

T.C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ DIŞ
KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TÜRKİYE'DE BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE UYGULAMALARI

Yüksek Lisans Tezi

108959

108959

Danışman
Doç. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Hazırlayan
Korhan KARACAOĞLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN NO: 108959

NİĞDE-2001

NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Korhan KARACAOĞLU'na ait, Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları adlı çalışma, jürimiz tarafından işletme anabilimdalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Başkan

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Üye

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Üye

ÖZET

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), 1980'li yıllardan sonra tüm dünyada gelişen ve yaygın uygulama imkanı bulan popüler bir yönetim yaklaşımıdır. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin öz yetenekleri ile ilgili işletme faaliyetlerine odaklanmaları ve öz yetenekleri dışında kalan konularda, o konuda uzman işletmelerden faydalanmalarıdır. Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin küresel rekabette ayakta kalabilmelerine ve tüketicilerin beklentilerine uygun mal ve hizmet üretebilmelerine imkan sağlamaktadır.

Bu araştırmada, “ Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile ilgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları” incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde, dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, ülkemizin teknolojiyi en yoğun kullanan ve kurumsal yapısı itibari ile en oturmuş sektörlerinden olan, bankacılık sektörü ve sektörde teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma hakkında bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın uygulama bölümünde, Türkiye’de faaliyet gösteren 32 ticaret bankasından anket yöntemi ile elde edilen veriler ışığında, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler kullanılarak durum tesbiti yapılmıştır. Ayrıca, banka yöneticilerinin, teknolojik dış kaynaklardan yararlanma konusuna karşı tutumları incelenmiştir.

Araştırma sonucu, ülkemizdeki bankaların tamamının bir yönetim yaklaşımı olarak teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmayı kullandıkları görülmüştür. Araştırma, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda banka yöneticileri arasında bir tutum farklılığı olmadığını ortaya koymuştur. Bütün yöneticiler farklı bir düşünceye sahip olmaksızın genel olarak dış kaynaklardan yararlanma tekniğini desteklemektedirler. Türk bankacılık sektöründe yaygın bir kabul ve kullanıma sahip olan teknolojik dış kaynaklardan yararlanma, modern bir işletme yönetimi yaklaşımı olarak, özellikle desteklenmektedir.

ABSTRACT

Outsourcing is a popular management approach that has been developed and applied all over the world since 1980's. By outsourcing firms focus on their core competences at which they are best and buy other goods and services required for their production from external sources. Outsourcing helps firms succeed to produce goods and services that meet consumer expectations in a highly competitive global environment.

In this study the practice of outsourcing in general and technological outsourcing in particular have been examined in the banking industry in Turkey. In the first chapter the concept of outsourcing was explained. And the second chapter some information were given about the banking industry which is one of the institutionalized and technology intensive industries in Turkey.

In the empirical part of the study, a questionnaire was conducted to obtain primary data regarding technological outsourcing activities of commercial banks in Turkey. Descriptive statistical analysis were used to understand current state of the use of technologic outsourcing in the Turkish banking industry. Attitudes of bank managers regarding the use of technologic outsourcing were also investigated.

The results of the study showed that all of the banks in Turkey used technologic outsourcing management approach. The study found no difference of attitude among bank managers towards the use of outsourcing. All managers generally supported the use of outsourcing technique and no difference of opinion. Wide acceptance and use of technologic outsourcing in the Turkish Banking Industry, which is a modern approach to a business management, is particularly encouraging.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI, ÖNEMİ, SEBEPLERİ, FAYDALARI, SAKINICALARI VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI, TARİHİ GELİŞİM SÜRECİ, AŞAMALARI VE STRATEJİK DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA.....	3
1.1. Kavramın Tanımı.....	3
1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Tarihi Gelişim Süreci, Dünyada ve Ülkemizde Uygulama Örnekleri.....	5
1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Seviyeleri.....	11
1.4. Stratejik Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	12
2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN ÖNEMİ VE SEBEPLERİ.....	14
2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi.....	14
2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sebepleri.....	15
2.2.1. Örgütsel Sebepler.....	15
2.2.2. Düzenleyici ve Islah Edici Sebepler.....	16
2.2.3. Finansal Sebepler.....	18
2.2.4. Maliyet Kaynaklı Sebepler.....	19
2.2.5. İş Gücünden Kaynaklanan Sebepler.....	20

3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI FAYDALAR VE OLASI SAKINCALARI.....	25
3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İŞletmelere Sağladığı Avantajlar ve Ortaya Çıkardığı Sinerjik Etki.....	25
3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları.....	30
4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA TÜRLERİ.....	34
4.1. Muhasebe ve Finansman İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	37
4.2. Genel ve İdari Faaliyetlerle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	38
4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	39
4.4. Teknoloji ve Bilişim Sistemleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma	40
4.5. Pazarlama İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	45
4.6. Taşımacılık ve Dağıtım Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	46
4.7. İmalat Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	47
5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ.....	48
5.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Uygulama AŞamaları.....	48
5.1.1. Planlama ve Dış Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi.....	48
5.1.2. Ortağın Seçilmesi.....	53
5.1.3. Müzakere Stratejilerinin Geliştirilmesi.....	56
5.1.4. Sözleşmenin Yapılması.....	63
5.1.5. Uygulama ve Kontrol.....	63
5.2. Başarılı Bir Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulaması İçin Gerekenler.....	64

İKİNCİ BÖLÜM
BANKACILIK SEKTÖRÜ, TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
TEKNOLOJİ ÜRÜNLERİ VE KULLANIMI İLE DÜNYA BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN
YARARLANMA

1. BANKACILIK SEKTÖRÜ VE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ.....	66
1.1. Banka ve Bankacılık Sektörü.....	66
1.2. Bankacılık Sektöründe Son Eğilimler ve Gelişmeler.....	70
1.2.1. Menkul Kıymetleştirme (Securitization) Eğilimi.....	70
1.2.2. Finansal Yenilik ve Teknolojik Gelişme Eğilimi.....	71
1.2.3. Yeniden Düzenleme (Deregulation) Eğilimi.....	74
1.2.4. Rekabet ve Yoğunlaşma Eğilimi.....	75
2. TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR.....	76
2.1. Türk Bankacılık Sektörü Hakkında Genel Bilgiler.....	76
2.2. Sektörde Banka Sayısı.....	80
2.3. Sektörde Şube ve Personel Sayısı.....	81
3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ ÜRÜNLERİ, KULLANIMI VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ KULLANIMI İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA BİÇİMLERİ.....	82
3.1. Bankacılık Sektöründe Teknoloji Kullanımının Yeri ve Önemi.....	82
3.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Teknoloji Kullanımı.....	84
3.3. Türk Bankacılık Sektöründe Teknoloji Ürünleri ve Kullanımı.....	87
3.3.1. Otomatik Para Çekme Makineleri (ATM).....	87
3.3.2. Satış Noktası Elektronik Fon Transferi Sistemleri (EFTPOS).....	88
3.3.3. Ev ve Ofis Bankacılığı (Home and Office Banking).....	89
3.3.4. Bankalararası Elektronik Haberleşme Sistemleri.....	89
3.3.5. Nakit Yönetimi.....	90
3.3.6. Elektronik Veri Değişimi.....	90

4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ VE BİLGİ İŞLEM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA.....	91
4.1. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı	92
4.2. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Kapsamı.....	93
4.3. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri.....	94
4.4. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusunda Dikkate Alınması Gereken Noktalar..	98
4.5. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sağladığı Faydalar.....	100
4.6. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Taşıdığı Risk ve Sakıncalar.....	102
4.6.1. Dış Kaynak Sağlayıcı Firmanın Piyasalardaki Pozisyonu.....	103
4.6.2. Hizmet Kalitesi.....	103
4.6.3. Bilgi İşlem Uzmanlarının İşlerinden Olma Endişeleri.....	104
4.6.4. Dış Kaynak Sağlayıcı Firmanın Bankalar Tarafından Kontrolünün Kaybedilmesi.....	104
4.7. Türk Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynak Hizmeti Sunan Danışman Kuruluşlar ve Sundukları Hizmetler...	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ VE BİLGİ İŞLEM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	109
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	110

2.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi.....	110
2.2. Veri Toplama Teknikleri.....	111
2.2.1. Anket Formunun Hazırlanması	111
2.2.2. Anketlerin Uygulanması.....	112
2.3. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi.....	114
3. TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ VE BİLGİ İŞLEM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KONUSUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI	116
3.1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Ticaret Bankaları ile İlgili Demografik Bilgiler.....	116
3.2. Bankaların Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanıp Yararlanmadığına İlişkin Bilgiler.....	117
3.3. Bankaların Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Sebepleri.....	118
3.4. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sağladığı Faydalar.....	119
3.5. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynak Hizmeti Alınan İş Alanları.....	120
3.6. Bankaların Dış Kaynak Sağlayıcılar Tarafından Bilgilendirilmeleri.....	120
3.7. Bankaların Dış Kaynak Sağlayıcılar Tarafından Bilgilendirilme Biçimleri...	121
3.8. Bankaların, Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusunda Yaşadıkları Sorunlar.....	122
3.9. Bankaların Yöneticilerinin Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Karşı Tutumları.....	122
3.10. Çeşitli Değişkenlere Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farkları.....	125
3.10.1.Farklı Aktif Büyüklüğüne Sahip Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı	126

3.10.2. Toplam Mevduat Sahipliği Bakımından Farklı Bankaların, Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı	127
3.10.3. Farklı Karlılığa (Dönem Net Karı) Sahip Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı.....	128
3.10.4. Cinsiyete Göre Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı..	130
3.10.5. Eğitim Seviyelerine Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı.....	131
SONUÇ.....	133
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	136
EKLER.....	143



TABLolar LİSTESİ

TABLO 1: Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Gelişimi.....	77
TABLO 2: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Banka Sayısı.....	80
TABLO 3: Bankacılık Sisteminde Çalışanlar.....	81
TABLO 4: Bankacılık Sisteminde Şube Sayısı.....	82
TABLO 5: Kamu ve Özel Bankalarda Bilgisayar Kullanım Alanları.....	86
TABLO 6: Elektronik Bankacılığın Dört Unsuru.....	91
TABLO 7: Araştırmada Yer Alan Ticaret Bankalarına Ait Demografik Bilgiler.....	116
TABLO 8: Bankaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Oranı.....	117
TABLO 9: Bankaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Sebepleri.....	118
TABLO 10: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Bankalara Sağladığı Faydalar.....	119
TABLO 11: Bankaların Dış Kaynak Hizmeti Aldıkları İş Alanları.....	120
TABLO 12: Bankalar Dış Kaynak Sağlayıcılar Tarafından Bilgilendirilme Oranı..	120
TABLO 13: Dış Kaynak Sağlayıcıların, Bankaları Periyodik Bilgilendirilme Biçimleri.....	121
TABLO 14: Bankaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusunda Yaşadıkları Sorunlar.....	122
TABLO 15: Tutum Ölçeğine 32 Banka Yöneticisinin Vermiş Oldukları Cevapların Dağılımı.....	123
TABLO 16: Farklı Aktif Büyüklüğüne Sahip Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı.....	126
TABLO 17: Mevduat Sahipliği Bakımından Farklı Bankaların, Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı.....	127
TABLO 18: Karlılık Bakımından Farklı Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı.....	129
TABLO 19: Cinsiyete Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı.....	130
TABLO 20: Eğitim Seviyelerine Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı.....	131

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. Stratejik Zayıflık Karşısında Rekabet Avantajı Sağlama.....	50
GRAFİK 1. İşletme Fonksiyonları İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri.....	36
GRAFİK 2. Muhasebe ve Finansman Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	37
GRAFİK 3. Genel ve İdari Faaliyetlerle İlgili Dış Kay. Yar. Türleri.....	38
GRAFİK 4. İ.K.Y. İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri.....	39
GRAFİK 5. Teknoloji ve Bilişim Sistemleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri.....	41
GRAFİK 6. Pazarlama İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri.....	45
GRAFİK 7. Taşımacılık ve Dağıtım Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri.....	46
GRAFİK 8. İmalat Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri.....	47

ÖNSÖZ

“Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türk Bankacılık Sektöründe Uygulamaları” konusunun incelendiği bu çalışmanın hazırlanmasında tecrübe ve bilgi birikimi ile yol gösterici olan, başta saygı değer hocam ve danışmanım, Doç. Dr. A. Asuman AKDOĞAN’a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın uygulama bölümünün hazırlanmasında, kıymetli yardımlarını gördüğüm; Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Müdürü Doç. Dr. Salih KUŞLUVAN’a, Nevşehir M.Y.O. Müdürü Yrd. Doç. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA’ya ve T.İ.O.Y.O. Arş .Gör. Duygu EREN’e teşekkür ederim.

Son olarak bu çalışmanın ortaya çıkmasında, fakültemizin bütün fiziki imkanlarını bizlerin kullanımına sunan, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. Dekanı, Prof. Dr. Rıfat YILDIZ’a şükranlarımı arz ediyorum.

Saygılarımla...

GİRİŞ

Küresel ölçekte yaşanan şiddetli rekabet, ticari ilişkilerin ulusal sınırların ötesine taşması, tüketici tatmininin en üst seviyede karşılanmaya çalışılması gibi dünya ticaretinde yaşanan gelişmeler, işletmeleri modern yönetsel yaklaşımlara doğru yönlendirmiştir. Gelişen yeni yönetim yaklaşımları, 1900'lü yılların son çeyreğine damgasını vurmuştur.

Söz konusu yönetim yaklaşımlarından biri olan, dış kaynaklardan yararlanma organizasyonların uzmanı oldukları iş alanlarına odaklanmaları, uzmanı olmadıkları faaliyet alanları ile ilgili konularda, o konuda uzman dış kaynak sağlayıcılardan yararlanmalarıdır. Bu yönetim yaklaşımı ile işletmelerin öteden beri tercih etmekte oldukları büyüme ve sektöre yayılma stratejileri yerini, küçülme (downsizing) ve çekirdek kabiliyetlere (core competence) odaklanmaya bırakmıştır. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma sayesinde; zaman, mal/hizmet kalitesi, maliyet avantajı, kaynakların etkin kullanımı ve esneklik gibi stratejik avantajlar sağlamaktadırlar.

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma ile, kazandıkları esneklik sonucu dış çevresel değişikliklere zamanında uyum sağlayabilmektedirler. Her alanda olduğu gibi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişmelere, işletmelerin kendi kaynakları ile zamanında uyum sağlayabilmeleri gün geçtikçe güçleşmektedir. Ürettikleri mal veya hizmetlerde teknolojiyi girdi olarak kullanan işletmeler, değişime ayak uydurabilme, kaliteli mal/hizmet sunma ve riskleri en aza indirmek için teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili alanlarda uzman işletmelerden hizmet talep eder duruma gelmişlerdir.

Bu çalışma, teknolojik değişimlerden en fazla etkilenen sektörler arasında yer alan bankacılık sektöründe, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynak sağlayıcılar tarafından yapılıp yapılmadığını ve Türkiye'de faaliyet gösteren banka yöneticilerinin söz konusu yönetim yaklaşımına olan tutumlarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma, yeni bir yönetim tekniği olarak gelişen dış kaynaklardan yararlanmanın teorik çerçevesini çizerken, söz konusu yönetsel yaklaşımın işletmeler için uygulama esaslarını tesbit ederek ve yaşanabilecek muhtemel sorunları ortaya koyarak, ileride bu yöntemi kullanabilecek işletmeler için yol gösterici ilkeleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde, ülkemizin kurumsal yapısı bakımından en düzenli sektörlerinden olan bankacılık sektöründe, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ve yine konuya ilişkin banka yöneticilerinin tutumları belirlenmeye çalışılarak, literatüre katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmanın teorik çerçevesinin çizildiği birinci bölümde; kavramın tanımı, tarihi gelişim süreci, önemi ve sebepleri, faydaları ve olası sakıncaları, dış kaynaklardan yararlanma türleri ve kavramın uygulama sürecine yer verilmiştir. İkinci bölümde; bankacılık sektörü ve Türkiye bankacılık sektörü hakkında genel bilgiler, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar ve Türkiye bankacılık sektöründe teknoloji kullanımının yeri ile sektörde teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konuları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise Türkiye bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile bankaların bilgi işlem ve teknolojilerinden sorumlu yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda tutumlarının tesbiti, değerlendirmesi, analizi ve yorumlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI, ÖNEMİ, SEBEPLERİ, FAYDALARI, SAKINICALARI VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI, TARİHİ GELİŞİM SÜRECİ, AŞAMALARI VE STRATEJİK DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Günümüzün popüler yönetim teknikleri arasında yer alan dış kaynaklardan yararlanma kavramına, yönetim yazınında 1980'li yıllarla birlikte rastlanmaktadır. Ancak, 90'lı yıllarla birlikte, değişik sektörlerde ve yaygın olarak uygulanma imkanı bulan dış kaynaklardan yararlanma; işletmelerin üretim faaliyetlerinin küresel ölçeğe taşınması ve her üretim aşamasının uzmanlık alanları farklı kurumlarca gerçekleştirilmesi sonucu ortaya çıkan ve yaygınlık kazanan bir tekniktir. Kavramın, sözlük anlamı ve işletmelerdeki uygulamalarına ilişkin birbirinden farklı tanımlarına rastlamak mümkündür.

1.1. Kavramın Tanımı

1980'lere kadar taşeron kullanma ya da fason iş yaptırma, günümüzde ise dışarıya iş verme, dışardan temin veya dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) olarak dilimize çevrilen bu modern yönetim yaklaşımının, literatürde değişik tanımlarına rastlanmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramının sözlük anlamı; kaynakların dışarıya transferi ve ikincil önemdeki işlerin işletme dışına kaydırılmasıdır.¹ Kavramın bu sözlük anlamının yanı sıra, organizasyonlar açısından birden çok tanımıyla karşılaşılmaktadır.

¹ COLLINS-ROBERT, *French/English Dictionary*, Fourth Edition, Paris, 1996, s.553.

Greaver'a (1999) göre², dış kaynaklardan yararlanma şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesidir. Koçel'e³ göre: Dış kaynaklardan yararlanma ise, işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri veya öz yeteneklerinin (core competence) kullanılmadığı alanlarda başka işletmelerden yararlanma eğilimine gitmeleridir. Diğer bir tanıma göre: 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.⁴ Başka bir tanımda ise kavram kısaca, kaynak veya hizmet sağlamak için dışarıdaki firmalarla anlaşma yapmak şeklinde tanımlanmaktadır.⁵ Lankford ve Parsa'nın⁶ tanıma göre mal veya hizmetlerin organizasyon dışındaki kaynaklardan tedarikidir.

Tanımlarda ortak vurgulanan hususlar, işletmelerin operasyonel faaliyetleri arasında yer alan öz yetenekleri arasında yer almayan işleri dışarıdaki işletmelere devretmeleri ve sahip oldukları öz yeteneklere daha fazla yoğunlaşmalarının gerekliliğidir. Greaver'ın yaptığı tanımda, diğer tanımlardan farklı olarak, özellikle uzun bir zamandan buyana organizasyon bünyesinde gerçekleştirilen bir işletme faaliyetinin ve bu faaliyetlere ilişkin karar haklarının anlaşma ile dışarıdaki bir işletmeye devri konusu yer almıştır. Greaver, taşeron kullanma ile dış kaynaklardan yararlanma arasındaki farkı ise şöyle açıklamaktadır: Taşeron kullanmada bir işletme faaliyeti hiçbir zaman organizasyon bünyesinde yapılmadan direkt taşerona verilmekte ancak, dış kaynak kullanımında yukarıda da ifade edildiği gibi söz konusu işletme faaliyeti belli bir süre organizasyon bünyesinde gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışmada, dış kaynaklardan yararlanma kavramı; işletmelerin ürettikleri mal veya hizmetlerin her bir parçasını kendileri üretmek yerine, söz konusu mal veya

² Maurice F., GREAYER: **Strategic Outsourcing**, AMACOM, New York, 1999, s. 3.

³ Tamer, KOÇEL: **İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul, 1998, s. 279.

⁴ Mümin, ERTÜRK: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul, 1998, s. 266.

⁵ Stephen, P., ROBBINS: **Managing Today**, New Jersey, 1997, s. 16.

⁶ William M., LANKFORD and Faramarz, PARSA: "Outsourcing: a primer", **Management Decision**, 37/4, 1999, s. 310.

hizmetlerin belli parçalarının üretimini, başka işletmelere anlaşmayla devretmeleri ve söz konusu mal veya hizmetleri o işletmelerden tedarik yoluna gitmeleri olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin ürettikleri mal veya hizmetleri tek başlarına değil, başka işletmelerle iş birliği yaparak üretim yoluna gitmeleri, işletmeler arasında işbirliği ve yakınlaşmaya sebep olurken, bunun sonucunda işletmeler için karşılıklı olarak organizasyonel küçülme ve yalın bir örgüt yapısının ortaya çıkma ihtimali de yükselmektedir.

1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Tarihi Gelişim Süreci, Dünyada ve Ülkemizde Uygulama Örnekleri

Dış kaynaklardan yararlanma, sanayi devrimi sonrası bilgi çağına geçiş sürecinde işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen önemli değişim ve gelişmeler sonucu özellikle, 1980'li yıllarda bir çok işletme fonksiyonunu da kapsayacak şekilde yaygın bir uygulanma imkanı bulmuştur.

Endüstri devrimi sonrasında önde gelen işletmeler, iş dünyasında çok sayıda sektöre girmek ve şirket sayısını hızla arttırmak şeklinde bir büyüme stratejisi takip etmişlerdir. Bu tarz büyüme stratejisi sayesinde firmalar, üretimlerinin her aşaması için gerekli olan girdiyi kendi tedarikçi firmalarından sağladıkları için tedarik zincirinde bulunan çok sayıda üretim aşamasını da denetleyebilme imkanına kavuşmuşlardır. Böylece işletme sahipleri, şirketin kaderine daha kolay hükmetme imkanını da elde etmişlerdir. Örneğin, General Motors o yıllarda üretimde kullandığı parçaların %70'ini kendi tedarik zinciri kapsamında ürettiği mallardan sağlamıştır.⁷

Teknolojik gelişimin büyük adımlarla ilerlemesi, bilgi teknolojilerinin ticari hayatta meydana getirdiği baskı, küresel rekabetin kazandığı ivme ve işletmelerin esneklik ihtiyacı, iş çevrelerinde de hızlı bir değişim yaşanmasına sebep olmuştur. İşletme çevresindeki son yıllarda meydana gelen bu gibi değişiklikler, şirketlerin yukarıda bahsedilen büyüme stratejilerini terk etmelerine neden olmuştur. Üretim

⁷Kamal, FATEHI: "A Cross Cultural Approach", *International Management*, 1996, s. 402.

süreçlerinin her aşamasını (araştırma-geliştirme, ürün dizaynı, üretim prosesi, yatırım ve maliyet gereksinimi vs.) kendileri yapamaz hale gelen işletmeler, bu operasyonel faaliyetleri, sahasında uzman dış kaynak sağlayıcılara devretmeye başlamışlardır. Bundan böyle, işletmelerin genel eğilimi “Ne en iyi yapıyorsa ona odaklanmak!” şeklinde kendini göstermiştir. Bu yaklaşım, her işletme için birkaç öz yetenek veya çekirdek kabiliyetten beslenir. Öz yetenekler (çekirdek kabiliyetler) bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir⁸. Burada işletmeler için şu mesaj verilmektedir: Her işletme, kendine has bir temel yetenek geliştirmeli ve bu temel yetenek ile doğrudan ilgili olan iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer işler dış kaynaklardan sağlanmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının geçmişi II. Dünya Savaşı yıllarına kadar gitse de kavram, 80’li yılların sonlarında büyük şirketlerin, özellikle bilgi sistemlerini tedarikçilere devretmelerini sağlamak için geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı yıllarında ABD hükümetinin yönetim bilişim sistemleri ile ilgili ihtiyaçlarını dışarıdan temin etmesi, o dönemdeki uygulamalara dair güzel bir örnektir.

Bu çerçevede geçmişteki uygulamaları üç başlık halinde ele alabiliriz:⁹

- Özellikle hasat mevsiminde tarımsal faaliyetler için gerekli olan insan gücü ihtiyacının dışarıdan temini,
- İnşaat şirketlerinin alt yapı hizmetlerinin (Elektrik, sıhhi tesisat) taşeronlaştırılması,
- Askeri ekipmanların temininde, hükümetlerin anlaşmayla dışarıya iş vermesi.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı, işletmeleri öz yeteneklere yoğunlaşmaya zorladığı için, üretim faaliyetlerinin değişik aşamalarında farklı işletmelerle çalışmak gerekeceğinden, taşeronlaştırma, ortak yatırım (joint-venture) ve şebeke organizasyonu kavramları dış kaynaklardan yararlanmaya geçiş süreci içinde düşünülmektedir. Zira,

⁸ KOÇEL: a. g. e., s. 278.

⁹ GREAVER: a. g. e., s. 10.

dış kaynaklardan yararlanmayı taşeron kullanma, ortak yatırım, stratejik ortaklık gibi geçmiş yüzlerce yıl öncesine kadar giden kavramlardan ayıran en önemli özellik, işletmelerin uzun yıllar kendi kaynakları ile yaptıkları bir takım işletme içi faaliyetleri, konusunda uzmanlaşmış işletmelere devretmeleridir. Dış kaynaklardan yararlanma, yüz yıllardır var olan ve bu gün yaygın olarak kullanılan yukarıdaki kavramlardan bu yönü ile ayrılmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere, bütün dünyada küresel rekabet şartlarında ayakta kalabilmek bakımından önemli bir yönetim yaklaşımıdır. İşletmeler, bu hizmet sayesinde, öz yetenekleri dışında kalan her konuda kaynak sahibi olabilmektedirler. Günümüz işletmeleri tarafından, her sektörde ve her işletme fonksiyonu için, geniş kullanım alanına sahip olan dış kaynaklarda yararlanma, ülkemizde de yaygınlık kazanmaktadır.

Küreselleşmenin motor güçlerinden biri olarak kabul edilen, dış kaynaklardan yararlanma, 400 milyar \$'lık küresel bir pazardır. Sektörde; 1998'de % 14, 1999'da % 17 olan büyümenin, 2000 yılında % 25 olacağı tahmin edilmektedir. Outsourcing World Summit'te yapılan ankete katılan 400'den fazla firmanın % 97'si dış kaynak hizmeti harcamalarının artacağını belirtmektedirler.¹⁰

Dünyanın en büyük 500 firmasının % 70'inin insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanması, General Motors'un 1999 sonbaharında imzaladığı 250 milyon \$'lık bir anlaşma ile idari muhasebe işlerini ve yazılım uygulamalarını Arthur Andersen'in dış hizmetine devretmesi ve Kuzey Amerika firmalarının % 85'inin son 10 yılda bir veya daha fazla işini dış kaynaklara devretmesi sektördeki gelişmeyi ortaya koymaktadır.¹¹

ABD'nin en büyük şarap imalat ve satıcısı Gallo, üzümünün büyük bir bölümünü dış kaynağa aktarmakta, bu sayede hava muhalefeti, arazi ve işçilik

¹⁰ Fikret, TURHAN: "Yeni Ekonominin Motoru : Dış Kaynak Hizmeti", **Dünya Ekonomik-Politika**, 05.06.2000, s. 15.

¹¹ a. g. m. , s. 15.

maliyetleri gibi risk oluşturan hususları dış kaynaklara devretmektedir. Dünyanın en büyük elmas üreticilerinden biri olan Angyle Diamonds, elmas üretiminde çok önemli olan, ayırma ve sınıflandırma işlemleri hariç, hemen hemen tüm üretim faaliyetlerini dış kaynaklara aktarmıştır. Firma dışı problemlerle karşı karşıya kalmamak, dünya çapındaki dağıtım engellerinden kaçınmak, fiyatları korumak ve envanteri finanse etmek için dağıtım işini De Beers'a verme yoluna gitmiş ya da büyük bir kısmını kontrat ile dış kaynaklara aktarmıştır. Angyle Diamonds, bu işleri dünyada kendini ispat etmiş dış kaynaklara vererek, faaliyetlerinin kalitesini arttırmış ve firma imajını korumuştur.¹²

İtalyan devi Marzotti de dış kaynaklardan yararlanma kararı almış ve tekstil sektöründe tüketiciye daha hızlı hizmet sunabilmek için üretim bölümünü maliyetin daha düşük olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika'daki bazı ülkelere taşımıştır. Böylece, ülkesindeki üretim maliyetinin 4-5 kat aşığına üretim yapma imkanına sahip olmuştur. Marzotti bugün, üretiminin % 20'sini dış ülkelerde gerçekleştirmekte ve bunu % 40-60'lara çıkartmayı hedeflemektedir. Otomobil devi Fiat, telekomünikasyon işinin tamamını İtalya'da bulunan Telecom firmasına devretmiş ve otomobil koltukları işini, başka ülkelerdeki dış kaynak sağlayıcılara vermiştir.¹³

İsviçre'nin dev havayolu şirketi Swissair için artan ücretler, havacılık sektöründe yaşanan en büyük sorun haline gelmiştir. Bu nedenle, mali sorunlarını bir türlü çözemeyen Swissair, sonunda muhasebe bölümünü finans dünyasının kalbi olan Zürih'ten Bombay'a taşıma kararı almıştır. İlk etapta bu seçim, pek çok firma tarafından yadırganırken, Swissair'a sağladığı avantajlar göz önüne alındığında, bu kanaat tamamen değişmiştir.¹⁴ 1989'da Eastman Kodak, tamamı 500 milyon dolar olan bilgi teknolojisi harcamalarının; veri merkezini IBM Şirketine, telekomünikasyon hizmetlerinin yönetimini Digital Equipment Corporation firmasına ve bilgisayarlar arası ağ iletişimi faaliyetlerini de Businessland firmasına devrederek, dış hizmet satın

¹²James Brain, QUINN and Frederick G, HILMER: "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer- 1994, s. 52.

¹³....., "Core Business Devrimi", *Capital*, Aralık 1994, s. 110-111.

