıntılı olarak açıklanmalıdır.

- İşin tanımı
- İşin Kapsamı
- Tarafların sorumlulukları – Kapsam dışı konuların belirtilmesi
- Hedeflenen hizmet seviyesi

- Cezalar ve Ödüller
- Anahtar performans kriterleri
- Sözleşme süresi

Ayrıca gelen tekliflerin karşılaştırılmasının kolay olması için teklifin nasıl bir format ile verilmesi gerektiğini belirtmek uygun olacaktır.

### ***Teklif toplama ve değerlendirme:***

Tekliflerin aday tedarikçilerden toplanması ve değerlendirmesinde önemli kriterleri aşağıda sıralanmıştır.

- Uzmanlık alanına ait derin ve geniş tecrübeye sahip olmak
- Finansal yeterliliğe sahip olmak
- Kalite geliştirme ve tüketici tatmini sorumluluğunu taşımak
- Herkeste bulunmayan hizmet kabiliyetine sahip olmak
- Müşteri piyasasını ve iş alemindeki gelişme ve yenilikleri anlayabilmek
- Teknolojik yeniliğe açık olmak
- Performans garantisi verme isteğini taşımak
- Uzun vadeli servis hizmeti sağlamak için sorumluluk üstlenmek
- Tüketicinin taktirini toplamak
- Ün veya şöhrete sahip olmak
- Hizmet üreten becerili ve tecrübeli personele sahip olmak
- Hizmet portföyü açısından geniş bir alana hitap etmek

Teklifleri değerlendirirken Tablo – 11 ‘de örnek olarak verilmiş bir teklif karşılaştırma tablosu faydalı olacaktır. Bu tabloda yer alan 6 kriterin 5 firma için değerlendirilmesi daha sağlıklı karşılaştırmalar yapılabilmesine olanak sağlayacaktır. Önceki bölümde Dış Kaynak Kullanımı karar sürecinin AHS sistemi ile çözümlenmesi sırasında karara varılan faktörlerin ağırlıkları bu karşılaştırma tablosunda gösterge ağırlık olarak kullanılabilir.



**Tablo – 11** Teklif Karşılaştırma Tablosu

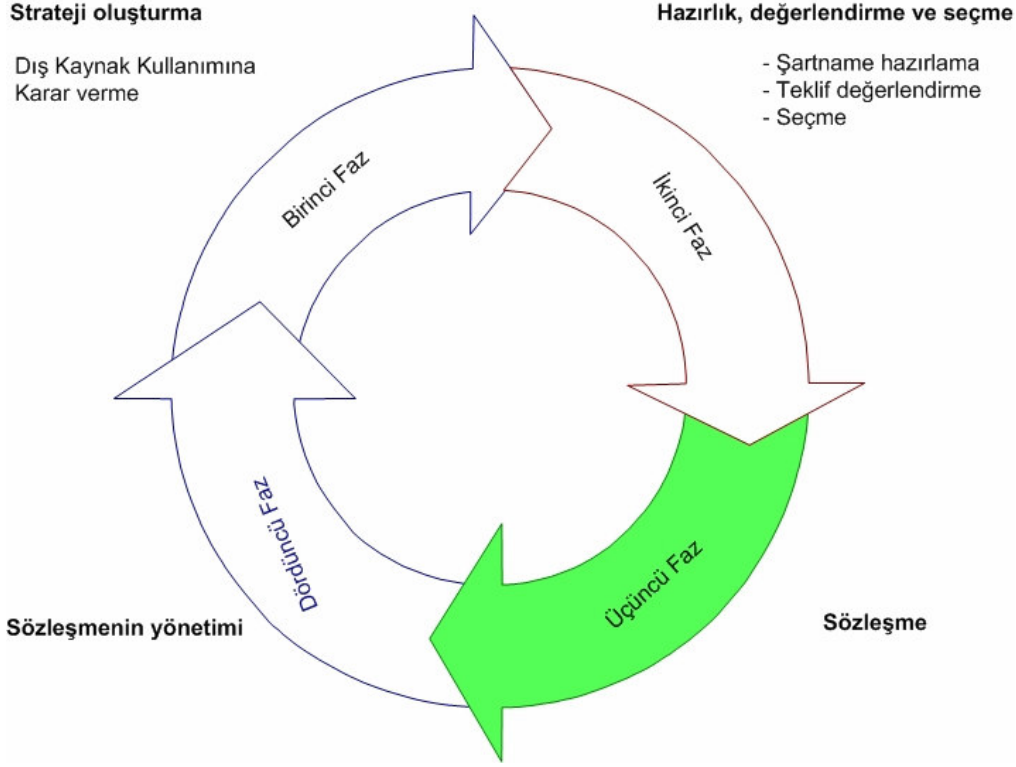
	(A) İşletmesi	(B) İşletmesi	(C) İşletmesi	(D) İşletmesi	(E) İşletmesi
<b>Maliyet</b>	5	4	2	4	5
<b>Teknoloji</b>	2	3	3	5	3
<b>Taahhüt edilen hizmet seviyesi</b>	4	3	3	2	4
<b>Esneklik</b>	2	4	5	4	3
<b>Deneyim</b>	4	3	2	1	2
<b>Teklif Hazırlık Safhasındaki Yaklaşım</b>	3	4	1	2	4
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>21</b>

**Seçme:**

Oluşturulan örnek tablodan çıkan sonuca göre C ve D işletmeleri elenerek kalan A, B ya da E işletmesi arasında bir karara varılır. Bu karar konusunda tereddütler giderilemediyse bu üç işletme ile birer birer görüşmeler yapılır. Bu görüşmelerden sonra tekrar tekliflerin güncellenmesi istenir ve yeni teklif karşılaştırma tablosu yenilenir. Yenilenen tabloya göre seçilen tedarikçi son pazarlıkları yapmak ve sözleşmeyi imzalamak üzere davet edilir.

### **2.3 Sözleşme**

Bu aşamada sözleşme imzalamak üzere davat edilen tedarikçi ile son pazarlıklar yapılarak sözleşme içeriğine son şekil verilir. Oluşturulan belge iş süresince karşılıklı yükümlükleri belirleyici bir belge olduğundan dikkatli bir şekilde incelenip imzalanır.



**Şekil – 9:** Dış Kaynak Kullanımı Süreci – Sözleşme Yönetimi

**Kaynak:** Stone, L (2003) Evaluating External Service Providers: Turning Chaos Into Order, Lisa Stone - Gartner Group, Outsourcing and IT Services Summit 2003

Sözleşme, hizmet alan işletme ile tedarikçi arasındaki ilişkiyi belirleyen ve taraflarca imzalanmış belgedir. Sözleşme içerisinde işin ya da hizmetin içeriği, tarafların sorumlulukları, hizmetin kapsamı ve sınırları, hizmet seviyeleri, cezalar ve ödüller ve ödeme koşulları bulunmaktadır.

Sıradan bir Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmesi içeriğini örnek olarak vermek gerekirse aşağıdaki başlıklar ele alınmalıdır.

#### 1. Bölüm

- a.Sözleşmenin konusu
- b.Sözleşmenin tarafları

- c.Sözleşmenin süresi
- c.Eklerin içerikleri
- 2. Bölüm
  - a.Tanımlar
  - b.Genel kurallar
- 3. Bölüm;
  - a. Kapsam
  - b. Hizmet Seviyesi
- 4. Bölüm;
  - a.Fiyat ve Ödeme koşulları
  - b.Ceza ve Ödüller

Günümüzde sözleşmeler durağan belgeler olmaktan çok canlı ve esnek belgeler olarak hazırlanmaktadır. Her ne kadar içeriği tamamlanmamış ve halen pazarlıkları süren sözleşmeler esnek sözleşme ile özdeş olarak tanımlansa da sözleşme esnekliğini sağlamanın çeşitli yolları vardır. Hazırlanan sözleşmenin esnekliği hizmet alan işletmeye çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

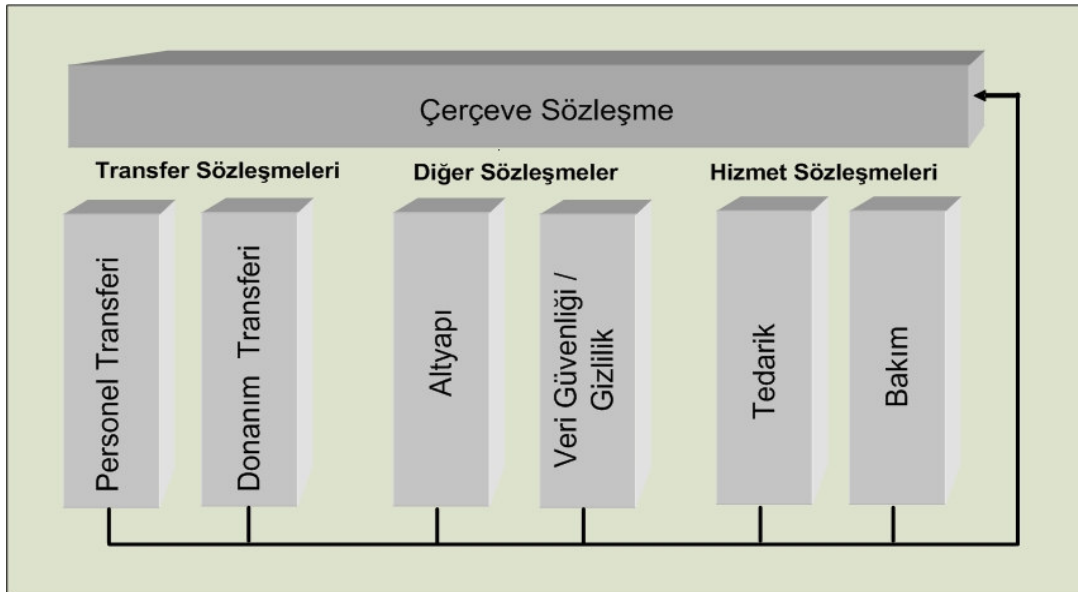
**Tablo – 12:** Dışkaynak Kullanımı Sözleşmelerinde Esneklik Yöntemleri.

Yöntem	Açıklama
Fiyat esnekliği (fiyat listesi oluşturarak, pazarlıkla ya da maliyetleri açmakla sağlanır)	İlk anlaşılan fiyat değişimler ile birlikte güncellenir
Pazarlık esnekliği	Sözleşmede bulunan pazarlık esnekliği kuralı sözleşme süresi boyunca sözleşmenin bir kısmını ya da tamamını değiştirme olanağı sağlar
Sözleşme süresi esnekliği	Taraflar kısa ya da uzun süreli sözleşmeleri tercih edebilirler. Kısa süreli

	sözleşmeler taraflara daha esnek bir yapı sunar.
Fesih hakkı esnekliği	Sözleşmenin taraflardan birinin ya da karşılıklı olarak her ikisinin sözleşmeyi feshetme hakkını sağlamasıdır
Başarı Güdümlü sözleşme	Tedarikçiye yapılacak ödemenin hizmet alan firmanın başarısı ile doğru orantılı belirlendiği durumdur.

**Kaynak:** Audley Harris, Larry C. Giunipero, Thomas M. Hult (1998) “Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts”, 1998

Sözleşmelerin başarısı ve ömrü sözleşme öncesinde (şartname hazırlığı) yapılan hazırlıkların ve hazırlanan süreçlerin kalitesi ile ilişkilidir. Sözleşme içeriği tedarikçinin ve müşterinin gerçekleri ile uyumlu olmalıdır. Sözleşmeler karmaşık Dış Kaynak Kullanımı konularında taraflar arasında güveni ve işbirliğini sağlayabilmelidir. Belirtilen bu uyumu sağlamak için her zaman tek bir sözleşme yeterli olmayabilir. Bu durumda birden fazla sözleşme türünü uygulamak gerekecektir.



**Şekil – 10:** Dışkaynak Kullanımı Sözleşme Çeşitleri.

**Kaynak:** Söbbing, Thomas (2002) “Handbuch IT-Outsourcing, Rechtliche, strategische und steuerliche Fragen” 1. Auflage, Bonn 2002

Çerçeve sözleşme birden fazla alt sözleşmeyi içeren sözleşmeler için kullanılan tanımlamadır. Genellikle büyük ölçekli Dış Kaynak Kullanımı projelerinin Çerçeve Sözleşme ile ele alındığı görülür. Böylece yönetilmesi güç, büyük ve hantal bir sözleşme yerine küçük ve anlamlı bölümlere ayrılmış bütünlüğü olan ve kontrol edilebilir bir sözleşme grubu ile proje ele alınır. Çerçeve sözleşme diğer alt sözleşmelerin birbirleri ile ilişkilerini ve genel kuralları içerir.

Hizmet sözleşmeleri tedarik ve bakım hizmetlerini içeren sözleşmelerdir. Buna örnek olarak bir işletmenin bilgisayar alyapısının tedarik edilmesi ve bakım hizmetlerinin verilmesi gösterilebilir.

Transfer sözleşmeleri yapılacak iş ya da verilecek hizmet kapsamında sözkonusu demirbaş ya da insan kaynağı transferlerini tanımlayan sözleşmelerdir. Sözleşme içeriğinde transfer edilecek demirbaşların hangi değer ölçütü kullanılarak transfer edileceği, hangi değerden transfer edileceği, insan kaynağının transferini tanımlayan sözleşmelerde ise transfer edilen kişilerin listesi, maaşları, sosyal hakları ve geçerli iş kanunu tarafından zorunlu tutulan hususlar belirtilmelidir.

Diğer sözleşme tipleri ise bunlar dışında kalan kira, güvenlik ve benzeri sözleşmelerdir.

### **2.3.1 Sözleşmelerde Kapsam**

Dış Kaynak Kullanımı sözleşmelerinde yapılacak işin kapsamı konusunda taraflar arasında açık bir mutabakat olmalıdır. Bundan dolayı şartname içeriğinde talep edilen işin, teklifte ve sonrasında yazılacak sözleşmede akılda soru işareti taşımayacak şekilde kapsamı belirtebiliyor olması gerekir.

Eğer sözleşmenin kapsamı dar içerikli ise kapsam içi bölümler, sözleşmenin kapsamı geniş içerikli ise de kapsam dışı bölümler özellikle ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. Yani dar kapsamlı işlerde neyin yapıldığı, geniş kapsamlı işlerde ise neyin yapılmadığı

belirtilmelidir. Bu tür sözleşmeler dışında kalan durumlarda ise kapsam tamamen kapsam içi ya da kapsam dışı olarak belirtilir.

Dış Kaynak Kullanımı sözleşmelerinde kapsamın yanlış hazırlanması tedarikçinin teklif ettiği ücrete belirtilen işi yapamamasına ya da hizmet alan işletmenin ihtiyacından fazla hizmet alarak kullanmadığı kapsam sebebiyle zarar etmesine yolaçabilir.

### **2.3.2 Sözleşmelerde Hizmet Seviyeleri**

Dış Kaynak Kullanımı sözleşmelerinde belirlenen kapsamın hizmet seviyelerinin tanımlanması gerekir. Hizmet alan işletme ile tedarikçi işletme hizmet hedefledikleri seviyelerini birlikte tanımlamalıdır. Hizmet seviyesi yürütülecek Dış Kaynak Kullanımı sözleşmesinin hedeflenen amaçlarına ulaşmış ulaşmadığını ölçebilmenin en sık başvurulan yöntemidir. Bu kontrol yöntemi “Hizmet Seviyeleri Anlaşmaları” olarak adlandırılır.