¹⁴....., *Capital*, s. 111.

almanın yanı sıra bu yönetim yaklaşımının dünyada yaygınlaşmasına da önemli katkılar sağlamıştır.¹⁵

1993'te AMP Sigorta, British Eurospace ve UK Inland Revenue Service gibi firmaların tümü bilgi sistemi faaliyetlerinin önemli bir bölümünde dış kaynaklardan yararlanmayı tercih etmişlerdir. Shell-Oil de Brezilya'daki bilgi sistemi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmışır.¹⁶ Soutwire şirketi, ABD'nin en büyük elektrik teli ve kablo üreticisidir. Şirket, yakın tarihe kadar ürünlerinin müşterilerine dağıtım ile ilgili konularda servis hizmeti sağlayarak, önemli bir rekabet avantajı sağlamıştır. Fakat, bu servis hizmeti zamanla insan gücü, finans ve zaman israfına sebep olmaya başlayınca, 1990'lı yılların ortalarında Soutwire şirket yöneticileri dış kaynaklardan yararlanma stratejisi üzerinde düşünmeye başlamışlardır. Sonunda yöneticiler, servis hizmetinin kendi öz yetenekleri arasında yer almadığına ve öz yetenekleri olan tel ve kablo imalatına odaklanmaları gerektiğine inanarak servis hizmeti faaliyetini dışarıdan bir firmaya verme kararı almışlardır.¹⁷

Ülkemizde yeni yeni uygulanmaya başlayan dış kaynaklardan yararlanma, eskiden şirketlerde temizlik, taşıma ve yemek hizmetlerinin taşeronlaştırılması şeklinde karşımıza çıkmaktaydı. Maliyetleri aşağı çekmek ve rekabet kaygısı, kurumların dışarıya iş verme faaliyetlerine yenilerinin eklenmesini sağlamaktadır. Bugün, muhasebe ve finansman işlemlerinden haberleşmeye, insan kaynaklarından bilgi işlem sistemlerine kadar değişik alanlarda dışarıya iş verme uygulamaları ile karşılaşmaktadır.

Söz konusu yönetim yaklaşımının bir başka uygulaması, Koç topluluğunda görülmektedir. Koç Topluluğu, 2000'li yıllara yönelik "Koç 2000 Projesi" kapsamında belli alanlarda güçlenmeyi ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmeyi temel hedef olarak ortaya koymaktadır. Projeye göre Koç, "çekirdek/öz iş alanları" modeli ile

¹⁵Uma G, GUPTA and Ashok, GUPTA: " Outsourcing the IS Function", **Information Systems Management**, Vol. 9, No. 3, Summer 1992, s. 44

¹⁶Mc Warren F., FARLAN and Richard L, NOLAN: "How to Manage An Outsourcing Alliance", **Sloan Management Review**, Winter-1995, s. 9.

¹⁷ LANKFORD and PARSA: a. g. m., s. 315.

bazı sektörlerde yoğunlaşma yoluna gidecek, bazılarında yavaş yavaş çekilecek, böylece Koç Holding uzun vadede kalmayı düşündüğü sektörlerde kaynaklarını aktaracak ve rekabet gücünü arttıracaktır.¹⁸ Nitekim, Koç Holding küreselleşme ve artan rekabet koşulları ile birlikte şirketlerin; muhasebe, bilgi işlem ve lojistik hizmetlerini maliyetleri düşürmek amacıyla dış kaynağa devretme kararı almıştır.¹⁹

Sabancı Grubu, 2000'li yıllarda hangi sektörde yer alacağını belirlemeye çalışan gruplardan bir diğeridir. Bu amaca yönelik olarak, holding yöneticileri yaptıkları grup toplantılarında, şirket sayısının azaltılmasını ve bazı sektörlerin uzmanlık alanı olarak seçilmesini planlanmaktadır. Henüz tamamlanmayan çalışmalara göre Sabancı; otomobil, lastik, çimento, tekstil, finans, enerji ve turizm gibi yükselen sektörlerde girme uğraşı verirken, sadece Türkiye ölçeğinde değil, global ölçekte de üretimi hedeflemektedir²⁰.

Işıklar Holding de “çekirdek iş alanları” modelini benimsemiş ve geleceğe böyle hazırlanmıştır. Çekirdek iş alanı olan; dayanıklı torba, kireç ve tuğla üretiminde büyümeyi hedefleyen Işıklar Holding, diğer iş sahalarından zamanla çekilmeye, sadece çok iyi olduklarına inandıkları sahalarda büyümeye karar vermiştir. Çekirdek iş alanları dışında kalan iş sahalarından çıkmışlar, sözgelimi, seyahat acentalarını kapatmışlar ve reklam ajanslarını tasfiye etmişlerdir.²¹

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına her sektörde rastlamak mümkündür. Bunlardan biri de dikiş makinası sektörüdür. Singer, dikiş makinası üretiminde kullandığı plastik, otomatik kalıplama ve talaşlı işleme elde edilen tüm parçaların üretimini 10 yıldır yan sanayicilere vermektedir.

Kalite ödülü kazanan şirketlerimizden; 1994 yılı Tüsiad KalDer Ödülünü kazanan Tusaş Motor, üretimin bir parçası olan lazerle delme, saç kesme ve bükme,

¹⁸, “Core Business Devrimi”, *Capital*, Aralık, 1994, s. 111.

¹⁹ Meral TAMER: “Artık Lojistik, Muhasebe ve Bilgi İşlem de Taşeronu”, *Milliyet*, 21.07.2000, s. 7.

²⁰, “Core Business Devrimi”, *Capital*, Aralık, 1994, s. 111.

²¹, “Core Business Devrimi”, *Capital*, Aralık, 1994, s. 111.

kalibrasyon, kimyasal analizler, kaplama kaba torna işlemleri ve taşlama işlemlerini dışarıya vermektedir. 1995'te Tüsiad KalDer Kalite ödülünü kazanan Netaş ise destek hizmetlerinin yanı sıra, üretim sürecindeki şu işlemleri de dışarıya yaptırmaktadır: Plastik enjeksiyon, boya, kablo formalama ve trafo işleri.²²

1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Seviyeleri

İşletmeler, gerek mal ve gerekse hizmet üretimi ile ilgili olsun her konuda dış kaynaklardan yararlanabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın üç değişik aşamasından söz edilmektedir.²³

- Bireysel dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri,
- Fonksiyonel dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri,
- Süreç olarak dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleridir.

Bireysel aktivitelerin dış kaynaklardan temininden anlaşılın, insan kaynakları ile ilgili stratejik önem arz eden pozisyonların dış kaynaklara devredilmesidir. Söz konusu uygulama, nitelikli personel ihtiyacı gerektiren operasyonel faaliyetler veya teknik bilgi birikimine ihtiyaç duyulan konulara ilişkin, personel tedariki konuları ile ilgili olabilmektedir. Bireysel dış kaynaklardan yararlanma, organizasyonda çalışan birey düzeyinde konuyu değerlendirmeye almaktadır. Bundan sonraki aşamada, konu işletme fonksiyonları çerçevesinde ele alınmaktadır.

Fonksiyonel dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin yürütmekte olduğu işletme fonksiyonlarından herhangi biri ile ilgili meydana gelen bir problem sonucu o fonksiyonun dışarıdan temini yoluna gidilmesidir. Örneğin, dağıtım kanalı problemi yaşayan bir işletmenin bu konuda öz yeteneğe sahip bir işletmeye bu fonksiyonu devretmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada bir işletme fonksiyonu tamamı ile dış kaynak sağlayıcılarca yürütülmek amacı ile o konuda uzman bir işletmeye devredilmektedir.

²² Gülşen, DEMİREL: "İş Dünyasında Outsourcing Devrimi", *Capital*, 1996, s. 104.

²³ GREAYER: a. g. e., s. 5.

Organizasyonlarda tüketici tatminini sağlamaya yönelik mal veya hizmetin üretilmesi için, benzer ve birbirleri ile ilişkili faaliyetler belli bir üretim bandı üzerinde, çok sayıda aşamadan geçerek, üretim süreci adı verilen yapıyı oluşturmaktadırlar. Süreç olarak dış kaynaklardan yararlanma ise, bahsi geçen yapı ile ilgili faaliyetlerdeki olası bir başarısızlık durumunda dış kaynak kullanımını yolunun tercih edilmesidir²⁴. Bu aşamada söz konusu olan imalat aşamasına ilişkin dış kaynak kullanımına başvurulmasıdır.

Sonuç olarak dış kaynaklardan yararlanma, özellikle, imalat aşamasında veya hizmet sektöründe herhangi bir sahada faaliyet gösteren ve genellikle teknolojiyi girdi olarak kullanan işletmeler için başvurulan bir uygulamadır. Zira; son zamanlarda bilgi teknolojisindeki hızlı gelişim ve değişim, işletmeleri süreç olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına yöneltmektedir²⁵. Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma; bireysel, fonksiyonel ve üretim süreci gibi farklı işletme seviyelerindeki değişik uygulamaları ile karşımıza çıkmaktadır.

1.4. Stratejik Dış Kaynaklardan Yararlanma

Strateji, rekabete dayanan ekonomik bir ortamda her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile devamlı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.²⁶ Ayrıca strateji, işletmelere çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme, kendi kendini değerlendirme, topyekün ortak amaca yönelme, tutarlılık, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk etme, planlar için bir çerçeve oluşturma kararı ve projelerin kalitesini yükseltme imkanı vermektedir.²⁷

²⁴ G.H. ANTHES: "Outsourcing may be the Only Answer for Many", *Computerworld*, Vol. 25, No.12, s. 52.

²⁵ GREAVER: a. g. e., s. 7.

²⁶ Erol, EREN: *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, Beşinci Baskı, İstanbul, 2000, s. 6.

²⁷ Ömer, DİNÇER: *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul, 1997, ss. 9-10.

Dış kaynaklardan yararlanma faaliyeti, yukarıdaki tanıma uygun olarak organizasyonun uzun vadeli amaçları arasında düşünüldüğünde, iç ve dış şartlardaki değişim de göz önüne alınarak, muhtemel faydaları ile yıllar sonra karşılaşıldığında ve organizasyon için önemli olacak pozitif veya negatif sonuçlar ortaya çıktığında, stratejik bir hal almaktadır.

Stratejik dış kaynaklardan yararlanma, dış kaynaklardan yararlanmanın organizasyon için uygun olup olmadığı hakkında, üst düzey yöneticilere şu temel soruları sorarak kavramı ele almaktadır:²⁸

- Gelecek için vizyonunuz nedir?
- Şu andaki ve gelecekteki öz yetenekleriniz nelerdir?
- Şu andaki ve gelecekteki örgüt yapınız nasıl olacaktır?
- Şu andaki ve gelecekteki maliyetleriniz ne kadardır?
- Şu andaki ve gelecekteki performansınız nasıl olacaktır?
- Şu andaki ve gelecekteki rekabet avantajımız nedir?

Yöneticilerin, şu ana ve geleceğe ait yukarıdaki sorulara verecekleri cevaplar, stratejik dış kaynaklardan yararlanma kararının o işletme için ne kadar yerinde bir karar olduğu konusunda belirleyici olabilecektir.

1997 yılında, Chief Executive Dergisi ve A. Andersen danışmanlık şirketi tarafından 382 firma üzerinde yapılan araştırmada firmalara, dış kaynaklardan yararlanma yöntemine Stratejik mi, Taktik mi, yoksa her iki maksat için mi ? başvurdukları sorusu sorulmuştur. Firmalardan alınan cevaplara göre; % 50 stratejik, % 47 taktik ve %3 oranında da hem stratejik hem taktik amaçlı başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır.²⁹

²⁸ GREAVER: a. g. e., s. 8.

²⁹, "View From the Top-Raise High the Roof Beam", Chief Executive, April-1997, s. 67.

²⁹ Andrea, BERSTEİN: "Outsourcing: it's a Popular Way to Do Business", Newsday , Vol .III, No.31, 1996, s. 12.

2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN ÖNEMİ VE SEBEPLERİ

2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemini

Rekabetin küresel bazda yoğun bir şekilde yaşanması nedeniyle, işletmelerin; yeni ürün tasarımları, ürün nitelikleri ve yeni müşteri kazanma gibi konular üzerinde çok boyutlu düşünmeleri gerekmektedir. Bütün bu sayılanları, işletmelerin gerçekleştirebilmesi için firmaların sabit maliyetlerini arttıran, büyüklük ve karmaşıklık gibi niteliklerinden arındırılması gerekmektedir. Bunu başaran işletmeler, esneklik kazanarak hantallaşmaktan kurtulacaktır. Hantallığı üzerinden atmış ve esneklik kazanmış işletmeler, küçülerek ve belli bir alanda öz yeteneklerini geliştirerek, daha kaliteli mal ve hizmet üretebileceklerdir. İşte, dünyada 1960'lı yıllardan bu yana işletme büyüklüğünde küçülme yönünde bir değişimin yaşanmasının sebebinin bu süreç olduğu söylenebilir.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramının işletmeler için bu kadar önemli bir yönetsel yaklaşım haline gelmesinde; organizasyonel küçülme, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilme, dış çevresel değişimlere uyum sağlama ve belli başlı konularda uzmanlaşma en önemli faktörler arasındadır.

Co-sourcing (öz yeteneklere dayalı ortaklık) olarak da kullanılan bu kavram, firmalar arasında çekirdek kabiliyetler bazında, oluşan bir çeşit ortaklığı ifade etmektedir. Firmalar, bu ortaklık sayesinde en iyi oldukları faaliyet alanlarına odaklanmakta, diğer işletme faaliyetlerini dış kaynak sağlayıcılardan temin etmektedirler. Sözelimi, firmalar bilgi – işlem ve teknolojilerindeki hızlı değişim karşısında kendi bilgi sistemlerini geliştirme ve idare etmekte zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Çok sayıda işletme, teknolojik değişime ayak uyduramadığı için, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri konusunda uzman bir dış kaynak sağlayıcıdan faydalanmayı düşünmektedir. Faaliyetleri bilgi teknolojileri ağırlıklı olan, American Standard, Estman Kodak, General Dynamics ve Metropolitan Life gibi firmalar, bilgi sistemlerinin bir bölümünü veya tamamını dış kaynaklara aktaran firmaların başında

gelmektedirler. Söz konusu firmalar, sadece öz yetenekleri ile ilgili konularda firma içi kaynaklara baş vurup maliyetleri düşürerek, rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar³⁰.

Dış kaynaklardan yararlanma, maliyetlerde azalmaya sebep olan bir yönetsel yaklaşım olması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Ayrıca, dış kaynaklardan yararlanmanın bir diğer önemli yanı da, firma yöneticilerini, kendilerini başka firmalardan farklı kılan faktörler üzerinde düşünmeye sevk etmesidir.

2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sebepleri

Rekabet, maliyetleri azaltma ve esneklik günümüz işletmelerinin uluslararası ticarete göz önünde bulundurmaları zorunda oldukları kriterlerdir. İşletmelerin bu kriterlere ve dünyadaki tüm gelişmelere ayak uydurmalarını sağlayan ve günümüzde popüler hale gelmiş yönetim teknikleri vardır. Bunlardan biri de dış kaynaklardan yararlanmadır. Örgütleri dış kaynak hizmetinden yararlanmaya sevk eden sebepleri, iki grupta ele almak gerekirse birincisi Jennings³¹ tarafından geliştirilen sebeplerdir. Diğer grupta yer alan dış kaynaklardan yararlanma sebepleri ise Elmuti, Kathawala ve Monipallil³² tarafından geliştirilen ve kısa ve uzun vadeli dış kaynaklardan yararlanma sebepleri olarak tanımlanan sebeplerdir. Jennings'in sınıflamasına göre, dış kaynaklardan yararlanma sebepleri; örgütsel sebepler, düzenleyici ve ıslah edici sebepler, finansal sebepler, maliyet ve iş gücünden kaynaklanan sebeplerdir.

2.2.1. Örgütsel Sebepler

Örgütsel sebeplerin başında, firmanın en iyi yaptığı işe odaklanma ve etkinliğini artırma isteği gelir. Her organizasyon, belli ölçüde, sınırlı kaynaklara sahiptir.

³⁰ Andrea, BERSTEİN: "Outsourcing: It's a Popular Way to Do Business", *Newsday*, Vol. III, No. 31, 1996, s. 12.

³¹ D., JENNINGS: "Strategic Guidelines for Outsourcing Decision", *The Journal of Strategic Change*, Vol. 6, 1997, s. 87.

³² D, ELMUTI ve diğerleri : "Outsourcing to Gain a Competitive Advantage", *Industrial Management*, Vol. 40, 1998, s. 63.

İşletmelerin, sınırlı kaynaklarını organizasyonel faaliyetlerin tamamına dağıtması, kaynak israfı veya ekstra maliyetleri gündeme getirecektir. Bu nedenle, işletmeler açısından rasyonel olan, kaynaklarını belli başlı öz yeteneklere daha fazla kanalize ederek, öz yetenekleri dışındaki faaliyetleri dışarıya iş vermek şeklinde tedarik etme yoluna gitmektir.

Ürün, hizmet ve teknoloji talebi gibi işletme şartlarında meydana gelebilecek değişimi karşılamak için, “esnekliği arttırmak” bir başka örgütsel dış kaynaklardan yararlanma sebebidir. Esneklik, organizasyonların çevreye uyum sağlamalarına ve değişikliklere adapte olmalarına imkan sağlamaktadır. On yıl öncesine gidecek olursak; üretilen mal veya hizmetin niteliği ve girdi olarak kullanılan teknolojinin düzeyi çok düşük iken bugün, tüketici talep ve tercihlerindeki değişimin de etkisiyle teknoloji talebi başta olmak üzere, organizasyonlar daha fazla dış kaynak ihtiyacına sahiptirler³³.

Örgütsel dönüşüm, yine organizasyon kaynaklı bir dış kaynaklardan yararlanma sebebidir. Kötü gidişe yol açabilecek ciddi bir endişe söz konusu olmadıkça çok az işletme, geleceği tahmine yönelik bir planlama yapmaktadır. İşletmelerin genel eğilimi, örgütsel dönüşümün zor ve acı bir olgu olduğu yönündedir. Bu nedenle bir çok işletme; ciddi bir tehlike ile karşı karşıya kalıncaya kadar yeniden yapılanma, TKY, aktif maliyet bazlı yönetim, dış kaynaklardan yararlanma gibi örgütsel dönüşüm araçlarını kullanmamaktadır. Organizasyonlar, dış kaynak sağlayıcıların sunacağı nitelikli mal veya hizmet ile çekirdek kabiliyetlerini de bir araya getirerek örgütsel dönüşüm planları için önemli bir sinerjik güç oluşturmaktadırlar³⁴.

2.2.2. Düzenleyici ve Islah Edici Sebepler

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmeler için büyük önem taşıyan klasik performans ölçülerinde (verimlilik, kalite, etkinlik ve yaratıcılık) gelişme kaydedebilmek için yönetsel bir alternatiftir. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma

³³ J.A., WELCH and P.R., NAYAK: “ Strategic Sourcing: a Progressive Approach to the Make or Buy Decision” , *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No.1, 1992, s. 25.

³⁴ JENNINGS: a. g. m., s. 88.

yoluyla uzmanı olmadıkları alanlarda tedarikçilerin kendilerine sundukları daha iyi kaynaklardan yararlanarak, örgütsel faaliyetlerle ilgili performanslarını geliştirme imkanı bulmaktadırlar. Sözgelimi işletme, yaygın bir kullanıma sahip olan toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimsediği ve bu yaklaşımı hayata geçirirken dış kaynak hizmetinden de yararlandığı zaman performans ölçütlerinde bir gelişme kaydedebilmektedir.

Yönetim fonksiyonunu etkin kılmak ve denetimi arttırmak için dış kaynak hizmeti almak, ıslah edici bir başka çözümdür. Bazen işletme faaliyetleri, fonksiyonları ve süreçleri yetersiz işleyebilmektedir. Bunun sebebinin yönetsel bir soruna bağlı olduğu ve bunu gidermek için kontrolleri arttırmak, uygulamalarda değişiklik yapmak, özel ekipler oluşturmak, güçlü bir yönetim ile yeniden yapılanmaya gitmek, olası önlemler arasında düşünülebilmektedir. Fakat, bu tedbirler uzmanı olunan bir konu ile ilgili ise anlamlı olmakta, aksi halde dış kaynaklardan yararlanma en akılcı çözüm olabilmektedir³⁵.

Yenilikçi fikirler elde etmek maksadıyla işletmeler, dış kaynak kullanımı tercihinde bulunabilirler. Tedarikçiler, firma ile ilgili gözden kaçan, görülmeyen kimi noktaları gözlemleyerek orijinal fikirler geliştirebilmektedirler. İşletmeler, bu tür sebepler nedeniyle de dış kaynak hizmetinden yararlanabilmektedirler.

Islah edici bir başka sebep, nitelikli dış kaynak sağlayıcılarla işbirliği yaparak, firmanın imajını güçlendirmek ve kredibilitésini arttırmaktır. İşletme, eğer sahasında marka olmuş bir işletme ile dış kaynak hizmeti konusunda anlaşırca, bu sayede hem dış kaynak sağlayan firma hem de dış kaynaklardan yararlanan firma, halkla ilişkiler bakımından güçlenecek ve kamu oyu ve diğer işletmeler nezdindeki kredisi artabilecektir. Arthur Andersen danışmanlık şirketi, her büyüklükteki şirkete hesaplarının kontrolü, vergi ve danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra muhasebe hizmetleri

³⁵ Thomas A., GAVIN and C. Michele, MATHERLY: "Outsourcing: an Operational Auditing Perspective", *Managerial Auditing Journal*, 12/3, 1997, s. 118.

de sunarak hem kendisinin hem de hizmet sunduğu anlaşmalı firmanın imajına olumlu yönde katkı sağlamaktadır.³⁶

Dış kaynaklardan yararlanma konusunda bir başka güdüleyici etmen de rekabet gücünü sürdürebilmek amacıyla, geri kalmış teknoloji yapısını hızla yenileme ihtiyacıdır. Bunu firmanın tek başına gerçekleştirmek için zamanı ve sermayesi yeterli olmadığı için, tercihini dış kaynağa yönelmekten yana kullanmaktadır.³⁷

2.2.3. Finansal Sebepler

Yukarıda vurgulanan ıslah edici sebeplerden sonra, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmayı tercih etmelerindeki önemli bir başka sebep, finansman kaynaklıdır.

Firma, dış kaynaklardan yararlanarak elinde kullanıma hazır fon bulundurmaktadır. İşletmeler, mevcut kaynaklarını uzmanı olmadıkları yatırımlardan çekerlerse, diğer maksatlar için hazır kaynak sağlamış olmaktadır. Bu şekilde dış kaynak hizmetinden yararlanan bir işletme, finansal olarak rahat hareket etme şansına kavuşmaktadır. Ayrıca, finansal dış kaynak kullanımı nedeniyle, firmanın maddi olmayan varlıkları likiditeye dönüşme fırsatı bulmaktadır. Böylece, firma bilançosunu güçlendirmiş ve gelecekte ortaya çıkabilecek sermaye yatırımı gibi zorluklardan kaçınmış olmaktadır.³⁸

Dış kaynak hizmeti alma kararı verilirken, dış kaynak kullanmak suretiyle elde edilecek maliyet tasarrufu ile firmanın kendi bünyesinde mal veya hizmet üretmesi halinde, katlanmak zorunda kalacağı alternatif (fırsat) maliyetin karşılaştırılması gerekir. Bu karşılaştırma, konunun finansal boyutunun önemini net olarak ortaya koyacaktır.

³⁶ GREAVER, Maurice.F.: a. g. e., s. 155.

³⁷ Steven, MARJANOVIĆ: "Small Banks for Being Left Behind as Outsourcing, Providers Get Longer", *Amerikan Banker*, Vol. XXII, 1996, s. 5.

³⁸ FARLAN and NOLAN: a. g. m., s. 13.

2.2.4. Maliyet Kaynaklı Sebepler

Maliyet kaynaklı sebepler, firmanın şu soruya cevap vermesi ile ilgilidir: “Halihazırdaki mal veya hizmet, istenilen kalite standardında fakat daha ucuza elde edebilir mi, ya da gerekli sistemi geliştirme imkanı var mı?”. Verilecek cevap, olumsuz ise firma dış kaynak kullanma kararı alacaktır. Çünkü dış kaynak, müşterisi için para tasarrufu sağlayacak ve istenen kalitede hizmet verebilecektir. Dış kaynağın maliyete dayalı yaratabileceği katma değerler şöyle sıralanabilir:³⁹

- İşletmeler, yan ödemelerin genel giderler üzerindeki maliyeti konusunda sıkı denetime ihtiyaç duymaktadır. Dış kaynak hizmeti alanların, bu hizmeti kendi bünyesinde üretenlere göre, daha düşük bir genel gider yapısına sahip oldukları gözlenmektedir.
- Donanım veya yazılım tasarımının tüm ekipmanlarının dış kaynaklardan toplu alınması veya kiralanması (leasing), iskonto yapılmasını da sağlayacağından, yöntemin işletmelere olan maliyeti azalacaktır.
- Düşük maliyetli elemanların daha yaygın biçimde kullanımı sağlanacaktır.
- Dış kaynak sağlayan işletmenin mevcut personelinin tümü, sundukları hizmet konusunda eğitilmiş olduğu için, sair zamanda işletmenin katlandığı eğitim masraflarında bir azalma olacaktır.
- Donanım kapasitesinin daha iyi yönetimi sayesinde, pek çok firmanın aynı operasyon merkezi bünyesinde birleştirilmesi sağlanır. Bu sayede, satılacak ya da atılacak olan donanımdan yararlanma imkanı doğmuş olur. Böylece, firma içi (on-line) operasyonlar dış kaynak sağlayıcısına ek maliyet getirmemiş olur. Örneğin, İngiliz petrol şirketlerinden biri, 1993'te petrol ve gaz konusundaki faaliyetlerinin bilgi teknolojisine aktarılmasını bir dış kaynak firmasına vermiştir. Bu karar; maliyetleri düşürmek, daha esnek bir yapı ile daha kaliteli hizmet için bilgi teknolojisine ve bu hizmeti sağlayacak dış kaynağın varlığına ihtiyaç duyulması sebebiyle alınmıştır.⁴⁰

³⁹ Paul, STRASSMAN: “Outsourcing: A Game for Losers”, *Computer World*, CXXI. Vol. 8, 1995, s. 75.

⁴⁰ John, CROSS : “IT Outsourcing: British Petroleum’s Competitive Approach”, *Harvard Business Review*, Vol. 6, 1995, s. 94.

Blumberg'e göre⁴¹, dış kaynaklardan yararlanma düşüncesinin arkasındaki en açık sebep; daha düşük maliyetle, daha yüksek kalitede, daha iyi hizmeti sağlayan bir ortak ile anlaşarak en etkin anlamda maliyetleri azaltmaktır. Firmalar; dış kaynak kullanımı sayesinde maliyetleri azaltarak, kârlılık ve operasyonel etkinliklerini arttırmışlardır.

2.2.5. İş Gücünden Kaynaklanan Sebepler

Dış kaynak hizmeti sunan ya da alan işletmede çalışan işgücü için, uzmanı olunan (core business) alanla ilgili, parlak bir kariyer imkanı olacaktır. Öyle ki işletme, öz yetenekleri ile ilgili işlerde çalıştırdığı personelin; eğitimi, sosyal ve kültürel ihtiyaçları ile ücret düzeyine kadar bir çok konuda personel güçlendirici (empowerment) yöntem veya arayışlar içinde olacaktır. Nitelikli işgücüne sahip olmayan firmalar ise personeline verecekleri eğitimle, kariyer imkanı sağlamaya çalışacaklar, eğer başaramazlarsa, bu konudaki ihtiyaçlarını dışarıdaki uzman dış kaynak sağlayıcı firmalardan sağlama yoluna gideceklerdir. Bazı işletmeler, kendi insan kaynaklarını gereksiz buldukları işlerle meşgul etmek istemediklerinden bu işler üzerine uzmanlaşmış işletmelerle işbirliğine gideceklerdir.

Elmuti ve diğerlerinin yapmış olduğu sınıflamaya göre⁴² işletmelerin dış kaynak hizmeti alma sebepleri kısa ve uzun vadeli sebepler olarak ikiye ayrılır:

Kısa Vadeli Dış Kaynak Hizmeti Alma Sebepleri:

- *İçeride Bulunmayan Kaynakların Kullanımı*: İşletmelerin kısa vadede dış kaynaklardan yararlanma sebepleri, kendilerinde mevcut olmayan kaynaklara dış kaynak sağlayıcısının sunacağı imkanlar sayesinde sahip olabilmeleridir.

⁴¹ Donald. F., BLUMBERG : "Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market", *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 1, 1998., s. 7.

⁴² D. ELMUTI ve diğerleri : a. g. m., ss.64-65.

- *Operasyonel Maliyetleri Kontrol Etmek ve Azaltmak*: Firma, dış kaynaklara müracaat ederek beşeri ve işletme sermayesi ile ilgili maliyetlerden tasarruf sağlayabilmek için bu yöntemi tercih etmektedir.
- *Nakit Akışı Oluşturmak*: İşletme, parasal kaynaklarını daha verimli kullanabilmek ve mali kaynak yapısını nispeten daha likit bir hale getirebilmek için dış kaynaklardan yararlanmayı tercih edebilmektedir.
- *Mevcut Sermayeden Yararlanmak*: İşletme, mevcut sermayesini değişik alanlara yatırım yapmak biçiminde değil de, daha uzman olduğu alanlara yatırarak değerlendirme imkanına sahip olabilmektedir.

Uzun Vadeli Dış Kaynak Hizmeti Alma Sebepleri:

- *İşletmenin Diğer Faaliyetleri İçin Hazır Kaynak Bulundurma İmkkanı*: İşletmeler, dış kaynak hizmeti almadıkları diğer faaliyet alanlarına daha fazla kaynak aktarabilecekleri için bu yönetime başvurumaktadırlar.
- *Riskleri Paylaşmak*: İşletmeler, değişik faaliyetler yürüttüklerinden her bir faaliyet kendine özgü bir takım riskler taşımaktadır. Örneğin, taşıma, depolama, dağıtım gibi. İşletmeler, bu faaliyetlerinden birini dış kaynaklara aktararak riski dağıtabilmektedirler.
- *Yeniden Yapılanma Konularına İvme Kazandırmak*: İşletmeler, bazı içsel faaliyetlerini dış kaynağa aktarınca, daha dar sorumluluk alanı içinde daha da geniş bir bakış açısından işletmenin yeniden yapılanmasını gerçekleştirebileceklerdir.

Ayrıca, günümüz işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma kararı almalarında etkili olan faktörler başlığı altında toplanabilecek sekiz maddeden oluşan dış kaynaklardan yararlanma sebepleri aşağıda yer almaktadır: ⁴³

⁴³ Bu bölüm, C.K., PRAHALAD and G.HAMEL: "The Core Competence of Corporation", **Harvard Business Review**, 1990, s. 82. ve <http://www.outsourcing-research.com>. "Global Top Decision – Makers Study on Business Process Outsourcing", 21.03.2000 tarihli web sitesindeki bilgilerden derlenmiştir.

1. Yeniden Yapılanma Sonucu Elde Edilebilecek Faydalar

Yeniden yapılanma ile işletmeler; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi kritik performans ölçülerinde ciddi gelişmeler kaydetmeyi amaçlamaktadırlar. İşletmeler, etkinliği sağlamak için yeniden yapılanma yoluna giderler. Bu esnada, dış kaynaklardan yararlanma da başvurulabilecek yöntemlerdendir. Yöntem sayesinde içsel olarak uzman olunmayan ya da daha az etkin ve verimli olunan konular, sürekli olarak ikinci plana itilir. Genellikle dış kaynak hizmeti alan firmalar ve organizasyonlar, uzmanı olmadıkları bir fonksiyon için yeniden yapılanma sürecine girerek, dış kaynak hizmetinden yararlanma imkanı elde edebilirler. Fakat, dış kaynaklara yönelerek etkinliği sağlama ihtiyacı, kendi işlerine yatırım yapma ihtiyacı ile doğrudan çatışma yaşanmasına yol açabilir⁴⁴.