Hizmet seviyesine konu olabilecek belli başlı hizmet kalemlerinden örnekler vermek gerekirse;

- Erişilebilirlik
- Tamir süresi (MTR – Mean Time to Repair)
- Arızalar arası zaman aralığı (MTBF – Mean Time Between Failure)
- Reaksiyon zamanı
- Çalışma saatleri (7 gün x 24 saat, 5 gün x 8 saat, 5 gün x 24 saat gibi)
- Arıza çözüm süresi

verilebilir. Hizmet seviyesine konu olan hizmet bileşeninin ölçülebilir olması gerekmektedir. Sözleşme süresince ölçümü yapılacak hizmet seviyelerinin ölçümlerinin nasıl yapılacağı, ölçümlerde hangi endüstri standardının uygulanacağı taraflarca mutabık kalınarak sözleşme içerisinde belirtilir. Bu ölçüm değerlerini ve toplu sonuçlarını

etkileyecek tüm yapısal değişiklikler proje kapsamında “Değişiklik Yönetimi” yöntemi ile ele alınır.

Hizmet seviyesi anlaşmalarının hazırlanması sırasında dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir. (Darwin Executive Guides, 2002)

#### 2.3.2.1 Gerçek İhtiyacın Ortaya Çıkarılması

İhtiyacın üzerinde hizmet seviyesi hedeflemek maliyet ve uygulanabilirlik bakımından sorunlar yaşanmasına sebep olabilir. Örneğin birçok üst düzey yönetici çevrimiçi sistemlerinin 7 gün ve 24 saat boyunca 100% çalışır olması gerektiğini düşünür. Ancak bu tanımlamayı %98 - %99 seviyelerinde yapıyor olmak hem daha az maliyet hem de erişilmesi mümkün bir hedef sağlayacaktır.

#### 2.3.2.2 Hizmet Bileşenlerini Gruplamak

Takibi yapılacak hizmet seviyelerinin konusu olan ürün ya da hizmetlerin mantıksal gruplarda birleştirilmesi uygun olacaktır. Hizmet seviyesi tanımının tekil ürün ve hizmetler için tanımlamak her ne kadar doğru bir yöntem değilse tüm ürün ve hizmetlerin ortalama erişim, çalışabilirlik ortalamaları olarak tanımlamak da uygun değildir. Örneğin 50 sunucu sistemin barındırıldığı bir veri merkezi projesinde 50 sunucu için ortalama bir hizmet seviyesi taahhüdü verildiğinde bu sunucu sistemlerin içerisinden yüksek öneme sahip birinin çalışmadığı zaman aralığı ortalama çok etkilemezken hizmet alan işletmenin zarar görmesine ve arzu ettiği hizmet seviyesine ulaşamamasına sebep olur. Yine aynı şekilde 50 sunucu için ayrı ayrı eşit hizmet seviyesi taahhüdünde bulunan hizmet sağlayıcı bu 50 sunucudan kritik olan birinin çalışmadığı zaman aralığında o sunucunun çalışmamasından dolayı yükümlü olduğu cezai müeyyidenin (para cezası olabilir) görece küçük etkisini gözardı ederek geç çözüm sağlayabilir. Bu iki durumunda etkisini bertaraf etmek üzere hizmet sağlayıcıya kritik sunucu sistemleri ve bunların hizmet seviyeleri ceza tanımları ile birlikte verilmelidir. Böylece hizmet

sağlayıcı firmanın konuya dikkati çekilmiş olur ve istenilen hizmet kalemleri istenilen hizmet seviyelerinde sağlanıyor olacaktır.

#### 2.3.2.3 *Şartların ve Sorumlulukların Belirlenmesi*

Eğer hizmet sağlayıcı %98 erişilebilirlik taahüd ediyorsa ilk sorulacak soru “Neyin %98 ‘i taahüd ediliyor?” olmalıdır. Erişilebilirlik içim planlı bakım zamanlarını ve Force Major durumlar kapsam dışıdır ve hesaba katılmaz. Bu durumda %98 rakamının aslında görüldüğünden daha küçük bir hedef olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda hizmet seviyesi taraflar arasında ihtiyaca göre belirlenmelidir.

Ayrıca hizmet kaleminin ölçümünün nasıl yapılacağı belirtilmelidir. Ne sıklıklar gözlemlenecek, ne sıklıkla kime raporlanacak. Unutulmamalıdır ki hizmet seviyeleri ölçülene kadar iyi düzeydedir.

#### 2.3.2.4 *En İyi ve En Kötü Durum Senaryoları*

Örneğin bir çağrı merkezi sözleşmesinde tüm çağrılarının %90 ‘ının 30 sn içerisinde cevaplanması hedeflenmiş olabilir. Ancak sözleşmede çağrı merkezini arayan kişinin telefonda bekleme süresini hizmet seviyesi hedefi olarak tanımlanmazsa bazı müşteriler telefonda kendilerine cevap verilmesini dakikalarca beklerken, çağrı merkezi halen çağrılarının %90 ‘ına 30 sn içinde cevap verebiliyor olabilir. Bu durumu engellemek üzere hedeflenen hizmet seviyesi ile birlikte bu hizmet seviyesine uygun yollardan ulaşılmasını sağlayacak hedeflerde belirtilmelidir.

#### 2.3.2.5 *Uygun Ceza Oranları*

Kötü performanstan kaynaklanan para cezası ay sonunda ödenecek faturadan mahsuplaşarak kesilebilir ancak bu kesilen ceza müşterinin çok kritik bir sisteminin hedeflenen hizmet düzeyini tutturamamasından kaynaklanan gelir kaybını telafi edemeyebilir. Örneğin sunucu barındırma hizmeti alan bir e-Ticaret işletmesine ait web sitesi 2 saat boyunca çalışmaz hale geldiğinde 10.000 TL ciro



kaybına uğramışsa aylık hizmet bedelinin %10 'u 500 TL 'ye denk gelen bir ceza ile tatmin olmayacaktır. Bazı işletmeler butür kritik sistemlerin ceza oranlarını çok yüksek seviyelerde tutmaktadır. Bu durumda hizmet sağlayıcı sistemin erişilebilir olması için daha fazla motivasyona sahip olmaktadır.

#### 2.3.2.6 *Ödül Belirlenmesi*

Ödüllendirme hizmet alan ve veren işletmelerin ilişkilerinde çok önemlidir. Hizmet alan işletme tedarikçi işletmenin hedeflenen hizmet seviyesine her ulaştığında ödüllendirmek gibi bir durumda kalmamalıdır. Ödüllendirme iş odaklı hedeflere ulaşıldığı durumlarda yararlıdır. Örneğin 30 sn 'de çağrılarının %90 'ının cevaplanmasını hedefleyen tedarikçi bu hedefi aşarak %95 rakamına ulaşmışsa bu ödüllendirilebilir. Burada önemli olan tedarikçinin başarısının çağrı merkezini arayan son kullanıcının farkedebileceği bir durum olmasıdır. Çağrı merkezini geçtiğimiz aylarda aradığında konuşacak müşteri temsilcisi bulamayan ve hatta bekledikten sonra telefonu kapatan ya da çok uzun süre hatta bekleyen son kullanıcı son bir ayda böyle bir sorun yaşamadıysa bu o müşterin memnuniyetini artıran bir unsurdur. Ancak %98,5 erişilebilirlik hedefi olan bir sunucu barındırma hizmeti ayın sonunda %98,6 ile gerçekleştirilmişse ödüllendirmek üzere değerlendirilmeyecektir. Son kullanıcı hizmet seviyesindeki farklılığı hissetmeyecek ve bu değişimden dolayı müşteri memnuniyetinde bir değişim olmayacaktır.

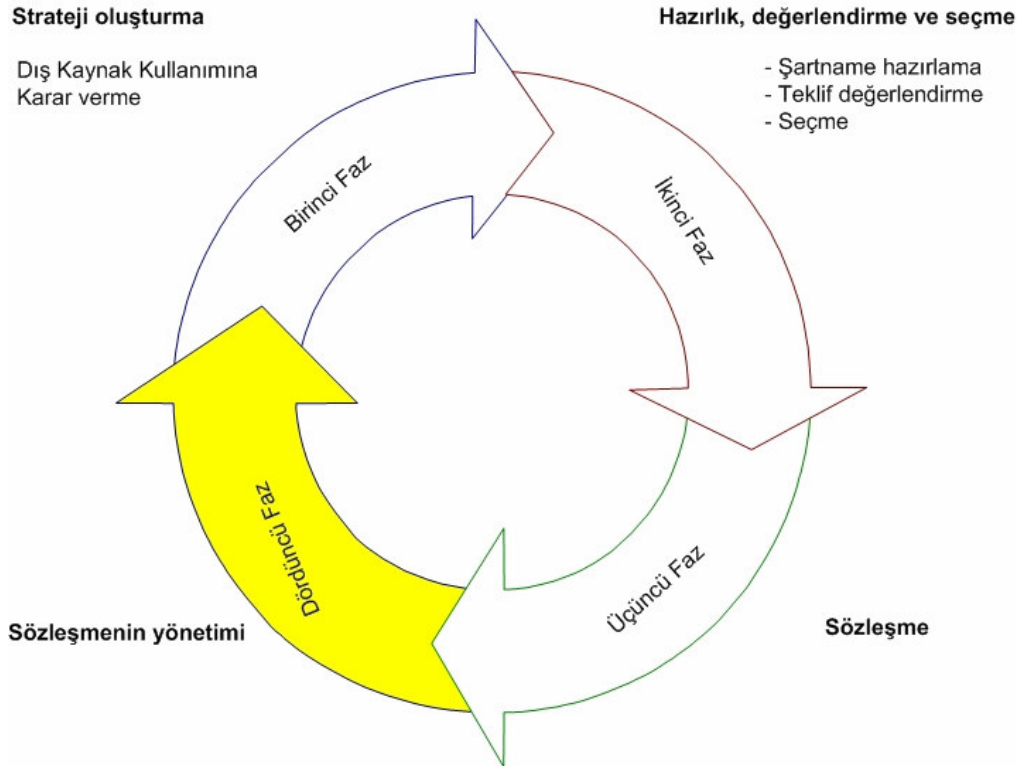
#### 2.3.2.7 *Sürekli Gelişim*

Teknolojik gelişmelerin son derece hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde uzun soluklu Dış Kaynak Kullanımı projelerinin teknolojinin gerisinde kalmasını önlemek üzere hizmet alan işletme tedarikçi işletmeden sürekli gelişim programı uygulamasını talep etmelidir. 5 yıl önce ortalama %95 hizmet seviyesi taahüt

edilebilen sunucu sistemleri artık ortalama %97 'lik hizmet seviyelerini sunabilmektedir.

## 2.4 Sözleşmenin Yönetimi

Dış Kaynak Kullanımının en canalıcı süreci Sözleşme Yönetimi sürecidir. Bu aşamaya kadar yapılan tüm çalışmalar kağıt üzerinde gerçekleşmiştir. Bu aşamaya geçilmesiyle birlikte Dış Kaynak Kullanımı yönteminin etkileri görülmeye başlanacaktır.



**Şekil – 11:** Dış Kaynak Kullanımı Süreci – Sözleşmenin Yönetimi

**Kaynak:** Stone, L (2003) Evaluating External Service Providers: Turning Chaos Into Order, Lisa Stone - Gartner Group, Outsourcing and IT Services Summit 2003

Bu aşamada hizmet alan işletme ile tedarikçi hazırlanan sözleşmenin hayata geçirilmesi için çalışmalara başlar. Tedarikçi sözleşme belirtilen işin içeriğine göre mevcut bir operasyonu devir alır ya da henüz ortada olmayan bir yapının kurularak mal ya da hizmet

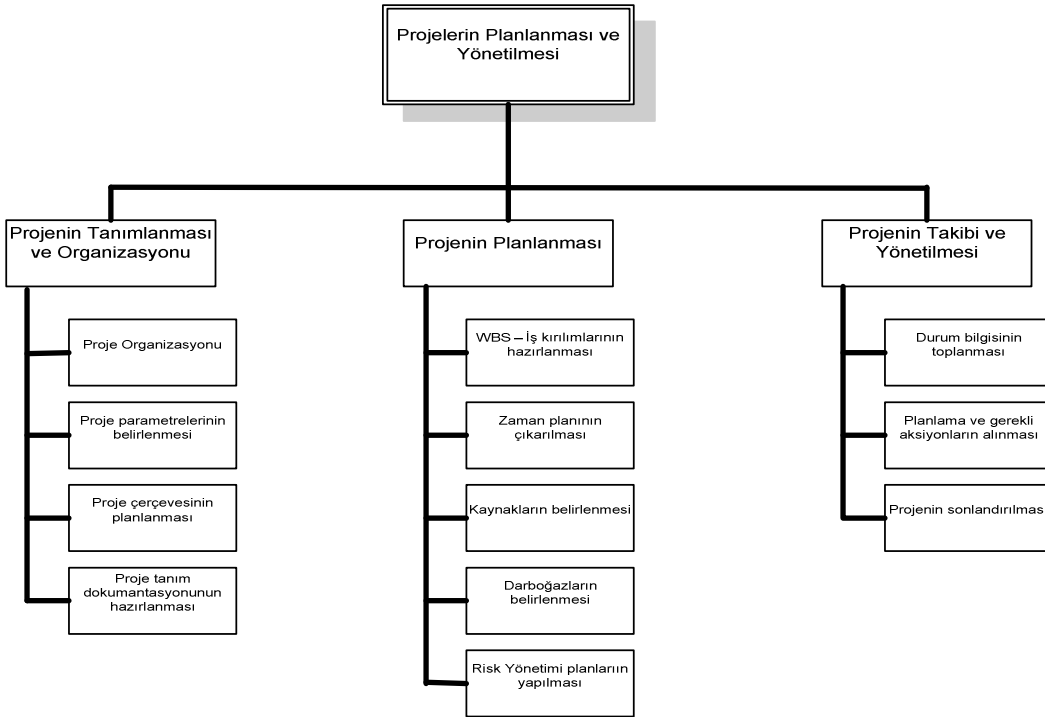
ürettilmesini sağlar. Bu sürece “Proje Yönetimi Süreci” denir. Proje Yönetim Süreci sonrasındaki süreç “Operasyonel Süreç” olarak tanımlanır.

Proje Yönetimi tekil bir ürün, hizmet ya da sonuç oluşturmak üzere sarfedilen çabalar olarak ifade edilebilir. (PMI, 2000:20)

Proje Yönetimi organizasyonel bilgi, yetenek ve araçların proje ihtiyaçlarına ulaşmak amacıyla planlanması ve yönlendirilmesini ifade eder. Etkin bir proje yönetimi organizasyonel performansa doğrudan etki eder. Bundan dolayı proje yönetimi özellikle Dış Kaynak Kullanımı projelerinde önem kazanmaktadır.



Şekil – 12 Proje Yönetimi Yetkinliği ile Organizasyonel Performans İlişkisi



Şekil – 13: Proje Yönetimi Süreci Modeli

**Kaynak:** Harvard Business School “Project Management Manual”, Ekim 1997

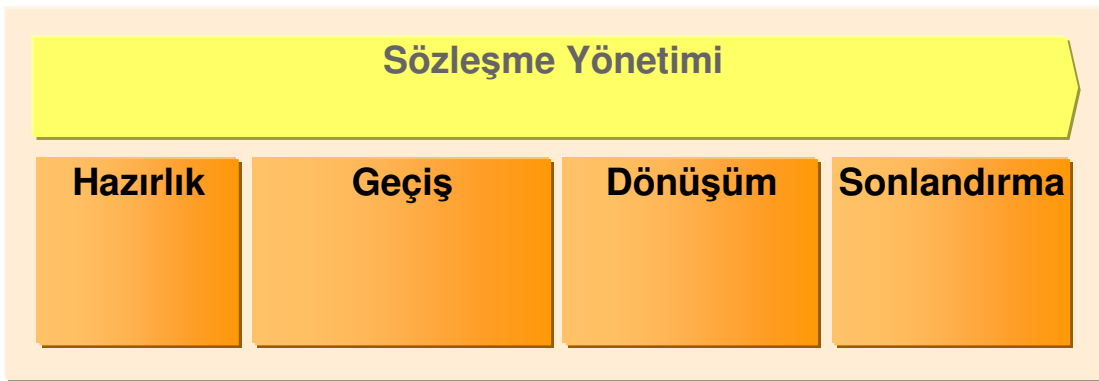
“İş” tanımı aynı zamanda ilk kez süreç tasarımı konusuna değinen Frederick Taylor (1856 - 1915) tarafından bilimsel olarak işlenmiş ve incelenmiştir. Ancak proje yönetimi teknikleri 1950 ‘li yılların başına kadar bir standart altında toplanamamıştır. Bu yıllarda Amerikan Savunma Bakanlığı bünyesinde “Polaris” füzesinin geliştirilmesi sırasında büyük ve karmaşık sistemlerin üretilmesi sırasında proje yönetimi olarak adlandırılabilen süreçler kullanılmıştır. Polaris projesi kapsamında Henry Gantt tarafından kullanılan ordu lojistiğini yönetmek ve karmaşık iş ilişkileri ile bu işlerin sıralanmalarını düzenlemeye yarayan teknikler proje yönetimi tekniklerinin temellerini oluşturur.