2. Dünya Çapında ve Kendi Alanında Uzman Firmalardan Yararlanma İmkani

Dünya ölçeğinde dış kaynak hizmeti veren şirketler, uzmanlıklarını sürdürüp geliştirmek istediklerinden, teknoloji, eğitim ve insan kaynakları gibi alanlara yatırım yaparak bunu sağlamaya çalışmaktadırlar.

Böyle bir firmadan yararlanma imkanına sahip olan bir şirket, nihai olarak sunacağı mal veya hizmetin tüketiciye gerek mamul ve gerekse fiyat yönünden sağlayacağı maksimum tatminden dolayı amacına ulaşmış olacaktır.

3. Nakit Akımı

Dış kaynak hizmetinden yararlanma sayesinde faaliyetlerinin bir kısmını tedarikçi bir firmaya ihale eden işletme, kendi uzmanlık alanına odaklanma imkanı

⁴⁴ C.K., PRAHALAD and G.HAMEL: "The Core Competence of Corpotation", *Harvard Business Review*, 1990, s. 82.

bulduğundan, operasyonel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik kazanırken işletme, nakit akışı yönünden de rahatlamış olacaktır.

4. Diğer Amaçlar İçin Özgün Kaynaklar

Her organizasyonun kullanabileceği kaynaklar sınırlıdır. Dış kaynaklardan yararlanma ile organizasyonlar kaynaklarını doğru sahalara kanalize etme fırsatı bulmaktadırlar. Önceden firma, bütün faaliyetleri için kaynak temin etmesi gerekirken şimdi bazı faaliyetleri dışarıya vererek, diğer faaliyetlere kaynak tahsisinde bulunmaktadır⁴⁵.

5. Denetim Güçlüğü ve Yönetim Problemleri

Dış kaynaklardan yararlanma, denetim ve yönetim sorunları ile ilgili problemlerle meşgul olmak için bir çözümdür. İşletme, amaçlarına ulaşmada içinde bulunduğu durumu analiz ederek, nerede durduğuna karar vermektedir. Eğer denetim sonucu amaçlara ulaşılmadığı sonucuna varılırsa, buna bir çözüm olarak dış kaynak hizmeti alma kararı verilmektedir.

6. Şirketin Odağını Geliştirmek

Şirket, dışarıdaki bir uzman tarafından üstlenilen operasyonel fonksiyonlara sahip olarak, kendi öz yeteneklerine odaklanma şansına kavuşur. Tüm enerjisini öz yeteneklerine odaklandırır.

7. Operasyonel Maliyetleri Azaltma

Kendi kendilerine her şeyi yapmaya çalışan şirketler çoğunlukla, araştırma-geliştirme, pazarlama, yayılma (genişleme) maliyetlerine maruz kalırlar. Bütün bu

⁴⁵ <http://www.outsourcing-research.com>, "Global Top Decision –Makers Study on Business Process Outsourcing", 21.03.2000.

maliyetler genellikle tüketicilere yansıtılır. Uzmanlığı ve sunduğu diğer avantajları ile maliyetlerde bir düşüşe sebep olan tedarikçi firma, işletmeye ölçek ekonomilerinden yararlanma imkanı sunmaktadır. Bu, işletmeye zorlu rekabet şartlarında kendiliğinden bir avantaj getirir.

8. Riski Azaltma

İşletme, faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynağa vermek suretiyle çevresel şartlardaki olası olumsuz değişikliklere karşılık, riski en aza indirmiş olur. Günümüzde yöneticiler, dış kaynağa açılmanın kendilerinin ihtiyaç duyduğu özel bilgileri sağladığını, firmanın yönetimi ile ilgili riskleri önemli ölçüde azalttığını, kesinlikle anlamış durumdadırlar.

Yeni gelir kapıları yaratması, dış kaynak kullanımı sayesinde aynı şirketin işinin iki veya daha fazla işletmenin işbirliği ile yapılması, “hibrid” bir organizasyon yapısını ortaya çıkarmış ve bu hibrid yapılanmanın sonucunda ortaya çıkan sinerjik güç, kaynakların etkin kullanımını ve pazar ölçeğinin genişlemesini beraberinde getirmiştir. Bu da dış kaynak kullanımı kararının verilmesinde etkili olan bir diğer faktördür.⁴⁶

Araştırmalarda karşılaşılan uygulama sonuçlarına göre, iki yıl öncesine kadar firmaların dış kaynak hizmeti alma sebebi, şirket bünyesinde yaptıkları işleri daha ucuza yaptırmaları nedeniyle maliyet avantajı elde ediyor olmaları iken, Şubat 2000 tarihinde Outsourcing World Summit’te açıklanan araştırma sonuçlarına göre, firmaların günümüzde dış kaynaklardan yararlanmalarına sebep olarak; % 36 oranında uzmanlık alanlarına odaklanmak, % 35 oranında maliyetleri azaltmak ve %13 oranında da iş süreçlerini geliştirmek gösterilmektedir.⁴⁷ Görüldüğü gibi çekirdek kabiliyetlere odaklanmak ve maliyet avantajı sağlamak işletmelerin en önemli dış kaynaklardan yararlanma sebepleri arasındadır.

⁴⁶ BLUMBERG: a. g. m., s. 9.

⁴⁷ <http://www.outsourcing-center.com/sayfasindan.>”, Helping Your Outsourcing Management”, 06.04.2000 tarihinde alınmıştır.

3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI FAYDALAR VE OLASI SAKINCALARI

Dış kaynaklardan yararlanmanın yukarıda bahsedilen sebeplerinin yanı sıra, işletmeler açısından bir dizi yararlarından ve olası sakıncalarından da bahsetmek mümkündür.

3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İŞletmelere Sağladığı Avantajlar ve Ortaya ıkardığı Sinerjik Etki

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere; stratejik esneklik, iş basitleştirme ve zenginleştirme, çekirdek kabiliyetlere odaklanma, firma imajını geliştirme, grup çalıŐmasına imkan verme, dış kaynak hizmetinden yararlanan firmaya kaliteli mal ve hizmet sunma, yeni sektörler ve yeni istihdam alanları oluşturma, dolaylı olarak ülke ekonomisine fayda sağlama gibi yararları vardır⁴⁸.

a) Dış kaynak hizmeti almak, firmalara önemli lde “stratejik” esneklik kazandırmaktadır. Örneğin firmalar; hızla gelişen yeni teknolojilerin satın alınmasında, moda olan mallarda veya karmaşık sistemlerin temininde dış kaynaklardan yararlanarak, tasarım için harcanan zamanı azaltırken, diğer faaliyetlerle ilgili problemler için zamanında zm üretebilmektedirler. Özellikle, uzmanı olunmayan faaliyetlerin dış kaynağa devri suretiyle, teknolojik gelişmelerle ilgili riskler ortadan kalkmaktadır. Bunun yanı sıra, dış kaynak hizmeti alan firma, kendi yaratıcılık gücüyle sınırlı kalmayarak tek başına üretmesi mümkün olmayan yeni ürünler, yeni fikirler ve kalite geliştirme olanaklarına sahip olmaktadır⁴⁹.

b) Dış kaynaklardan yararlanma, firmaların öz yeteneklerine odaklanmalarına imkan vermektedir. Yani işletmeler, faaliyetlerini “en iyi bildikleri” konu ile

⁴⁸ Yukarıda maddeler halinde ele alınan faydalar bölümü; Griggs , Greaver, Venkatraman, Lankford ve Parsa, Demirel, Lasity ve diğerleri, Quinn ve Hilmer, Embleton ve Wright’ın çalışmalarından derlenmiştir.

⁴⁹GRIGGS: a. g. m., s. 53.

sınırlamaya, diğer işletme faaliyetlerini dışardan almaya yönelmektedir. Zira, öz yeteneklere yönelme önemli bir rekabet silahıdır. Dünya çapında isim yapmış bazı işletmeler ve sahip oldukları öz yetenekler aşağıdaki gibidir⁵⁰:

<u>Sirket</u>	<u>Öz yeteneği</u>
Casio Display	Teknolojik Sistemler
Honda	İçten Yanmalı Motor
Motorola	Taşınabilir Teknoloji
Sony	Minyatür Teknolojiler
Toys R Us	Bilgi ve Dağıtım Sistemleri

Dış kaynaklardan yararlanma ile iş basitleştirme ve zenginleştirme mümkün olmaktadır. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma sayesinde öz yeteneklerine yoğunlaşacaklarından, iş görenler de planlama, karar alma ve yürütme aşamalarında inisiyatifi ele alabileceklerdir. Böylece, ortaya konulan mal veya hizmetin de kalitesi artacaktır.

Riskli ve uzmanlık gerektiren organizasyonel faaliyetlerin firma bünyesinden uzaklaştırılıp, dış kaynağa aktarılması ile faaliyetlerin kalitesi ve firma imajının korunması mümkün olmaktadır. İşletmeler, sahip oldukları kaynakların tamamını operasyonel işlemler için kullanırlarsa, günümüzün rekabet ortamında varlıklarını sonsuza kadar sürdürmeleri kolay olmayabilir. Öyle ki, günümüz işletmeleri; şebeke organizasyonlar, yalın organizasyonlar gibi çağdaş yaklaşımların etkisi ile öz yeteneklerine odaklanmayı tercih etmektedirler. Öz yetenekleri dışındaki alanlarda ise, o konuda uzman ve belirli bir piyasa imajı olan işletmelerle iş birliğini tercih etmektedirler. Bu sayede işletmeler, sahip oldukları firma imajını uzun süre muhafaza etme şansına da sahip olabilmektedirler.

⁵⁰GREAVER: a. g. e., s.95.

Dış kaynaklardan yararlanma sayesinde firmalar, kendi öz yetenekleri ile ilgili konularda, beşeri kaynaklarının kabiliyet ve deneyimlerinden en iyi şekilde yararlanıp, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışmaktadırlar⁵¹.

c) Dış kaynaklardan yararlanma kararı endüstriyel yenilik için bir katalizör (kolaylaştırıcı) niteliğindedir. Öyle ki, herhangi bir faaliyet ile ilgili dış kaynaklardan yararlanan işletme, sektörel gelişme ve değişimlere, dış kaynak sağlayıcı firmanın sunduğu hizmetler sayesinde, güçlük çekmeden uyum sağlayabilmektedir. Bunun sonucunda, endüstriyel yenilikleri takip etme imkanı doğmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, bu yönü ile yeniliklerin takibinde kolaylaştırıcı (katalizör) bir rol ifa etmektedir.

d) Her dış kaynak sağlayıcı, kendi uzmanlık alanında daha fazla yetişmiş personele ve gelişmiş ekipmana sahip olacağından ve bunları koordine edeceğinden, kullanıcıya, yüksek kalite ve özel imkanlar sunabilmektedir. Örneğin Nike, atletik ayakkabı araştırma ve dizaynında diğer işletmelere dışarıdan kaynak sağladığında, elindeki yüksek kaliteli hizmeti sunmuş olmaktadır.

e) Dış kaynak hizmeti alan firmalar, riski azaltarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolunu açmış olmaktadır. Gerçekten çoğu dış kaynaklardan yararlanma anlaşmaları ile işletmeler, maliyetlerde % 15 ila % 25 arasında azalışı hedeflemektedirler⁵².

f) Dış kaynak hizmeti alan firmalar, yeni alt sektörlerin doğmasını ve bu yolla işlerin giderek bölünmesi ile çok spesifik alanlarda uzmanlaşmayı sağlamaktadır. Dış kaynak hizmeti alan firmalar, yeni pazar bölümlerinin doğmasına sebep olmaktadır. Ülkemizde; hastaneler, oteller ve bankalar temizlik işlerini veya yemekhane gibi işleri dışarıdan temin etmeye başladıktan sonra, özel temizlik ve yemek şirketlerinin sayılarında belirgin bir artış yaşanmıştır.

⁵¹ VENKATRAMAN: a. g. m, s. 98.

⁵² LANKFORD and PARSA: a. g. m., s. 312.

g) Dış kaynak sağlayıcı firmalar, yeni sektörler, yeni istihdam alanları oluşturarak ülke ekonomisi adına katma değer yaratırken, firma adına yeni destek hizmetlerini kullanıma hazır hale getirmiş olmaktadır. Yukarıdaki örneğin devamında, söz konusu işletmelerin istihdama da çok önemli katkılar sağladıkları görülmektedir.

h) Dış kaynaklardan yararlanma ile; firma içinde bu işleri yapan kişilerin zamanlarının planlanması ve organizasyonu ile sorunlarının çözümü için harcanan zaman kısalmaktadır.

i) Önceden, işletmelerin kendi kaynakları ile gerçekleştirdiği işler, artık dış kaynak sağlayıcı firma tarafından yapılacağından, maliyetlerde ve iş miktarında da bir azalma söz konusu olmaktadır.

j) Firma, dış kaynaktan yararlanma süreci boyunca kendi elemanlarının dış kaynak uzmanlarıyla yakından ve sürekli temas halinde olmalarını sağlayarak, elemanlarının bilgi ve yaratıcılıkları konusundaki deneyimlerini arttırabilecektir. Dış kaynak sağlayıcı, uzman insan gücü ile mal veya hizmet ürettiği için, firmada yer alan diğer personel de onların bilgi, beceri ve tecrübelerinden yararlanma fırsatı bulabilecektir.

k) Firma, dış kaynağa hizmet devretmek suretiyle, faaliyetlerin tümünü organize etmektense, sadece kontrolünü yapmakla zamandan tasarruf sağlayacaktır. Bu da faaliyetlerde maksimum verimlilik ve esneklik anlamına gelecektir. Firma yöneticileri böylelikle, kendilerini başka firmalardan farklı kılan faktörler üzerinde yoğunlaşma imkanı bulabileceklerdir⁵³.

l) Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla, işin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılması sağlanabilmektedir. İşletmeler, mal veya hizmet üretimini dış kaynağa devrettikten sonra daha az girdi kullanacağından ve dış kaynak sağlayıcısından

⁵³ DEMİREL: a. g. m., s. 101-104.

maksimum düzeyde faydalanabileceğinden verimliliğinde ciddi bir artış gerçekleşebilecektir.

m) Dış kaynaklardan yararlanan firmalar, sahip oldukları satış ve pazarlama gücünü azami düzeyde tutarken, kârı paylaşarak riski en aza indirebilmektedirler. Dış kaynak kullanımı yolunu tercih eden firmalar; çoğunlukla pazarlama faaliyetlerine yönelirken, dış kaynak sağlayıcısı ile yaptığı anlaşma gereği, riski asgari düzeye indirerek ve kârı da paylaşarak faaliyetlerine devam etmektedirler.

n) Dış kaynak hizmeti alma, maliyetleri azaltma ve yeni işletmenin de içinde bulunduğu bir yapıyı yönetmenin de ötesinde, organizasyonun uzun vadede piyasa değerini yükseltecektir⁵⁴. Zira, işletme zorlu rekabet ortamında, dış kaynak hizmeti almasının da etkisi ile başarılı olabilecektir.

o) Dış kaynak sağlayıcı firmalar, daha yüksek uzmanlık ve yeni teknolojik yenilikler gerektiren faaliyetlerin çoğunu daha düşük maliyetlerle daha kaliteli yapabilmektedirler. Dış kaynaktan yararlanma, yatırım paylaşımı sağlarken buna ayrılacak fonun firmada kalmasını olanaklı kılmaktadır.

p) Dış kaynaklardan yararlanma, kısa vadede direkt maliyetleri düşüren bir kaldıraç iken uzun vadede sermaye yatırımlarını azaltabilmektedir⁵⁵. Kısa vadede finansal kaldıraç etkisi yaratırken uzun vadede mal veya hizmet üretimi dış kaynağa devredildiğinden, sermaye yatırımlarında azalma gerçekleşebilecektir.

r) Dış kaynak sağlayıcı firma, organizasyona uygun olabilecek bir şirket kültürüne sahip olabilir. Bu örgüt kültürü, dış kaynak hizmeti alan organizasyona da olumlu bir şekilde yansiyabilecektir⁵⁶. Dış kaynak sağlayıcısı organizasyonun sahip olduğu inançlar, değer yargıları ve kıymet hükümleri bu hizmetten yararlanan firma tarafından görülerek benimsenebilecektir.

⁵⁴ LASİTY ve diğerleri: a. g. m., ss. 84-85.

⁵⁵ QUINN and HILMER: a. g. m., s. 57.

⁵⁶ EMBLETON and WRIGHT: a. g. m., ss. 94-106.

Dış kaynaklardan yararlanmanın bu saydığımız faydalarının yanında işletmelere sağladığı bir diğer fayda, konusunda uzmanlaşmış şirketlerle işbirliği yapmak suretiyle ortaya çıkabilecek sinerjik güçten de yararlanma imkanı sağlamasıdır. Çünkü bugün dış kaynak hizmeti almak ya da vermek tek başına başarının unsuru olmaktan çıkmış, bunun yerine firmaların başarıyı yakalamaları için adeta bir ortak gibi çalışarak etkili bir ilişki kurabilmeleri daha da önemli hale gelmiştir.

3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere sağladığı çeşitli faydaların yanı sıra, işletme için mahrem kabul edilen bilgilerin dışarı sızması, dış kaynak sağlayıcı ile uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulamaması, hatalı dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmiş olması, dış kaynaklardan yararlanma kararının hayata geçirilmesinin zaman alması ve yetişmiş insan gücünün kaybedilmesi şeklinde, karşımıza çıkabilen, olası sakıncaları da vardır. Bu sakıncalar Martinsons tarafından aşağıda özetlenmiştir:⁵⁷

a) Dış kaynaklardan yararlanan firma, belirlediği stratejisinin ve iş planlarının dış kaynak sağlayıcı firma tarafından bilinmesi halinde risk üstlenmiş olur. Çünkü dış kaynak sağlayıcı firma, organizasyonun mahrem bilgilerini öğrenecek ve işletmeye karşı bir koz olarak kullanabilecektir.

b) Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde anlaşma ile başlayıp gelişen bir ilişkiyi olgunlaştırmak için teknik beceri yeterli değildir. Bunun ötesinde, ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında ortak bir yaklaşım benimseme, benzer değerler ve organizasyon kültürü oluşturma ve personel arasındaki uyum, arzulanan başarı için önemli iken, bunun çoğu zaman gerçekleşmediği bir gerçektir.

⁵⁷ MARTINSONS: a. g. m., s. 20.

c) Dış kaynaklardan yararlanma kararının hatalı verilmiş olması, firmayı mali ve yönetsel konularda zor durumda bırakabilecektir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, Küçük bir Amerikan bankası, iletişim sistemleri ve personel ile ilgili tüm işlemlerini dış kaynağa devretmiştir. Bu durum bankayı, firma içi iletişim sistemleri konusunda deneyim sahibi olmaktan yoksun bırakmıştır. Sonuç olarak, bankanın bilgi işlem maliyetleri düşmesine rağmen, hizmet düzeyinde de düşüş gözlenmiştir. Çünkü işin ve müşterinin talepleri açıkça tespit edilememiştir. Bu durum karşısında banka, bilgi yönetimi işlevini tamamen kaybetmiştir. Bu nedenle, dış kaynaklardan yararlanma kararı; doğru analiz, durum tespiti ve gerçekçi planlamaların ışığında alınmalıdır. Firmanın teknolojiyi kullandığı yöntem, dış kaynağın bilgi ve beceri düzeyi ile denk değil ise problemler ortaya çıkacaktır. Dış kaynak sağlayıcı ile firma arasındaki çatışmaların yaşanma sebeplerinden biri de budur.

Ayrıca, bazı dış kaynak sağlayıcı firmaların çok farklı yönetim kültürleri ve yöntemleri vardır. Dış kaynaklardan yararlanmayı uzun vadede hayata geçirmek zaman kaybına sebep olabilir. Sözelimi, bir dış kaynaklardan yararlanma anlaşmasında iki ortağı bir araya getirmek için harcanan zaman, en az 6 ay ile 8 aylık süreyi kapsar. Bu süre içinde tarafların birbirleri ile belli bir uyum sağlanmaları gerekmektedir. Ancak bu, nihai başarı için gerekli, ancak yeterli bir şart değildir. Çünkü, bu geçiş süreci içinde taraflar için anahtar kişiler başka görevler üstlenmiş olabileceklerdir.⁵⁸

Bir başka sakınca ise iş gören motivasyonu ve tatmini yönündendir. Genellikle, dış kaynak hizmeti sunan firmaya spesifik konularda çalışan insan ihtiyacı sebebiyle başvurulmaktadır. Örneğin, iletişim sistemlerinin güncelleştirilmesi, organizasyonun ve ona dış kaynak hizmeti sağlayan dış kaynak personelinin, belli bir program dahilinde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu durumda, dış kaynağa yeni aktarılmış fonksiyonun çalışanları, firma içinde başka görevlere atanabilir veya dış kaynağa sözleşme ile transfer edilebilirler. Bu geçiş döneminden sonra, dış kaynak hesabına çalışan personel, genellikle eski organizasyonlarına geri dönmezler. Bazen de işlerine son verilir. Bu durum organizasyonu yetişmiş insanların hizmetinden mahrum bırakırken, böyle

⁵⁸ FARLAN and NOLAN: a. g. m., ss. 18-19.

gelişmeler diğer bölümlerde çalışanların iş ve firmaya bağlılık konusundaki motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.⁵⁹

Dış kaynaklardan yararlanmanın yukarıda sayılan sakıncalarının yanında, Lankford ve Parsa⁶⁰ ile Earl'ün⁶¹ çalışmalarında başka sakıncaları da beraberinde getirebileceğinden bahsedilmektedir. Bu sakıncalar: Önemli becerilerin yitirilmesi veya yanlış becerilerin geliştirilmesi, çapraz fonksiyonel becerilerin yitirilmesi, dış kaynak sağlayıcı firma üzerindeki kontrolün yitirilmesi ve öz yeteneklerin yanlış belirlenmesi biçiminde olabilmektedir.

- Önemli Becerilerin Yitirilmesi veya Yanlış Becerilerin Geliştirilmesi :

Dış kaynaklardan kısa süreli dahi yararlanmalar sonucu bazı istenmeyen gelişmeler olabilir. Örneğin, dış kaynaklardan yararlanan bir Amerikan firması, o an için yalnızca yarı iletken çipler veya bisiklet yedek parçası gibi küçük parça görünümlü imalat konularını dış kaynağa aktarmıştır. Bu firma, dış kaynağın kalite standartlarını yükselteceğini planlarken daha sonra, bu dış kaynağın firmanın istediği biçimde mal üretmeye istekli olmadığını fark etmiştir. Ancak, geçen zaman içinde firma, bu konulardaki becerisini yitirmiştir. Böyle bir durumda, geriye dönüş mümkün olsa dahi maliyeti çok yüksek olabilmektedir.

- Çapraz Fonksiyonel Becerilerinin Yitirilmesi :

Farklı işlevlere sahip faaliyet kollarında çalışan, yetenekli insanlar arasındaki etkileşimler çoğunlukla sürpriz görüş ve çözümleri doğurmakta ve geliştirmektedir. Ancak, firmaların dış kaynak kullanımı, bu tür çapraz fonksiyonel etkileşimlerden

⁵⁹ Scott, LEVER: "Outsourcing Human Resources", *Working Paper*, 1995, s. 10.

⁶⁰ LANKFORD and PARSA: a. g. m., s. 312.

⁶¹ Michale J., EARL: "The Risks of Outsourcing IT" *Sloan Management Review*, CXXXVII., Vol.3, 1996. ss. 26-32.

doğan avantajlı durumu dezavantaja da dönüşürebilmektedir. Dış kaynak sağlayıcı firmanın kendi personeli ile işletmenin personeli arasında fark gözetmesi, dış kaynak hizmeti alan firma personelinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceğinden, beklenen fayda zarara dönüşebilecektir.

- Dış Kaynak Sağlayıcı Firma Üzerindeki Kontrolün Yitirilmesi :

Dış kaynak satın alan firma, önemli bir pazar payına sahipse, dış kaynak sağlayan firma diğer rakiplerle işbirliğine giderek firma karşısına çok ciddi bir rakip olarak çıkabilmektedir. Ya da dış kaynak sağlayıcı firma, mümkün olduğu kadar bir çok şeyi dış kaynak satın alan firmadan öğrenmek suretiyle kendisi veya firmanın rakipleri lehine kullanabilmektedir. Örneğın, dış kaynak sağlayıcı işletmenin mühendislik grubu, firmanın ürün tasarımları ile ilgili bilgileri farklı ürün tasarımlarında kullanılmak üzere başka alıcı rakiplere satabilir. Dış kaynak sağlayıcı firma üzerindeki kontrolün kaybedilmesi sonucu, yönetim bilgi sistemlerinin dış kaynağına aktarılması da firmanın her konudaki stratejilerinin açığı çıkması sonucunu doğurabilir.⁶²

- Öz Yeteneklerin Yanlış Belirlenmesi :

Öz yeteneklerin yanlış belirlenmesi bir diğer risk taşıyan dış kaynaklardan yararlanma konusudur. Sözelimi, 1980'de IBM, PC piyasasına girerken firma yöneticileri, öz yeteneklerinin pazarlamada olduğunu, operasyonel sistemler ve mikro chipler sahasında olmadığını, düşünmüşlerdir. Öz yeteneklerin IBM tarafından yanlış belirlenmesi, Microsoft ve Intel firmalarını mikro chip ve sistem yazılımı konusunda piyasa devi yaparken, IBM bilgisayar endüstrisinde söz konusu firmaların gerisinde kalmıştır.⁶³

⁶² EARL: a. g. m., s. 28.

⁶³ LANKFORD and PARSA: a. g. m., s. 312.

Bettis ve diğerleri⁶⁴ ile Embleton⁶⁵ dış kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları konusuna kavramın taşıdığı riskler başlığı altında farklı bir yaklaşım getirmişlerdir. Dış kaynaklardan yararlanmanın negatif yönleri adı geçen yazarların çalışmalarından aşağıdaki şeklide özetlenmiştir:

- a) Dış kaynağa devredilen işler sonucu, dış kaynak sağlayan şirkete bağımlılığın artması,
- b) Becerilerin kaybı. Gelişmeye açık olunan konularda dış kaynak sağlayıcılardan yararlanmak suretiyle, işletmelerin kendini geliştirme fırsatının değerlendirilememesi ,
- c) İşletmelerin, işlerini ihale ettiği dış kaynak sağlayıcı firmaların iflas etmesi,
- d) Dış kaynaklardan yararlanma anlaşmasının karmaşıklığı, kimin hareket alanının nerede başlayıp, nerede bittiği ile ilgili olası belirsizlikler,
- e) Dış kaynak sağlayıcı firmanın personelinin işletme personelinin moralini bozarak etkinlik ve verimliliği düşürmesi,
- f) Anlaşma halinde olunan dış kaynak sağlayıcı firmanın, teknolojik gelişmelere istenildiği gibi ayak uyduramaması,
- g) Uygulamada da sık sık karşılaşılan, mal ve hizmet kalitesinin anlaşmada garanti edildiği gibi gerçekleşmemesi.

4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA TÜRLERİ

Dış kaynaklardan yararlanma, ilk kez Amerika Birleşik Devletlerinde dış kaynak arz ve talep edenlerin anlaşmayla hayata geçirdikleri bir ticari yöntem olarak uygulanma imkanı bulmuştur. Küçülmenin ve yeniden yapılanmanın stratejik önem taşıdığı günümüz şartlarında, Amerikan Yönetim Birliğinin (American Management Association) 1995 yılında yaptığı araştırmada, işletme faaliyetlerinin tamamının veya bir kısmının dış kaynaklara verilerek azaltılması ile ilgili Amerikan işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaya göre, işletmelerden % 21'i dış kaynaklardan yararlanırken 1997

⁶⁴ R.A., BETTIS ve diğerleri: "Outsourcing and Instrial Decline", **Academy of Management Executive**, 1992, s. 20.

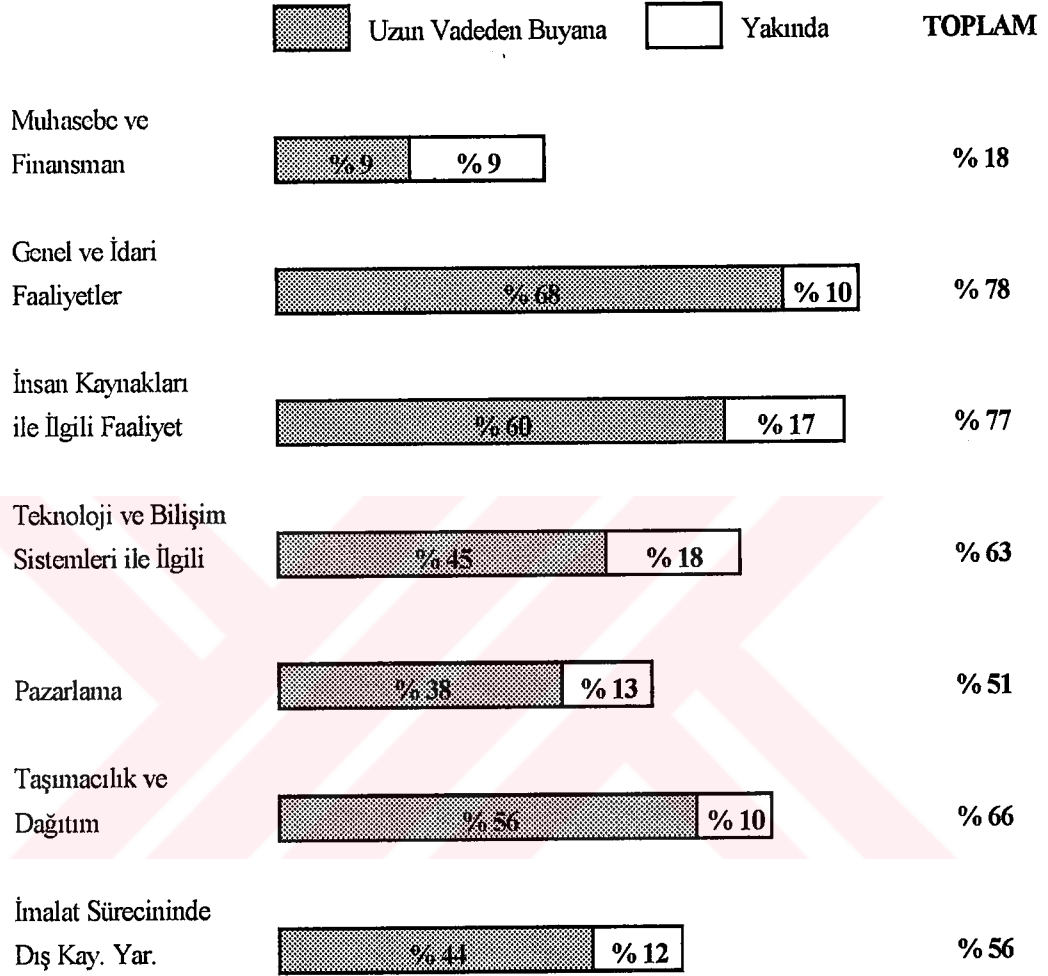
⁶⁵ Peter R, EMBLETON and Philip C., WRIGHT :a. g. m., ss. 98-99.

yılında bu oran % 23'e çıkmıştır.⁶⁶ Bu araştırmada, dış kaynaklardan yararlanma turleri veya biçimleri hakkında, Amerikan Yönetim Birliğinin yapmış olduğu araştırmada yer alan bulgular, yol gösterici olmuştur. Zira Amerikan Yönetim Birliğinin yaptığı anket; muhasebe ve finansman, genel ve idari faaliyetler, insan kaynakları, teknoloji ve bilişim sistemleri, pazarlama, taşımacılık ve üretim süreci olmak üzere yedi işletme fonksiyonu açısından, toplam 37 aktivitenin tamamen veya kısmen, tek veya birden fazla sağlayıcı ile dış kaynaklardan temini yoluna gidildiğini göstermektedir.