#### 2.4.1 Dış Kaynak Kullanımı Projesinin Uygulama Aşamaları

Dış Kaynak Kullanımı projeleri 4 aşamada yönetilebilir. Bunlar ;

- Hazırlık
- Geçiş
- Dönüşüm
- Sonlandırma

olarak tanımlanabilir.



**Şekil – 14:** Proje Dış Kaynak Kullanımı Projesinin Uygulama Aşamaları

**Kaynak:** Siemens Business Services Chestra Proje Yönetimi Yaklaşımı

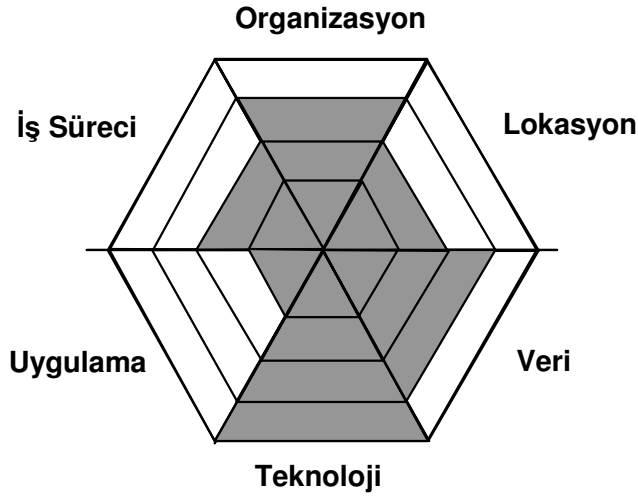
### 2.4.1.1 Hazırlık - Proje Tanımı ve Organizasyonu

Hazırlık aşamasında sözleşmenin içeriğine uygun olarak Dış Kaynak Kullanımı projesinin tanımı oluşturulur. Bu tanım içeriğinde;

**Konu:** Projenin müşteri açısından önemi, müşterinin bu proje ile neyi hedeflediği, uzun ve kısa vadeli planları açıklanır.

**Amaç:** Bu bölüm projenin destekleyeceği müşterinin iş amaçlarını, projenin ulaşması gereken kritik noktaları ve ölçülebilen başarı faktörlerini içerir.

**Kapsam:** Projenin etkileyeceği ve etkilemeyeceği müşteriye ait unsurları belirler (ürün, süreç, organizasyon, veri, teknoloji, lokasyonlar, vb).



Şekil – 15: Proje Kapsamının Etkisi (Chestra Altıgen Yaklaşımı)

**Kaynak:** Siemens Business Services Chestra Proje Yönetimi Yaklaşımı

*İş Süreci Kapsamı:*

Bu bölüm projenin kapasamına giren ve girmeyen iş süreçlerini tanımlar

*Organizasyonun Kapsamı:*

Projeden etkilenecek veya projeyi etkileyecek organizasyonel bölümleri; bu projenin çalışanlarla; onların kültür, yetenek, rolleri, takımlarının yapıları ve organizasyonel birimleri ile olan etkileşimleri belirler. Organizasyonel değişikliklerin meydana gelmesini sağlayan sistemleri tanımlar

*Lokasyon Kapsamı:*

Bu bölüm projeden etkilenebilecek lokasyonları belirler.

*Aplikasyon Kapsamı:*

Bu bölüm projenin kapsamına giren ve girmeyen uygulama ve bilgi sistemlerini belirler .

*Veri Kapsamı:*

Bu bölüm projenin kapsamına giren veya girmeyen veriyi belirler. Bu verinin yapısını, içeriğini ve ilişkileri tanımlar.

*Teknoloji Kapsamı:*

Bu bölüm proje kapsamı içine giren ve girmeyen teknolojiyi belirler. Donanım, yazılım sistemi ve iletişim araçlarına göre tanımlar

**Tablo – 13:** Proje Kapsamının Etkisi

Kapsamın Etkisi	İş Süreci	Organizasyon	Lokasyon	Uygulama	Veri	IT Teknolojisi
Küçük Etki	Varolan süreci destekler	Farklı prosedürler	Varolan tesislerin farklı amaç için kullanılması	Varolan uygulamalar a küçük değişiklikler	Aynı "entity"ler ; yeni özellikler	Aynı ürünler; ek kullanımlar
Orta Etki	Varolan süreçte revize edilmiş aktiviteler	Farklı iş içeriği	Yeni tesisler	Varolan uygulamaya iyileştirmeler yapmak	Yeni "entity"ler	Aynı ürünler; daha yaygınlaştırılmış, kapasitesi yükseltilmiş
Büyük Etki	Revize edilmiş süreç (Süreç İyileştirme si)	Farklı işler ve organizasyonel yapı	Yeni lokasyon	Yeni uygulama	Yeni veri yapısı	Yeni ürünler
Radikal Değişiklik	Yeni süreç (Süreç Yeniden Tasarımı)	Farklı kültür	Çalışanların yeni lokasyona taşınması	Yeni uygulama mimarisi	Yeni veri tipleri (görüntü, ses, nesnelere)	Yeni teknoloji tipleri (görüntüleme-imaging)

**Kaynak:** Siemens Business Services Chestra Proje Yönetimi Yaklaşımı

**Ürünler :** Bu bölüm projenin bitirilmesi için müşteriye sunulması gereken hizmet ve ürünleri tanımlar. Sadece müşterinin kabulünü gerektiren ürünler listelenir.

**Yaklaşım:** Bu bölüm projenin teslim yöntemini ve teknik standartları belirler. Yöntemlerin kullanılarak sonuçlara nasıl ulaşılacağını gösterilir.

**Riskler :** Bu bölüm projenin risklerinin seviyesini, büyük risklerin tanımını, etkilerinin alanlarını ve projenin başarısı üzerindeki potansiyel etkisini tanımlar. Bu bölüm müşterinin anlaması ve yönetilmesinde yardımcı olabileceği riskleri kapsar.

**Tablo – 14:** Örnek Risk Tablosu

Risk	Projenin Başarısı Üzerindeki Etkisi

**Varsayımlar:** Varsayımlar proje kararlarında baz alınan beklentilerdir. Bu bölüm proje öngörülerini ve planları yapmakta kullanılan varsayımları içerir. Her varsayım potansiyel risk olarak görülmeli ve Risk Listesinde yer almalı. Müşterinin yerine getirmesi gereken sorumlulukları varsayım olarak sıralanmamalıdır.

**Kısıtlar :** Kısıtlar teknoloji, personel, uygulama, teknik veya diğer konularda olabilir. Proje yönetiminin bu kısıtları kontrol etmesi projenin başarısı için önemlidir. Her kısıt potansiyel risk olarak görülmeli ve Risk Listesinde yer almalıdır.

**Kritik Başarı Faktörleri:** Projenin başarılı olabilmesi için yolunda gitmesi gereken önemli koşulları belirlenir.

**Ekipman İhtiyaçları:** Bu bölüm projenin planlandığı gibi tamamlanabilmesi için ihtiyaç olan ortam, beceri, destek, araç ve diğer kaynakları belirler.

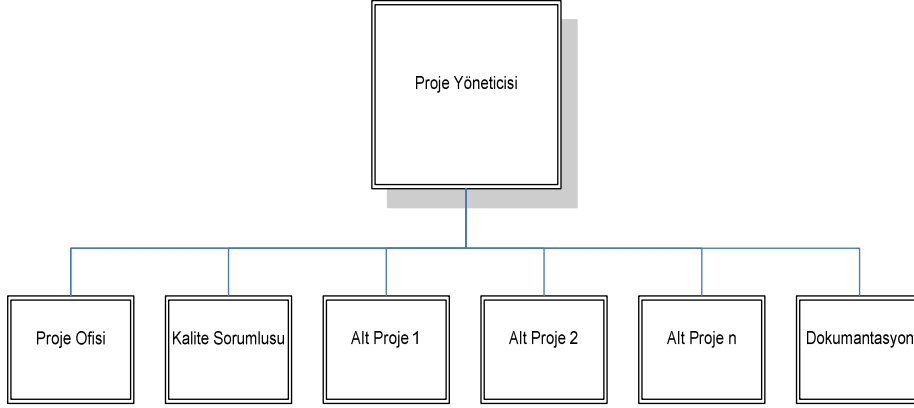
**Müşterinin Sorumlulukları:** Bu bölümde müşterinin projenin tamamlanmasındaki yerini ve müşterinin sağlayabileceği desteği, personeli ve diğer kaynakları tanımlar.

**Tablo – 15:** Müşteri Sorumlulukları Tablosu

Müşteri Sorumlulukları	Potansiyel Etkisi

Klasik bir proje organizasyonu aşağıdaki gibi olacaktır. Ancak Dış Kaynak Kullanımı projelerinde proje organizasyonu hizmet alan işletmenin de en az bir temsilcisini de içerebilir. Özellikle varolan operasyonların devir sürecinde hizmet alan işletmenin içinden proje yönetim ekibine verilecek desteğin değeri çok yüksektir. Böylece her iki işletme arasında bir eşgüdüm sağlanabilir.

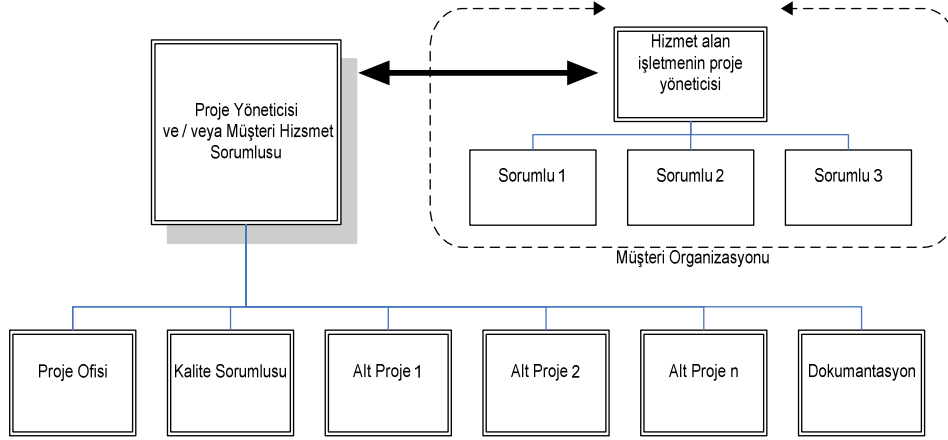




**Şekil – 16:** Klasik Proje Organizasyonu

Proje yönetiminin daha etkin çalışması için etkinleştirilmiş bir organizasyon yapısı ile projelerin ele alınması mümkündür. Aşağıdaki organizasyon yapısı hizmet veren işletme ile alan işletme arasında nasıl bir arayüzün tanımlanabileceğine ilişkin bir öngörude bulunmaktadır. Bu yapının kurulmasında dikkat edilmesi gereken 3 önemli nokta vardır.

- Her iki organizasyondan atanan proje yöneticileri projenin başarılı olacağına inanıyor olmalıdır.
- Her iki organizasyondan atanan proje yöneticileri proje ile ilgili tam yetki ile donatılmalı ve bu bilgi her iki işletme içerisinde açık bir şekilde çalışanlara bildirilmelidir.
- Her iki organizasyondan atanan proje yöneticileri eşlenik seviyelerde kişilerden tercih edilmelidir. Bir işletmenin IT uzmanı proje yöneticisi olarak tanımlanırken diğer işletmede tanımlanan proje yöneticisi genel müdür olursa uygun olmayan bir durum ortaya çıkabilir.



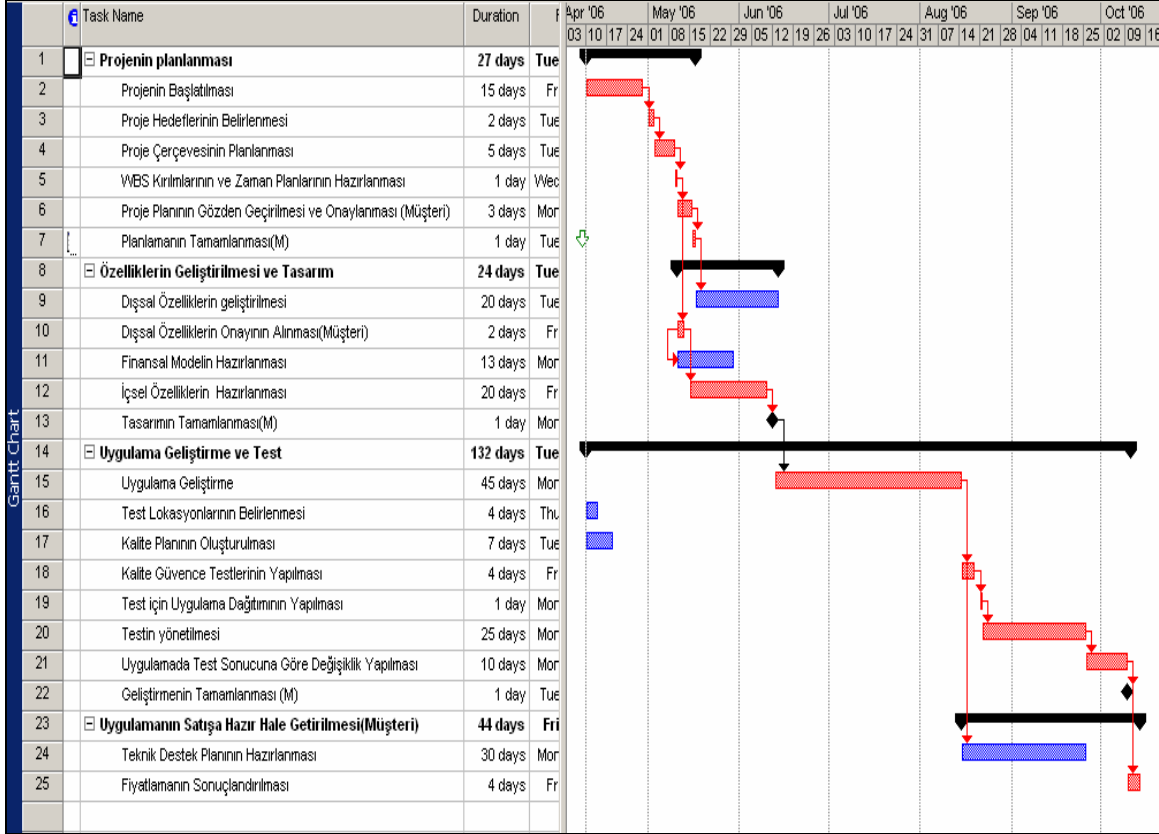
**Şekil – 17:** Etkinleştirilmiş Klasik Proje Organizasyonu

### 2.4.1.2 Projenin Planlanması

Proje planı projenin nasıl ilerleyeceğini gösteren hizmet alan ve sağlayan tarafların yönetimlerinde de onaylanmış belgedir. Proje planı hangi işin hangi işten önce ya da sonra ve kim tarafından yapılacağını belirtir. Proje planının hazırlanması ile ilgili birçok yöntem bulunmasına karşın her proje için takip edilmesi, yapılması ya da hazırlanması gereken maddeler aşağıda listelenmiştir.