Aşağıda, bir grafik halinde Amerikan Yönetim Birliğinin yapmış olduğu araştırmada, işletme fonksiyonları itibari ile dış kaynaklardan yararlanma turleri ve işletmelerin ne kadar zamandan buyana dış kaynaklardan yararlandığına ilişkin oransal bilgiler yer almaktadır.

⁶⁶ <http://www.amanet.org> tarihindeki sayfadan alınmuştur.

Grafik 1. İşletme Fonksiyonları İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri (%)



KAYNAK: Maurice F. GREAVER: **Strategic Outsourcing**, AMACOM, New York, 1999, s300.

Adı geçen araştırmadan elde edilen sonuçlara göre:

- Cevaplayıcı firmalardan % 94'ü listelenen işletme fonksiyonları itibari ile 37 işletme faaliyetinden en az birini dış kaynaklardan sağlamaktadır.
- Muhasebe ve finansman ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma alanı çok hızlı bir şekilde büyümektedir. Muhasebe ve finansman fonksiyonlarının geçmiş üç yıla kıyaslanırsa % 100 büyümeye gerçekleştirdiği görülmektedir.

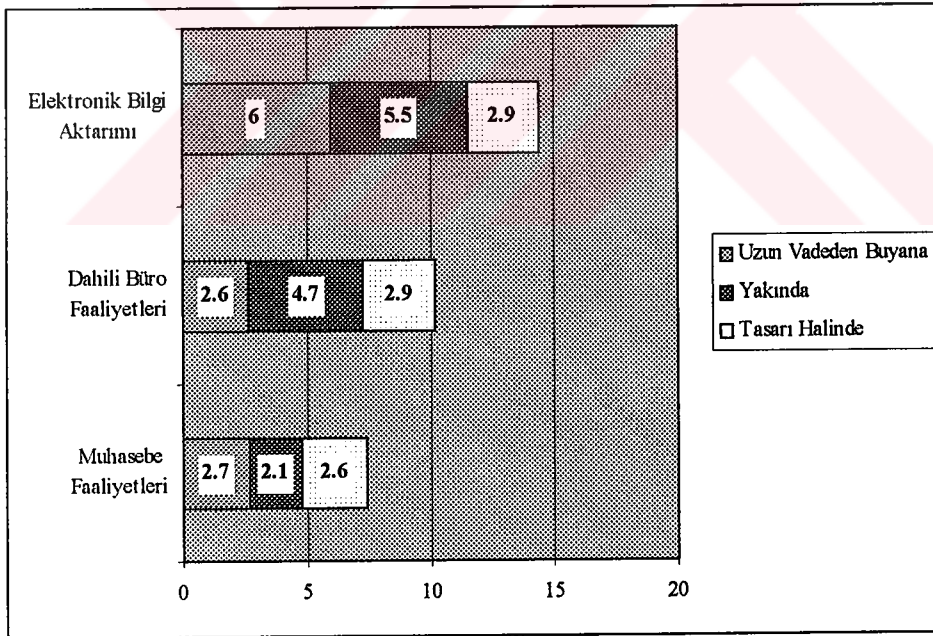
- 1994'ten bu yana önemli artış gerçekleştiren işletme fonksiyonları % 40 ile, teknoloji ve bilişim sistemleri ile, % 35 artış gösteren pazarlamadır.
- Maliyetleri azaltmak en sık vurgulanan dış kaynaklardan yararlanma sebebi olurken, zamandan tasarruf ve kaliteyi geliştirmek bunu takip eden diğer sebeplerdir.

Bu temel bulguların ardından, işletmelerin başvurdukları dış kaynaklardan yararlanma türlerine ve çarpıcı bulgulara aşağıda yer verilmeye çalışılmıştır.

4.1. Muhasebe ve Finansman İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma

Muhasebe ve finansman ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma türleri; elektronik bilgi aktarımı, dahili büro faaliyetleri ve muhasebe faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Grafik 2. Muhasebe ve Finansman Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma (%)



KAYNAK: : Maurice F. GREAVER, *Strategic Outsourcing*, AMACOM, New York, 1999, s. 301.

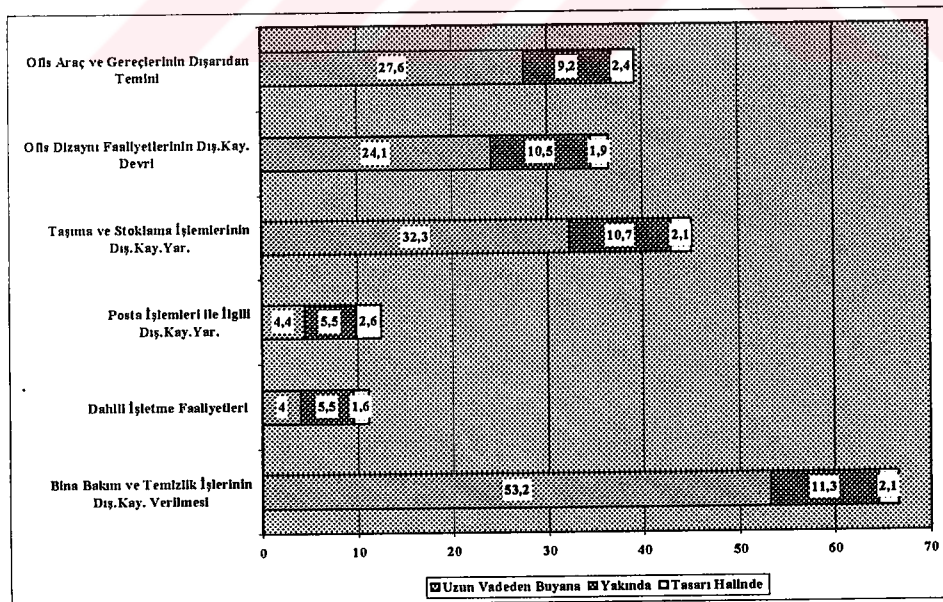
Dış kaynaklardan yararlanma açısından muhasebe ve finansman, diğer işletme fonksiyonlarına göre daha az kullanıma sahip olmasına rağmen, hızlı bir büyüme eğilimi içindedir. Araştırma bulgularına göre, 10.000 den fazla personel istihdam eden büyük şirketler, küçüklere oranla faaliyetlerini iki kat daha fazla dış kaynaklara

vermektedirler. Zira, küçük işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma oranı %17 iken, büyük işletmelerde bu oran % 34'tür. Bu fonksiyonların dışarıdan temini ile ilgili anlaşmalar, genellikle bir yıllık anlaşmalar şeklinde düzenlenmektedir. Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi, muhasebe faaliyetleri içinde en fazla dış kaynaklardan yararlanan işlev, elektronik bilgi aktarımı ile ilgili işletme faaliyetleridir. Elektronik bilgi aktarımı, işletmelerin mali yapılarını ilgilendiren bilgilerin kurum veya birimler arasında online paylaşımıdır. Muhasebe ve finansman ile ilgili ABD'ye ait piyasa payı 1996 yılı verilerine göre, 1,32 milyar dolar olarak hesaplanmıştır⁶⁷.

4.2. Genel ve İdari Faaliyetlerle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma

Genel ve İdari faaliyetlerle ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamına; ofis araç ve gereçlerinin dışarıdan temini, ofis dizaynı faaliyetlerinin dış kaynak sağlayıcılara devri, taşıma ve stoklama işlemlerinin dış kaynaklara devri, posta işlemleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma, dahili işletme faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma ve bina bakım ve temizlik işlerinin dış kaynaklara verilmesi girmektedir.

Grafik 3. Genel ve İdari Faaliyetlerle İlgili Dış Kay. Yar. Türleri (%)



KAYNAK: : Maurice F. GREAVER: *Strategic Outsourcing*, AMACOM, New York, 1999, s. 302.

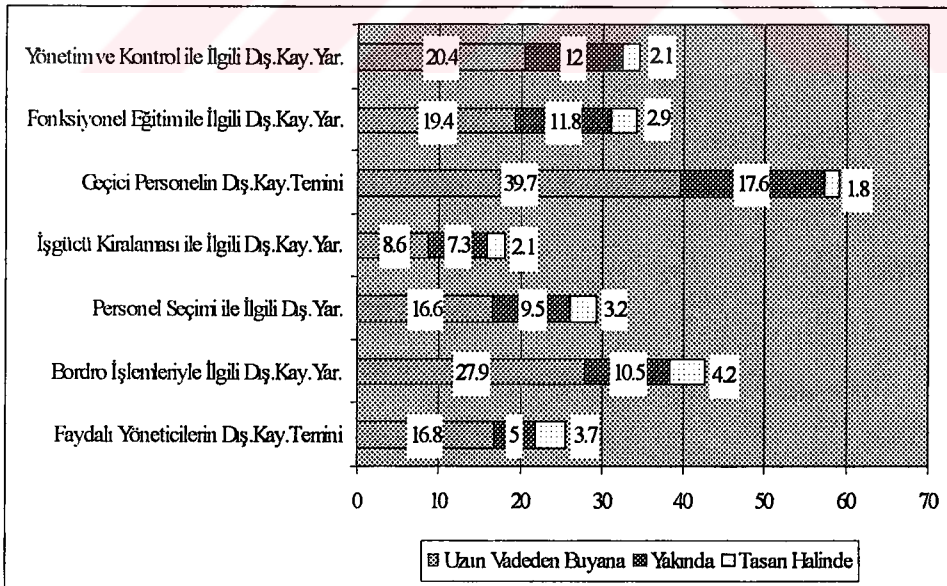
⁶⁷ E. Rolfe, GREENBURG and Carol CANZONERİ: "Outsourcing: The AMA Survey", AMA Research Reports, 1997, s. 4.

İşletmelerin % 78'i genel ve idari işlerle ilgili faaliyetleri dış kaynaklardan temin etmektedir. Bina bakımı ve temizlik işleri ankette en fazla dış kaynaklardan sağlanan faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu, taşıma ve stoklama işlerinin dış kaynağa verilmesi ve ofis araç ve gereçlerinin dış kaynağa devredilmesi ile ilgili çalışmalar izlemektedir. Genel ve idari faaliyetler ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmanın ABD dış kaynaklardan yararlanma piyasası içindeki payı, 1997 yılı verilerine göre 4,83 milyar dolardır⁶⁸.

4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları yönetimi (İ.K.Y.) ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamına; yönetim ve kontrol ile ilgili, fonksiyonel eğitim ile ilgili, geçici personel ile ilgili, iş gücü kiralaması ile ilgili, personel seçimi ile ilgili, bordro işlemleri ile ilgili ve faydalı yöneticiler ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konuları girmektedir.

Grafik 4. İ.K.Y. İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri



KAYNAK : Maurice F. GREAVER: **Strategic Outsourcing**, AMACOM, New York, 1999, s. 300.

⁶⁸ BLUMBERG: a. g. m. , s.16.

Araştırmaya cevap veren firmaların dörtte üçü İ.K.Y. ile ilgili bir veya daha fazla faaliyeti dış kaynaklardan sağlamaktadır. Bu faaliyetlerden, geçici personelin dış kaynaklardan temini en fazla tercih edilen işletme faaliyeti olurken, ikinci sırada bordro işlemleri ile ilgili faaliyetler gelmektedir.

İşletmeler, dış kaynaklardan işgören temini yoluna, geçici ve sınırlı süreli iş gücü ihtiyacını gidermek için başvurmaktadır. Bu şekilde personel temini, özellikle işgücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımaması bakımından tercih edilebilmektedir. İşgören taşeronluğu adı da verilen bu yöntemde işletme; sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, iş görenler için tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca, iş gücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır. Bu tür istihdam biçimi, esnek çalışma tarzını tercih eden iş görenlerce de tercih edilen bir yoldur. İş gören, taşeron firmaları aracılığıyla personel tedarikine, işletmenin aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi nedenlerle başvurmaktadır⁶⁹. Ayrıca, diğer fonksiyonların aksine İ.K.Y. ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma, genellikle küçük işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

4.4. Teknoloji ve Bilişim Sistemleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma

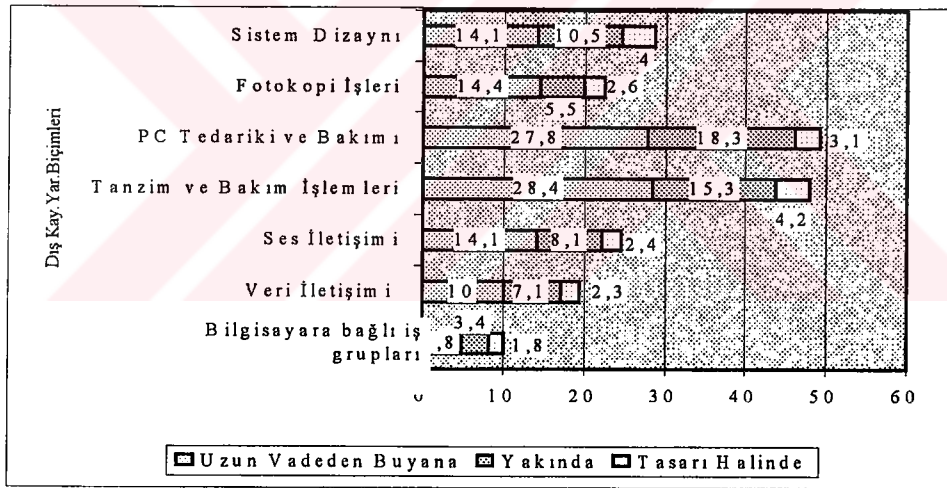
Bilgisayar kullanımının dünyada yaygınlaşmaya başladığı yıllarda, işletmeler bilgisayara dayalı işlemlerini (bordro işlemleri ve personel yönetimi işlemleri) işletme dışı firmalara yaptırırlarken, zamanla gelişen teknoloji ve bunun maliyetlerde yarattığı düşüş sonucu işletmelerin bilgi işlem faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri gündeme gelmiştir. Ancak, işletmelerin bu tutumları zamanla teknolojik faaliyetlere aşırı odaklanma, adeta boğulma şeklinde karşılına çıkmış ve çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren bu firmalar, kendi öz yetenekleri (core competance) ile ilgili faaliyetleri ihmal eder bir konuma gelmişlerdir.

⁶⁹ Tuğray, KAYNAK ve diğerleri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No: 276, İstanbul, 2000, s. 141.

Teknolojinin akıl almaz bir hızla gelişmesi ve bunun takibinde yaşanan sorunlar ve yukarıda vurgulanan sebepler nedeniyle işletmeler, yeni arayışlar içine girmişlerdir. Bu arayışlar içinde, bir post modern yönetim yaklaşımı olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ortaya çıkmıştır. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma yöntemine teknoloji ve bilişim sistemleri, özellikle bilgi işlem faaliyetleri ilgili konularda başvurmuşlardır⁷⁰.

Teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma, bilgisayarların bağlı olduğu veri merkezleri ve şebeke ağlarının yönetimi ile iletişim gibi, bilgi işlem ve teknolojileri ile ilgili sistem destek faaliyetlerinin hizmet sağlayıcı bir firma tarafından sunulmasıdır⁷¹.

Grafik 5. Teknoloji ve Bilişim Sistemleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri



KAYNAK : Maurice F. GREAVER: **Strategic Outsourcing**, AMACOM, New York, 1999, s304.

Teknolojik dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri, başta bilgisayarlarla ilgili faaliyetlerin dışarıdan temini şeklinde gerçekleşirken özellikle, son on yılda yukarıda bahsi geçen, fotokopi işleri ve diğer elektronik cihazlarla ilgili tanzim ve bakım gibi çok farklı alanlara doğru genişlemiştir.

⁷⁰ J.,CHILD: "Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges", **California Management Review**, Vol. 30, No:1,1987, s. 36.

⁷¹ Varun, GROVER ve diğerleri : "The Effect Of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions", **Journal of Management Information System**, Vol.12, No:4,1996, s. 89.

Bir çok işletme, teknolojiyi iki şekilde dış kaynaklardan temin etmektedir⁷²:

1) Üniversitelerle, hükümet birimleri ile ve özel sektör kuruluşları ile teknoloji lisansı alma şeklinde yapılan Ar-Ge anlaşmaları aracılığı ile dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir.

2) Formal bir lisans anlaşması imzalanmaksızın, ortak yatırımlar, stratejik iş birlikleri ve küresel işletmeler vasıtasıyla örtülü olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Teknolojik dış kaynaklardan yararlanmanın ilk uygulamalarından biri, 1989 yılında dokuz bilgi işlem merkezini IBM'e devreden Eastman Kodak'ta görülmektedir. Aynı düşüncüyü paylaşan Sun Refining and Marketing Co. 200 milyon \$ karşılığında 10 yıl için Andersen Consulting ile anlaşmıştır. Merrill Lynch Inc. tarafından hazırlanan bir raporda, bilgi işlem faaliyetlerinin işletme dışı firmalara yaptırılmasının gelecek yıllarda büyük önem taşıyacağı vurgulanmaktadır. Yapılan tahminlere göre, söz konusu piyasanın parasal değerinin 1997 yılı verileri itibari ile dünyada 50 milyar \$ seviyesine erişeceği ön görülmektedir.⁷³

ABD dış kaynaklardan yararlanma piyasası 1997'de 24 milyar dolar iken bu rakamın 1998'de, 37 milyar dolar olacağı tahmin edilmektedir. Veri merkezi, ağ yönetimi ve telekomünikasyon gibi sistem destek fonksiyonları ve bilgi teknolojilerinin dış kaynaklardan temini, ABD dış kaynaklardan yararlanma piyasasının en büyük pazar bölümünü temsil etmektedir. Bu pazar bölümü, 1997 de pazarın 15 milyar dolarlık kısmını oluştururken, 1998'de 24 milyar dolar seviyesinde bir piyasa dilimine hakim duruma gelmiştir⁷⁴.

⁷² Ronald, S., JONASH: "Strategic Technology Leveraging: Making Outsourcing Work For You", *Research Technology Management*, Vol. 39, Issue 2, 1996, s. 19.

⁷³ Haldun, AKPINAR: **Daha Hızlı, Daha Güçlü, Daha Yüksek**, TBB.Yayın No:172, Ankara, 1993, s. 20.

⁷⁴ BLUMBERG: a. g. m, s. 16.

Bir başka araştırmaya göre, 1991 yılında 10 milyar dolar olan bilgi teknolojileri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma piyasasının, 1997 yılında 26,5 milyar dolar olacağı ⁷⁵ tahmin edilirken, dünyada bu rakamın 90 milyar dolarlık bir pazar haline geleceği n grlmektedir⁷⁶.

Greaver tarafından yapılan araştırmaya göre, işletmelerin % 63' teknoloji ve bilişim sistemleri ile ilgili faaliyetleri dış kaynak sağlayıcı firmalara ihale etmektedir. Büyük firmaların dörtte üçü, en az bir bilişim sistemi ile ilgili fonksiyonu dışarıdan temin etmektedir. ⁷⁷

Teknolojik dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili bir başka araştırmanın sonuçlarına göre; işletmelerin % 24' teknolojik dış kaynaklardan yararlanmayı tercih ederken, bunların; % 61'i veri ağları, % 50'si ses iletişimi, % 49'u sistem entegrasyonu, % 40'ı ses ve veri ağları, % 9'u planlama ve dizayn çalışmaları ve % 8'i de yazılım geliştirme ile ilgili konularda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler. ⁷⁸

İki araştırmanın temel bulguları arasında göze çarpan farklılık, dış kaynaklardan yararlanmaya başvurma oranlarının birbirinden çok farklı olduğudur. Ancak, teknoloji ve bilişim sistemleri konusunda, iki araştırmanın sonuçlarına göre hemen hemen benzer işletme faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanılma yoluna gidildiği görülmektedir.

Teknoloji konusunda dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere sağladığı faydalar⁷⁹:

1) Teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin işletme bünyesinde gerçekleştirilmesi, dış kaynaklardan temin etmeye göre daha maliyetli olabildiğinden, dış kaynaklardan yararlanma, bilgi sistem fonksiyonları ve hizmetleri ile ilgili maliyetleri

⁷⁵ C., SAUNDERS ve diğerleri : "Achieving Success in Information Systems Outsourcing", **California Management Review**, Sayı, 39,1997, s. 65.

⁷⁶ J., VERİTY,:"Lets Order Out for Technology", **Business Week**, Vol. 3, Mayıs, 1996, s. 47.

⁷⁷ GREAYER: a. g. e., s. 305.

⁷⁸ Paul F., TAKAC: "Outsourcing Technology", **Management Decision**, Vol. 31, No:1, 1993, s. 27.

⁷⁹ GUPTA, Uma G and GUPTA, Ashok: a. g. .m., s. 48.

azaltabilmektedir. Çünkü, değişen teknolojiyi işletmelerin zamanında takip etmeleri, o konuda uzman işletmeler gibi kolay olmamakta ve işletmelere daha fazla maliyet yüklemektedir.

2) Sabit maliyetleri azaltır, işletmenin teknolojik faaliyetlerini tamamen dış kaynak sağlayıcıya devretmesi, o işletme faaliyetinden kaynaklanan sabit maliyet kalemlerinin de dış kaynak sağlayıcıya devredilmesi anlamına gelmektedir.

3) Yazılım ve donanım masraflarını azaltır veya ortadan kaldırır. Değişken maliyetler kapsamında ele alınabilecek yazılım ve donanım gibi maliyetler de dış kaynak sağlayıcının devreye girmesi ile ortadan kalkabilmektedir.

4) Kaynakları stratejik işletme faaliyetlerine kanalize eder. İşletmeler, teknolojik faaliyetlerin dış kaynak sağlayıcılara devri sonrası, kaynaklarını öz yetenekleri paralelinde daha rasyonel kullanma imkanı bulmaktadırlar.

5) İşletmeleri modası geçmiş teknolojilerle çalışmaktan kurtarır. İşletmeler, çok hızlı bir biçimde modası geçen teknoloji ürünlerinden dış kaynak sağlayıcı firmalarla iş birliği sonucu kurtulma imkanı bulmakta ve en son teknolojik ürünlerle hizmet verme şansına kavuşmaktadırlar.

6) Piyasada güç odağı olan işletmelere karşı rekabet avantajı sağlar, işletmeler teknolojik araç ve gereç gibi önemli bir rekabet unsurunu dış kaynaklardan temin ederek kendine rakip işletmelerle rahatlıkla mücadele edebilecektir.

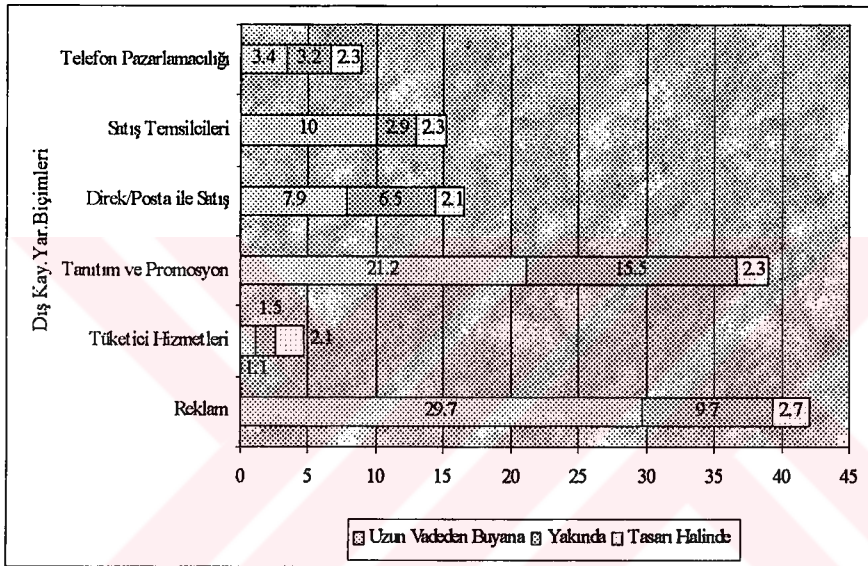
7) En modern teknolojilerden yararlanma imkanı sağlar. İşletmeler dış kaynak sağlayıcıların sunacakları hizmetlerle en son teknolojik gelişmeleri takip etme imkanına kavuşabileceklerdir.

Teknolojik dış kaynaklardan yararlanma yukarıda da sayısal verilere bağlı olarak açıklandığı gibi tüm dünya da giderek yaygınlık kazanan ve önemli bir piyasa payına sahip olan bir dış kaynaklardan yararlanma türüdür.

4.5. Pazarlama İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma

Pazarlama ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamında telefon pazarlamacıları, satış temsilcileri, direk/ posta ile satış, tanıtım ve promosyon, tüketici hizmetleri ve reklam yer almaktadır.

Grafik 6. Pazarlama İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri



KAYNAK : Maurice F. GREAVER: *Strategic Outsourcing*, AMACOM, New York, 1999, s.305.

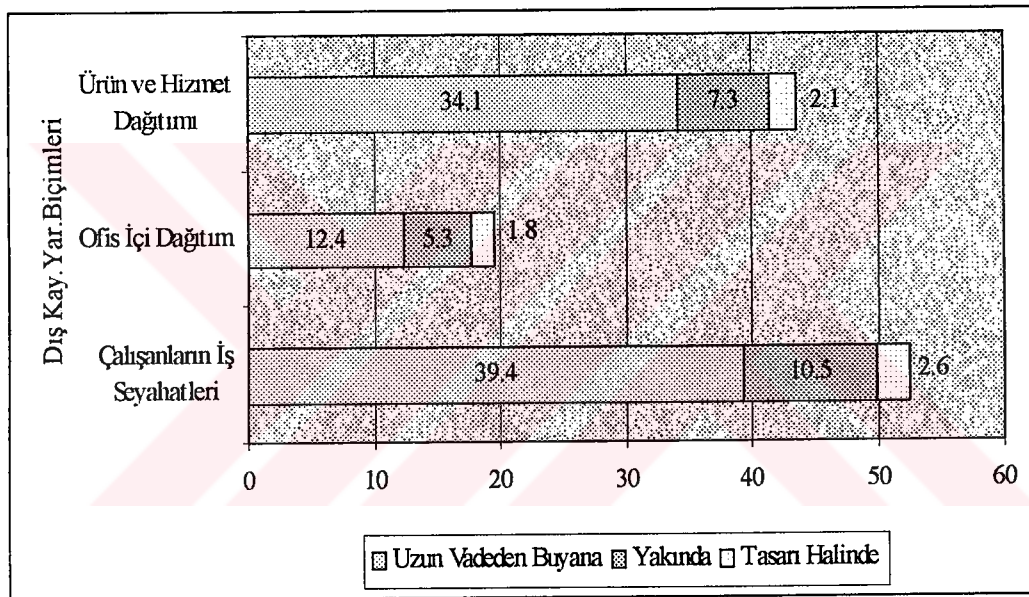
Yapılan araştırmada, işletmelerin %51'inin pazarlama faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, küçük işletmelerin büyük işletmelere oranla pazarlama faaliyetlerinin dışarıdan teminine daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Büyük işletmelerin % 39'u, küçük işletmelerin ise % 62'si dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İşletmelerin pazarlama faaliyetleri ile ilgili en fazla dış kaynaklardan hizmet aldıkları işlev, reklamdır. Bunu tanıtım ve promosyon faaliyetleri takip etmektedir. Ayrıca, anket sonuçlarına göre pazarlama faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının kaliteyi arttırmada rasyonel bir gerekçe olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Yapılan bir başka araştırmaya göre, 1998 yılında ABD'de satış,

pazarlama ve dağıtım faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmanın piyasa değerinin 1,82 milyar dolar olacağı tahmin edilmektedir⁸⁰.

4.6. Taşımacılık ve Dağıtım Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma

Taşımacılık ve dağıtım ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamında ürün ve hizmet dağıtımı, ofis içi dağıtım ve çalışanların iş seyahatleri yer almaktadır.

Grafik 7. Taşımacılık ve Dağıtım Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri



KAYNAK : Maurice F. GREAVER, **Strategic Outsourcing**, AMACOM, New York, 1999, s.306.

İşletmeler, taşımacılık ve dağıtım ile ilgili faaliyetlerinin %66'sını dış kaynak sağlayıcı firmalara vermektedirler. Çalışanların iş seyahatleri, en fazla dış kaynak sağlayıcı firmalara ihale edilen işletme faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faaliyeti ürün ve hizmet dağıtımını çalışmaları takip etmektedir.

Yapılan araştırmalara göre, dünya ticaretinde taşımacılığın dış kaynaklara verilmesinin önemi gittikçe artarken, buna depolama gibi yeni fonksiyonlar da

⁸⁰ Murem, SHARPE: " Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work", *Journal of Labor Research*, Vol.18, No.4, 1997, s. 535.

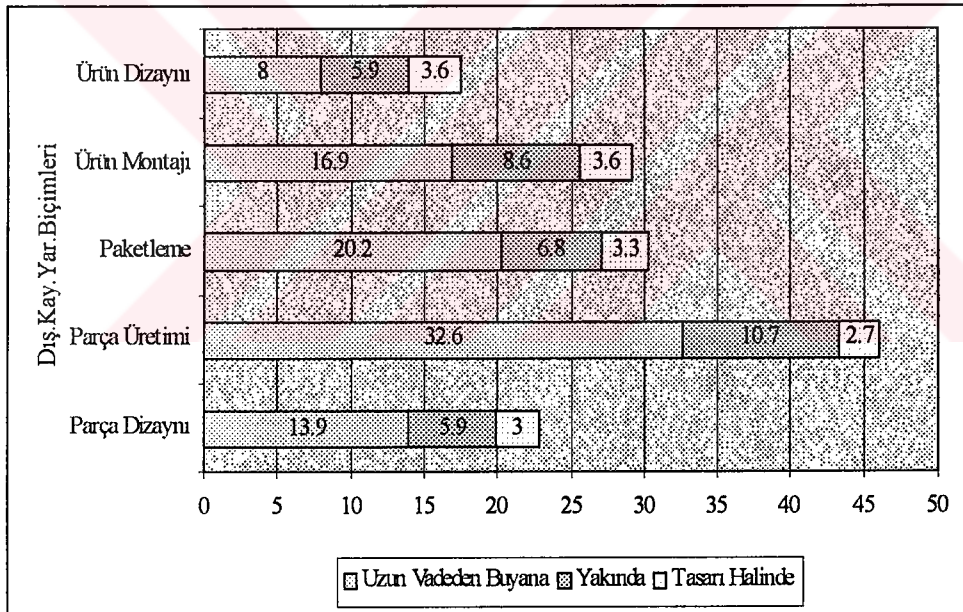
eklenmektedir. Bir anlamda teknoloji kullanan nakliye şirketlerinden çok nakliye kullanan teknoloji şirketlerine doğru bir dönüşüm söz konusudur⁸¹.

İşletmeler, taşımacılık ve dağıtım fonksiyonlarının dış kaynaklardan temini ile maliyetler, işgücü ve zamandan ciddi anlamda tasarruf sağlamaktadırlar.

4.7. İmalat Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İmalat sürecinde dış kaynaklardan yararlanma çerçevesinde; ürün dizaynı, ürün montajı, paketlenme, parça üretimi ve parça dizaynı faaliyetleri ele alınmaktadır.

Grafik 8. İmalat Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri



KAYNAK : Maurice F. GREAVER, **Strategic Outsourcing**, AMACOM, New York, 1999, s.307.

Araştırmaya katılan firmalar, imalat sürecinde dış kaynaklardan yararlanmaya %56 oranında başvurmaktadır. Sırasıyla; parça üretimi, paketlenme ve ürün montajı ile ilgili çalışmalar dış kaynak sağlayıcılara en fazla devredilen işletme faaliyetleridir. İmalat fonksiyonları ile ilgili aktivitelerde çok sayıda dış kaynak sağlayıcıdan

⁸¹ Peter, HINES and Nick RICH: "Outsourcing Competitive Advantage: The Use of Supplier Associations", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 28, No. 7, 1998, s. 532.

yararlanmak, diğer fonksiyonlara göre, oran olarak dikkat çekici büyüklüktedir. Ayrıca, zaman ve maliyetlerden tasarruf etmek, dış kaynaklardan yararlanmaya başvurma amaçları arasında ön plana çıkmaktadır.⁸²

Dış kaynaklardan yararlanmanın yedi işletme fonksiyonu itibari ile uygulama alanları ve türlerinden sonra, işletmelerde uygulamalarının hangi aşamaları izlediği, takip eden başlık altında ele alınmaktadır.

5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelerde uygulamaları, değişik aşamalardan geçerek gerçekleşmektedir.

5.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Uygulama Aşamaları

Dış kaynaklardan yararlanma süreci; planlama ve dış kaynak ihtiyacının belirlenmesi, ortağın seçilmesi, müzakere stratejilerinin geliştirilmesi, sözleşmenin yapılması ile uygulama ve kontrol aşamalarından oluşmaktadır.

5.1.1. Planlama ve Dış Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi

Firmaların, dış kaynaklardan yararlanma kararını vermeden önce yapmaları gereken, içinde buldukları durumu da göz önüne alarak, gelecek için amaçlarını net bir biçimde ortaya koymaktır. İşletmeler, takip eden süreçte, yapacakları verimlilik analizi ile ortaya koydukları amaçlara ulaşıp ulaşmayacakları konusunda kendilerini değerlendirme imkanı bulacaklardır. Belirlenen hedeflere ulaşmayı engelleyen faktörlerin tespit edilip ortadan kaldırılmasında, işletmeler için olası çözümler; ya faaliyetlerin tamamen durdurulması ya da firma dışına aktarılması şeklinde olacaktır⁸³.

⁸² GREAVER: a. g. e., s. 307.

⁸³ R., VENKATESAN: "Strategic Sourcing: to Make or Not to Make", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 6, 1992, s. 102.

Bu konuda stratejik olarak yapılması gereken, kuruluşun ulusal ve uluslararası çevre koşullarını analiz etmesidir. İçsel analiz ya da işletme analizi, çevresel fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın, hammadde, pazar, insan ve diğer kaynakları inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme süreci olarak tanımlanmaktadır⁸⁴. İşletmenin, amaçlarını gerçekleştirme veya faaliyet sahasını genişletmesi için sahip olduğu imkanlar ve fırsatlar ile maruz kalacağı tehlike ve sıkıntılar belirlenen çevresel değişkenler ölçüsünde gözden geçirilir. Bu dış ve iç çevre analizi sonucunda; rakiplerin aynı engelleri aşma şekilleri ve dış kaynak kullanımının yaygınlığı, başarı derecesi, seçen firmalara sağladığı katma değer boyutları anlaşılmasına çalışılmaktadır. Sonraki aşamada; firmanın satın alma, üretim, pazarlama, personel, finansman, Ar-Ge ve muhasebe gibi işletme fonksiyonları açısından güçlü ve zayıf tarafları içsel bir bakış açısıyla değerlendirilmekte, elde edilen bulgulara göre firma çevresel şartlara ve rakiplere karşı nasıl bir yöntem takip edeceğini belirlemiştir.

Dış kaynaklardan yararlanma kararı da firmalar için önemli bir stratejik karar niteliği taşıdığından, organizasyonun iç ve dış çevre analizleri yapıldıktan sonra, dış kaynak sağlayıcıya ihtiyaç olup olmadığı net olarak ortaya konulmaya çalışılmalıdır. Bu durumda yöneticiler, dış kaynağa aktarılması düşünülen herhangi bir faaliyet için aşağıdaki üç önemli soruyu yanıtlamalıdır:⁸⁵

a) Bu faaliyet sahasında rekabet avantajı elde etmek için işletmenin potansiyel gücü ne kadardır? İşletme söz konusu faaliyet alanına ilişkin rekabet gücünü tahmin edebilmelidir. Bu faaliyet alanı, işletmenin öz yetenekleri arasında sayılabilir mi? Bu sorunun cevabı evet ise işletmenin söz konusu faaliyet alanında rekabet gücü yüksektir denilebilir.

b) Söz konusu faaliyet, dış kaynağa aktarıldığında, piyasadaki olası başarısızlıktan doğabilecek zayıflık ve rekabet problemleri nelerdir? Dış kaynak

⁸⁴ Ömer, AKAT: **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998, s. 156.

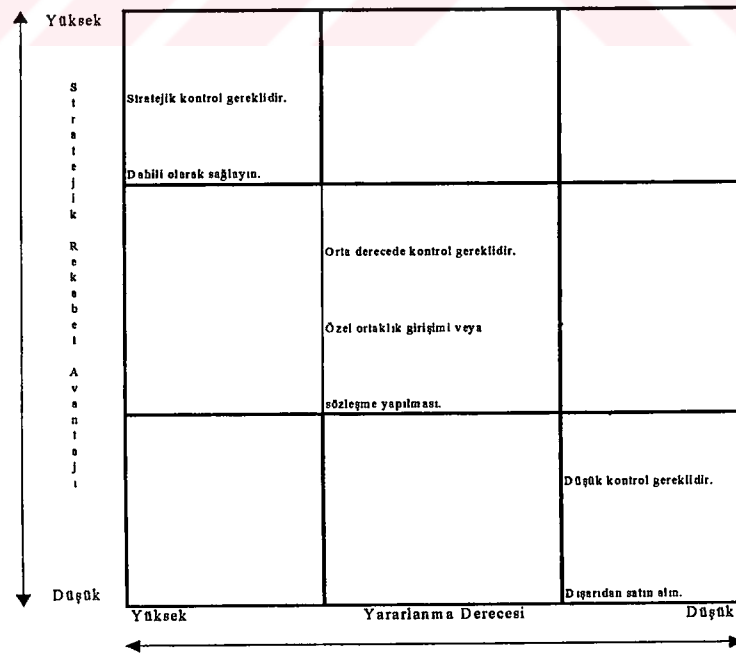
⁸⁵C., PRAHALAD and G., HAMEL: "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, May-June, 1990, s. 79.

sağlayıcıya devredilen işletme faaliyeti konusunda ilgili piyasada yaşanan rekabet ya da piyasanın taşıdığı riskler işletmeler için böylesine önemli bir karar verilirken, göz önüne alınması gereken konuların başında gelmektedir.

c) Talepteki gereken esnekliği ve uygun kontrolü sağlamak için dış kaynak sağlayıcı ile birlikte, sözleşme şartlarında yeniden düzenleme yaparak sorunları ortadan kaldırmak mümkün müdür? Bunun için yapılabilecekler nelerdir ? Tüketici tercihlerine paralel, talepte meydana gelen değişim, dış kaynak sağlayıcıyı da üzerine düşen konularda değişiklik yapmaya yöneltebilmelidir. Ancak, anlaşma şartlarında değişiklik yapma konusunda taraflar baştan mutabakata varmış olmalıdır.

Yukarıda vurgulanan ve cevabı aranan soruların yanı sıra dış kaynaklarda yararlanma kararı alırken, cevap verilmesi gereken bir başka soru ise, “Kendimiz mi yapalım, yoksa satın mı alalım?” sorusu değil, satıcının güvenliği ve kontrolü karşısında, dış kaynağa verilen teşvik ve dış kaynaklardan yararlanan firmanın bağımsızlığı arasında, arzu edilen dengenin nasıl sağlanacağıdır? Bu sorunun cevabı, aşağıda basit bir matris yardımı ile açıklanmaktadır.

Şekil 1. Stratejik Zayıflık Karşısında Rekabet Avantajı Sağlama



Kaynak: James Brain, QUINN and Frederick G, HILMER: “Strategic Outsourcing”, Sloan Management Review, Summer- 1994, s.48.

Şekil 1'deki matris üzerindeki iki uç oldukça açıktır. Hem rekabet şansı, hem de stratejik zayıflık için potansiyel yüksek olduğunda, firma yüksek derecede bir kontrole gereksinim duyar. Bu da genellikle, iç üretim veya ortaklık yoluyla düzenlemeler yapılmasını veya sıkı uzun vadeli sözleşmeyi kapsar. Ayrıca, hem stratejik rekabet avantajı, hem de yararlanma derecesinin düşük olduğu durumlarda işletmeler daha az kontrol ve dışarıdan satın alma yoluna giderler. Firmalar, öncelikle daha az kritik olan faaliyetlerini kısmen dış kaynağa aktarmak suretiyle deneyim kazanmış olurlar. Daha sonra, kritik ya da stratejik açıdan önem arz eden faaliyetlerini bu işler için öz yeteneğe sahip dış kaynaklara aktararak kârlarını arttırabilirler.

Talep standartları, ürün kalitesi, tasarım, teknoloji ve ekipman konusunda dış kaynak sağlayıcı, sözleşmelerin bağlayıcılığında, gerekirse, finansal desteğe zorlanmalıdır. Pek çok firma, önce daha az kritik olan alanlardaki faaliyetlerini veya faaliyetlerin sadece bir kısmını dış kaynağa aktarma kararı alabilmektedir. Sözelimi, muhasebenin tümünden çok, bordro işlemlerinin dış kaynağa aktarılmasında olduğu gibi.

Diğer önemli nokta işlem maliyetleridir. Bütün yapılan hesaplamalarda analistler, dış kaynakla ilişkili olanlar kadar, iç işlem maliyetlerini de göz önüne almalıdırlar. Eğer firma, bir mal veya hizmeti uzun vadeli olarak kendisi üretecekse, bu yönde vermiş olduğu karara uygun olarak devam eden AR-GE çalışmalarını, personel eğitimini ve alt yapı yatırımlarını en iyi dış kaynağa uyacak şekilde desteklemelidir. Aksi takdirde, firma zamanla rekabet üstünlüğünü kaybedebilecektir.

Stratejik önemi olan diğer bir konu da, dış kaynak karşısında firmanın faaliyeti kendi içinde gerçekleştirerek, uzun dönemli bir rekabet avantajı elde edip edemeyeceğidir. Ancak firma, kritik rekabet şartlarında kendini yeterli ve iyi görüyorsa, faaliyet organizasyon bünyesinde gerçekleştirilmelidir. Dolayısı ile pek çok firma, o faaliyeti kendi bünyesinde yürütmekte ve konuyu yaptıkları işin bir parçası olarak görmekte ve "Bu faaliyeti organizasyon içinde bırakalım." şeklinde karar almaktadırlar. Ancak, konu yakından incelendiğinde ve dikkatli karşılaştırmalar yapıldığında, bir

organizasyonun kendi içindeki yeteneklerinin piyasanın en iyi dış kaynağına kıyasla önemli ölçüde yetersiz kaldığı tespit edilmektedir.⁸⁶

Dış kaynak ihtiyacı saptanırken, hedeflenen değer zinciri veya rekabet için çok önemli olan bir faaliyetin mevcut olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Her ürün veya hizmet için ilgili müşteri hizmetleri ve genel beceriler, ölçek ekonomileri, marka güvenilirliği, fiziksel kaynaklar ve bunları karşılamak için gerekli sistemler her aşama için düşünülmelidir.

Dış kaynak hizmetinden yararlanma kararını etkileyen önemli etkenlerden birisi de bir endüstrideki bilginin yapısıdır. Bu konu, dış kaynağına açılıp açılmama konusunda zorlayıcı bir neden olabilir. Örneğin, bilgisayar kullanımının organizasyonu yıllarca firma içinde kalmıştır. Bunun nedeni, bilgisayar hizmetleri satın alacak bir firmanın bu gibi hizmetler konusunda, satıcı firmaninkinden daha az bilgi sahibi olmasıdır. Satın alıcıların pek çoğu, satıcıları değerlendirmek ve yönlendirmekten yoksundurlar. Bir firma, bugün, bilgisayar ile yaptırdığı işleri rahatlıkla dış kaynağına aktarabilir. Çünkü dış kaynaklardan yararlanan firma, dış kaynak hakkında karar vermek için, bilgisayarlarının teknik yönetimi ve yazılımı ile ilgili konularda yeterli bilgiye sahip olamamaktadır.⁸⁷

İletişim sistemleri konusunda dış kaynak hizmeti almak isteyen bir işletme, her şeyden önce mevcut iletişim sistemleri, faaliyetleri hakkında iyi bir değerlendirme ve ayrıntılı bir maliyet analizi yapmalıdır. Ancak, işletmenin bu faaliyet konusunda öncü olan dış kaynakların deneyimlerini incelemesi kadar, endüstri normları konusunda da bir inceleme yapması ve daha sonra karar vermesi daha doğru olabilmektedir.

Bu konuda enerji sektöründe faaliyet gösteren küçük bir firma, örnek olarak verilebilir. Söz konusu firma, veri merkezini firma içinde bırakmaya karar verirken, yansız bir karar alıp almadığından emin olmak amacıyla şu yolu izlemiştir: Kendi veri merkezi yöneticisinden iki dış kaynağına karşı rekabetçi bir biçimde fiyat teklifi

⁸⁶ Maris G., MARTINSONS: "Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks", *Long Range Planning*, CXXVI, Vol. 3, 1993, s. 22.

⁸⁷ STRASSMAN: a. g. m., s. 75.

hazırlamasını istemiştir. Yapılan karşılaştırmada, firmanın kendi hazırlamış olduğu fiyat teklifi uygun görülmüş ve ihale firmanın kendisinde kalmıştır. Sonuçta, ilgili işletme faaliyetinin, örgüt bünyesinde yapılması ile dış kaynak sağlayıcıya devredilmesinin işletmeye sağlayacağı etkinlik ve verimlilik arasında bir tercih yapılması gerekmektedir. Kısaca, dış kaynaklardan yararlanma konusunda ihtiyaç belirlerken, şekil 1’de de görüleceği gibi: “potansiyel firma içi faaliyetlerin görece verimliliğini ve etkinliğini en iyi dış kaynaklarla veya rakiplerle karşılaştırmak gereklidir.”⁸⁸

5.1.2. Ortağın Seçilmesi

Dış kaynak hizmetinden istenildiği biçimde yararlanılabilmesi için potansiyel dış kaynaklar konusunda önceden ayrıntılı bir değerlendirme yapılması gerekir. Ancak bu şekilde, dış kaynak sağlayıcısı ile karşılıklı yarar ilişkisi ve sözleşme zemini oluşturulabilir.

Firma, potansiyel dış kaynaklar içinde endüstride ön plana çıkmış işletmeleri değerlendirme kapsamına almalıdır. Esneklik, kontrol derecesi ve dış kaynak hizmetinin güvenilirliği sözleşmenin yeniden gözden geçirilebilme olasılığı ve dış kaynak sağlayıcının finansal olarak ömrü önemli değerlendirme kriterleri arasındadır⁸⁹. İyi bir dış kaynak, beklenmedik olayları önlemek ve müşterisine en iyi hizmeti sunmak için bünyesinde iyi bir uzman kadrosu bulundurmalıdır.

Dış kaynak sağlayıcısı, dış kaynaklardan yararlanan organizasyonun stratejik hedefleri ve yapısıyla uyumlu olmalıdır. Bu nedenle, söz konusu olabilecek riskler kadar belli olan ve potansiyel maliyetleri, maddi ve maddi olmayan faydaları, anlamak ve sonrasındaki seçimi ona göre yapmak durumundadır.

Firmanın mevcut kapasitesi ve verimliliği, organizasyonun o andaki ve gelecekteki ihtiyaçları, mevcut dış kaynak alternatiflerinin ve dış kaynağın kapasitesinin

⁸⁸ QUINN and HILMER: a. g. m., s. 47.

⁸⁹ Ronan, Mc IVOR: “A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 5, No: 1, 2000, s. 27.

üstünde ise bu durumda, iş ortağı yeterli olmayacaktır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının geçmişine baktığımızda, dış kaynak düzenlemelerinin kısa vadeli maliyetleri içerecek veya azaltacak biçimde yapıldığına, uzun vadeli planlamaya çok az önem verildiğine tanık olunmaktadır. Bütün bu sebepler nedeniyle yapılan ortak seçimlerde bir takım sıkıntılar yaşanmış ve sonrasında geri dönülmez zararlar söz konusu olmuştur.⁹⁰

Tedarikçi seçiminde yaşanan sıkıntıların bir türü de piyasada veya dış kaynak hizmeti veren firmada yeterli bilgi olmamasıdır. Sözgelimi, dış kaynak sağlayıcı firmalar gizliden gizliye dış kaynak hizmeti alınan işletme faaliyeti ile ilgili karmaşıklık veya hammadde problemleri olmasını beklerler. Ancak bunu müşteri için yapılacak bir şeyin kalmadığı ana kadar gizli tutarlar. Dış kaynakların yalnızca kendilerinin bilgi sahibi oldukları durumlar ile ilgili olarak da sıkıntılar ortaya çıkabilir. Örneğin, büyük bir toptancı veya perakendeci, piyasa araştırma firması, yazılım firması, hukuk uzmanları gibi satıcılar, müşterinin sahip olmadığı bilgilere sahip olabilirler. Bu tip satıcılar, monopol fiyatları olarak adlandırılan fiyatlar isteyebilirler. Bu durumda, dış kaynaklardan yararlanılması halinde aynı hizmetin daha da ucuza gelmesi söz konusu olacaksa, dış kaynak hizmeti almak tercih sebebi olacaktır.⁹¹

Ortak seçiminde, satın alınacak şeyin mal ya da hizmet olması önemlidir. Mamuller; fiziki olarak alınıp satılır, depolanır ve ihtiyaç duyulan zamanda tüketilir. Hizmet satın alındığında, hizmetin kalitesinin garanti edilmesi gerekir. Çünkü hizmet soyut olup üretenden ayırt edilemez.

Mamuller önce üretilip sonra satılırken, hizmetler üretildiği anda tüketilir. Hizmetin pazarlamasındaki başarı veya başarısızlık, hizmeti üreten ile satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır ve ilişkinin niteliği başarıyı doğrudan etkiler. Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışları ile gerçekleşir ve üretici ile müşteri arasında yakınlık, yüz yüze ilişki gerekir. Eğer dış kaynağın kalitesi konusunda bir problem söz

⁹⁰ a. g. m., s. 48.

⁹¹ MARTINSONS: a. g. m., s. 23.

konusu ise, hizmet pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

Hizmet, özü ve kalitesi itibariyle değişkenlik gösterir. Hizmetin niteliği onu üreten dış kaynağın kabiliyet ve kapasitesine bağlı olduğundan sunulan hizmet miktarı ile talep edilen hizmet arasında denge kurmak her zaman firmanın elinde değildir. Talebin artması durumunda, hizmet arzı yetersiz kalacaktır. Bu sebeple, dış kaynak organizasyonunun stratejik hedefler ile dengeli olması durumunda seçim doğru olabilecektir. Bir dış kaynağın sağlayacağı hizmetler, vasıtalara ve insanlara dayalı olarak gerçekleşeceğinden, insan unsuru firma ve dış kaynak sağlayıcı açısından dikkatle ele alınmalıdır⁹².

Kârın yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve dış kaynağın kontrolü dış kaynak seçiminde temel kıstaslar olarak öne çıktığından firma içi kültürel uyum gerekli olmakla birlikte, stratejik başarı için yeterli değildir. Dış kaynak, her konuda bu uyumu dengeler nitelikte olmalıdır.⁹³

Kaliteli bir dış kaynak sağlayıcısında bulunması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:⁹⁴

- 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,

⁹² A, Nam, CHAUDBURY and H. RAO: "Management of Outsourcing: A Bidding Perspective", *Journal of Information Management Systems*, Vol. 8, No:1, 1995, s. 46.

⁹³ BLUMBERG: a. g. m., ss. 14-15.

⁹⁴ Bernad, AROSYASWAMY: "Organizational Culture: Internal and External Fits", *Journal of Management*, Vol.13, Issue: 487, 1987, ss. 647 -654.

- Ün veya şöhrete sahip olmak,
- Hizmet üreten becerili ve tecrübeli personele sahip olmak,
- Hizmet portföyü açısından geniş bir alana hitap etmek.

Özetle, seçilen ortağın kalitesi ve değerleri, işletmenin örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır. Dış kaynak sağlayıcı ile dış kaynak hizmeti alan firma, adeta bir ortak gibi hareket edebilecek anlayış veya beceriyi göstermelidir.

5.1.3. Müzakere Stratejilerinin Geliştirilmesi

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisini güçlü ve bağlayıcı kılan, imzalanan sözleşmedir. Sözleşme, ilişkinin başarısında en önemli unsurdur.

Durum bu kadar açık iken bazı ihmaller mekanizmanın tek taraflı işlemesi ile sonuçlanır. Dış kaynağın lehine olan sözleşmelerin imzalanması konuya örnek verilebilir. Bu gibi sözleşmelerde dış kaynak, müşterinin daha önce kendi bünyesinde sağlamış olduğu düzeyde hizmet vermeyi garanti etmektedir. Ancak, müşteriler sözleşmeye dahil sandıkları pek çok hizmet için ekstra ücret ödemek durumunda kalmaktadırlar. Eğer sözleşme, dikkatli bir biçimde hazırlanırsa olası fırsatçılık ve tehditler en aza indirilebilmektedir. Hizmet düzeyleri, maliyet yapıları ve hizmetin gereği gibi yapılmaması durumunda alınacak tazminat biçimindeki cezalar sözleşmede belirtildiği zaman, dış kaynak bu şartlara uymaya yasal olarak zorlanmış olacaktır.⁹⁵

Dış kaynak sağlayıcı ile sözleşme konusunda, nasıl görüşme yapılacağı önemlidir. Bu konuda yapılacaklar, dış kaynak sağlayıcıdan çok müşterinin lehine gibi görünmesine rağmen, en doğru olanı her iki tarafında yararına olacak bir güç dengesi kurmaktır. Başlangıçta durum dış kaynağın lehinedir. Ancak, müşteri kendi durumunu tavsiyeleri dikkate alarak dengeleyebilir. Sözleşme görüşmeleri için firmalara tavsiye edilen çeşitli hususlar vardır. Bunlar:⁹⁶

⁹⁵ Elaine APPLETON: "For Better of Worse", CFO, Vol. 7, 1996, s. 47.

⁹⁶ LACITY and HIRSCHHEIM: a. g. m., s. 81.

- Dış kaynak sağlayıcısının teklif edeceği standart sözleşmenin olduğu gibi kabul edilmemesi,
- Eksik düzenlenmiş sözleşmelerin imzalanmaması,
- Dış kaynak hizmeti almak için görüşülen işletmenin alanında uzman olması,
- Her şeyin işin başında iken kontrol edilmesi,
- Hizmet düzeyi ile ilgili kıstasların belirlenmesi,
- Hizmet düzeyi sonuçlarını içeren raporların geliştirilmesi,
- Yerine getirilmeyen hizmetler için para cezalarının sözleşmeye dahil edilmesi,
- İşteki değişmeye paralel ücret ayarlamalarının yapılması,
- Finans yöneticisinin seçilmesi,
- Sözleşmenin geçerlilik süresinin belirlenmesi,
- İş karakterinin değişimi maddesinin dikkatle izlenmesi,
- Firmanın kendi istihdam ettiği iş gücünün moral motivasyon yönünden desteklenmesi.

Dış kaynak sağlayıcı işletmeler, genellikle müşterilerinin önüne standart sözleşme koyma taraftarıdır. Tedarikçi firmanın sunduğu standart sözleşme; dış kaynağı aynı düzeyde hizmet vermeye, firmayı da kendi departmanının normal bir iş akımı periyodu boyunca sağladığı düzeyde hizmet vermeye zorlamaktadır. Bu tür genel sözleşmeler, performans standartları belirlemekte veya dış kaynak sağlayıcı şartları yerine getiremediği takdirde, maddi bir yaptırım içermemektedir.

Başlangıçta, her iki tarafta endişeli olduğu için görüşmelerin çok çabuk sona ereceği eğilimi güçlüdür. Dış kaynak sağlayıcı, müşterisinin sözleşme maddelerini ayrıntılarıyla incelemenden önce sözleşmeyi imzalaması için ikna etmeye çalışır. “Ayrıntıları daha sonra ele alırız” şeklinde müşteriyi ikna etmeye çalışır. Ancak tedarikçi firma, sözleşmeyi daha sonra değiştirmek zorunda olmadığından, yapılmış sözleşmeye yeni ayrıntılar eklenmesini kabul etmeyebilir.⁹⁷

⁹⁷ a. g. m., s. 81.

Görüşmeler esnasında tedarikçi firma, çıkarlarını en iyi şekilde koruyup gözetebilmek için teknik ve hukuki konularda danışman kullanma yoluna gidebilmektedir. Bir sözleşmenin görüşülmesinde, uzman görüşü ve katkıları başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Her ne kadar birçok firma, dışarıdan danışman tutmanın maliyetli olduğunu kabul ediyorsa da, yöneticiler, uzmanlara taban-fiyatın üzerinde yapılacak aşırı ücret ödemelerinin önüne geçebileceklerine inanmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma konusunda, genellikle bir teknik uzman ve bir hukuk uzmanı ihtiyacı karşılayabilecektir. Teknik uzmanlar, özellikle temel hizmetlerin ölçümünde yararlıdır. Bunlar müşterinin kaynaklarının teknik ölçümünü hazırlamakla kalmamakta, aynı zamanda bu ölçümlerin tedarikçinin çevresindeki teknik durumlara uyumunu da kolaylaştırmaktadır. Hukuk uzmanları ise müşterinin kendi bünyesindeki hukuk birimi ile işbirliği halinde çalışır ve müşterinin beklentilerinin uygun bir biçimde sözleşmeye dahil edildiğinden emin olmasını sağlamaktadır. Böylece, firmanın kendi avukatı ve hukuk uzmanları birlikte güvenilir bir hukuk ekibi oluşturmaktadırlar.⁹⁸

Başlangıç döneminde, müşterinin o andaki faaliyetleri belgelendirilir ve bu belgeler ölçüt sayılarak, tedarikçi firmanın müşterisine ne gibi hizmetler vermek zorunda olduğu belirlenir. Dış kaynak sağlayıcı firma, bu hizmetleri karşılığında sabit bir ücret ve ayrıca temel hizmetleri aşan hizmetler için ekstra ücret alır. Bu nedenle, o dönemde dış kaynak hizmetinden yararlanan firma, taban hizmetleri belirleme döneminde her hizmeti ölçerek bu hizmetlerin sabit ücret sözleşmesine dahil edilmediği konusunda emin olmak istemektedir⁹⁹.

Dış kaynaklardan yararlanan firma, sözleşmenin tüm bölümü kapsadığından emin olduktan sonra imzalamalıdır. Müşteri danışmanlığı, eğitim, raporlama ve dağıtım, büro taşınması gibi konular standart hizmetler kategorilerinde yer almayan diğer hizmetlerdir. Bu hizmetlerin ele alınacak sözleşmede açıklığa kavuşturulması gerekir.

⁹⁸ a. g. m., s. 81.

⁹⁹ C. LONSDALE and A. COX : "Outsourcing: Risks and Rewards", *Supply Management*, Vol. 3, No.7,1997, s. 38.

Temel hizmetleri belirleme dönemi, zaten bu konuları kapsar şekilde düşünülmelidir. Ancak, müşteri ya da dış kaynak sağlayıcı, bazı ölçümleri ilave etmek, birleştirmek, geliştirmek veya o ölçütü kapsam dışı bırakmak isteyebilir. Genel hizmetler ölçütleri, sözleşme süresince yalnızca dış kaynak sağlayıcısının yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükler için bir ölçü oluşturur¹⁰⁰.

Dış kaynak sağlayıcısından beklenen hizmet için, bir hizmet düzeyi ölçütü belirlenmeli ve istenen hizmet düzeyi herhangi bir şüpheye yer vermeyecek şekilde ifade edilmelidir. Görüşmeler sırasında dış kaynak sağlayıcı, kendi lehlerine olan ölçütleri kontrol etmeye çalışmalıdır.