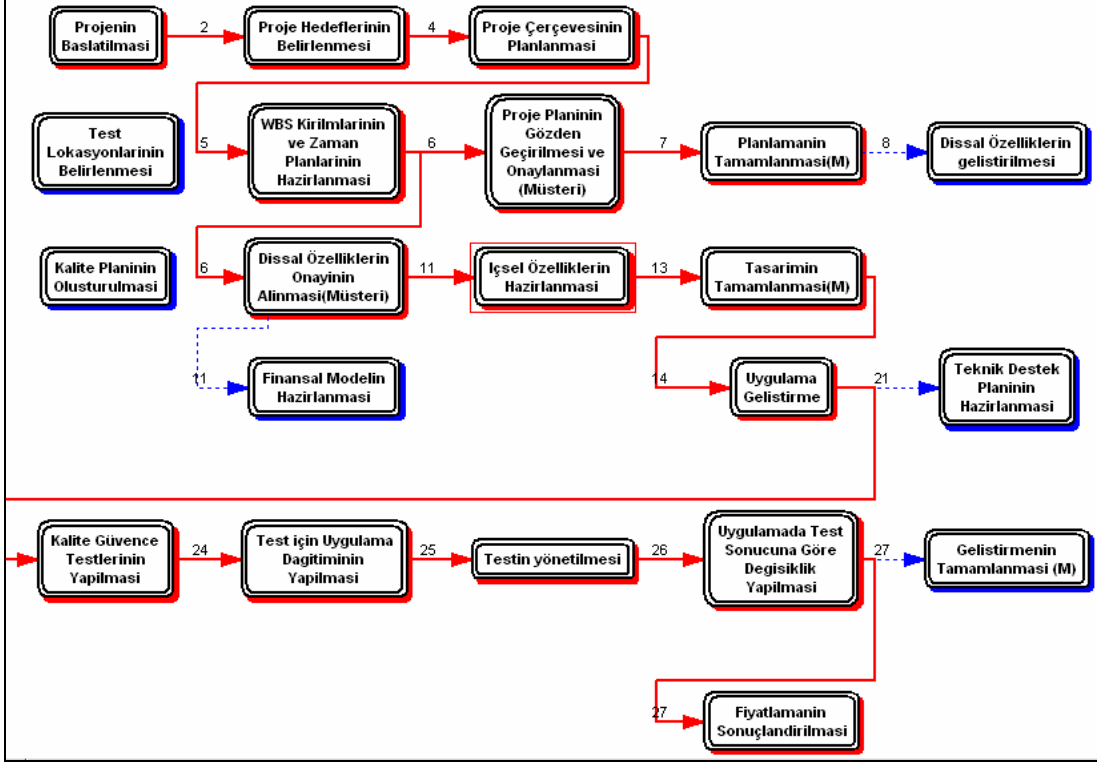
- Proje duyurusunun ve tanımının açık bir şekilde yapılmış olması
- Tanımlanmış bir proje yönetim yaklaşımı
- Projenin amaç ve hedeflerini de içeren kapsam belgesi
- WBS (Work Breakdown Structure – İş altkırılım yapısı) yapısının hazırlanmış olması
- Tahmini maliyet, planlanan başlangıç ve bitiş tarihleri, her WBS içeriğindeki ürünlerin sorumluluklarına atanacak kişilerin belirlenmesi
- Performans ölçüm yöntemleri
- Proje içerisindeki ana adımlar ve bunların planlanmış tamamlanma tarihleri.

- Gerekli ekip ve bu ekibin tahmini maliyeti
- Ana riskleri, engelleri, bunlara bağlı tahminleri ve bertaraf etme yöntemlerini içeren risk yönetim planı



Şekil – 18: : Proje Planı Örneği - Yazılım Geliştirme

Yukarıda örnek olarak verilen proje planında bir işletmenin yazılım geliştirme ihtiyacını karşılamak üzere oluşturulan proje ekibi tarafından hazırlanan plan yer almaktadır. Bu projenin organizasyon yapısı içerisinde yer alan müşteri temsilcileri işi yapan ekip ile birlikte çalışarak işin sonuçlanması için destek olmaktadır.



Şekil – 19: Proje Planının PERT Görünümü – Kritik Yol Belirleme

Proje planı ortaya çıkarılan projenin en kısa zamanda tamamlanabilmesi için etkin bir yöntem olan PERT – “Program Evaluation and Review Technique” yöntemi kullanılabilir. PERT ilk kez Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı Polaris projesinde uygulanmıştır. PERT basit olarak iş içeriklerinin planlanan ya da öngörülen tamamlanma sürelerine bağlı olarak tüm projenin en kısa zamanda tamamlanabilmesi için kritik bir yol tanımlar.

PERT yöntemi uygulanan bir projede her bir iş için iyimser (İ), muhtemel (M) ve kötümser (K) tamamlama zamanı değerleri belirlenir. Daha sonra bu zaman değerleri  $(İ + 4M + K) / 6$  yöntemi ile hesaplanır.

#### 2.4.1.3 Geçiş - Transition

Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi ile mal ya da hizmet almaya karar vermiş olan bir işletme yapmakta olduğu işi tedarikçisine devrettiği sırada mevcut işlerinin aksamamasını isteyecektir. Bundan dolayı sorumluluklar, taşınmazlar, insan kaynağı ve süreçlerin transferi başta olmak üzere projenin temel hatları bu safhada detaylı olarak analiz edilir. Müşterinin işinde en az olumsuz etkiyi yaratarak geçişi gerçekleştirmek amaçlanır. Bu amaca ulaşmak için tedarikçi tarafından müşterinin mevcut altyapısının detaylı olarak incelenmesi ve tam olarak anlaşılması gereklidir. Geçiş safhasının başarısı projenin başarısına doğrudan etki etmektedir. Bu safhanın amacı müşterinin mevcut hizmet seviyeleri koruyarak, işleri sekteye uğratmadan projenin sorumluluğunun tedarikçi tarafından alınmasıdır. Mevcut altyapının geliştirilmesi için yapılacaklar ise bir sonraki safhanın konusu olacaktır.

Bu safhada geçişi yapılacak belli başlı konular şunlardır.

**İnsan Kaynakları:** Bu geçiş sonrasında tedarikçi firmanın organizasyonuna yeni üyeler katılacağından yeni bir organizasyon yapısı ortaya çıkacaktır. Transfer edilen kişilerin bordroları bundan böyle tedarikçi tarafından basılacak, ücreti tedarikçi tarafından ödenecektir.

**Demirbaşların Geçişi:** Söz konusu proje kapsamında kullanılan ve tedarikçiye aktarılmasına karar verilen hertürlü taşınır, taşınmaz demibaşın resmi defterler üzerinden aktarımı yapılacaktır.

**Tedarikçi Anlaşmalarının Geçişi:** Hizmet alan işletmenin operasyonu kendisinin yönettiği zaman yapmış olduğu bakım ve destek anlaşmaları (Örneğin yazıcı sistemlerin bakımı sözleşmesi) tedarikçi işletmeye aktarılır.

**Bilginin Geçişi:** Projenin başarısı ve talep edilen hizmetin arzu edilen hizmet seviyelerinde sunulabilmesi için proje içeriğine ait kritik bilginin de aktarılması gerekmektedir. Bu aktarım genellikle insan kaynağının transferi ile gerçekleşir. Proje

Ekibi transfer edilecek insan kaynağının son halini şekillendirirken bu durumu da gözönüne alacaktır.

#### **2.4.1.4 Dönüşüm – Transformation**

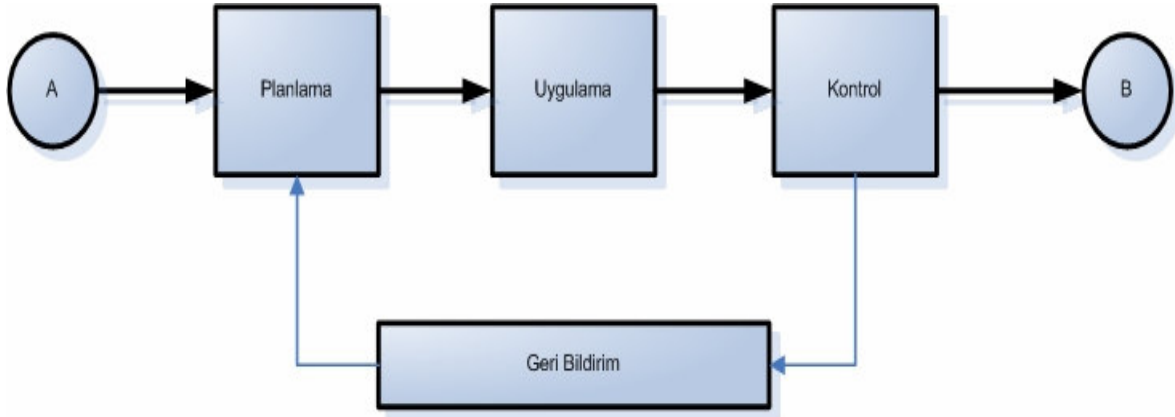
Geçiş aşamasındaki süreçlerin ve sistemlerin tümüyle devir alınması sonrasında hizmet sağlayıcı işletme Dış Kaynak Kullanımı yönteminin başlıca özelliklerinden olan “Fark Yaratma” yetkinliğini gerçekleştirebilmek için yapısal değişiklikleri devreye alacaktır. Örneğin birden fazla organizasyonel bölüm içerisine dağılmış olan aynı görev tanımına sahip çalışanları tek bir grup altında toplayarak daha etkin bir yönetim ve daha verimli kaynak kullanımı sağlayabilir. Müşteriye verilmiş olan hizmet teklifindeki fiyat avantajını Dış Kaynak Kullanımı hizmeti veren işletmenin bu tür konulardaki yetkinlikleri sağlamaktadır. Tedarikçinin teklif etmiş olduğu teknolojik yeniliklerin gerçekleşmesi için bu safhada planlamalar yapılır, sistemlerin kurulumu ve konfigürasyonu, iş süreçlerinin tasarım değişiklikleri gerçekleştirilir.

#### **2.4.1.5 Projenin Takibi ve Yönetilmesi**

Planlanmış olan projenin en önemli aşamalarından birisi operasyon safhası olarak da adlandırılan bu safhadır.

- Proje ekibi kurulmalı ve duyurusu organizasyonlar içerisinde açık ve anlaşılır bir şekilde yapılmalıdır. Proje yönetimini destekleyen bir mekanizma olan sponsor ya da Yönlendirme Komitesi üyeleri belirlenmelidir.
- Proje ekibinin üyelerine görevleri ve kendilerinden beklenen hedefleri açık bir şekilde bildirilmelidir.
- Bu safhada proje planının uygulanmasına odaklanılmalıdır

- Plan, her iki işletmenin proje ekibinin ve diğer tüm kaynakların (finans, destek birimleri, vb.) koordine edilmesi ile gerçekleştirilir
- Proje Yöneticisi ve ekip üyeleri birçok teknik ve organizasyonel arayüzün eşgüdüm içinde çalışmasını sağlar, yönetir
- Projenin ilerleme performansı sürekli olarak izlenir
- Proje planının doğruluğu sürekli olarak izlenir. Proje yöneticisi projenin gidişatı hakkında karar verir ve ekibini yönlendirir
- Proje hedefinden sapma ya da proje planında uygunsuzluk varsa plan güncellenir.



**Şekil – 20:** Proje Yönetimi – Geri Bildirim Süreci

**Kaynak:** KARAHAN, M. Şekip (2003): Proje Yönetim Prensipleri, Makro Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri, s66

Projenin zamanında, bütçesinde ve beklentileri karşılayacak şekilde tamamlanabilmesi için proje yönetimi yöntemlerinin uygulanması gerekir. Bunlar;

**Değişiklik Yönetimi Süreçlerinin Uygulanması:** Proje ile ilgili kapsam, hedef, bütçe değişiklikleri ya da teknik bir zorunluluktan dolayı ortaya çıkan değişiklikler proje yönetimi ekibi tarafından dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Gerekli durumlarda proje yöneticisi Yönlendirme Komitesi ile biraraya gelerek bilgilendirmede

bulunmalıdır. Değişikliklerin etkin yönetimi işletmeler arasında mutabık kalınmış sözleşme şartlarına uygun olmalıdır.

**Risklerin Yönetimi:** Proje ekibi, planlama aşamasında içerikleri ve etkinlikleri belirlenmiş proje risklerinin bilgilendirmesini zamanında yapmalıdır. Riskin kontrol edilmesi mutlaka bertaraf edileceği anlamına gelmemektedir. Risk bütçesinin müşteri ve/veya tedarikçi işletme tarafından öngörülmesi risk yönetiminin en önemli koşuludur. Proje ekibi riskin bertaraf edilmesi ya da olasılığının, etkisinin azaltılması için periyodik olarak risk listesi üzerinde çalışır. Çok yüksek etki ve olasılığa sahip risk konuları sıklıkla Yönlendirme Komitesi toplantılarında da ele alınmalıdır.

**Proje Durumunun Raporlanması:** Proje yönetimi projenin durumunu bilgi güvenliğinin izin verdiği ölçüde çevresi, müşteri ve yöneticisi ile paylaşmalıdır. Açık ve anlaşılır bir iletişim projenin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Periyodik raporlama ile proje ekibine ve müşteriye projenin durumu aktarılır. Rapor o rapor döneminde yapılmakta olan, tamamlanmış olan ve geçikmiş olan işler ile birsonraki döneme kadar hangi işlerin tamamlanmış olması gerektiğini karşılarında sorumluları ile birlikte içermektedir.

**Proje İçi İletişim:** Proje yönetim ekibi ekip içi ve dışı iletişimde kullanılmak üzere anlaşılır ve basitleştirilmiş bir iletişim planı oluşturmalıdır. Müşteriye hangi periyod ile hangi raporun yollanacağı, proje ekibine hangi periyodda hangi bilgilendirmenin yapılacağı iletişim planı içinde yerelmalıdır.