Hizmet düzeyinin kayba uğramasından kaçınmanın en iyi yolu, hizmetin mali sorumluluğunun % 100'ünün belirlenmesidir. Sözgelimi, dış kaynak sağlayan firma, tüm hizmet taleplerinin % 90'ını üç gün içinde gerçekleştirmeyi kabul etmektedir. Bu durumda müşteri, geriye kalan % 10'luk hizmetin beş gün içinde tamamlanmasını ve her hangi bir istisnai durumda ise bu durumun tamamen belgelendirilmesini ve raporlanmasını istemelidir. Dış kaynak sağlayan firmalar, bazı hukuki boşluklardan yararlanarak firma tarafından alınan önlemleri etkisiz kılabilenlerdir. Örneğin, dış kaynak sağlayan işletme belli bir hizmetin % 95'ini, üzerinde anlaşılan zaman içinde yerine getirmeyi kabul etmiştir. Firma, hizmet doğru bir biçimde verildiği sürece, bu önlem konusunda karşı tarafa sorun çıkarmayacaktır. Dış kaynak sağlayıcı, hem gününde teslim ve hem de kalite gibi iki önemli kıstası yerine getirmek zorundadır. Hem hizmetin % 95'ini belirlenen güne kadar tamamlayacak, hem de bu hizmetin % 95'i istenen kalitede olacaktır. Bu iki koşul hizmet düzeyini genelde düşürmektedir. Bu nedenle, zamanında ve doğru olarak verilen hizmet oranı yalnızca % 90'dır.¹⁰¹

Görüşmeler sırasında müşteriler, dış kaynak sağlayıcısı firmayı, vereceği hizmet ile ilgili usulüne uygun rapor verme konusunda ikna edemeyebilmektedir. Tedarikçi firmalar, müşterilerine standart olarak verdikleri raporların, bu önlemleri içerdiğini

¹⁰⁰ a. g. m., s. 40.

¹⁰¹ LACITY and HIRSHEIM: a. g. m., s.83.

söyler ve yükümlülükleri yerine getirdiklerini iddia ederler, fakat bu doğru olmayabilir. Örneğin, dış kaynağın standart raporları gerçekte sadece “gerçekleştirilen iş hacmini” gösterirken, dış kaynak sağlayıcı firma, karşı tarafa verdiği raporda, “Bu ay istenilenin % 100’ü yerine getirilmiştir” diyebilir. Bu raporun, güvenlik konusunda yararlanan dış kaynak sağlayıcısına ait olduğu varsayılır ise, bu durumda hazırlanacak raporun kaç adet olduğu ve hangi süreçleri kapsadığı ya da tutulan raporun ortalama olarak kaç güvenlik hizmetini içerdiği belirtilmelidir. Ancak, sözleşmeye göre dış kaynak sağlayan firma hizmet düzeylerini sağlamaktadır. Bununla birlikte, dış kaynaktan yararlanan firma, güvenlik denetimi taleplerinin yerine getirilmesinin beklenenden fazla sürmesi gibi bir durumla karşılaşabilir. Bu durumda, hizmet düzeyi müşteri tarafından netleştirilmemiş ise, bu durumun istisnai olup olmadığının tespiti neye göre yapılacaktır? Ya da sürenin iş belirlemesi veya ihtiyaç duyulan verilerin değerlendirilmesi bakımından çok uzun olduğu düşünülecektir¹⁰².

Dış kaynak sağlayıcı firma, aksayan hizmetlerin yerine getirilmemiş sebeplerini rapor şeklinde bildirmek zorundadır. Hizmet düzeyi raporları, üzerinde anlaşılan zaman süresi için hizmet performansının yerine getirilip getirilmediği baz alınarak çıkartılır. Ayrıca, dış kaynak sağlayan firma istisna raporunu veya önceki dönemlere ait bir performans trend analizini belgelendirmelidir. Bu raporların hazırlanmasından dolayı genellikle müşterilerden ücret alınmaktadır.

Ciddi hizmet aksamaları durumunda, müşteri parasal tazminatta ısrar edebilir. Örneğin, bir ticari bankanın dış kaynak sağlayıcısı ile bilgi sistemi konusunda anlaşma yaptığı varsayıldığında, anlaşmaya göre, sağlayıcı firma müşterinin isteklerini kendisine tanınan süre içerisinde yerine getirmek zorundadır. Cevap vermediği takdirde, sistemin kullanıma hazır olması durumunda dahi para cezası ödemesi gerekecektir. Bununla birlikte müşteri, ihmalin tekrarı halinde ceza miktarını arttırma talebinde de bulunabilir. Örneğin, hatanın ilk kez meydana gelmesi % 25 para cezası ile sonuçlanırken, belirlenmiş bir zaman süresi içerisinde aynı hizmet için hatanın tekrarı etmesi, dış kaynağa % 50’lik bir yaptırım getirmesi söz konusu olabilir. Sözleşmelerde, para cezası

¹⁰² R. ANON: “Avoiding Disasters in Outsourcing”, *Management Accounting*, Vol. 73, No. 11, 1995, s. 11.

belirlenmiş olsa bile, para cezası içeren sözleşme maddelerinin amacı, dış kaynağın hizmet düzeyi problemini çözmesi konusunda garanti sağlamaktır. Anlaşılacağı gibi, bu para, kaybedilen iş saatini tazmin etmeye yetmez, ama kesinlikle dış kaynak sağlayıcı firmanın dikkatini çekecektir¹⁰³.

Müşteri aynı zamanda firma birleştirilmesi veya satın alma söz konusu ise, işlemlerin en kısa zamanda yapılmasını dış kaynak sağlayıcıdan isteyebilir. Bunun yanı sıra dış kaynak, gerekli ön hazırlıklar ve kaynak temini konusunda müşteriden zaman isteyebilir. Sonuçta, ücretin süreye bağımlı olduğu dikkate alınırsa, bir firmayı satın alma, birleşme ve iş birimlerinin satışı gibi nedenlerle aşırı derecedeki iş hacmi dalgalanmaları ve bu gibi konularla ilgili maddeler de sözleşmeye dahil edilmelidir. Örneğin, bir iş biriminin dış kaynağa devri durumunda, müşteri sabit ücret giderlerinde önemli bir indirim oranı belirlemek isteyebilir¹⁰⁴.

Firma, dış kaynaklardan yararlanma kararı alınması esnasında, güvenilir bir finans yöneticisine gereksinim duymaktadır. Örneğin, dış kaynak kararı alan bir madencilik firmasında denetleyici, sözleşmedeki finans yöneticisinin adını kendisi belirleme konusunda ısrar etmiştir. Bu şahıs, dış kaynağın finans yöneticisidir. Finans yöneticisi daha önce bir dış kaynak müşterisi iken en katı şekilde dış kaynağı eleştirmekte, kendisine verilen hizmetten ve bu hizmetler için ödenen ücretten yakınmaktadır. Ancak, kendisi kiralanmak suretiyle dış kaynak saflarına çekilmiştir. Denetleyici, hesap yöneticisinin geçmişte bir dış kaynak kullanıcısı olmasının, fırsatçılığı önleyeceğini düşünmüştür.¹⁰⁵ Sonuçta, dış kaynak ile çalışmaya başlamasından sonraki bir buçuk yıl içerisinde, madencilik firması, dış kaynağın ekstra faturasına veya hizmetine itiraz etme durumunda kalmamıştır. Sözleşme, hizmet ölçümleri ve ceza maddeleri yönünden diğer alanlarda zayıf görünmesine rağmen, denetleyicinin finans yöneticisine olan güveni, doğacak her hangi bir yasal boşluğu kapatmaya yetmiştir.

¹⁰³ a. g. m.: s. 14.

¹⁰⁴ PRAHALAD and HAMEL: a. g. m., s. 84.

¹⁰⁵ LACITY and HIRSCHHEIM : a. g. m., ss. 85-86.

Sözleşmenin geçerlilik süresini ilgilendiren madde anlaşmaya dahil edilebilir. Bu madde her iki tarafın da menfaatlerini korur. Zira, taraflardan birinin sözleşmeyi tek taraflı feshi diğerini ciddi biçimde etkileyecektir. Taraflardan herhangi biri iflas ya da firmanın satılması dolayısıyla sözleşmeyi sona erdirmeye ihtiyacı duyabilir veya müşteri, hizmet sağlamadaki başarısızlık nedeniyle sözleşmeyi sona erdirmek isteyebilir. Sözleşmelerin çoğunda da taraflardan herhangi birinin diğerini belli bir süre öncesinden haberdar etmesi şart koşulabilir ve bu uyarıların yapılmaması ağır cezaları gerektirebilir. Müşteri, dış kaynağa aktarılacak faaliyet konusunun özelliğine göre ihtiyacı karşılama bir alternatif bulabilmek için üç aydan fazla bir süre talep edebilir. Çünkü, bir başka dış kaynak ile yapılacak müzakereler altı aylık süreyi kapsayabilir. Ya da müşteri söz konusu faaliyetin, alternatif bir alana taşınması için dış kaynağın yardımına ihtiyaç duyabilir. Bu nedenle, dış kaynağın bu konudaki yardımının neler olacağı, sözleşmenin sona erme şartı olarak önceden belirlenmeli ve bu durumda olayı hangi tarafın başlattığına bakılmamalıdır.¹⁰⁶

Bazı dış kaynak sözleşmelerinin bir başka zayıf yönü de iş karakteri değişimi maddesidir. Bu önlem, fonksiyonellikteki herhangi bir değişim için müşteriden ücret kesileceğini ifade eder ve bazı anlaşmazlıkları beraberinde getirir. Örneğin, dış kaynak bir firmada bilgi sistemleri konusunda hizmet vermekte iken “kelime işlem yazılım programı değişikliği” için müşteriden ücret kesmek istemiştir. Dış kaynak sağlayıcı bu durumla ilgili olarak işin karakterinde değişiklik olduğu iddiasında bulunmuştur. Müşteri ise bunun karakter değişikliği olmadığını, aslında yalnızca programın değiştiğini savunmuştur. Eğer iş karakterinin değişimi maddesi gerektiği kadar açık ifade edilirse, söz konusu olabilecek benzer bir durumda bunun ek maliyet meydana getirip getirmeyeceği kolayca tespit edilebilecektir.¹⁰⁷

Buraya kadarki vurgulanan noktalar müşterilerin çıkarlarını korumaya ağırlık vermektedir. Bununla birlikte, organizasyonun pek çok çalışanı müşteri çıkarlarının dışında tutulmakta ve çalışanlar müşterinin kararından çoğu kez olumsuz bir biçimde etkilenmektedirler. Ancak, işletmelerin bu insanlara adil davranmak gibi sosyal

¹⁰⁶ CROSS: a. g. m., ss. 91-93.

¹⁰⁷ LACITY and HURISCHHEIM: a .g. m., ss. 86-88.

sorumlulukları da vardır. Bu sorumluluk, onların nihai kararından mümkün olduğunca çabuk haberdar edilmelerini ve gerekirse onların başka bir organizasyonda istihdam edilebilmeleri ile ilgili yardımı da kapsamaktadır.

5.1.4. Sözleşmenin Yapılması

Firmalar, sözleşmelerden başarılı sonuçlar alabilmek için üst yönetime bağlı olan teknik ve hukuk danışmanlarının firma adına belirledikleri müzakere stratejileri doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar. Sözleşme, dış kaynağın yasal olarak uymaya ve yerine getirmeye zorunlu olduğu hususların belli bir sürede, belli bir ücret karşılığında yapılacağına garanti edilmesidir. Sözleşme, tarafların onayına sunulur ve süreç işlemeye başlar. Bu arada sözleşme süresince, sözleşmeye bazı hizmetleri eklemek ya da çıkartmak veya gerekli görüldüğünde sözleşmeden çekilmek için yeterli esneklik sağlanmalıdır. Firmanın genel stratejisine uygun alternatifler ile karşılaştırıldığında, firma için lehte bir anlam ifade edecek sözleşmeler yapılmasının firmanın iş başarısını geliştireceği açıktır.¹⁰⁸

5.1.5. Uygulama ve Kontrol

Dış kaynaklardan yararlanma; hızlı büyüme, yeniden yapılanma veya yalın örgütlenmeyi sağlamak nedeniyle bazı faaliyet konularında yaşanan belirsizlikler karşısında firmaları bu risk ortamından kurtarmak ve rekabette geride kalmalarını önlemek için bir fırsat olarak kabul edilebilir. Günümüzde, bilgi sistemleri ile ilgili uygulama geliştirme konusunda deneyimli çok sayıda firma yeni sistem kurma ve yürütme konularında dış kaynak hizmeti vermektedir.

Uygulama aşamasında; önce, dış kaynağa verilecek belli bir hizmetin gerçek maliyeti ve bu hizmetin en iyi biçimde nasıl sağlanacağı sözleşme hükümlerince garanti altına alınmalıdır. Firmalar, bu hizmetlerin ne kadarının garanti edildiği biçimde yerine getirildiğini, dış kaynaktan rapor, anket sonuçları veya brifing şeklinde talep

¹⁰⁸ Richard, PASTORE : "The Art of the Deal", CIO Magazine, CXV, Vol. 5, 1996, s. 41.

etmelidirler. Burada önemli olan, uygulamanın kontrolüdür. Bir firma, anlamadığı şeyi kontrol edemez. Dış kaynaklardan yararlanma kararının altında zaten bu kaygı yatmaktadır. Dış kaynak sağlayıcı firmayı denetleyen kontrolörler, belirlenen süreçte dış kaynağın hizmetlerini ve bu hizmetlerin ne kadar etkili bir biçimde yerine getirildiğini, mevcut çevrenin hızlı değişkenliği karşısında meydana gelebilecek problemler için farklı bir çözüme ne kadar hızlı bir biçimde ulaşıldığını belirlerler. Kontrol süreci, sözleşme hükümleri dikkate alınarak değerlendirmelerin yapılmasıdır. Eğer sözleşme taahhütleri ve gerçekler açısından bir sapma varsa, gerekli müeyyideler uygulanmalıdır. Avrupa ve ABD’de firma bünyesinde dış kaynak yönetim bölümü kurulmakta ve bu bölümün kontrol elemanları dış kaynak sağlayıcıları yerinde ve sıkı bir denetime tabi tutmaktadırlar.¹⁰⁹

5.2. Başarılı Bir Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulaması İçin Gerekenler

Başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma uygulaması için gerekli ve dikkat edilmesi gereken hususlar:¹¹⁰

- **Yalnızca en iyilerle çalışmak:** Bir işi, dış kaynak sağlayıcı firmaya vermek ona bir iyilik yapmaktan ziyade, onu işletmeye hizmeti en iyi biçimde sağlaması gereken bir firma olarak değerlendirmektir.

- **Dünya pazarlarındaki belirsizlikleri göz önüne almak, dış kaynak sağlayan işletmelerden imkansız istemek :** Bu da en iyi firmalarla çalışma gereğinin bir başka nedenidir.

- **Dış kaynak sağlayan firmanın ilgisini mümkün olduğu kadar monopolleştirmek :** En iyi dış kaynak sağlayıcı firmanın pek çok müşterisi olacaktır. Önemli olan şirketin bu müşteriler içinde ilk tercih sırasına oturmayı başarmasıdır.

- **Dış kaynak sağlayıcılara finansal güçlerini korumaları için destek vermek:** Dış kaynak sağlayıcı firmanın iyi hizmet vermesi, ileri teknoloji gibi kaynaklara yatırım yapmasına bağlıdır. Şirketin, dış kaynak sağlayıcı firmanın bu

¹⁰⁹ CROSS: a. g. m., s. 93.

¹¹⁰ Zeynep, DÜREN : 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, ss. 80-81.

yatırımlarına destek vermesi aynı zamanda kendi alacağı hizmetin kalitesini de yükseltecektir.

- **“Dış Kaynak Sağlayıcı” kavramını aşmak** : Dış kaynak sağlayıcı firma yerine, “dış ortak” anlayışını tercih ederek karşılıklı güven ve bağımlılığı vurgulamak, dış kaynak sağlayan işletmeleri bağlayıcı bir yaklaşım olacaktır.

- **Önce Güven** : Firma için kritik önem taşıyan fonksiyonları dışarıya vermeden önce, olası sonuçlar dikkate alınmalıdır. Firmanın ilgili bilgi ve planlar hakkında dış kaynak sağlayıcısı firmaya ne kadar güvenilebileceğinin iyi hesaplanması gerekir.

- **İşçilerle Barış** : Dış kaynağın, işletmenin personeli üzerindeki etkilerinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Zira, dışarıya iş vermenin en önemli nedeni elemanların bir kısmından kurtulmak değil, çalışanların daha verimli kullanılabilmesidir. İşçi çıkarmak gerekiyorsa, işten çıkarılan kişiler için yeni tedarikçilerle görüşerek iş bulmaya çalışılmalıdır. Aksi takdirde, firma için anlık kazançlar ileride zarar olarak geri dönebilmektedir.

- **Sürekli İşbirliği** : Dış kaynak sağlayıcı firma ile sürekli iş birliği halinde olmak bir diğer dikkat edilmesi gereken noktadır. Ürün geliştirmeden, üretim, know-how'ına, müşteri ihtiyaçlarının paylaşılmasından eğitime kadar geniş bir alanda işbirliğine gitmeyi denemek gerekmektedir.¹¹¹

Rekabet, maliyet ve kalite avantajları sağlamayı öngören dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı, uzun vadeli ve sağlıklı ilişkilerin kurulduğu bir anlaşma zeminin de başarıya ulaşabilecektir.

¹¹¹ DEMİRAL: a. g. m., s. 96.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜ, TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ ÜRÜNLERİ VE KULLANIMI İLE DÜNYA BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

1. BANKACILIK SEKTÖRÜ VE TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Bankacılık sektörü, dünyada ve ülkemizde finansal yapının önemli belirleyicilerindendir. Tarihi süreç içinde; çift yönlü muhasebe sisteminin gelişmesi, kıymetli senetlerin bulunması, kağıt paranın genel bir ödeme aracı haline gelmesi ve endüstri devrimini takip eden yıllarda kredi gereksiniminin artması, modern bankacılığın gelişmesini sağlayan önemli gelişmelerdir. Ülkemizde de, banka dışı finansal araçların gelişmemiş olması nedeniyle, bankalar finansal sistemin omurgasını oluşturmuştur. Bankacılık, ülke ekonomisi açısından, halkın tasarruflarının toplanması ve kullanım alanlarına dağıtılmasını sağlayan önemli bir iş koludur.

1.1. Banka ve Bankacılık Sektörü

Hemen hemen tüm dünya dillerinde aşağı yukarı benzer biçimlerde ifade edilen banka sözcüğünün, İtalyanca “banco” kelimesinden geldiği ve daha sonra kelimenin “banka” olarak kullanıldığı sanılmaktadır¹¹².

Bankacılık hizmetlerinin başlangıcı ticaretin başlangıcıyla eş zamanlıdır. Bu cümleden olarak, tarihçiler ilk banka örneğine günümüzden altıbin yıl önce Sümerler'de rastlamaktadırlar. Sümerler'de M.Ö. 3500 yılında bulunan “mabed” bilinen ilk banka kuruluşudur ve mabedin rahipleri ilk borç verenlerdir. Ünlü Hammurabi kanunlarında,

¹¹² İlker, PARASIZ :Para Banka ve Finansal Piyasalar, 7.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 105.

mabedlerin ödünç işlerini nasıl yöneteceği, borcun vadesinde nasıl tahsil olunacağı, borçlunun hangi mallarının ne yolla borcun tasfiyesinde kullanılacağı yazılmıştır.¹¹³ Eski Mısır, Yunan ve Roma'da banka işlemleri ile ilgilenen kurumların varlığı bilinmektedir. Eski Yunan'da, ticaretin gelişimi ve halkın zenginleşmesi ile birlikte bağımsız siteler ve devletlerde bankalar kurulmaya başlanmıştır. Ancak, daha sonraki gelişmeler sonucu mabet bankalarının yanına özel ve kamu bankalarının da eklendiği görülmektedir. Nitekim, M.Ö.3. Yüzyılın sonlarından itibaren, Roma'da "angentarii" denilen özel bankacılar ve "numurarii" adı verilen para değiştiriciler görülmektedir. Bu bankacıların çoğu, azat edilen Yunan esirleriydi. Avrupa bankacılığının, geniş ölçüde eski Yunan bankalarının etkisi altında kalmasının sebebi buradan kaynaklanmaktadır.¹¹⁴

1453'te İstanbul'un fethi ve bunun sonucunda gelişen Rönesans hareketleri ve yeni kıtaların keşfi ile ticaret yollarının değişimi ve genişlemesi bugünkü bazı ülkelerin de o tarihe kadar geçerli olan kilise hukukundaki değişimler, halkın faize karşı bakışını ve tutumunu değiştirmiştir. O zamana kadar yasal kabul edilmeyen faiz, yavaş yavaş kabul görmeye başlamıştır. Bütün bu gelişmeler bankacılığın gelişimine de büyük katkı sağlamıştır.

Özellikle, İspanyolların G.Amerika'dan getirdikleri altınlarla değişik bileşim ve ayarda paraların basılması dönem Avrupasında paraların karşılıklı değerlerinin tespitinde büyük güçlükler yaratmıştır. O dönemde, ticaret hayatının en yoğun olduğu kentler; Amsterdam ve Hamburg'du ve zamanla bu iki şehirde kurulan bankalarda banka parası yaratılmıştır.

Daha önceki yüzyıllardaki banka ve bankerler daha çok kendi sermayelerini ve kaynaklarını ödünç veren kurumlar oldukları halde, 18.yy'dan itibaren bankaların, bir yandan ticari senetlerin özellikle poliçelerin iskontosu karşılığında banknot ihracı olanağı elde etmeleri öte yandan, kendilerine yaptırılan tevdiat karşılığı tüccarlara açtıkları kredi cari hesaplarını çekle kullanırmak suretiyle hesap parası düzeyine

¹¹³ a. g. e.: s. 108.

¹¹⁴ Tezer, ÖÇAL ve Ö.Faruk, ÇOLAK : **Finansal Sistem ve Bankalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s. 15.

ulaşmaları, piyasaya hisse senedi ve tahvil ihracına aracılık yapmaları ve bu plasmanlarla elde edilen paraları kitle halinde endüstriyel ve ticari girişimlerin kurulmasına ve işletme ihtiyaçlarına tahsis etmeleri, 19. Yüzyıl bankacılığına daha önceki yüzyıllarla kıyaslanamayacak surette geniş olanaklar ve o nispette büyük nüfuz ve güç sağlamıştır.

Ayrıca, 19. yüzyıldan itibaren bankaların; ekonomik ve ticari faaliyetlerin yansımalarından en fazla etkilenen sektör haline gelmeleri ve hatta bu faaliyetleri geniş ölçüde düzenleyici kurumlar olmaları, faaliyet alanlarına göre uzmanlaşmalarına neden olmuştur.

II. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa'nın ve Japonya'nın yeniden yapılanması esnasında kalkınma ve yatırım bankaları önemli bir finansal rol üstlenmişlerdir. Bu gelişmelerin yansımaları haliyle, ticari bankalar üzerinde de gözlenmiştir.

Çift yönlü muhasebe sisteminin gelişmesi, kıymetli senetlerin bulunması, banknotun genel bir ödeme aracı niteliğini kazanması sanayi devrimi ile birlikte krediye olan gereksinimin artması, modern bankacılığın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur.¹¹⁵

Ancak ticari bankacılığın yeniden atağa kalkışı, 1973 petrol krizi ile gerçekleşmiştir. Zira, petrol krizi sonrası Eurodollar (petrodollar) olarak Batı ülkelerine akan kaynaklar, bankaların kredi hacmini yükseltmiş ve aktiflerinde ciddi bir artış meydana getirmiştir. Bu gelişimin teknolojik değişim ile desteklenmesi, bankacılık sektöründe teknolojik donanımın girdi olarak kullanılmasına ve sektördeki vade yapısının da kısalmasına sebep olmuştur. Teknolojik gelişimin sistem tarafından benimsenmesi, bankaların müşterilerini riskten koruyacak işlemleri yapmalarını sağlamıştır.¹¹⁶

¹¹⁵ PARASIZ : a. g. e.: s. 108.

¹¹⁶ ÖCAL ve ÇOLAK: a. g. e.: s. 18.

Finansal aracılık sürecinde en önemli rolü üstlenen bankacılık sisteminin bu tarihi seyrini takiben, banka kavramının tarifi ve bankaların genel kabul görmüş dört temel işlevinden söz edebiliriz. Bankalar, finansal aracılık sürecinin en önemli halkasını oluşturan ve halktan topladıkları fonları kredi biçiminde fon ihtiyacı olanlara ödünç veren kurumlardır.¹¹⁷ Bankaların genel kabul görmüş dört işlevi ise şunlardır:¹¹⁸

- Ödeme araçlarının yönetimi,
- Portföy yönetimi,
- Fon transferi ile likidite ve risk paylaşımının sağlanması,
- Ödünçlerin izlenmesi ve daha iyi bilgi edinme ve işlem maliyetlerinin azaltılmasıdır.

Bankacılık faaliyetinin temelini fon transferi ve aracılık işlemleri oluşturmaktadır. Bu fon aktarımında bankalar halktan topladıkları fonları kredi biçiminde fon ihtiyacı olanlara ödünç vermektedirler.

Bankalar, parasal işlevlerinin yanı sıra, menkul kıymet işlemlerine de katılarak mali aracılık rollerini hem ulusal, hem de uluslararası boyutta genişletmişlerdir. Böylece, kendi hesaplarına veya müşterileri hesabına yürüttükleri portföy yönetimi hizmetleri ile faaliyet alanlarını genişletmişlerdir.

Bankalar, vermiş oldukları kredileri takip ederek, bu kredilerden yararlanan işletmeler ya da şahıslar hakkında sağlamış oldukları bilgilere dayalı önemli bir veri tabanı oluşturmuşlardır. Bankaların önemli bir rolü, fon sahibine karşı ödünç alanın ödeyememe riskini üstlenmesidir. Zira, bankalar borçlunun ödeme gücüne ilişkin bilgileri ve riskleri daha iyi değerlendirebilecek durumdadırlar.

¹¹⁷ Tamer, AKSOY : *Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye’de Uluslararası Bankacılık (Sistemik ve Analitik Bir Yaklaşım)*, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No: 109, Ankara, 1998, s. 13.

¹¹⁸ a. g. e.: s. 12.

Finansal sistem içinde yukarıda belirtilen işlemlere sahip olan ve en önemli finansal aracılık halkasını oluşturan bankacılık sektöründe, son yıllarda yoğunluk kazanan bazı eğilimler gözlenmektedir.

1.2. Bankacılık Sektöründe Son Eğilimler ve Gelişmeler

Son yıllarda sektörde gözlenen gelişmeler; menkul kıymetleştirme (securitization), finansal yenilik ve teknolojik gelişme, yeniden düzenleme (deregulation), Globalleşme ve Uluslararası bankacılıktır.

1.2.1. Menkul Kıymetleştirme (Securitization) Eğilimi

Son yılların önemli finansal yenilikleri arasında yer alan menkul kıymetleştirme, 1980'li yıllarda bankacılık alanında alternatif olarak ortaya çıkmış bir olgudur. Bankalar bu yöntemle, sermaye yeterliliği yönündeki kuşkuları azaltırken, faiz gelirlerinin yerine hizmet gelirlerini koyarak bankalar için kârlı bir faaliyet alanı oluşturmuşlardır. Menkul kıymetleştirme, geniş anlamıyla uluslararası bankacılık alanında 1980'lerden itibaren yaşanan ve borçlanma aracı olarak banka kredilerinin yerini alan, ciro edilebilir dalgalı oranlı senetler, finansman bonoları vb. gibi enstrümanların gelişimini ifade etmektedir.¹¹⁹

Menkul kıymetleştirme ile birlikte kredi verme, yani ödünç faaliyetleri, piyasa faaliyetlerine dönüşmektedir. Dahası kredi işleminin çeşitli aşamaları artık birbirinden ayrılmakta ve farklı uzman kuruluşlarca (rating ajansları, dealers, kredi sigortası gibi) ayrı ayrı yürütülebilmektedir.

Bankalar, menkul kıymetleştirmeden iki tür yarar sağlamaktadırlar.¹²⁰

- Banka, kısa vadeli bir kaynağı uzun vadeli bir kullanıma dönüştürdüğünde veya sabit faizli bir kredinin vadesinden önce geri ödemesinde bir faiz oranı

¹¹⁹ AKSOY : a. g. e., s.17.

¹²⁰ M. Şükrü, ERDEM : *Avrupa İç Pazarı ve Türk Bankacılık Sistemi : Sorunlar ve Öneriler*, Türkiye Bankalar Birliği, Yayınları, Ankara, 1993, ss. 35-36.

riski ile karşılaşır. Menkul kıymetleştirme bu kredi risklerini ortadan kaldırmaktadır.

- Kredi alacakları, piyasalarda pazarlanabilir olmadığından menkul kıymetlerin bu imkanı vermesi, bankaların öz varlıklar ve likidite oranlarını iyileştirmektedir.

Bu avantajlar yanında, bir kazanç kaybı riskinin olduğunu da belirtmek gerekir. Ancak, her şeyin ötesinde konu, bankaların aracılık işlevlerinin gelecekte alacağı boyutlarla ilgilidir. Menkul kıymetleştirme tekniğiyle birlikte mevduat ve kredi işlemlerinin birbirinden ayrı bankalarca yürütülmesinin daha güvenli bir sistem yaratacağı savunulmaktadır.¹²¹

Menkul kıymetleştirme, finansal piyasalarda son yıllarda gözlenen önemli eğilimlerden birisi olmuş ve bu süreçte bankalar önemli bir rol oynamıştır. Özellikle, 1990'lara gelindiğinde menkul kıymetleştirme, uluslararası bankacılık alanındaki en önemli eğilimlerden biri haline gelmiştir.

1.2.2. Finansal Yenilik ve Teknolojik Gelişme Eğilimi

Bankacılıkta son yıllarda yoğun olarak gözlenen eğilimlerden birisi de finansal yenilik eğilimidir. Finansal yenilikten kasıt, tamamı ile yeni, daha önce mevcut olmayan bir şeyin oluşturulmasından ziyade, mevcut bir fikrin değiştirilmesidir. Bir fikrin finansal bir yenilik olabilmesi için, piyasayı operasyon yönünden ve/veya tamamıyla daha etkin hale getirmesi gerekmektedir.¹²² Yenilikteki temel amacın, pazarda daha etkin olmak ve/veya riski azaltmak olduğu, yeniliğin arkasındaki itici unsurların bu düşünceden kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Teknolojik gelişme de finansal yeniliklerin ortaya çıkışında rol oynayan en önemli faktörlerden biridir. Bu alandaki gelişmeler, özellikle 1980'lerden sonra

¹²¹ a. g. e. , s. 36.

¹²² James C. Van, HORNE : "Of Financial Innovations and Excesse", **The Journal of Finance**, Vol.15, No. 3, 1985, s. 621.

hızlanmış, haberleşme alanında bilgisayarların yaygın kullanımı neticesinde, uluslararası piyasaların işleyişindeki etkinlik artmıştır¹²³. Yaygın teknoloji sayesinde, bilginin piyasalarda hızla transfer edilmesi sonucunda da karar alabilme ve yatırım yapabilme süreçlerinde hızlilik yaşanmıştır. Bu sayede bankalar, piyasalarda etkinliklerini arttırmışlardır. Bilgisayarın yaygın kullanımı ile ödeme sistemlerinde büyük gelişmeler yaşanmıştır. Günümüzde ödemeler elektronik olarak dünyanın her yerine yapılabilmektedir. Bunun sonucunda, işlem maliyetleri önemli ölçüde azalmaktadır. Otomasyona geçişin en büyük nedenlerinden biri de, selfservis bankacılığının bankacılıkta verimliliğin artmasında çok büyük bir etken olmasıdır. Bu duruma bir bakıma personel artışından kaçınmanın bir yolu olarak da bakılabilir. Bankacılıkta bilgisayar desteği ne kadar büyük olursa, elde edilen kâr da o kadar yüksek olmaktadır. Bu olgu bankacılık sektöründe rasyonalizasyonun başarısını yansıtan, bilgisayar ve iletişim aracılığıyla sağlanan verimliliğin etkileri şeklinde de anlaşılmaktadır. Burada, 10 yıllık dönem içinde, çalışan başına hesap sayısının % 25 arttığı, buna karşın şube başına çalışan sayısının % 15 azaldığı görülmektedir.¹²⁴

Uluslarüstü bankaların ölçek ekonomilerinden yararlanmak için teknolojik yönden daha karmaşık bir yapıyı gerçekleştirmeye yönelik başlayan bilgisayar harcamaları, bankacılık sektöründe daralan kâr marjlarının yerini, artan kârlılığa ve verimliliğe bırakmaktadır. Gerçekten de bankacılık sektöründe özellikle elle görülen bankacılık işlemlerinin giderek elektronik ortamda yapılmasına doğru hızlı bir yönelim görülmektedir.

Bankacılık faaliyetlerine daha yoğun teknolojinin girmesiyle birlikte, başta zaman ve personel olmak üzere çeşitli yönlerden sağlanan kazançlar da büyük olmaktadır. Elektronik bankacılığın iş aleminin geleneksel yapısını çok anlamlı bir şekilde değiştirdiği bir gerçektir. Modern bankacılığın etkinliğindeki temel değişimlerden üçü elektrondur. Bunlar; bilgisayar, haberleşme ve yazılım (software) alanlarındadır. Diğer önemli değişim de stratejik planlama, etkin pazarlama ve bilgisayarlardan faydalanma gibi esasları içeren örgütsel yapı ile ilgilidir. Bütün

¹²³ HORNE : a. g. m., s. 622.

¹²⁴ AKSOY : a. g. e., s. 57.

bunların sonucunda bankacılık hizmetleri, tele bankacılık, internet bankacılığı ve self-servis bankacılığı şekline dönüşmüştür.

Elektronik bankacılık yalnızca işlem yapma sürecini değiştirmekle kalmayıp aynı zamanda bankacılık sektörüne bir çekicilik de getirmiştir. Bu, sadece bankacılık sektöründe değil, teknolojinin girdiği tüm faaliyet alanlarında kendini göstererek etkin bir rol oynamaktadır. Bugün, bankalar ve finans kuruluşları bilgisayar ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler sayesinde bilgi işlem faaliyetlerini ve fon transferlerini daha hızlı ve etkin bir şekilde yapabilmektedirler. Bilgisayar sisteminin kullanılmasının bir başka amacı da yeni teknoloji ürünü olan hizmetleri müşterilere sunarak yeni kârlılık alanları yaratmak, böylece değişen toplumsal ve ekonomik koşullara uyum sağlamaktır¹²⁵.

Bankaların, gelişen piyasanın rekabetçi yapısında yer edinebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için yeni hizmetler sunmak zorunda kaldıkları görülmektedir. Bankalar arasındaki rekabet ve müşteri talepleri de bankacılıkta yeniliği zorunlu kılan nedenler arasındadır. Bankacılıktaki yenilikler, toplumda oluşan bir ihtiyacın sonucu olarak yaygınlık kazanma eğilimine girmiştir. Bankalar açısından ise piyasa paylarını koruma ve hizmet türlerini çağdaş bankacılık anlayışına uygun araçlarla sunma kaygısı, teknolojik yeniliklere uyum sağlamada önemli bir etken olmuştur.¹²⁶

Ayrıca, müşteri talepleri, teknoloji elverdiği ölçüde bankaları, bankacılık hizmetlerinin sunulmasında müşterinin hesabının bulunduğu bankaların dışında başka bankalara (elektronik takas, elektronik borç alacak kayıtları), alışveriş merkezlerine (EFT, POS), evine ve işyerine (Home/office Banking) götürmesine ve hizmetlerin mesai saatlerinin dışında ve tatil günlerinde de sunulmasına (ATM'ler ve 24 saat bankacılık) doğru zorlamaktadır.¹²⁷

¹²⁵ Ülkü, COŞAR: "Bankacılıkta Bilgisayar Teknolojisinin Etkinliği ve Türk Bankacılığındaki Uygulamalar", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1993, s. 12.

¹²⁶ Pınar, AYAROĞLU: "Tüketicinin Finansmanı; Riski Tabana Yayımak", **Bankacılar Dergisi**, Nisan 1990, s. 50.

¹²⁷ Ziya, AKTAŞ ve diğerleri : "Türkiye'de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımı Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Türkiye Bankalar Birliği Yayını**, Yayın No: 142, Ankara, 1995, s.30.

Yukarıda vurgulanan nedenlerden yüzünden bankaların teknolojik yenilikleri sunmaları zorunludur. Bu zorunluluğun da rekabeti hızlandırdığı ve yeni gelişmelere yol açtığı görülmektedir. Bilgisayar teknolojisindeki gelişme ile bankacılıkta yaygınlaşan elektronik işlemlere dayalı uygulamalar, bankalara finansal ve teknolojik açıdan daha etkin hizmet sunma olanağı sağlarken, pazar ve müşteri hakkında geniş bir bilgi birikimine sahip olmalarına da yardımcı olmaktadır.

1.2.3. Yeniden Düzenleme (Deregulation) Eğilimi

Deregülasyon, serbestleşme önlemlerinin artırılması, diğer bir ifade ile bankacılık alanındaki yasal kısıtlayıcı düzenlemelerin en aza indirilmesi olarak tanımlanabilir.¹²⁸

Deregülasyon süreci 1970'li yıllarda; önce ABD'de, daha sonra İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerinde yaşanmaya başlamıştır. Ekonominin diğer alanlarında da görülen liberal uygulamalar mali alanlarda, yalnızca rekabeti teşvik amacıyla tek yönlü bir hareketi değil, aynı zamanda mali piyasaların hızlı gelişmesine ayak uydurma çabasını da yansıtmaktadır. Bu politikaların birinci hedefi, ekonomide daha iyi finansman koşullarının elde edilmesidir. İkinci hedefi ise, dış rekabete karşı ulusal mali sektörün korunmasıdır. Bu ikinci hedefin uluslararası düzeyde bir yeniden düzenleme alanında rekabete yol açtığını söylemek mümkündür. Mali sektörü güçlendirmeye dönük "yeniden düzenleme alanında rekabet", bazı ülkelerde kendiliğinden, bazılarında zorunlu bir şekilde, bazı ülkelerde ise bir mali stratejinin ürünü olarak ortaya çıkmıştır.

Zorunlu yeniden düzenlemeler, uluslararasılaşan mali piyasalarda özellikle, teknolojik gelişmeler sayesinde ulusal sınırların anlamlarını yitirmeleri sonucudur. Bunun en iyi örneği Euro-piyasalar veya off-shore bankacılık uygulamalarıdır. Böylece, bir çok ülke sermaye hareketleri önündeki kısıtlamaları kaldırmak zorunda kalmıştır.

¹²⁸ AKSOY: a. g. e, s. 89.

1.2.4. Rekabet ve Yoğunlaşma Eğilimi

Yeniden düzenleme politikalarının sonucunda bankacılık sektöründe rekabet ve yoğunlaşma artmıştır. Yasal düzenlemelerden başka, bankalararası rekabeti sektöre özgü güçler belirlemektedir. Piyasadaki rekabetin yoğunluğu; lider bir banka işletmesinin varlığına, sektörün büyümesine, ürün ve hizmet farklılaştırmasına, sektör kültürüne ve stratejik karar alanlarına bağlıdır.

Bankacılık sektöründe yoğunlaşma, piyasada elde edilen karın veya toplanan mevduatın belli bankalarda toplanmasıdır. Banka sektöründe, yoğunlaşma olgusunun yeni yeni önem kazandığını söylemek mümkündür. Fiyatların denetlendiği dönemlerde rekabet zayıf kalmış veya kalite konusunda veya denetleme dışı alanlarda (şube açma yarışı gibi) söz konusu olabilmektedir.

Dolayısıyla, genel olarak yoğunlaşma ile fiyatların etkilenmesi durumuna rastlanmamıştır. Ayrıca, birleşme veya devralma konusundaki kamu denetiminin rolünü de vurgulamak gerekir. Denetim olmaksızın serbestleşmenin yoğunlaşma yönünde bir eğilim yarattığı şimdiden görülebilmektedir. Burada da değişim olduğundan söz etmek mümkündür. Bu değişimin başlıca nedenleri şunlardır:¹²⁹

- Büyük bankaların teknolojik alt yapıya dayanarak yenilik kalite artışı ve modernizasyon getirmeleri,
- Sektörde ölçek ekonomilerinin önemli olmayışı,
- Sektöre yeni giriş tehdidinin geçerli kalması.

Burada ölçek ekonomileri konusu üzerinde durmakta yarar vardır. Önemli olduğu kadar tartışmalı bir konu olan ölçek ekonomileri, rekabet edebilirlikte önemli bir unsurken, bu özellik bankacılık sektöründe tartışmalıdır. Yoğunluğu ABD’de yapılan ampirik çalışmaların sonuçları, bankacılıkta ölçek ekonomilerinin var olmadığını veya önemsiz olduğunu göstermektedir.¹³⁰

¹²⁹ ERDEM : a. g. e., s. 39.

¹³⁰ a. g. e., s. 39.

2. TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR

Uzun yıllar ülkemizdeki banka sayısı; merkez bankası ve yatırım bankaları da dahil olmak üzere 44 olarak tutulmuştur. Bu rakam 1990'lı yıllarda 70'leri aşmıştır. Artan banka sayısı rekabeti de arttırmış ve söz konusu sayı 2000'li yılların başında 81'e ulaşmıştır.

2.1. Türk Bankacılık Sektörü Hakkında Genel Bilgiler

Türkiye'de bankacılık benzeri uygulamalar, Osmanlı İmparatorluğu döneminde Galata Bankerleri ve sarraflarla karşımıza çıkmaktadır. Gerçek anlamıyla ilk banka, iki Galata banker tarafından, 1847'de İstanbul Bankası adı ile kurulmuştur.¹³¹ Cumhuriyet Döneminden önce kurulmuş ve şube açarak faaliyet gösteren en önemli banka ise Osmanlı Bankası'dır.

Cumhuriyet Dönemine gelindiğinde, Merkez Bankası'nın kuruluşunun yanı sıra İş Bankası, Sanayi ve Maadin Bankası ve Ziraat Bankası kurulmuştur. Buna ilave olarak, Sümerbank, Merkez Bankası, Etibank, Denizbank ve Halk Bankası gibi bankalar, kurulan diğer bankalardır.

1940'lı yıllardan sonra ülkemizde özel bankaların kurulduğuna tanık olmaktadır. 1944'te Yapı ve Kredi Bankası, 1948'de Akbank, Tütünbank gibi bankalar kurulmuştur. Türk Bankacılığında 1980 – 90 dönemi yapısal değişimin yaşandığı dönemdir. 1980 ekonomik kararları ile birlikte faiz oranlarının serbestleşmesi, bankaların yüksek gelir elde etmeye başladıkları dönemdir. Yine aynı dönemde, Sermaye Piyasası Yasası ile İMKB'nin kurulması tasarruf sahiplerinin yatırım enstrümanlarını arttırmış ve bankaların piyasa payları azalmıştır. İnterbank piyasasının Merkez Bankası nezdinde kurulması, piyasadaki işlem hacmini arttırmıştır. Az şubeli toptancı bankacılık gelişmiş ve sayıları da artmıştır. Bankalar, Sermaye Piyasası'na yönelik faaliyetlerini attırarak

¹³¹ PARASIZ: a. g. e., s. 109.

bünyelerinde yatırım fonları kurulmasını sağlamışlardır. Yabancı bankalar örnek alınarak yeni bankacılık ürünleri geliştirilmiştir. Özellikle, 1990’larda bir çok banka teknoloji alt yapısını ve otomasyon çalışmalarını tamamlamıştır. Yine, teknolojik gelişime paralel, bireysel bankacılık faaliyetleri (ATM, Kredi kartları ve tüketici kredileri) yaygınlık kazanmıştır. Bankacılık sisteminde kaynakların daha etkin bir şekilde kullanımını sağlamak için Bankalararası Para Piyasası kurulmuştur.¹³²

Tablo 1: Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Gelişimi

Tarih	FaaliyetAlanı	Bankalar
1800’ler		Sarraflar, Galata Bankerleri
1847	Kambiyo	İstanbul Bankası
1863		Osmanlı Bankası, Memleket Sandıkları
1924		T.C.Ziraat Bankası, T. İş Bankası
1930	Emisyon	T.C. Merkez Bankası
1933	Belediyeler	İller Bankası
1935	Sektörel	Etibank
1938	Kredilendirme	T. Halk Bankası, Denizbank
1944	Özel Amaçlı	Yapı ve Kredi Bankası
1946		Garanti Bankası
1948		Akbank
1960’lar		Çok Şubeli Bankacılık
1970’ler		Holdingleşme
1980’ler		Tek Düzen Hesap Planı, Serbest Bölge ve K Bankacılığı
1990’lar		Yeni Finansman Araçları ve Kurumları Yabancı Banka Sayısında Artış Elektronik Bankacılık

Kaynak: İlker, PARASIZ : Para Banka ve Finansal Piyasalar, 7.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000 s.427.

2000’li yıllara gelindiğinde, Türk Bankacılık Sistemi, dünyada meydana gelen gelişmelere ayak uydurmaya çalışmıştır. Bunların başında, Türk Bankacılık Sektöründe menkul kıymetleştirme eğilimi gelmektedir. Türk bankacılık sektöründe artan maliyetler, firmaların dışında bankaları da etkilemiştir. Kaynak yaratmada mevduat maliyetlerinin yasal karşılıklar ve munzam karşılıklar dolayısıyla yüksek olması, bankaların mevduat dışında bir kaynak yaratmaları isteği ve sermaye yeterliliği baskısı

¹³² a.g.e., s. 109.

nedeniyle riskli kredileri bilançolardan çıkarma eğilimi bankaların menkul kıymetleştirmeye hızla yönelmelerine sebep olmuştur.¹³³

Menkul kıymetleştirme eğiliminin Türkiye'deki yansımaları Varlığa Dayalı Menkul Kıymet (VDMK) ihracı şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Uygulama, 31 Temmuz 1992 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan SPK Tebliği ile şekillendirilmiş ve yönlendirilmiştir. VDMK ihracı ile asıl amaç, işletmelerin ya da bankaların kredilerini, bilançolarının pasifindeki yabancı kaynaklarıyla finanse etmeleri yerine, aktifleri menkul kıymetleştirerek onların sağladığı nakit akımlarını devreye sokmalarıdır. Yani, VDMK ihracının finansman yönünden iki amacı söz konusudur: Her şeyden önce yeni bir finansal kaynak yaratmak ve borçlarla alacakları eşgüdümlemek, yani bilançoların pasiflerindeki borçların elde tutma kazançlarını korurken, aktifindeki alacakların değer kaybını ortadan kaldırmak, diğer deyişle enflasyona yenik düşürmemektir. Zaman içinde menkul kıymetleştirme sürecinin hakim kurumları bankalar olmuştur. Gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bankalar, klasik fon toplama biçimlerini değiştirerek, alternatif bir finansman aracı olarak menkul kıymetleştirmeye yönelmişlerdir.¹³⁴

Dünyadaki eğilimlerden biri olan finansal ve teknolojik yenilikler özellikle bankacılık alanında gelişmiş ve kendini göstermiştir. Türk bankacılık sistemi dünyada bankacılık alanında gözlenen tüm eğilimleri ve finansal teknolojik yenilikleri tüm boyutlarıyla uygulama ve alt yapısını da buna uydurma çabası ve gayreti içindedir. Teknolojik ve finansal yeniliklere kısa sürede uyulması nedeniyle, Türk bankalarında bu alanda önemli bir mesafe kat edildiği görülmektedir.

Dünya bankacılığındaki eğilimlerden bir diğeri, deregulation sürecidir. Bu süreç ülkemizde de gözlemlenmiştir. 1980'li yıllardan itibaren ekonomide dışa açılma, dış dünyayla entegrasyon amacına yönelik olarak bir liberalizasyon süreci yaşanmıştır. Liberalleşme ve yabancı sermaye teşvikleri vb. gibi politikalar neticesinde kısıtlayıcı

¹³³ Sudi, APAK : "VDMK Analizi", *Bankacılar Dergisi*, Temmuz 1994, s. 9.

¹³⁴ AKSOY: a. g. e., s. 54.

yasal düzenlemelerin kaldırılmaya veya hafifletilmeye çalışıldığı bir deregülasyon süreci söz konusu olmuştur. Deregülasyon sürecindeki yerleşme ve hizmet sunma serbestliği ülkemizde de gözlenmiş özellikle, 1980 yılından itibaren yabancı sermaye ve yabancı banka girişi önemli artış göstermiştir. Yabancı sermaye ve bankaların ülkemize yerleşmeleri ve hizmet sunmaya başlamalarına bağlı olarak rekabet artmıştır. Ayrıca, uluslararası bankacılık faaliyetleri, bankacılık piyasasının etkinlik ve verimliliği ile rekabet düzeyi bundan pozitif yönde etkilenmiştir.

Dünya bankacılığındaki globalleşme eğilimi ülkemiz bankacılık sektörünü de etkilemiştir. 1980'lerin başından itibaren bankalarımız ulusal platformda yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir. Bugün için dünya pazarları ile bütünleşme çabasında en başarılı sektörlerin başında bankacılık gelmektedir. Parasal taban M1* ve M2** 1980 yılında GSMH'nin % 13.15'i oranında iken, 1990'lı yıllarda % 25-30'u oranına ulaşmıştır. Bu bankacılık sektöründeki gelişmenin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.¹³⁵

Yine, aynı yıllarda çok sayıda yabancı bankanın Türkiye'de faaliyete başlaması ve bu bankaların batı teknolojisi ve know-how'u ile sektöre girmeleri, bankacılık sektörünün bir çok yönden batı normlarını (teknolojik düzey, faaliyet etkinliği, verimliliği, sunulan ürün çeşitliliği ve kalitesi vb. gibi) yakalanmasına aracılık etmiştir. Bu gelişmeler, bankaları rekabet ortamına iterken, bir çok bankanın teknoloji kullanımı, ürün portföyü, hizmet kalitesi, yönetim ve mali yeterliliği bakımından batı bankacılığının düzeyine ulaşmasına olanak sağlamıştır. Bu dönemde, bireysel bankacılık, kredi kartları, ATM'ler, finans teknikleri (Futures, Swap, Options, Leasing vb.) gibi yeniliklere Türk Bankacılık Sektörünün adapte olması gibi gelişmeler bu bağlamda ele alınmaktadır.

* M1: Dolaşımdaki nakit para ve Ticari bankalardaki ve diğer tasarruf kurumlarındaki üzerine çek yazılabilir vadesiz mevduatlardan oluşur.

** M2: M1 ve vadeli mevduatlardan oluşmaktadır.

¹³⁵TBB, 1990'lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu, No:161, 1990, ss. 9-10.

Türk bankaları, 1980'li yıllardan sonra uluslararası piyasalara açılmak ve hizmetlerini bu piyasalarda sunmak amacıyla yurt dışı muhabirlik ilişkilerinin yanında, yerli ve yabancı ortaklarla yurt dışında banka kurma faaliyetlerine girmişlerdir.¹³⁶

Türk Bankacılık Sektörüne ilişkin bu genel bilgiler ve sektördeki son yıllarda meydana gelen değişimin ardından sektöre ait sayısal verilerle desteklenmiş bilgiler bir sonraki kısımda ele alınacaktır.

2.2. Sektörde Banka Sayısı

2000 yılı sonu itibariyle T.C Merkez Bankası hariç, Türkiye'de faaliyette bulunan banka sayısı 81'e yükselmiştir. Bankaların 62 tanesi ticaret bankası 19 tanesi de kalkınma ve yatırım bankasıdır. Ticaret Bankalarının 4'ü kamusal sermayeli, 39'u özel sermayeli, 19'u ise yabancı sermayelidir. Kalkınma ve yatırım bankalarının da 3'ü kamusal sermayeli, 13'ü özel sermayeli, 3'ü ise yabancı sermayeli olarak kurulmuştur.

Tablo 2: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Banka Sayısı

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ticaret Bankaları	55	55	56	59	60	62	54
1. Kamusal Sermayeli	6	5	5	4	4	4	3
2. Özel Sermayeli	29	32	34	38	38	39	34
3. Yabancı Sermayeli	20	18	17	17	18	19	17
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	12	14	13	13	15	19	18
1. Kamusal Sermayeli	3	3	3	3	3	3	3
2. Özel Sermayeli	6	8	7	7	9	13	12
3. Yabancı Sermayeli	3	3	3	3	3	3	3
TOPLAM	67	69	69	72	75	81	72

Kaynak : www.tbb.org.tr. Banka ve Şube Sayıları, 07.07.2001 .

Ayrıca, 2000 yılında ticaret bankaları arasında yer alan bankalardan 13 tanesi Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu'na devredilmiştir. 2001 yılında ticaret bankaları arasında yer alan ve fonda bulunan 13 bankadan 5 tanesi Sümerbank adı altında birleştirildiğinden toplam 9 banka yine tasarruf mevduatı sigorta fonunda kalmıştır.

¹³⁶ Türk Bankacılık Sektörü ve 1993 Beklentiler, **Bankacılar Dergisi**, Nisan 1993, s. 9.

2.3. Sektörde Şube ve Personel Sayısı

Bankacılık sistemindeki şube sayısında 1995 yılından itibaren gözlenen artış eğilimi 1999 yılında da devam etmiştir. Öyle ki, 1998 yılındaki toplam şube sayısı 7.370 iken, bu rakam 1999 yılında 7.691'e ulaşmıştır. 1998 yılında 166.492 olan toplam personel sayısı 1999 yılında 173.988'e yükselmiştir.

Toplam personelin % 42'si kamusal sermayeli ticaret bankalarında, % 53'ü özel sermayeli ticaret bankalarında, % 2'si yabancı sermayeli ticaret bankalarında, kalan % 3'ü kalkınma ve yatırım bankalarında istihdam edilmektedir.

1998 yılı verilerine göre, bankacılık sektöründe çalışanların eğitim seviyesinde geçmiş yıllara kıyasla önemli yükselme gözlenmiştir. Buna göre bankacılık sisteminde çalışan personelin % 3'ü ilköğretim, % 57'si ortaöğretim, % 34'ü yüksek öğretim kurumları mezunu, % 6'sı da yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Yıl sonu rakamlarına göre; kamusal sermayeli bankalarda çalışanların % 28'ini, özel sermayeli bankalarda % 48'ini, yabancı sermayeli bankalarda % 67'sini, kalkınma ve yatırım bankalarında ise % 66'sını yüksek öğretim ve lisans üstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır¹³⁷.

Tablo 3: Bankacılık Sisteminde Çalışanlar

	1995	1996	1997	1998	1999
Ticaret Bankaları	138.694	142.046	149.618	161.189	168.538
1. Kamusal Ser.Ban.	72.699	70.284	69.218	71.072	72.007
2. Özel Ser.Ban.	63.010	68.592	76.601	86.066	92.366
3. Yabancı Ser.Ban.	2.985	3.170	3.799	4.051	4.185
Kalkınma ve Yat.Ban.	6.099	6.107	5.246	5.303	5.430
1. Kamusal Ser.Ban.	5.245	5.110	4.357	4.341	4.336
2. Özel Ser.Ban.	716	859	802	880	1.027
3. Yabancı Ser.Ban.	138	138	87	82	67
TOPLAM	144.793	148.153	154.864	166.492	173.988

Kaynak : Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Mayıs 1995, s.54, 55 ve Türkiye'de Bankacılık 2000, Türkiye Bankalar Birliği ve Capital Dergisi Yayınları, Eylül 2000, s.171.

¹³⁷ Türkiye Bankalar Birliği, **Bankalarımız 1998**, İstanbul, 1998, s.56.

Özellikle, özel sermayeli ticaret bankaları grubunda şube sayısında önemli bir artış gözlenmiştir. Bu grupta 1998 yılında 4.393 olan toplam şube sayısı 281 artarak, 1999 yılında 4674'e yükselmiştir. Yabancı sermayeli ticaret bankalarında şube sayısı altı artarak 121 olmuştur. Sisteme yeni katılan bankalar ile birlikte kalkınma ve yatırım bankalarının toplam şube sayısı, bir artarak 31'e yükselmiştir¹³⁸.

Tablo 4: Bankacılık Sisteminde Şube Sayısı

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ticaret Bankaları	6.219	6.419	6.795	7.340	7.660	7674	7745
1. Kamusal Ser.Ban.	2.875	2.886	2.915	2.832	2.865	2858	2857
2. Özel Ser.Ban.	3.240	3.429	3.764	4.393	4.674	4698	4776
3. Yabancı Ser.Ban.	104	104	116	115	121	118	112
Kalkınma ve Yat.Ban.	25	23	24	30	31	31	30
1. Kamusal Ser.Ban.	9	9	10	12	12	12	12
2. Özel Ser.Ban.	12	10	10	14	16	16	15
3. Yabancı Ser.Ban.	4	4	4	4	3	3	3
TOPLAM	6.244	6.442	6.815	7.370	7.691	7.705	7.775

- KKTC ve Yabancı Ülkelerdeki Şubeler Dahil.

Kaynak : Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Mayıs 1999, s.55, Türkiye'de Bankacılık 2000, Türkiye Bankalar Birliği ve Capital Dergisi Yayınları, Eylül 2000, s.171 ve www.tbb.org.tr, Banka ve Şube Sayıları, 14.04.2001.

3. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ ÜRÜNLERİ, KULLANIMI VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ KULLANIMI İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA BİÇİMLERİ

3.1. Bankacılık Sektöründe Teknoloji Kullanımının Yeri ve Önemi

Bankacılık alanında teknoloji kullanımı; (bilgi işlem ve teknolojileri) dünyada yaşanan küreselleşme, müşteri taleplerindeki değişme ve şiddetli rekabet sonucu karşımıza çıkan bir gelişmedir. Küreselleşme ile birlikte meydana gelen sermaye hareketliliği, finans piyasalarının önündeki engelleri ortadan kaldırmış ve dünya

¹³⁸ Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye'de Bankacılık 2000, İstanbul, 2000, s.171.

ticaretinin evrensel ve tek bir finansal pazara doğru yönelişine zemin hazırlamıştır. Bu finansal küreselleşmenin araçlarından biri ise, bilgisayar teknolojileri ve bu teknolojileri örgütlere rasyonel olarak kazandıran, bilgi sistemleridir.¹³⁹

Yapılan araştırmalar, teknolojik gelişmeleri en iyi takip eden ve kullanan sektörlerin başında bankacılık sektörünü saymaktadırlar. Bankacılık sektöründe yakın tarihlere kadar, işlemlerin çoğu elle yapılmış, bu da ciddi zaman ve işgücü maliyetine sebep olmuştur. Ancak, bilgisayar teknolojisinin sektöre girişini takiben, verim yükselirken, maliyetlerde ciddi azalışlar meydana gelmiştir. Bilgi- işlem teknolojileri ile ilgili giderler bankaların bütçelerinin %3 ile %5 lik bir kısmını oluşturmuş servis ve tamir hizmetlerinin maliyeti bu oranın dışında tutulmuştur¹⁴⁰.

Bankalar için 1980’li yıllar, bilgi teknolojilerine bakış açılarının değişiminin başlangıç yıllarıdır. Bu değişimin sebebi üç faktörle açıklanmaktadır:¹⁴¹

1. Bankalar rekabet ve büyüme konusunda yaptıkları araştırmalarda teknolojiye bağımlı yeni ve çeşitlendirilmiş bankacılık hizmetleri ile karşılaşmışlardır.

2. Bankalar, büyüme konusunda yaptıkları araştırmalarda bankacılık piyasasının ulusal ve uluslararası bir boyut kazanmaya başladığını görmüşlerdir. Özellikle, burada para ve sermaye hareketlerine bağlı ortaya çıkan küreselleşmenin ekonomik boyutu ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin bankacılık sektörü üzerine etkisi göze çarpmaktadır.

3. Örgütsel etkinlik ve verimlilik bakımından bilgi teknolojilerinin operasyonel kullanımı bankacılık sektörüne olumlu katkılar sağlamaktadır. Öyle ki, literatürde teknoloji yatırımlarının hizmet sektöründe beklenen verimlilik artışına yol açmadığını

¹³⁹ Selçuk, DEMİRALP: “Para ve Sermaye Piyasalarının Yeniden Yapılanması ve Denetleme Sistemleri”, 90’lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu, Ankara, TBB, No.161, 1990, s. 51.

¹⁴⁰ D., KIRKPATRICK : “Why Not Form Out Your Computing ?”, Fortune , Eylül, 1991, s. 65.

¹⁴¹ www.hbs.edu.tr. L.M.,HİTT ve diğerleri: “How Financial Decision on Technology”, s.5, 27.05.2001 tarihinde alınmıştır.

iddia eden “verimlilik paradoksu” taraftarlarının¹⁴² iddialarına karşın, son yıllarda yapılan çalışmalar bu görüşün aksine teknoloji yatırımlarının verimlilik artışı sağladığını iddia etmektedirler.

Teknoloji kullanımı, rekabet avantajı sağlamada bankalar için önemli bir araç haline gelmiştir. Bu nedenle bankacılıkta teknoloji giderleri ciddi bir artış göstermiştir. 1985’de Amerikan ticaret bankaları, sistem yazılımı, donanımı, servis ve bakım hizmetlerinden oluşan bilgi işlem teknolojilerine tahmini 9,2 milyar dolar harcamışlardır. Bu rakam, 1981’deki 4,2 milyar dolarlık harcamanın yaklaşık iki katıdır. 9,2 milyar dolar sadece bankacılık sektörünün payıdır, sektördeki toplam harcama rakamı ise 80 milyar dolardır¹⁴³.