**Açık Konuların Yönetimi:** Proje planında yer alan ve projenin başlamasından sonra uygun zaman ve sırada yerine getirilen iş içerikleri içsel ya da dışsal nedenlerle başlatılamamış, tamamlanamamış ya da yalnız sonuçlara ulaşarak kapatılmış olabilir. Bu tür konu başlıklarının farkedilerek kayıt altında takip edilmesi gerekir. Bu takip

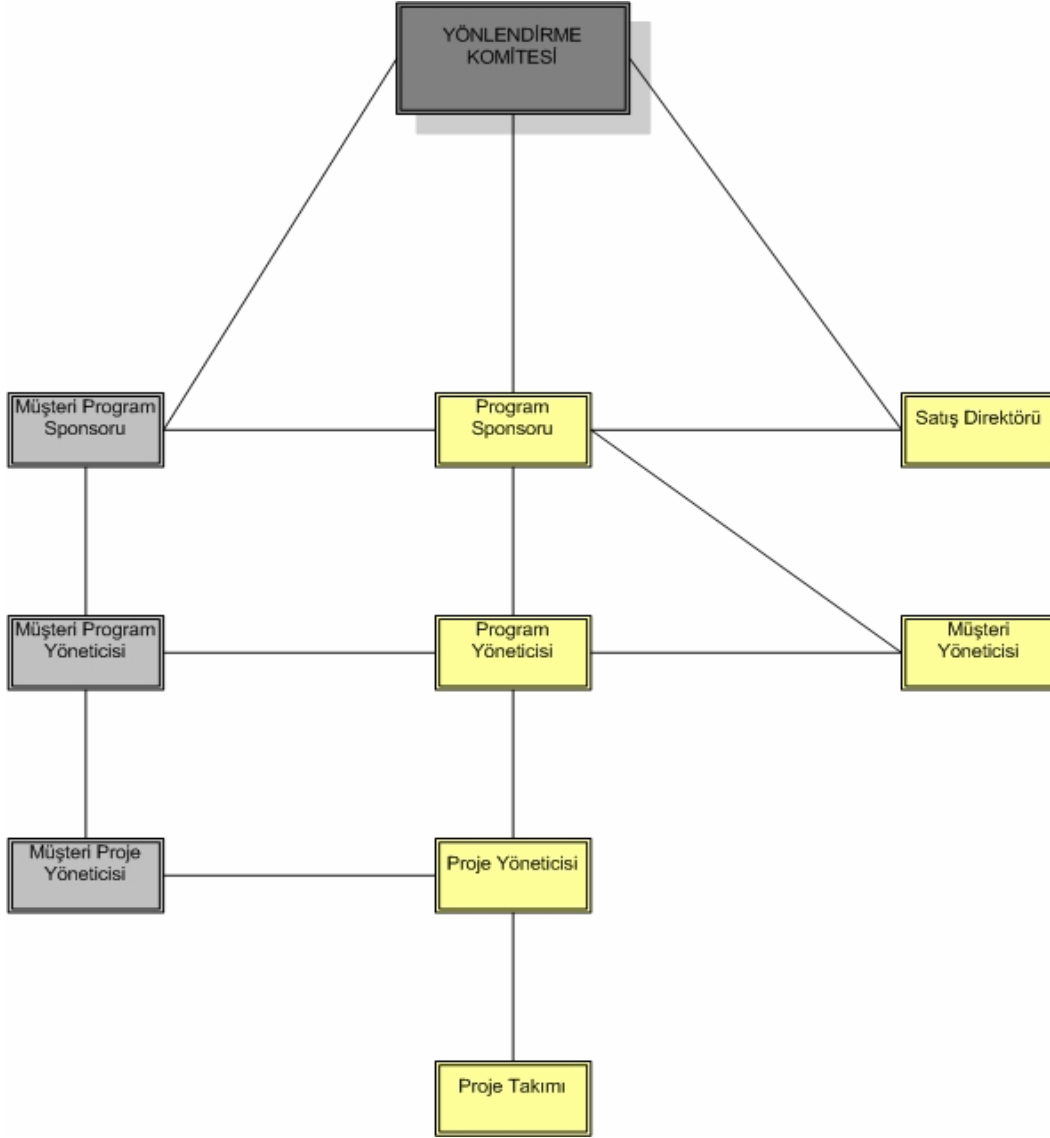


içeriğinde konunun farkına varıldığı tarih, ilgili kişisi, durumunun açıklaması, önceliği, planlanan tamamlanma tarihi gibi bilgiler yer alır.

**Proje Kontrolü:** Proje kontrolünün amacı projenin öngörülen kalite, maliyet ve zamanlama çerçevesinde tamamlanmasının sağlanmasıdır. Bu da ancak doğabilecek risklerin düzenli olarak gözlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması ile mümkün olmaktadır. Projenin ilerleyişi zaman kullanım tabloları, kilometre taşı izleme çizelgeleri ve maliyet diyagramları aracılığıyla gözlenmektedir. Tüm bu dokümanlar her Yönlendirme Komitesi Toplantısı ya da Karar Toplantısı öncesi hazırlanacaktır. Yönlendirme Komitesi Toplantısı da bir yapılabilir. Karar Toplantıları da proje başlangıcında, her evrenin sonunda ve ciddi sorun ya da değişikliklerin olduğu kriz durumlarında gerçekleştirilir. Bu toplantıların sonuçları Proje Yönetim Takımı tarafından kaydedilir ve saklanır. Proje sırasında ortaya çıkabilecek sorunlar Proje Yöneticisine raporlanmalı ve Proje Yöneticisi tarafından yazılı hale getirilmelidir. Proje yöneticisi sorunun olası etkilerini değerlendirecek ve kendisi gerekli önlemleri alma ya da sorunu Yönlendirme Komitesine yükseltme konusunda karar vermelidir.

Aşağıdakilerden bir ya da birden fazlasının aynı anda oluşması durumunda proje ile ilgili bir kriz yaşandığını söyleyebiliriz:

- Yönlendirme Komitesi tarafından onaylanmış sürelerde %10'dan fazla bir sapma söz konusu ise,
- Yönlendirme Komitesi tarafından onaylanmış bütçede %10'dan fazla bir sapma söz konusu ise,
- Proje için çalışması planlanmış personel ya da kaynaklar kullanılmıyor ya da kısıtlı olarak kullanılabiliyorsa.



**Şekil – 21:** Proje Yönetimi -Yönlendirme Komitesi

**Kaynak:** Siemens Business Services Chestra Proje Yönetimi Yaklaşımı

Yukarıdaki şekilde bir Dış Kaynak Kullanımı projesinin uygulama aşamasında tasarlanmış olan “Yönlendirme Komitesi” şeması yer almaktadır. Bu şemadan tedarikçi ile müşteri arasında birden fazla projenin yürütülmekte olduğu ve bunların bir program çatısı altında takip edilmekte olduğu anlaşılmaktadır.

**Toplantı Yönetimi:** Toplantılar proje organizasyonu içerisinde bilginin taraflarca paylaşılması, sorunların giderilmesi ve gelişme fırsatlarının belirlenmesi için başlıca araçtır. Bu aracın verimli bir şekilde kullanılabilmesi için toplantıların yönetilmesi gerekir. Önerilen toplantı tipleri ve sıklıkları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo – 16: Proje Yönetimi – Toplantı Planı**

Toplantı	Amaç	Ajanda / Sıklık	Katılımcılar	Toplantıyı Düzenleyen
Proje ve kritik program konuları toplantısı	Düzenleme yapılması gereken konuların masaya yatırılması	Gerekli oldukça	Tedarikçi ve müşteri tarafından ilgili proje yöneticileri	Toplantının içeriğine göre belirlenecektir
Haftalık Kontrol Toplantısı	Açık konuları tartışmak	Haftalık	Tedarikçi ve müşteri tarafından ilgili proje yöneticileri	Tedarikçi
Operasyon Değerlendirme Toplantısı	Hizmet aktivitelerinin, performansın, geliştirme fırsatlarının tartışılması.	Aylık	<b>Tedarikçi:</b> Program Direktörü, Proje Yöneticileri, Satış Yöneticisi <b>Müşteri:</b> Program Yöneticisi, Proje Yöneticileri	Tedarikçi
Yönlendirme Komitesi Toplantıları	Müşteri ile tedarikçi arasındaki ilişkinin, performansın, mevcut geliştirme fırsatlarının, ticari ilişkinin analiz edilmesi	3 Ayda bir	Yönlendirme Komitesi Üyeleri	Tedarikçi

**Kalite Yönetimi:** Diğer yandan kalite yönetimi proje bazında ele alınan bir konudur ve her proje için projenin taraflarınca birlikte tanımlanmalıdır. Kalite Yönetimi adımlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

**Planla:** Müşteri ile birlikte ölçülebilir hedefler tanımlanmalıdır. Bu hedeflere nasıl, ne zaman ve kimin tarafından ulaşılabileceği belirlenmelidir. Standartlar, prosedürler, yöntemleri teknikler, araçlar, roller, kaynaklar vb. belirlenecek ve kalite yönetim sistemini oluşturulmalıdır.

**Gerçekleştir:** Planlama aşamasında ortaya konulan hedef ve standartlara göre kalite sistemi devreye alınmalıdır

**Kontrol et:** Plana uygun hareket edilip edilmediği periyodik kontrollerle belirlenmelidir. Sapmalar ve nedenleri belirlenmelidir. Nedenlerin kökleri belirlenerek ve düzeltici faaliyetler yürütülmelidir. İleride ortaya çıkabilecek sorunlara karşılık önleyici faaliyetler yürütülmelidir.

**İyileştir:** Düzeltici ve önleyici faaliyetlerle sorunlar giderilmeli ya da ortaya çıkmaları önlenmelidir. Sonuçlar planlama evresine girdi olarak iletilmeli ve planlar iyileştirilmelidir. Bu çevrim sürekli iyileştirme felsefesi ile sürdürülmelidir

#### **2.4.1.6 Proje Sonlandırma**

Sözleşmenin süresinin dolması, müşterinin hizmete ihtiyacı kalmayarak tek taraflı olarak sözleşmeyi feshetmesi ya da iş içeriğinin bir başka tedarikçi tarafından yapılmaya başlanacağından tarafından müşteri duyurulması gibi sebeplerle hizmetin durdurulmasına karar verilebilir. Bu süreç içerisinde tedarikçi proje geçiş aşamasında gerçekleştirdiği gibi sonlandırma aşamasında da hizmet alan işletmenin mevcut işlerinin aksamaması sağlamalıdır. Bu süreç sözleşme hazırlık aşamasında ele alınmalı ve tedarikçi işletmeyi sonlandırma aşamasında koruyacak maddeler sözleşmeye yazılmalıdır. Bu safhada takip edilmesi gereken süreç aşağıdaki adımları içerecektir;

**Sonlandırma Planının Hazırlanması:** Sonlandırma kararının ertesinde Proje Yöneticisi bir plan hazırlar. Plan taraflarca mutabık kalınan proje sonlandırma kararlarını da içerir.

**Sonlandırma Planının Onaylanması:** Proje yöneticisi sonlandırma planını müşteri ile paylaşarak onaylatır. Proje ekibi kabul edilen plana bağlı olarak gerekli aksiyonları alır. Müşteri ile toplantı sırasında müşterinin kaygı ve endişeleri hakkında bilgi edinilir.

**Sonlandırma Planının Uygulanması:** Müşteri tarafından onaylanan plan uygulanarak tedarikçi işletme üzerindeki operasyonel sorumluluklar sona erdirilir.

**Finansal Aktivitelerin Sonlandırılması:** Müşteriye sonlandırma sonrasında fatura kesilmemesi ve masraf aktarımı yapılmaması için gerekli bilgilendirmeler ve muhasebesel işlemler yapılır.

## III. BÖLÜM

### 3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

#### 3.1 Verimliliğin Tanımı

Verimlilik, "üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı/girdi olarak formüle edilir.(İlknur Yavuz, 2005)

Peter Drucker'a göre verimlilik, "en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge"dir.

Japon Verimlilik Merkezi'ne göre verimlilik (İlknur Yavuz, 2005:4);

- Varolan her şeyde, özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen gelişmeci bir düşüncedir
- Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır
- Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır
- Yeni teknikler ve yöntemleri uygulama çabasıdır
- Verimlilik örgütlerle birlikte insanların yaşamlarını biçimlendiren bir davranıştır.

Verimliliğin ne olmadığı da önemli bir konudur. Milli Prodüktivite Merkezine göre;

- Verimlilik yalnızca "emek verimliliği" demek değildir.
- Üretimin artırılması değildir.
- Karlılık ile aynı anlamda değildir.
- Bugün ve yarın olanaklı değildir.

- Verim ile aynı anlamda değildir.
- Maliyetleri düşürmek ile aynı anlamda değildir.
- Kısmen verimlilik iyileştirme değerli değildir.
- Verimlilik performans ile aynı anlamda değildir.

### 3.2 Verimliliğin Ölçülmesi

İşletmeler operasyonlarının verimliliklerini sürekli olarak ölçerler. Ölçülmeyen değer yönetilemez. İşletmenin bir denetim aracı olarak verimliliğin ölçülmesindeki ana nedenler şunlardır;

- Kontrol
- İyileştirme
- Strateji belirleme ve uygulama
- Yönetime bilgi sağlama

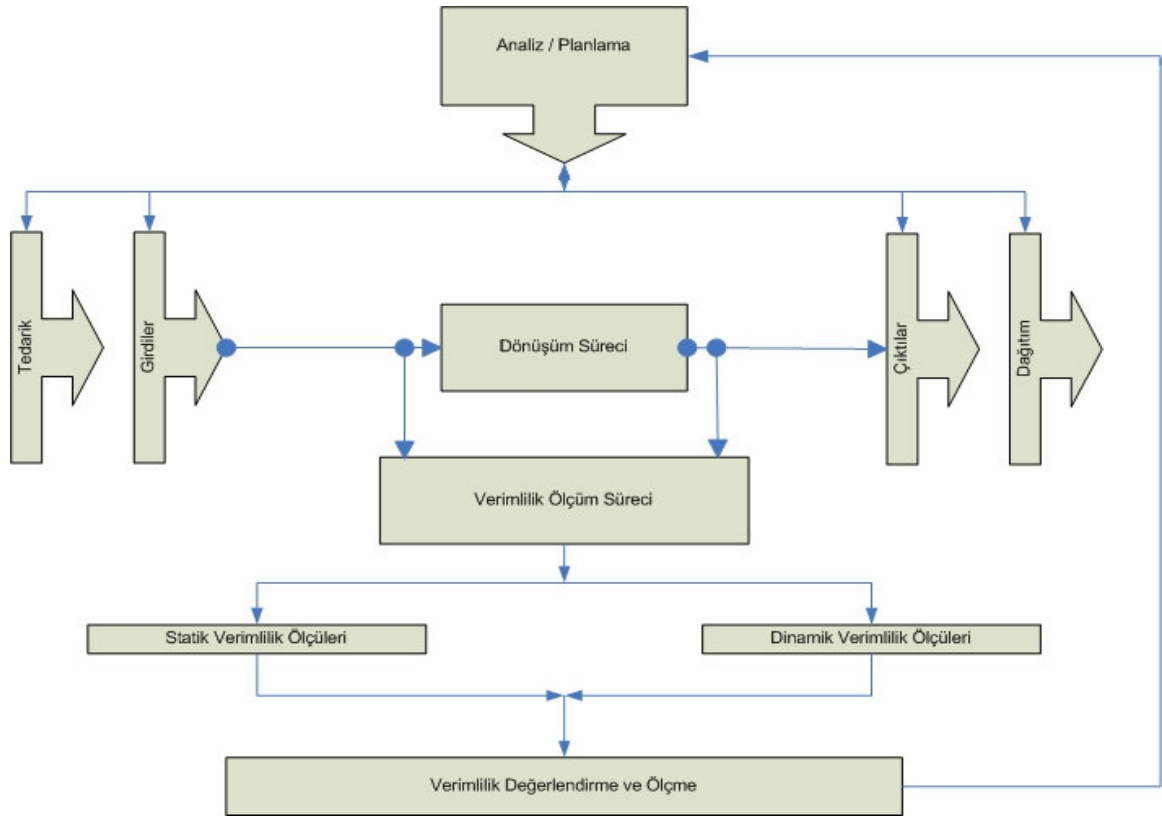
Verimlilik ölçümü, bir değişim ve iyileştirme stratejisi olarak ele alınmalıdır. Bu stratejinin ana hatlarını oluşturmak ve sağlıklı karar alınabilmesini sağlamak için verimlilik ölçülmelidir.

Verimlilik aşağıdaki amaçlara ulaşmak için de ölçülmelidir.

- İşletmenin genel performansını ölçmek ve bunu rakip, benzer işletme ya da birimlerle karşılaştırmak
- Zayıf noktaları belirleyerek yönetim stratejisi oluşturmak
- Verimliliği birimler düzeyinde kontrol etmek

- Faaliyetleri planlamak
- Çalışma yaşamını iyileştirmek ve işçi-işveren ilişkilerini geliştirmek
- Üretimin standart değeri ile birim üretim maliyetleri arasında ilişki kuracak bir bilgi akışını sağlamak.

İşletme yönetimi açısından verimlilik ölçümüne, verimlilik yönetimi sürecinin bir parçası olarak yaklaşmak gereklidir.



**Şekil – 22:** Verimlilik Yönetim Süreci

**Kaynak:** YAVUZ, İlnur (2005) “Verimlilik ve Verimlilik Ölçümü” MPM ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ, Mayıs 2005

Yukarıdaki şekilde verimlilik yönetim süreci ayrıntılı olarak belirtilmektedir. Bu sürecin işletmeye uygulanması sürekli gelişim ve verimsizliğin önlenmesi için etkin bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde verimlilik artışını sağlamak için yürütülen



çalışmalar içinde, işletmede her düzeydeki çalışanda verimlilik bilincini yerleştirmek ve verimlilik esasına göre faaliyetleri yürütmek üzere uygulanan verimlilik yönetimi programları önem kazanmaktadır. Dış Kaynak Kullanımına yönelmek işletmeler açısından verimlilik ve etkinlik artışını sağlayan yöntemlerden birisidir.

### 3.3 Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi ile Verimlilik Artışı Sağlanması

İşletmelerin verimlilik artışı sağlayabilmeleri için Dış Kaynak Kullanımı yöntemi kullanılabilir. Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi verimlilik artışının en önemli unsuru olan daha az girdi ile daha çok çıktı alınabilmesini sağlayacaktır.

$$\text{VERİMLİLİK} = \frac{\text{ÇIKTI}}{\text{GİRDİ}}$$

Örneğin bir işletme 100 birimlik bir işi kendi kaynaklarıyla 5 kişilik bir çalışan grubuyla yapabilirken bu işi Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi ile edinmeye başladığında aynı miktardaki işi 3 kişilik bir çalışan grubuyla yapabilecektir. Böylece daha önceden aynı birim iş için 5 kişilik bir işgücü yeterli olurken bu rakam Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi ile birlikte 3'e düşecektir.

Verimlilik formülünde de görüldüğü gibi paydanın yani girdinin azalması verimliliği artıracaktır.

$$\text{Dış Kaynak Kullanımı Öncesi Verimlilik} = \frac{100 \text{ birim}}{5 \text{ birim işgücü}} = 20$$

$$\text{Dış Kaynak Kullanımı Sonrası Verimlilik} = \frac{100 \text{ birim}}{3 \text{ birim işgücü}} = 33,3$$

Bu örnek için verimlilikte 13,3 birimlik artış söz konusudur.

$\Delta$  Verimlilik = 13,3 yaklaşık olarak %66 'lık verimlilik artışına karşılık gelmektedir

Girdi miktarının ya da girdi maliyetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi ile azaltılması sonucunda verimlilik artmaktadır.

### 3.4 Dış Kaynak Kullanımı Yönteminin Kullanıldığı Örnek Projeler

Bu bölümde Dış Kaynak Kullanımı yöntemini bir iş yapma tarzı olarak benimseyen işletmelerin sağladıkları verimlilik artışı incelenmektedir. Açıklanan örnek olaylara ilişkin içerik tedarikçi firma ve hizmet alan firmaların ilgili süreç sorumluları ile yapılmış görüşmelerden derlenmiştir. Ülkemizin sektörlerinde önde gelen işletmelerinden olan Mercedes Benz Türk, Fortis Bank ve Petrol Ofisi 'nin bahsi geçen destek birimlerini kendi bünyelerinde kurmaları durumunda ortaya çıkan verimsizliği Dış Kaynak Kullanımı hizmeti veren ve müşterilerine ortak bir kaynak havuzundan ihtiyaç kadar kapasite vererek verimliliğe çeviren tedarikçiler ile çözmek mümkün olmaktadır.

### **3.4.1 Ortak Yardım Masası Hizmetinin Verimliliğe Etkisi**

#### **3.4.1.1 Mercedes Benz Türk Yardım Masası Projesi**

Mercedes Benz Türk, 1967 yılında Daimler-Benz AG (% 36), Mengerler Ticaret T.A.Ş. (% 32) ve Has Otomotiv (% 32) ortaklığı olarak Otomarsan ünvanıyla İstanbul'da kurulmuştur. İşletme, üretime başladıktan sadece 2 yıl sonra, 1970'te ihracat yapmaya başlamış ve günümüze dek ürettiği 35.000 otobüsün yaklaşık 12.500'inin ihracatını gerçekleştirmiştir. 1984 yılında Mercedes Benz Türkiye Genel Mümnessili olan şirket, aynı yıl şirket bünyesine yeni ortaklar katarak, kamyon üretimi için gerekli yeni bir yatırım başlatmıştır.

1986 yılında, Türkiye'nin büyüme potansiyeline paralel olarak Aksaray ilinde kamyon fabrikası üretime geçmiştir. Kasım 1990'da ticari ünvanı Mercedes Benz Türk A.Ş. olarak değişen kuruluş, günümüzde yaklaşık 2.800 personel istihdam etmektedir.

Mercedes Benz Türk'ün ortakları DaimlerChrysler AG (%66,91), Overseas Lending Corporation (%18,09), Koluman Holding A.Ş. (%7,04), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (%5,00) ve Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (%2,96)'dir.

Mercedes Benz Türk Telefonda Destek Birimi proje yöneticisi Yasemin Köroğlu ile yapılan görüşmede Mercedes Benz Türk A.Ş 'nin yurdun çeşitli bölgelerinde bulunan ofislerindeki çalışanlarının kişisel bilgisayarları ve yazıcı, faks cihazı gibi çevre bileşenlerinde oluşan arızalara haftanın 7 günü ve 24 saat esasına göre teknik destek vermek üzere kurduğu departmanın telefonla destek birimini Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik etmeye karar verdiği belirtilmiştir.

Telefonda destek birimi çalışanların kullandıkları sistemlerle ilgili bir arıza oluştuğunda telefon ile aradıkları, sorunun giderilmesindeki ilk arayüz olarak tüm teknik destek sürecinin önemli bir parçasıdır. Telefonda destek ekibi kayıt altına alınmış arızaların yarısını telefonda giderebilmektedir. Telefonda destek ekibinin sorun çözme becerisi daha

yüksek bilgi ve beceri gerektiren yerinde destek elemanı ihtiyacını azaltmakta böylece maliyetler düşürülmektedir. Bu birime aylık ortalama olarak 2300 adet telefon ile destek talep eden çağrı geldiği ve herbir çağrının ortalama 90 saniye sürdüğü gözlemlenmiştir. Hizmetin günün 24 saatini de kapsayabilmesi için çalışanların hastalık durumları, yıllık izinleri de gözönünde bulundurulduğunda vardiyalı olarak toplam 5 kişinin çalışmasını gerektirdiği hesaplanmıştır. Bu kaynaklar ile hizmet alan Mercedes Benz Türk çalışanları kullanmakta oldukları sistemler ile ilgili teknik konularda yardıma ihtiyaç duyduğunda destek merkezi günün her saati telefon ile erişilebilir olması hedeflenmiştir.

Bu yapının kurulması sırasında karşılaşılan sıkıntılardan en önemlisi 5 kişilik ekibin yaptıkları işin gereklerini sorunsuz sağlayabilmelerine karşın kullanılabilir zamanlarının çok azını kullanılabilmesidir. Çok daha az kaynak gereksinimi olan işi günün herhangi bir saatinde en az bir personel çalıştırma zorunluluğundan dolayı etkin atıl kaynaklarla yapma zorunluluğudur.

Personel başına toplam meşguliyet çağrı sayısı ve ortalama görüşme sürelerinin çarpımının çalışan sayısına oranlanması ile bulunur. Elde edilen bu rakamın ideal şartlardaki meşguliyet süresine oranı faydalanma oranı (utilizasyon) değerini belirtir. (Simpson, 2006)

Çalışan Sayısı: 5

Aylık Çağrı Sayısı: 2300

Ortalama Görüşme Süresi: 1,5 dk.

$$\text{Personel Başına Toplam Meşguliyet} = \frac{\text{Aylık Çağrı Sayısı} \times \text{Ortalama Görüşme Süresi}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

$$\text{Personel Başına Toplam Meşguliyet} = \frac{2300 \times 1,5}{5} = 690 \text{ Dakika}$$

İdeal şartlarda yukarıdaki parametreler ile hizmet veren bir telefonla destek personelinin meşguliyeti aylık olarak 7600 dakika mertebesine kadar çıkabilmektedir. Gerek çağrı sayısının azlığı gerekse 24 saat vardiya prensibine göre personel çalıştırmanın verimsizliğinden dolayı sözkonusu personel kapasitesinden istenilen oranda fayda sağlanamamaktadır. Faydalanma oranı hesaplandığında personel başına %9 'luk bir rakama ulaşılmaktadır ve %81 'lik bir işgücünden faydalanılamamaktadır.

$$\text{Faydalanma Oranı (Utilization)} = \frac{\text{Personel Başına Toplam Meşguliyet (Dakika)}}{\text{İdeal Şartlardaki Meşguliyet (Dakika)}}$$

$$\text{Faydalanma Oranı (Utilization)} = \frac{690}{7600} = 0,089 = \%9$$

### 3.4.1.2 Petrol Ofisi Yardım Masası Projesi

Petrol Ofisi A.Ş. 3885 akaryakıt istasyonu, yaklaşık 5000 bayii, 2 madeni yağ harmanlama tesisi, 12 terminal, 26 ikmal ünitesi, 1034 personel ve geniş pazarlama ağı ile Türkiye'nin önde gelen akaryakıt dağıtım işletmelerinden biridir. Sermayedarları Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (%52,73), OMV Aktiengesellschaft (%34) ve %13,27 'lik halka açık kısmı ile bireysel yatırımcılardır. Petrol Ofisi ana işe odaklanmayı önemli stratejik hedefleri arasında görmektedir.

Petrol Ofisi 950 çalışanın kullanmakta olduğu 342 dizüstü ve 609 masaüstü bilgisayar ile ilgili telefonda destek birimi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu birime aylık ortalama olarak 700 adet çağrı geldiği ve herbir çağrının ortalama 135 saniye sürdüğü gözlemlenmiştir. Hizmetin günün 24 saatini de kapsayabilmesi için çalışanların hastalık durumları, yıllık izinleri de gözönünde bulundurulduğunda vardiyalı olarak toplam 5 kişinin çalışmasını gerektirmektedir.

$$\begin{array}{l} \text{Personel Başına} \\ \text{Toplam} \\ \text{Meşguliyet} \end{array} = \frac{\text{Aylık Çağrı Sayısı} \times \text{Ortalama Görüşme Süresi}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$
  
$$\begin{array}{l} \text{Personel Başına} \\ \text{Toplam} \\ \text{Meşguliyet} \end{array} = \frac{700 \times 2,25}{5} = 315 \text{ Dakika}$$

Hesaplanan 315 dakikalık süre sözkonusu personelin toplam çalışabileceği süre içinde çok küçük bir kısmını kapsamaktadır. Faydalanma oranı personel başına toplam meşguliyetin ideal şartlardaki meşguliyet değerine oranlanması ile bulunur.

$$\text{Faydalanma Oranı (Utilization)} = \frac{\text{Personel Başına Toplam Meşguliyet (Dakika)}}{\text{İdeal Şartlardaki Meşguliyet (Dakika)}}$$

$$\text{Faydalanma Oranı (Utilization)} = \frac{315}{7600} = 0,041 = \%4$$

### 3.4.1.3 FortisBank Yardım Masası Projesi

Fortis yurtçapında yaygın şubeleri ile Türkiye 'nin önde gelen özel sektör bankalarından birisidir. 2005 yılında Dışbank 'ın %93,3 'lük hissesinin Hollanda-Belçika ortaklığı olan Fortis Grubunun satın alınmasıyla Türkiye pazarına girmiştir.

Yaklaşık 200 şube, genel merkez ve 2 operasyon merkezinde 3833 adet kişisel bilgisayar, 6 adet el bilgisayarı, 800 adet yazıcı, 90 adet notebook ve 80 adet tarayıcıya destek vermek için telefonda destek birimine aylık ortalama 2000 çağrı geldiği ve herbir çağrının ortalama 210 saniye sürdüğü gözlemlenmiştir. Şubelerin gece saatlerinde hizmet ihtiyaçları olmasa da genel merkez ve operasyon merkezlerinin telefonda destek birimini kullanma gereksiniminden dolayı destek merkesinin işletiminin 7 gün 24 saat esasına göre oluşturulması gerekmektedir.

$$\text{Personel Başına Toplam Meşguliyet} = \frac{\text{Aylık Çağrı Sayısı} \times \text{Ortalama Görüşme Süresi}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

$$\text{Personel Başına Toplam Meşguliyet} = \frac{2000 \times 3,5}{5} = 1400 \text{ Dakika}$$

$$\text{Faydalanma Oranı (Utilization)} = \frac{\text{Personel Başına Toplam Meşguliyet (Dakika)}}{\text{İdeal Şartlardaki Meşguliyet (Dakika)}}$$

$$\text{Faydalanma Oranı (Utilization)} = \frac{1400}{7600} = 0,182 = \%18$$

### 3.4.2 Ortak Kaynak Havuzundan Faydalanma

Siemens Business Services kurumsal satış bölümünde satış yöneticisi olan Orçun Okman ile yapılan görüşmelerde her üç işletmenin de telefonda destek birimlerini kendi bünyelerinde kurmaları durumunda ellerindeki insan kaynağından arzu ettikleri kadar faydalanamayacakları görüldüğü belirtilmiştir. Bu yönetime alternatif olarak bu üç işletme ve benzeri işletmelerin taleplerini ortak bir havuzdan karşılayabilecek yetkinliğe sahip Siemens Business Services daha düşük maliyetli öneriler ortaya koymuştur. Siemens



Business Services ‘in Kartal operasyon merkezinde görevli planlama uzmanı Serhat Alakuş tarafından yapılan açıklamaya göre 8 vardiyalı uzmanın görev yaptığı destek merkezinde tüm projeler gözönünde bulundurulduğunda aylık ortalama 13.750 adet telefon çağrısı cevaplanmakta ve çağrı başına ortalama 145 saniye görüşme süresi oluşmaktadır.

**Tablo – 17: Siemens Business Services Ortak Kaynak Havuzu ile Verimlilik Artışı**

Ortak Kaynak Havuzu	Mercedes Benz Türk	FortisBank	Petrol Ofisi	SBS Ortak Havuz
<b>Çalışan Sayısı</b>	5	5	5	8
<b>Aylık Ortalama Çağrı Sayısı – (Adet)</b>	2.300	2.000	700	13.750
<b>Ortalama Görüşme Süresi (Dakika)</b>	1,5	3,5	2,25	2,4
<b>Toplam meşguliyet ( Çağrı Sayısı X Görüşme Süresi-dakika)</b>	3450	7000	1575	33229
<b>Personel Başına Toplam Meşguliyet – Dakika</b>	690	1400	315	-
<b>Ortak Kaynaktan Kullanılması Durumunda Çalışan Sayısı</b>	0,8	1,7	0,4	-
<b>Verim Artışı</b>	83%	66%	92%	-

Projelerin ortak kaynak havuzundan kapasite kullanmaları neticesinde bir kişiden az kaynak gereksiniminin olduğu zaman aralıklarında ihtiyaç duyulan kadar kaynağın maliyetine katlanılması mümkün olabilmektedir.

Mercedes Benz Türk 5 kişi ile yapmak durumunda olduğu operasyonunu 0,8 yani bir personelin %80 ‘lik kapasitesi, maliyeti, meşguliyeti ile yapabilmektedir. Bu da hizmet kalitesinin artmadığını ve sabit kaldığı durumda bile %83 ‘lük bir verim artışına karşılık gelmektedir. Bu verimlilik artışı Fortis Bank projesi için %66 seviyesinde ve Petrol Ofisi projesi için %92 seviyelerine kadar ulaşmaktadır.

Tablo – 17 ‘de de görülebileceği gibi Siemens Business Services bu projeler için gerekli kapasiteyi sağlamakta ve başka projeler için de yeterli kapasiteyi elinde bulundurmaktadır. Böylece ortak bir kaynak havuzunun yönetiminden sağlanan faydayı

müşterileri için verimlilik artışı olarak sunabilmektedir. Özellikle çok düşük kapasite ihtiyacı duyan işletmeler telefonda destek merkezi birimlerin hizmetin ortak bir havuzdan sunulduğu ortamlarda Dış Kaynak Kullanımı yönteminden daha yüksek maliyet, insan kaynağı verimi sağlayabilmektedirler. Tablo – 17 ‘de de görüleceği gibi ortak kaynak havuzundan kullanılacak kapasite ihtiyacı azaldıkça sağlanan verimlilik oranı artma eğilimi göstermektedir.

Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile hizmet alan bu üç işletme her biri için geçerli olan farklı iş süreçleri, farklı hizmet içeriği zorlukları ve işletmeden işletmeye değişen iç müşteri memnuniyeti gereksinimleri sebebiyle farklı verimlilik sonuçlarıyla karşılaşmaktadır. Örneğin Mercedes Benz Türk ‘ün aylık ortalama 2300 çağrı sayısı ile en çok çağrı kapasitesine sahip işletme olmasına rağmen iş yükü ya da toplam meşguliyet olarak adlandırılabilir değeri ortalama görüşme süresinin diğer işletmelerin ortalama görüşme sürelerine nazaran daha düşük olduğundan dolayı ikinci sırada yer almaktadır. Fortisbank yardım masasının çağrı sayısı Mercedes Benz Türk ‘ün çağrı sayısından az olmakla birlikte bankanın güvenlik prosedürlerinin zaman alması ve telefonda kimlik doğrulama sürecinin uzun sürmesi sebebiyle çağrı başına 3,5 dakikalık zaman harcanmaktadır. Bu da doğrudan gereksinim duyulan iş yükünün ya da toplam meşguliyetin yükselmesine sebep olmaktadır. Petrol Ofisi A.Ş. daha düşük çağrı sayısına ancak Mercedes Benz Türk ‘den uzun Fortis Bank ‘dan kısa görüşme süresiyle toplam iş yükünde en düşük iş yüküne sahip işletmedir.

**Tablo – 18:** Verimlilik Artışı Karşılaştırma Tablosu

	Mercedes Benz Türk	FortisBank	Petrol Ofisi
<b>Aylık Ortalama Çağrı Sayısı</b>	<b>2300</b>	<b>2000</b>	<b>700</b>
<b>Ortalama Görüşme Süresi</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>2,25</b>
<b>Toplam meşguliyet ( Çağrı Sayısı X Görüşme Süresi- dakika)</b>	<b>3450</b>	<b>7000</b>	<b>1575</b>
<b>Verimlilik</b>	<b>%83</b>	<b>%66</b>	<b>%92</b>

Özellikle çağrı merkezi, yardım masası gibi iş süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı yönetimine karar veren firmalar Petrol Ofisi örneğinde de görülebileceği gibi küçük kapasitelerde çok yüksek verim değerlerine ulaşabilmektedirler.

### **3.4.3 Enka Pazarlama ERP Kurulum ve İşletimi Projesi**

Enka Pazarlama 'nın Bilişim Hizmetleri birim yöneticisi Adnan Uçar ile yapılan yüzyüze görüşmeler neticesinden edinilmiş bilgilerden derlenmiştir.

1972 Yılında kurulmuş olan Enka Pazarlama bir Enka Şirketler Grubu kuruluşu olup iş makinaları , ağır taşıtlar ile forklift ve endüstriyel ürünler satışı ve satış sonrası servis, yedek parça hizmetleri vermektedir. Enka Pazarlama bu hizmetleri İstanbul, Ankara, Adana , İzmir Bölge Müdürlüğü ile Trabzon, Diyarbakır Şubeleri ve kırkı aşkın yetkili bayisi ile tüm yurt sathında yerine getirmektedir.

Enka Pazarlama Çalışan Sayısı: 200

Enka Pazarlama Yıllık Ciro : 190 Milyon Avro

#### **3.4.3.1 Projenin Ortaya Çıkışı**

Enka Pazarlama 2004 yılında yönetim kurulu kararıyla tüm yerleşkelerinde ERP – Kurumsal Kaynak Planlama Paket Uygulaması sistemini kullanma kararı aldı. Sistemi devreye almak üzere yapılan plan ve hesaplamalarda sistemin altyapısının Enka Pazarlama tarafından kurulması ve işletilmesi durumunda Enka Pazarlama Bilişim Hizmetleri kadrosuna 3 yeni personelin dahil edilmesi ve doğrudan satınalma yoluyla sunucu sistemleri edinilmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır.

#### **3.4.3.2 Stratejinin Oluşturulması**

Enka Pazarlama bu karar ile tüm organizasyonunda bütünleşik bir kaynak planlama ile daha etkin bir yönetim stratejisini uygulamak stratejik bir adım atmıştır. Yönetim kurulunun kararının ertesinde bu projeyi uygulamaya sokmak üzere bir yönlendirme komitesi oluşturulmuştur. Komite projede önemli kararlara alabilecek yetkide üst düzey yönetim üyelerini de içermiştir.

Belirtilen yönlendirme komitesinin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Etkin bir proje yönetimi için bir proje yöneticisinin atanması.
- Proje ekibinin süreç değişikliği kararlarına destek; organizasyonel, politik ve stratejik değişiklikleri onaylamak
- Proje aşamalarının sonuçlarının ve toplantı tutanaklarının değerlendirilmesi ve kabulü
- Proje planının kontrolü ve kabulü
- Proje vizyonunun ve öneminin işletme içerisinde benimsenmesinin sağlanması
- Program ve projelere bütçe ve işletme kaynaklarını sağlayarak destek vermek
- Yönetim kurulu üyelerinin proje ile ilgili desteklerinin devam etmesi için mutad bilgilendirmelerde bulunmak
- İşletmenin yönetim kurulu tarafından alınan kararların proje ekiplerine aktarılmasını sağlamak
- Proje ekiplerinin hedeflere bağlılığın kontrol edilmesi ve motive edilmesi

Yönlendirme komitesinin maliyet hesaplama ve karar toplantıları sonucunda Enka Pazarlama için kurulacak Kurumsal Kaynak Planlama sistemlerinin uyarlama, barındırma ve işletim sorumluluklarının Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik edilmesine karar vermiştir. Bu amaçla oluşturulan hedefler strateji, teknoloji, maliyet ve ulaşılmak istenen kalite kriterleri açısından belirlenmiştir.

Aşağıdaki tablo Enka Pazarlama tarafından hesaplanmış ERP altyapısı kurulum ve işletim maliyetlerini göstermektedir. Peşin yatırım kalemleri de finansman maliyeti ile birlikte 5 yıllık bir döneme yayılmıştır.

**Tablo – 18:** Enka Pazarlama ERP Proje Maliyetleri

<i>Hizmet</i>	<i>Maliyet</i>	<i>Aylık Maliyet</i>	<i>Toplam</i>
Donanım Satınalama, Bakım ve 60 aylık finansman maliyeti(Satınalma maliyetinin %12 'si)	38.880 TL	880 TL	9.207 TL
Kurulum (İşletim Sistemi, SAP, Veritabanı)	7.600 TL	127 TL	
Sunucu Barındırma - M2 kira maliyeti	100 TL	100 TL	
SAP Basis Administrasyonu (2 SAP Basis Adm, 1 Sistem Operatörü. Bu kişiler sürekli Enka Pazarlama)	8.100 TL	8.100 TL	

**Kaynak:** Enka Pazarlama Bilişim Hizmetleri Birim Yöneticisi Adnan Uçar ile yapılan görüşme notları, İstanbul Tuzla, Mart 2006

### Stratejik Hedefler

**Ana yetkinliğe odaklanmak:** Enka Pazarlama kapsama dahil olan teknolojik konularda uzmanlaşmak yerine kendi hizmet ve satış altyapısını geliştirmek üzere odaklanabilir.

**Teknoloji yoksunluğu ya da kaynak kıtlığı durumlarında destek alınabilecek stratejik bir iş ortağının edinilmesi:** Piyasada bilişim altyapısı desteği veren Dış Kaynak Kullanımı tedarikçisi işletmelerin sahip olduğu son teknoloji ile Enka Pazarlama 'ya hizmet vermesi

**Riski paylaşmak:** Dış Kaynak Kullanımı sözleşmesi kapsamında yapılacak yatırım ve kurulacak altyapının başarılı bir şekilde gerçekleştirme sorumluluğu hizmet verecek işletmeye ait olacağından risk paylaşılmış ve motivasyon yaygınlaştırılmış olur.

**Pazarda hızlı hareket edebilmek ve esnek olabilmek:** Enka Pazarlama artan ve azalan kapasite ihtiyaçlarını ve sözleşmeye eklenebilecek yeni hizmet kalemlerini tedarikçi işletmeye talep olarak iletir.

### **Teknolojik Hedefler**

**Yeni teknolojiye geçiş:** ERP sisteminde kullanılan enson uyarlama teknikleri hizmet veren işletme tarafından sürekli güncel olarak Enka Pazarlamaya sunulur.

**Tedarikçiden yeni yazılım ve donanım teknolojilerini öğrenmek:** ERP uyarlama ve işletim hizmeti ile ilgili en son teknolojiler tedarikçi tarafından proje safhasında Enka Pazarlama ekibine de aktarılacaktır.

### **Maliyet Hedefleri**

**Verimlilik artışı sağlamak:**Enka Pazarlama 'nın daha az girdi ile daha çok iş yapmak ya da aynı miktar girdi ile daha fazla iş yapabilme etkinliğine sahip olmasıdır

**BT sistemlerinin geliştirme ve bakım maliyetlerinde azalma:** Ortak kaynak havuzundan ya da daha etkinleşmiş süreçler kullanan uzman kadrosu ile hizmet veren tedarikçi işletme aynı işi yetkinliği çerçevesinde daha hızlı, daha çabuk yapabilecektir.

**Sabit maliyetlerin değişken maliyetlere çevrilebilmesi:** Yapılan yatırımların muhasebe defterlerinde uzun yıllar süren amortisman ve yeniden değerlendirme maliyetlerinin hizmet alımında sözkonusu olmaması sebebiyle sabit maliyetlerde bir tasarruf sözkonusudur.

**Finansal esnekliğin sağlanabilmesi:** Enka Pazarlama istediği zaman aldığı hizmetin kapasitesini azaltabilir, artırabilir ya da hizmeti sona erdirebilir.

### **Kalite Hedefleri**

**Daha güvenilir ve daha yüksek performans sağlayan IT altyapısının kurulması:** Enka Pazarlama 'ya sunulan ERP uyarlama ve işletim Dış Kaynak Kullanımı projesi ile tedarikçi işletme standart ve yüksek performanslı bir altyapı kuracaktır.

**Daha yüksek hizmet seviyelerine erişmek:** Enka Pazarlama 'ye hizmet veren tedarikçi firmanın bu işe yönelik organizasyon yapısı ve ekibi ile yüksek seviyelerde hizmet vermek mümkün olacaktır.

#### **3.4.3.3 Talep Edilen Hizmetler**

Enka Pazarlama Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi ile aşağıdaki hizmetleri tedarikçi işletmeden edinmeyi amaçlamıştır. Hedeflenen hizmet seviyesini (erişilebilirlik, operasyon zamanları) tedarikçi tarafından belirlenecektir.

#### **Talep Edilen Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi İşletim ve Barındırma Hizmetleri**

- Sunucu Sistemlerin Barındırılması
- Kurulum
- Sistem Yönetimi
- 7 gün 24 Saat Sistem Gözleme
- 7 gün 24 Saat Sunucu İşletimi
- Verilerin Planlı Veri Yedeklemesi
- Donanım Bakım ve Destek

#### **3.4.3.4 Tedarikçinin Teklif Ettiği Hizmet Kapsamı, Seviyesi ve Fiyat**

Tedarikçi işletme Enka Pazarlama 'nın ihtiyaçlarını gözönünde bulundurarak bir teklif sunmuştur. Bu teklife göre tedarikçi aşağıdaki hizmet kalemlerini sunacaktır.

##### **Teklif Edilen Sistem İşletimi ve Barındırma Hizmetleri Kapsamı**

- Sunucu sistemlerinin performansa yönelik izlenmesi
- Veri sahası yönetimi
- Çıktı yönetimi
- Uygulama performansının izlenmesi
- Ayrıntılı olarak servis ve kapasite izleme raporlarının hazırlanması
- Günlük / Haftalık / Aylık Performans Raporlamasının Enka Pazarlama 'ya iletilmesi
- Anahtar kullanıcılar ya da planlama sorumluları için uzman seviyede teknik desteğin verilmesi
- Günlük / Aylık ve Yıllık kontrol listelerinin isteğe göre hazırlanması
- Veritabanı, İşletim Sistemi ve Uygulama Sisteminin yönetilmesi
- Sistem yedeklemelerinin yapılması ve kontrolü
- Veritabanı büyüme değerlerinin kontrolü
- Veritabanı performansını artırmak amacıyla endeks ve arama işlemlerinin kontrolü
- Oluşan arızaların uygun uzman ekipler tarafından çözümünün sağlanması ve takibi ile eskalasyon yönetimi



- İstemci yönetimi, sistem kullanıcılarına uygulama ve istemci sistemleri ile ilgili destek verilmesi
- Test sisteminde tasarımı ve testleri tamamlanan değişikliklerin canlı sisteme aktarılmasını sağlayan aktarım sisteminin uyarlanması ve yönetilmesi
- Yedekleme ve geri dönüş prosedürlerinin uygulanması
- İşletim sistemi, veritabanı ve uygulama yama yazılımlarının yüklenmesi
- İşletim sistemi yamalarının yüklenmesi
- Veritabanı yamalarının yüklenmesi
- Uygulama destek paketlerinin yüklenmesi
- Uygulama Kernel yamalarının yüklenmesi
- Uygulama sistem parametrelerinin düzenlenmesi
- Veritabanı erişim zamanlarının ölçülmesi ve düzenlenmesi
- Veri yedekleme / geri yükleme kavramlarının hazırlanması
- Veri yedekleme / geri yükleme işlemlerinin izlenmesi ve yapılması
- Donanım ölçeklemesi / kapasite planlarının yapılması
- Canlı sistemin test sistemine kopyalanması

Teklif edilen çözüme göre tedarikçi işletme Kurumsal Kaynak Planlama sistemlerini kendi lokasyonlarında barındırıp Enka Pazarlama kullanıcılarının bu sistemlere uzaktan erişimlerini sağlamayı planlamaktadır. Böylece 7 gün 24 saat işletim desteği vereceği sistemlere kendi personelinin fiziksel erişimi de olacak müşterisini bu amaçla sistem odasının bu amaçla tasarlanmı altyapısından yararlandıracaktır. Bu faydalar arasında KGK – Kesintisiz Güç Kaynağı, ortam soğutma sistemleri, yangın söndürme sistemleri, kapalı devre kamera sistemleri, güvenli kapı geçiş sistemleri sayılabilir.

### **Teklif Edilen Hizmet Seviyesi**

- Tedarikçi işletme Kurumsal Kaynak Planlama sistemi işletimi hizmeti 7 gün 24 saat boyunca aylık %99,8 erişilebilir olacağını taahhüt etmektedir.
- Tedarikçi işletme Enka Pazarlama tarafından iletilen (telefon ve / veya e-posta) talepler ile ilgili kaydı en geç 30 dakika içerisinde açacaktır.
- Tedarikçi işletme Enka Pazarlama sistem donanımlarına 7 gün 24 saat boyunca 2 saatte müdahale prensibine göre sağlayacağı bakım-onarım hizmetleri ile olası arızaların sürelerini minimize edecektir.

### **Teklif Edilen Hizmet Fiyatı**

Tedarikçi tarafından teklif edilen kapsam ve hizmet seviyelerine göre aylık fiyat aşağıdaki gibidir.

**Tablo – 19:** Teklif Edilen ERP Proje Maliyetleri

<i>Hizmet</i>	<i>Toplam</i>
<b>Donanım Satınalma ve Bakım</b>	<b>4.536 TL</b>
<b>Kurulum</b>	
<b>Sunucu Barındırma</b>	
<b>SAP Basis Administrasyonu (Kullanılacak Kaynak esnektir)</b>	

**Kaynak:** Enka Pazarlama Bilişim Hizmetleri Birim Yöneticisi Adnan Uçar ile yapılan görüşme notları: İstanbul Tuzla, Mart 2006

### 3.4.3.5 Sağlanan Verimlilik

Enka Pazarlama 'nın tedarikçi tarafından teklif edilen içerikten daha dar kapsamdaki bir işi kendi olanaklarıyla yapması durumunda dahi ERP sistemleri ile ilgili ihtiyaç duyduğu çok daha yüksek meblağlarla sağlayabilmektedir.

$$\text{VERİMLİLİK} = \frac{\text{ÇIKTI}}{\text{GİRDİ}}$$

$$\text{Dış Kaynak Kullanımı Sonrası Verimlilik} = \frac{\text{Hizmet içeriği ve seviyesi sabit}}{\text{9.207 YTL}} \rightarrow \text{VERİMLİLİK} \rightarrow \text{4.536 YTL}$$

↑ artar

Dış Kaynak Kullanımı ile fiyat dışındaki tüm etkenlerin sabit kaldığı varsayılmıştır. Enka Pazarlamanın ERP işletim maliyetlerini girdi olarak alıp paydada yer alan bu değer azalması durumunda kesirin değeri artmıştır. İncelenen bu olayda Enka Pazarlama tarafından hesaplanan verimlilik artışı %49,2 'ye yakın bir değerde gerçekleşmiştir.

Bunun yanında verimlilik artışına tedarikçi tarafından sağlanmakta olan hizmetin kalite, içerik, kapsam artışından dolayı da bir etki oluşmaktadır. Ancak bu örnek olay kapsamındaki verilere dayanarak sağlıklı bir ölçme yapmak mümkün olmamıştır.

## 4. SONUÇ

Dış Kaynak Kullanımı yöntemi rekabet gücünü artırmak isteyen işletmelerin özellikle son dönemde sıklıkla başvurdukları, klasik imalat sanayi işlerinin ötesinde hizmet işlerinde de uygulanabilir bir yöntemdir.

Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile hizmet alan işletme bu yöntemin öne çıkan özelliklerinden olan hız, düşük maliyet ve esneklikten faydalanacaktır. İşi üstlenecek tedarikçi işletme benzer müşterilerine benzer hizmetler vermenin avantajı olan hazır bilgi birikimi, hazır altyapı, eğitilmiş uzman personel ve uygun hukuki izinlere sahip olduğundan kısa zamanda mevcut operasyonu sorunsuz bir şekilde üstlenecektir. Üstlenmiş olduğu iş içeriğinde müşteri tarafından talep edilen değişikliklere (hizmet seviyesi, kalitesi, içeriği ve hizmet çeşidi gibi) hızlıca cevap verebilecektir. Tedarikçi işletme ortak altyapı, paylaşımlı personel ve etkin iş süreçlerini kullanarak mevcut işin çok daha uygun maliyetlerle üstelik daha yüksek hizmet ve kalite seviyelerinde sunabilecektir.

Dış Kaynak Kullanımı ile hedeflerine daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilen işletmeler giderek daha fazla iş içeriğini bu yöntemle edinmektedirler. Hizmet alan işletmeler kendi organizasyonları içerisinde Dış Kaynak Kullanımı operasyonlarını yöneten, planlamasını yapan personeli görevlendirmektedir.

BT Hizmetleri Dış Kaynak Kullanımı hizmet sektöründe yönteminin uygulandığı önemli alanlardan biridir. Enka Pazarlama örneğinde de görülebileceği gibi işletmeler ihtiyaçları olan hizmet ve altyapıyı konunun uzmanı bir işletmeden çok daha yüksek kalitede ve düşük maliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik edebilirler. Dış Kaynak Kullanımı yaklaşımında hizmeti alan işletme, hizmeti sunan işletmeye işini nasıl yapacağını değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirir.

Günümüzde Dış Kaynak Kullanımı yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, işletmelerin verimliliğini, operasyonel etkinliği arttırmak ve yeni gelir kaynakları yaratmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi halini almıştır. İşletmelerin geleneksel satınalma yöntemleri ile Dış Kaynak Kullanımı yöntemi arasındaki farklılıklar bu tür bir değişimin işletmelerin operasyonel ya da taktik seviyelerinde verilen bir kararla değil, stratejik yönetim ekibinin yönlendirmesiyle tüm organizasyonun uyum sağladığı bir kararla olabileceğini ortaya koymaktadır. İşletmeler, temel yetkinliklerine odaklanmak, operasyonel maliyetlerini azaltmak, yatırım maliyetlerini azaltmak, maliyetleri önceden bilmek, belirlenmiş hizmet seviyeleri ile hizmet alabilmek, bilgi ve teknolojiyi doğru kullanmak, geniş ve esnek kaynak havuzundan faydalanmak, kaynak sürekliliği ve risk azaltmak amacıyla Dış Kaynak Kullanımı yöntemini işletme stratejisi olarak ele alırlar.

Dış Kaynak Kullanımı kararının hatalı verilmesi, işletmeleri hem mali hem de yönetim alanlarında çeşitli sıkıntılara sürükleyebilmektedir. Bundan dolayı dış kaynaklardan yararlanma kararları, işletme hedefleri dikkate alınarak, edinilen tecrübeler ve gerçekçi planlamalar doğrultusunda alınmalıdır. İşletmenin neyi ne kadar dışarıdan edineceği ve Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile edinmeye karar verdiği hizmeti hangi işletmeden edineceği kararının verilmesi önemli ve stratejik bir süreçtir. Dış Kaynak Kullanımı konusunda birlikte çalışan işletmeler artık klasik satınalma – tedarikçi ilişkisinin ötesinde stratejik ortak – partner olarak adlandırılacak bir birliktelik oluştururlar. Bu birliktelik kısa vadeli sözleşmelerle değil aksine uzun vadeli sözleşmeler ile yönetilir. (Lacity ve Hirschheim, 1993)

Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile edinilecek hizmetlerin içerikleri ve tedarikçiler ile ilgili kararlar işletme içinden ve dışından derlenen verilere dayanılarak toplanır. İşletmenin Dış Kaynak Kullanımı konusundaki yol haritası belirlenir. İşletme için çeşitli opsiyonları içeren maliyet modelleri geliştirilir, tedarikçilerin detaylı profilleri belirlenir, işletmenin Dış Kaynak Kullanımı sözleşmeleri için kapsam ve içerik belirlenir ve bu süreçte uygulanacak standart bir raporlama yapısı oluşturulur. Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile edinilecek hizmetin kapsamına ve bu kapsamın hangi tedarikçiden

edinileceğine dair karar AHS – Analitik Hiyerarşi Süreci ile karar verilebilir. 1970 ‘li yıllarda Saaty tarafından geliştirilen bu yöntem nicel faktörleri birleştirme olanağı veren güçlü ve kolay anlaşılır bir yöntem olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

İçeriğine karar verilen Dış Kaynak Kullanımı projesi için piyasada işi yapabilecek yetkinlikte firmaların cevap vermesine olanak sağlayacak davet mektubu ya da şartname hazırlanır. Şartname içeriğinde işin tanımı, kapsamı, sözleşme süresi ile hedeflenen hizmet düzeyleri belirtilir. Teklife verilen cevaplar değerlendirildikten sonra tedarikçi seçimi sonuçlandırılır. Bu değerlendirme sırasında AHS yöntemine başvurulabilir. Böylece değerlendirilmesi gereken ikiden fazla kriterin olduğu durumlarda sağlıklı bir seçim yapmak mümkün olacaktır. Uzun soluklu stratejik ortağını belirlemek bir işletme için dikkat edilmesi gereken önemli süreçlerden birisidir. Sözleşmelerin başarısı ve ömrü sözleşme öncesinde (şartname hazırlığı ve tedarikçi seçimi) yapılan hazırlıkların ve hazırlanan süreçlerin kalitesi ile ilişkilidir. Sözleşme içeriği tedarikçinin ve müşterinin gerçekleri ile uyumlu olmalıdır. Sözleşmeler karmaşık Dış Kaynak Kullanımı konularında taraflar arasında güveni ve işbirliğini sağlayabilmelidir. Belirtilen bu uyumu sağlamak için her zaman tek bir sözleşme yeterli olmayabilir. Bu durumda birden fazla sözleşme türünü uygulamak gerekecektir. İki ya da daha fazla sayıdaki sözleşme içeriğini bir “Çerçeve Sözleşme” ile yürütmek mümkündür. Çerçeve sözleşme birden fazla alt sözleşmeyi içeren sözleşmeler için kullanılan tanımlamadır. Genellikle büyük ölçekli Dış Kaynak Kullanımı projelerinin Çerçeve Sözleşme ile ele alındığı görülür. Böylece yönetilmesi güç, büyük ve hantal bir sözleşme yerine küçük ve anlamlı bölümlere ayrılmış bütünlüğü olan ve kontrol edilebilir bir sözleşme grubu ile proje ele alınabilecektir. (Söbbing, 2002).

Sözleşmenin yönetimi işletmenin devrettiği işlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi açısından çok önemlidir. Tedarikçi mutlaka talep edilen hizmet seviyesinde ve kalitesinde hizmetini sunmalıdır. Bundan dolayı sözleşme süresince standartlaştırılmış iş süreçlerini kullanır. Bu iş süreçlerini “Proje Yönetimi” teknikleri altında toplamak mümkündür. Proje Yönetimi organizasyonel bilgi, yetenek ve araçların proje ihtiyaçlarına ulaşmak

amacıyla planlanması ve yönlendirilmesini ifade eder. Etkin bir proje yönetimi organizasyonel performansa doğrudan etki eder. Bundan dolayı proje yönetimi özellikle Dış Kaynak Kullanımı projelerinde önem kazanmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı projelerinde süreç hazırlık, geçiş, dönüşüm, sonlandırma olarak tanımlanan 4 safhada incelenir. Hazırlık safhasında şartname hazırlama, tekliflendirme konuları tamamlanır. Geçiş – Transition ve Dönüşüm – Transformation aşamaları etkin proje yönetimi gerektiren ve tedarikçinin müşterisine en fazla katma değer sağladığı safhalardır.(Stone, 2003)

Tedarikçi geçiş safhasında mevcut iş içeriği mevcut haliyle tedarikçi tarafından üstlenirken dönüşüm aşamasında süregelen işi daha etkin hale getirecek, katma değer sağlayacak sürekli gelişim kapsamındaki değişikliklerini uygular. Dönüşümü gerçekleştirmek için ve dönüşüm sonrası sorunsuz ve kaliteli bir hizmet içeriği sağlayabilmek için proje yönetimi tekniklerinden faydalanılır. Proje yönetimi ve proje ekibi sadece tedarikçinin konusu olmayıp hem tedarikçinin hem de müşterinin organizasyonları tarafından desteklenmeli ve uygulanmalıdır. Proje Yönlendirme Komitesi içerisinde hem müşteri hemde tedarikçinin personeli ve yöneticileri bulunacaktır. (PMI, 2000)

Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile hizmet almakta olan işletme daha etkin iş süreçleri ile hizmet sağlayacaktır. Maliyetlerde azalma ve hizmet kalitesinde artış sağlayacaktır. Verimlilik = Çıktı/Girdi denkleminde paydanın yani maliyetin azalmasıyla ve edinilen işin/hizmetin miktarını ve kalitesini artırarak Dış Kaynak Kullanımı öncesine nazaran daha verimli operasyonel rakamlara ulaşmayı sağlayacaktır.

Dış Kaynak Kullanımının yoğun olarak tercih edildiği günümüz iş dünyasında birden fazla tedarikçiden hizmet alan işletmeler bu tedarikçilerin eşgüdümünü sağlayabilmek ve her birini standart hale getirilmiş süreç ve uygulamalar ile yönetebilmek için

Multisourcing (Çoklu Dış Kaynak Kullanımı) adı verilen bir kavramı ortaya çıkarmışlardır. Bu süreçler ilişkilerin düzenlenmesi, olası çatışmaların engellenmesi, kapsamlı denk sözleşmelerin kullanılması, doğru ölüm yöntemlerinin uygulanması olarak özetlenebilir. (Gibson, 2005)

Küreselleşen dünya Dış Kaynak Kullanımı kapsamında hizmet alınacak tedarikçinin dünyanın herhangi bir yerinde olmasına olanak vermektedir. Malların, emeğin ve sermayenin yanı sıra hizmetlerin de serbestçe dolaşabildiği günümüzde Offshoring (Küresel Dış Kaynak Kullanımı) olarak adlandırılan yöntem ile ihtiyaç duyulan hizmetin en uygun maliyet ve istenilen kalite şartlarında edinilmesi mümkündür. Dış Kaynak Kullanımı için geçerli olan süreçler Küresel Dış Kaynak Kullanımı için de geçerli olup bunlara kültürler arası uyum, ortak dil seçimi ve gelişimi gibi destekleyici süreçleri de eklemek gerekecektir.(Reh, 2006)



## 5. KAYNAKÇA

Chyan Yang ve Jen-Bor Huang (2000) "A decision model for IS outsourcing" Institute of Business and Management National Chiao Tung University, 4F, 114, Section 2, Chung Hsiqo W. Road, Taipei, Taiwan, ROC

Darwin Executive Guides, Darwinmag (2002) "Executive Guides To SLAs", <http://guide.darwinmag.com/technology/outsourcing/sla/>

ERTÜRK, Mümin (1998) "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 1998

FAN, Ying (2000) "Strategic Outsourcing: Evidence from British Companies", Marketing Intelligence & Planning, Volume 18, Number 4.

Gibson, Stan (2005) "Multisourcing Best Practises", 01.10.2006 <http://www.eweek.com/article2/0,1895,1816796,00.asp>

Greaver, M. F.(1999) "Strategic Outsourcing : A Structured Approach to Outsourcing Decisions an Initiatives", AMA Publications, New York, 1999

Kakabadse, A.P. ve Kakabadse, N. (2002) "Smart Sourcing: International Best Practice." Palgrave, New York. 2002

KARACAOĞLU, Korhan (2001) "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları", Niğde 2001

KOÇEL, Tamer (1998) "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 1998

Lacity ve Hirschheim, R. (1993) "Information systems outsourcing." Wiley, New York. 1993

ÖZTÜRK Azim ve KONURALP Sezgili(2002), "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", Uludağ Üniv. İkt. ve İdari Bilgiler Fak. Derg. Cilt XXI Sayı 2

PMI (2000) "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" 2000 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA

Quelin ve Duhamel (2003) "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks" European Management Journal Vol. 21, No. 5, 2003

Quinn, James Brian, Hilmer, Frederick G. , Strategic outsourcing Sloan Management Review. Cambridge: Summer 1994. Vol. 35, Iss. 4;

Reh, John F. (2006) "Offshoring – Outsourcing to Extreme"  
<http://management.about.com/cs/people/a/offshoring104.htm>

SAATY, T.L (1980) "The Analytic Hierarchy Process" . McGraw-Hill, New York, 1980

Seshasai ve Gupta (2004) "Global Outsourcing of Professional Services", 2004

Simpson, Becky (2006) "Call Center Occupancy Rate Formula" , 29.11.2006  
<http://www.incoming.com/WebModules/QueueTips/Question.aspx?ID=57>

Stone, L (2003) Evaluating External Service Providers: Turning Chaos Into Order, Lisa Stone - Gartner Group, Outsourcing and IT Services Summit 2003

YAVUZ, İlknur (2005) “Verimlilik ve Verimlilik Ölçümü” MPM ARAŞTIRMA  
BÖLÜMÜ, Mayıs 2005