Batı bankacılığında yıllardan beri uygulanan elektronik bankacılık kavramı ile bireysel bankacılık uygulamaları, bankaların sunmuş oldukları hizmetin kalitesini de arttırmıştır. Aralarında elektronik fon transferleri EFT, ev/ofis bankacılığı ve ATM’lerin bulunduğu bu yeni araçlar ve bunların sundukları hizmetler işte bu gelişmelerin ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu sayılan araçlar, bankalara büyük hacimdeki verileri zamanında bilgilere ve kararlara dönüştürmek ve en önemlisi, bankacılık için oldukça önemli olan hızlı ve etkili iletişimi olanaklı kılmak suretiyle katkı da bulunmaktadır. Öte yandan, bu küresel yapı içinde gerek kurumsal, gerek bireysel ihtiyaçların çeşitlenmesi ve sayısal olarak artması, bankacılık hizmetlerinin de buna paralel olarak değişimini gerekli kılmıştır. Yine bu noktada, gelişen yeni teknolojilerin kullanımı ile bankalar yeni ürün ve hizmetleri sunma olanağına kavuşmuşlardır. Nihayetinde, teknoloji kullanımı ile bankalar, rekabette avantaj sağlarken, etkinliklerini ve verimliliklerini de arttırmışlardır.

3.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Teknoloji Kullanımı

Krediye dayalı bankacılığın hakim olduğu Türkiye bankacılık sistemi, tarihsel süreç içinde bugünkü geldiği nokta itibarıyla elektronik bankacılık aşamasına ulaşmıştır.

¹⁴² R.M., SOLOW : “ We’d Better Watch Out”, New York Times Book Review, Vol.12, Haziran, 1987, s. 36.

¹⁴³ TAKAC: a. g. .m., s. 28.

Türkiye’de faaliyet gösteren kamu ve özel bankaların büyük bir bölümü 1-5 ile 6-10 yıl arasında değişen süredir, bilgisayar kullanmaktadırlar.¹⁴⁴

1980 sonrasında ihracata dayalı sanayileşme ve dışa açılma politikasını benimseyen Türkiye’de, diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de hizmet kalitesini arttırmak için bilgisayarlaşma süreci başlamış ve özellikle 1980-1986 yılları arasındaki bilgi teknolojilerinin olanaklarından yararlanmak suretiyle, bankalararası rekabet farklı bir boyut kazanmıştır.

Nitekim ulusal ticaret bankaları, 1993 yılı itibariyle bilgisayar sistemlerine yaklaşık 600 bin doların üzerinde yatırım yapmışlardır. Bu bankaların ana bilgisayarlara ve şubelere yaptıkları yatırım tutarları ise 1 milyon \$ ile 5 milyon \$ arasında değişmektedir.¹⁴⁵ Geçtiğimiz 10-15 yıllık dönem içerisinde bilgisayarlaşmada önemli gelişmeler kaydeden bankacılık sektörü, hızla gelişen ve yeni olanaklar sunan bilgi teknolojileri alanına yatırımlarını hala devam ettirmektedir.

Bankalar, merkezlerinden başlayarak, şubelerini de kapsayacak şekilde veri işleme sistemlerini kurmuşlar ve zamanla bu alt yapı üzerine, yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerini kurma çabasına girmişlerdir. Türkiye’de kamu bankalarının % 7’si, özel bankaların % 4.34’ü banka genelinde bir veri tabanı oluşturmuştur. Kamu bankalarının % 33’ü ile özel bankaların % 30’unda yönetim bilgi sistemleri (MIS) bulunurken, kamu destek sistemlerine yalnızca, özel bankaların % 17’si sahiptir.¹⁴⁶ Ülkemiz ticaret bankaları, bilgisayarları yoğun olarak bordro hesaplama, cari işlemler, hesap ekstreleri ve malzeme-demirbaşlar takibi alanında kullandıkları gözlenmektedir. Kamu ve özel bankaların bilgisayarları yoğun olarak kullandığı alanlar aşağıdaki gibidir:¹⁴⁷

¹⁴⁴ Meral, TOPRAK ve diğerleri: **Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Kullanımı**, MEM Yayınları, 452, Ankara, 1991, s. 70.

¹⁴⁵ Tanju, YOLCU ve Gonca, KILIÇ: “Bankalarda Bilgisayar Kullanımı; Bilgisayar Kullanımı Bankacılık hizmetlerinin Her Alanına Giriyor”, **Bankacılar**, TBB Yayını, Nisan 1993, ss. 52-54.

¹⁴⁶ TOPRAK ve diğerleri : a. g. e., s. 120.

¹⁴⁷ Türksel Kaya, BENSGHIR: **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları No:274, Ankara, 1996, s. 275.

Tablo 5: Kamu ve Özel Bankalarda Bilgisayar Kullanım Alanları

Kamu Bankaları	Özel Bankalar
- Bordro	- Hesap ekstresi
- Malzeme demirbaş	- Cari işlemler
- Hesap ekstresi	- Bordro
- Tasarruf Hesapları	- Senet Takibi
- Senet takibi	- Tasarruf hesapları
	- Çek işlemleri

Kaynak: Türksel Kaya BENSGHIR: **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları No:274, Ankara, 1996, s. 274.

Her iki kesimde yer alan bankaların, bilgisayarları daha çok veri işleme ve kontrol amacıyla kullandıkları görülmektedir. Planlama ve karar verme amacıyla bilgisayar kullanımının çok yaygın olmadığı görülmektedir. Nitekim yapılan araştırmada¹⁴⁸ kamu bankalarının yalnızca % 10'u stratejik planlama ve karar almada bilgisayardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, özel bankalar bu işlevi yürütmede daha fazla bilgisayarlardan yararlanmaktadır. Aynı araştırmaya göre bankalarda söz konusu kullanım alanları ile ilgili bilgisayar desteği alan özel bankaların oranının % 32 olduğunu göstermektedir¹⁴⁹. Aynı şekilde özel bankaların denetim işlevlerini yürütmede bilgisayarlardan yararlandıkları, buna karşın kamu bankalarının yararlanmadıkları göze çarpmaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren ticaret bankalarının yönetim düzeylerine göre bilgisayardan yararlanma durumuna baktığımızda, özel sektör bankalarının kamuya göre daha ileri aşamada olduğu görülmektedir. Nitekim, özel bankalarda merkez ve şube olmak üzere bölüm ve birim yöneticilerinden oluşan orta düzey yönetim kademesi, diğer yönetsel düzeylere göre bilgisayarlardan daha fazla yararlanırken, kamu bankalarında, özel kesim bankalarındaki yararlanma düzeyinden daha düşük olmakla birlikte, kamu bankalarının orta ve alt yönetim düzeylerinde bilgisayar kullanımı, özel bankalarla aynı seviyededir.

¹⁴⁸ a. g. e, s. 275.

¹⁴⁹ a.g. e., s. 276.

Kamu bankalarının alt düzey yönetim kademesinde çalışan personel, bilgisayarlardan daha çok yararlanırken; özel bankalarda bölüm ve birim yöneticilerinden oluşan orta düzey yöneticileri bilgi teknolojilerinden daha fazla destek almaktadır. Genel olarak özel bankaların orta ve üst düzey yönetim kademesi alt düzey kademeye oranla daha çok bilgi teknolojilerinden yararlanmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular özel bankaların, kamu bankalarına göre bilgisayarlardan yararlanma açısından nispeten daha iyi durumda olduklarını göstermektedir.¹⁵⁰

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki akıl almaz değişimin mali ve finansal piyasalara yansımaları, kendisini bankacılık sektöründe teknoloji kullanımının yaygınlaşması ile göstermektedir. Öyle ki, bankalar bu uygulamalarla en üst seviyede müşteri tatminini hedeflerken, sektörel rekabette başarıya ulaşmayı ve nihai olarak da kârlılığı hedeflemektedirler.

3.3. Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Teknoloji Ürünleri ve Kullanımı

Bankacılıkta teknoloji ürünlerinin kullanımı, elektronik bankacılığın ve bilgi-iletişim teknolojisindeki gelişmelerin bir sonucudur. Otomatik para çekme makineleri (ATM), ev bankacılığı, satış noktaları fon transferi, otomatik takas sistemleri, elektronik veri değişimi, bellek kartı ve elektronik haberleşme sistemleri gibi yeni teknolojik ürünler bankacılıkta yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Değişim mühendisliği (reengineering) uygulama düşüncesindeki bankaların; teknolojik gelişmeler sonucu, kullanmak zorunda kaldıkları teknoloji ürünlerine ve bunların özelliklerine göz atmak, söz konusu değişimi anlamada ve yorumlamada kolaylık sağlamaktadır.

3.3.1. Otomatik Para Çekme Makineleri (ATM)

Otomatik para çekme makineleri (Automated Teller Machine) denilen terminalerde banka müşterisinin, her hangi bir memur ile karşılaşmadan hesabından para çekmesi veya yatırması mümkündür. Böyle bir terminalde müşteri, manyetik şeridi

¹⁵⁰ TOPRAK ve diğerleri : a. g. e., ss. 146-147.

olan kart sayesinde, klavyeyi kullanarak PIN(Personel Identification Number) numarasını girmek suretiyle para çekebilmektedir¹⁵¹.

İlk zamanlar müşterilerin para çekme, para yatırma, hesap havalesi ve bakiye sorma gibi klasik banka işlemlerini gerçekleştirmek üzere banka şubelerinde ve şube yakınlarında kurulmuş olan ATM'ler, günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte, güvenlik ve sistem etkinliğinin artması sonucu büyük alışveriş merkezleri, benzin istasyonları ve kalabalıkların bulunduğu büyük cadde ve bunların civarına birer şube kimliğinde dağılmışlardır. Yine bugün bu yeni olanaktan, posta pulu ve maç bileti temini, seyahat çekleri sunma, telefon ve doğal gaz fatura ödemeleri ve menkul kıymet alım satım işlemlerine kadar değişik alanlarda yararlanılmaktadır.

Ülkemizdeki ATM sayısı, Eylül 2000 tarihi itibarı ile 11.642 adettir. Bu rakam; 1999 yılında 9.939 adetken, 2000 yılı Eylül ayı verileri ile karşılaştırma yapıldığında, ATM sayısındaki artış % 15'tir¹⁵².

3.3.2. Satış Noktası Elektronik Fon Transferi Sistemleri (EFTPOS)

EFTPOS (Electronic Fon Transfer Point of Sale) sistemleri büyük otel, mağaza ve alışveriş merkezleri gibi yerlere yerleştirilen terminaller aracılığı ile banka ile bağlantı kurularak, satın alınan mal ya da hizmet bedelinin müşteri hesabından satıcı hesabına aktarılmasını sağlamaktadır¹⁵³. Satış ile birlikte ödemenin yapılmasını sağlayan EFTPOS sistemi, müşterileri nakit taşıma zorunluluğundan kurtarmakta, satıcıların ise çek ve kredi kartı ile yapılan ödemelerde söz konusu olan denetim ve inceleme yükümlülüğünü ortadan kaldırmaktadır. Bankalararası kart merkezinin verilerine göre, iş yeri başına ortalama üç adet POS düştüğü görülmüştür. Yine aynı merkezin yaptığı araştırmada, ülkemizde 270.940 adet POS bulunduğu ortaya konulmuştur¹⁵⁴.

¹⁵¹ COŞAR: a. g. e., s.12.

¹⁵² <http://www.bkm.com.tr/türkçe/istatistik.html> sayfasından 16.11.2000 tarihinde alınmıştır.

¹⁵³ Vabih, ARKAN: **Bankacılıkta Kullanılan Yeni Elektronik Sistemlerle İlgili Hukuki Sorunlar**, TBB Yayınları, No:166, İstanbul, 1991, s. 26.

¹⁵⁴ <http://www.bkm.com.tr/türkçe/istatistik.html> sayfasından 16.11.2000 tarihinde alınmıştır.

3.3.3. Ev ve Ofis Bankacılığı (Home and Office Banking)

Ev ve ofis bankacılığı, ev ya da ofis ortamında gerçek kişilerin kişisel bilgisayar, kablolu televizyon, özel görüntü ekranları veya telefon kullanarak iletişim ortamları üzerinden banka veri tabanına erişerek, kendi hesapları üzerinde istediği işlemleri yapması ve bu veri tabanından müşterilere sunulan bilgilerden yararlanmasıdır¹⁵⁵.

Ülkemizde henüz çok az kullanılan ev ve ofis bankacılığının müşteri kitlesini, çoğunlukla ticari iş yerleri oluşturmaktadır. Bu hizmetten yararlanan üyeler, virman yapma, bakiye öğrenme, açık çeklerle ilgili bilgi alma ve düzenli ödemeler yapma imkanına kavuşmaktadırlar. Bunlara ilave olarak ev/ofis bankacılığı müşterileri,; merkez bankası döviz kurlarını öğrenme, havayolları uçuş tarifeleri gibi konularda bilgisayarlar kanalı ile bilgi edinebilmektedirler¹⁵⁶.

3.3.4. Bankalararası Elektronik Haberleşme Sistemleri

Finansal kurumlar arasında kullanılan elektronik haberleşme sistemleri, bu kurumlar arasında fon transferine olanak tanır. A ve B bankası olmak üzere iki finansal kurum aracılığı ile fon transferi emri veren ve alanlar arasında fon transferi şöyle gerçekleşir. Fon transferi emri veren taraf, A bankasına; telefon, teleks, posta veya şahsen başvurmuştur. Bu talebi alan A bankası, fon transfer işlemlerini yaparak SWIFT, Reuter kanalı ya da bankalararası elektronik sistemleri kullanarak B bankasına transferi göndermektedir. B bankası dış transfer alıcısı ile irtibata geçerek fon teslimini gerçekleştirmektedir¹⁵⁷.

SWIFT, (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) bankalar arası telekomünikasyon birliği, kendi başına bir elektronik fon transferi aracı değil, fakat kurulduğu günden beri, her hangi bir ülke bankasının başka bir ülkedeki

¹⁵⁵ BENSGHIR: a. g. e., s. 285.

¹⁵⁶ Pelin, ALPERGİN: **Bireysel Bankacılık**, TBB Yayınları, Yayın No: 160, 1995, s. 50.

¹⁵⁷ AKPINAR: a. g. m., s.12.

şubesi veya muhabir banka ile olan iletişimini sağlaması yönünden önemli bir rol ifa etmektedir. Halen Türkiye’de 50 ve dünyada 3000 civarında finansal kuruluş SWIFT’i kullanarak mali haberleşmeyi sağlamaktadır¹⁵⁸.

3.3.5. Nakit Yönetimi

Nakit yönetimi işletmelere, bilgisayar ve haberleşmeyi sağlayan terminal aracılığı ile çalıştıkları bankalarla irtibata geçerek hesaplardaki değişimleri, inceleme imkanı verir. Elektronik nakit yönetimi işletmelere; nakit durumları hakkında bilgi sunma, işlem bildirim hizmeti, nakit durumu ile ilgili tahmin olanağı, mesaj ve ödeme talimatlarının gönderilmesi ve alınması, döviz kurlarına ilişkin bilgi sunma ve döviz transfer imkanı sağlamaktadır¹⁵⁹.

3.3.6. Elektronik Veri Değişimi

Bilgi teknolojilerinin iletişim alanında örgütlere kazandırdığı en önemli yeniliklerden biri elektronik veri değişimidir. Elektronik veri değişimi bilgisayar ve iletişim ağlarını kullanarak, örgütler arasında fatura satın alma ve nakliye emirleri ile fırsat listeleri gibi standart örgüt belgelerinin elektronik olarak değişimini gerçekleştiren sistemdir¹⁶⁰.

Elektronik bankacılık olarak adlandırılan bu yeni bankacılık sisteminde, her türlü rutin işlemler müşterilerce yapılabilmektedir. Elektronik bankacılığın birbirleri ile karşılıklı ilişki halinde bulunduğu; teknoloji, insan gücü, çevre koşulları ve teknoloji ürünleri olmak üzere dört unsuru bulunmaktadır.¹⁶¹

¹⁵⁸ COŞAR: a. g. e., s. 22.

¹⁵⁹ İsmail, ÖZMEN: “Bankacılıkta Bilgisayar Tabanlı Sistemler”, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1995, s.157.

¹⁶⁰ BENSGHİR: a. g. e., s. 286.

¹⁶¹ a. g. e., s. 8.

Tablo 6: Elektronik Bankacılığın Dört Unsuru

Teknoloji	İnsangücü
<ul style="list-style-type: none"> Bilgisayar ve Çevre Bilimleri Elektronik İletişim Ortamları Yazılımlar 	<ul style="list-style-type: none"> Bilgi İşçisi Sürekli Öğrenme Güven
Çevre Koşulları	Teknoloji Ürünleri
<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik ve Kültürel Alt Yapı Teknolojik Uyum Yasal Düzenlemeler Eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel müşteri hizmetleri Maaş ve fatura ödemeleri Büyük hizmet kuruluşlarına hizmet

Kaynak : Türksel Kaya BENSGHIR, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları, Yayın No: 274, Ankara, 1996, s. 278.

Elektronik bankacılığın sahip olduğu ürünler, teknolojiye özellikle, bilgi teknolojisine fazlasıyla bağımlıdır. Bu teknolojilerin sunduğu imkanlarla, bankacılık sektörü yeni ürün ve hizmetler sunabilmektedir. Bütün bunların sonucunda değişime uğrayan bankacılık sektörü, söz konusu değişimi yapısal ve yönetsel süreçlerle yaşamaktadır.

Bankacılık sektörü, ülkemizde özellikle, 1980'li yılların ortalarından sonra bilgi teknolojilerine dayalı yatırımlara yönelmiş böylece, yeni teknolojik ürünlerden yararlanma olanağını bularak bir değişim ve dönüşüm yaşamıştır.

4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ VE BİLGİ İŞLEM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim ve bunlara ilişkin harcama kalemlerinin karmaşıklaşması ile birlikte maliyet artışları, bankalar ve finansal kuruluşları söz konusu faaliyetlerle ilgili dış kaynak hizmeti alma yoluna sevk etmiştir.

4.1. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı

Sektörde dış kaynaklardan yararlanma daha iyi otomasyon düzeyine ulaşmak için; gerekli yazılım, donanım teknik servis ve ürün destek gibi hizmetleri dış kaynaklardan sağlması, bunların işletmenliğini dış hizmet sağlayıcı firmalara devretmesi ve bu işletmenliğin getirdiği operasyonel yükleri de yine dış kaynak sağlayıcılara ihale etmesidir¹⁶². Tanımda da vurgulandığı gibi bankalar, özellikle yazılım ve donanım hizmetlerinin dış kaynaklardan temin edilmesi ile yetinmemekte, başta tamir bakım ve teknik servis hizmetleri olmak üzere benzer konularda dış kaynak sağlayıcılardan hizmet temin etmektedirler.

Blumberg¹⁶³ tarafından yapılan araştırmada, ABD'deki bankacılık sektörüne ait dış kaynaklardan yararlanma çalışmalarının toplam ekonomik değeri 1994'te 2.40 milyon \$ iken bu rakamın, 1998' de 5.57 milyon \$ olacağı tahmin edilmektedir. ABD dış kaynaklardan yararlanma piyasasında bankacılık sektörünün teknolojik dış kaynaklardan yararlanma düzeyi ile ilgili sayısal veriler, 1994'te 1.47 milyon \$ iken, 1998'de söz konusu rakamın 3.61 milyon \$ olacağı tahmin edilmektedir.

ABD'de aralarında First Tennessee Bank, Memphis ve Hibernia Bank'ın da yer aldığı bir çok banka bilgi sistemleri departmanlarının büyük bir kısmını dış kaynak sağlayıcısı IBM firmasına devretmişlerdir. Söz konusu bankalar bu sayede kazanmış oldukları esneklik ve almış oldukları nitelikli dış kaynak hizmeti ile tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere zamanında cevap verebilme imkanına kavuşmuşlardır.¹⁶⁴ Bankalar, teknoloji ile ilgili konularda dış kaynak sağlayıcılardan yararlanmak suretiyle teknolojik değişime zamanında ayak uydurarak, müşterilerine sunacağı hizmet kalitesi ile rekabette avantaj sağlayabileceklerdir.

¹⁶² www.tepum.com.tr/ sunu sayfasından 26.05.2001 tarihinde alınmıştır.

¹⁶³ BLUMBERG: a. g. m., s. 17

¹⁶⁴ Alan, RADDING : "Outsourcing", *Bank Management*, Mayıs 1990, ss. 56-61.

4.2. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Kapsamı

Bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamına yazılım, donanım, tamir bakım ve teknik servis hizmetleri dahildir. Donanım hizmetleri; elektronik bilgi rafları, PC'ler, Pos terminalleri, Pos yazıcıları ve destek malzemeleri, Pos scannerler, Pos Workstationlar, ATM'ler, Serverlar, Web Kiosk bağlantılarından oluşmaktadır. Yazılım hizmetleri kapsamına ise; özel yazılım depoları, şube otomasyonunda gereken yazılımlar, Self Service ATM'lerde kullanılan yazılımlar ve Web kiosk yazılımlarıdır. Servis hizmetleri kapsamında; bilgi işlem ve teknolojileri ile ilgili danışmanlık hizmetleri bilgisayar donanımları ile ilgili periyodik bakımlar ve eğitim hizmetleri yer almaktadır¹⁶⁵.

Bankacılık sektöründe teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamına aşağıdaki faaliyetler de dahildir:¹⁶⁶

1) Bankacılıkta sunulan yeni teknolojiye dayalı hizmetlerin dış kaynaklardan temini: bankalar bu kapsamda aşağıda isimleri geçen yazılım, dahili şebeke ağları, ödeme sistemleri, ürün destek hizmetleri gibi konulardaki son teknolojik gelişmeleri dış kaynaklardan yararlanma yolu ile takip etme imkanına sahip olmaktadır.

2) Yazılım Geliştirme: Bilgisayarlarla çalışan her sektörün kullanmış olduğu kendine özgü yazılım programları vardır. Bankacılık sektöründe kullanılan yazılım programları da dış kaynak sağlayıcı firmalar tarafından sürekli takip edilmekte ve gelişen her yeni sürüm bankaların istifadesine sunulmaktadır.

3) İçsel Yazılım Geliştirme: Bu konuda dış kaynak sağlayıcı firmalar, lokal olarak il veya bölge müdürlükleri bünyesinde bankaların kullanmış oldukları farklı yazılım programlarına ilişkin dış kaynak hizmet sunmaktadır.

¹⁶⁵ Soon, ANG: "Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of The U.S. Banking Industry(N1), *MIS Quarterly*, Vol. 22, No:4, Aralık, 1998, s.541.

¹⁶⁶ www. hbs.com., "How Financial Firms Decide on Technology" adlı çalışmadan 09.04.2001 tarihinde alınmıştır.

4) Dahili Şebeke Ağları: Her hangi bir bankanın, ülke sathındaki bütün şubeleri ile anında iletişime geçmesini sağlayan, kendi bünyelerindeki bilgisayar bağlantıları (on-line) ile ilgili dış kaynak sağlayıcı firmaların sunmuş oldukları hizmetlerdir.

5) Ödeme Sistemleri: Dış kaynak sağlayıcı işletmelerin, bankaların kullanmakta oldukları ATM ve EFTPOS gibi ödeme araçlarına ilişkin sunmuş oldukları hizmetlerdir.

6) Teknik Servis Hizmetleri: Bu konuda dış kaynak sağlayıcı firmalar, özellikle donanım konusunda bankalara teknik servis hizmetleri sunmaktadırlar. Bu hizmetler belirli periyotlarla gerçekleştirilen tamir bakım hizmetlerini de kapsamaktadır.

7) Ürün Destek Hizmetleri: dış kaynak sağlayıcıların bankalara sunmuş oldukları yazılım ve donanım hizmetlerinin yanı sıra ücretsiz olarak vermiş oldukları hizmetlerdir.

Yukarıda bahsedilen faaliyet konuları bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmanın kapsamını oluşturmaktadır.

4. 3. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri

Bankacılık sektöründe dış kaynak kullanımının yaygınlık kazanmasının sebepleri arasında aşağıdaki faktörler sayılabilir¹⁶⁷:

a) Dünya Bankacılık Sektöründe Yaşanan Hızlı Değişim

Bankalarda bilgisayar kullanımı, özellikle kişi ve grup verimliliğini artırma bakımından büyük önem kazanmıştır. Zira, bilgisayarlar ve elektronik ekipmanları bankaların müşteri ilişkilerinin yönetiminde, yönetim bilgi sistemlerinde, karar destek sistemlerinde ve elektronik bilgi ve belge merkezlerinde kişisel ve grupsal verimliliğe pozitif yönde katkı sağlamaktadırlar.

¹⁶⁷ ANG: a.g.m., s.536.

Ayrıca, temel iş süreçleri bazında ekip çalışmalarına dayalı çözümler, stratejik önem kazanmıştır. Yapılan işin istenilen biçimde gerçekleşmesi kritik başarı faktörü haline gelmiştir. Sonuç itibari ile yapılan işin istenilen biçimde ve kalitede gerçekleşmesi bakımından söz konusu işler kapsamında, uzman işletmelerden yararlanmak bir gereklilik haline gelmiştir.

b) Bankaların Sahip Oldukları Kaynakları En İyi Şekilde Kullanmak İstemesi

Bankalarda operasyonel işlemlerin dış kaynak sağlayıcı işletmelere devri sayesinde işletmelerin daha önceden elinde bulunan bilgi teknolojileri uzmanları stratejik görevler üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler, dış kaynak sağlayıcı firmanın sunduğu hizmetin niteliğini ve anlaşma koşullarına uyup uymadığını denetlemek durumundadır. Bankacılıkta, bilgi işlem ve teknolojileri ile ilgili yönetimi güç işler, dış kaynak sağlayıcılara ihale edilerek riskler dağıtılmış olmaktadır. Bankalar, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma sayesinde kaynaklarını çekirdek kabiliyetlere yönlendirme imkanı bulabilmektedir.

Bankalar, ellerinde bulundurdukları kaynakları çok hızlı yenilenen ve değişen bilgi ve iletişim teknolojileri sahasına yatırmak yerine, en iyi yaptıkları iş olan bankacılık faaliyetlerine yönlendirirlerse, hem verimlilikte hem de sunmuş oldukları hizmetin kalitesinde bir artış sağlamış olacaklardır¹⁶⁸.

c) Yatırım Giderlerinin Kendi Getirisi İle Karşılanması İsteği

Bilgi işlem ve teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve yenilikler, teknolojik yatırımların ömrünü, iki üç yıl gibi kısa sürelerle indirmiştir. Yatırımların, daha kısa sürede devreye girmesi ve getirinin en iyi seviyeye ulaşması açısından, dış kaynak sağlayıcı firmalardan yararlanmak adeta bir mecburiyet haline gelmektedir. Sektörde, hızlı değişen teknolojilere yapılan yatırımlar yüzünden, teknolojinin demode olması ile birlikte, yatırımdan beklenen getiri sağlanamamaktadır. Bankalar, söz konusu teknolojik

¹⁶⁸ S., O'HENRY: "Outsourcing is Hotter Than Ever", **ABA Banking Journal**, May, 1996, s.49.

değişimin takibinden kaynaklanan baskı sonucu dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler.

Ayrıca, bankaların kendilerinin bilgi işlem faaliyetlerine yatırım yapması sonucu elde edilen getiri, bunun için dış kaynağın yapacağı harcama sonucunda elde dılecek getiriden daha düşük olabilmektedir. Dış kaynak sağlayıcı firmanın yapacağı yatırım harcamalarını zaman içine yayması ve yatırım harcamalarını getirileri ile karşılması büyük önem taşımaktadır.

Bir başka araştırmaya göre, bankaların dış kaynaklardan yararlanma yolunu tercih etmelerinin en önemli nedenleri aşağıdaki gibidir¹⁶⁹:

1. Teknoloji ve bilişim sistemleri ile ilgili operasyonel maliyetleri düşürerek, kontrol altına alma isteği,

Bankalar, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili her türlü yazılım, donanım, teknik servis, ürün destek ve dahili şebeke ağlarına ilişkin maliyetleri, dış kaynak sağlayıcılardan hizmet satın almak suretiyle kontrol altına almaktadırlar.

2. Bankaların operasyonel faaliyetleri dış kaynak sağlayıcılara devrederek asıl faaliyet konusu olan bankacılığa odaklanmalarını sağlama düşüncesi,

Bankalar, dış kaynak sağlayıcılardan hizmet temin ederek, asıl bankacılık faaliyetleri dışında kalan konulara yoğunlaşmadan, doğrudan çekirdek kabiliyetlere odaklanmaktadır.

3. Bankaların bilgi işlem ve teknolojileri ile ilgili sahasında uzman dış kaynak sağlayıcılardan yararlanmak istemeleri,

Bankalar, teknolojik değişimi takip etme noktasında zorlandıkları için, öz yetenekleri bu konularda gelişmiş işletmelerden hizmet satın almak istemektedirler.

4. İç kaynaklarını bankacılık faaliyetleri ile doğrudan ilgili olan alanlara yönlendirmek istemeleri,

¹⁶⁹ www.ncr.com.tr, "Outsourcing the ATM Channel: Improving Performance and Reducing Costs" sayfasından 23.05.2001 tarihinde alınmıştır.

Bankalar, bankacılık faaliyetleri dışında kalan alanlara kaynak aktarımı yerine, bankacılık faaliyetlerini ilgilendiren alanlara kaynaklarını aktarmayı tercih etmektedirler.

5. Sektörde yaşanan hizmet çeşitlendirmesine ayak uydurabilmek için dış kaynak sağlayıcı firmalardan yararlanma isteği,

Sektörde son yıllarda gerçekleşen hizmet çeşitlendirmesi, teknolojik alt yapıyı gerektirdiği için bankalar bu konuda uzman dış kaynak sağlayıcılara müracaat etmektedirler.

6. Bankaların krizden çıkma ve otomasyona geçme gibi kritik dönemlerinde dış kaynak sağlayıcı firmalar, yeniden yapılanma anlamında yardımcı olabilmektedirler,

Diğer işletmelerde olduğu gibi bankalar da kriz gibi sıkıntılı dönemleri atlama, yeni yönetsel arayışlar içine girebilmektedirler. Otomasyona geçiş gibi örgütsel değişim gerektiren süreçlerde de bankalar dış kaynak kullanımı yolunu tercih edebilmektedirler.

7. Bankalar, bilgi işlem ve teknolojilerinin yönetimi gibi kontrolü zor olan süreçleri dış kaynak hizmeti sunan işletmeler aracılığı ile başarı ile yönetebilmektedirler,

Bilgi işlem ve teknolojilerinin yönetimi, dış kaynak sağlayıcıya devredildiği zaman, bankalarda yönetim faaliyetleri daha kolay hale gelmektedir. Dış kaynak hizmeti veren kuruluşlar bilgi işlem bölümünün yönetimini başarı ile yerine getirebilmektedirler.

8. Bankalar, bütün operasyonel faaliyetlerle birlikte bankacılık işlemlerini de yürüttükleri zaman çok ciddi risk üstlenmek durumunda kalmaktadırlar. İşte bankalar, dış kaynak hizmeti almak suretiyle söz konusu riskleri dağıtabilmektedirler,

9. Bankaların teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynak hizmeti veren işletmelerden yararlanarak, nakit çıkışlarını azaltma düşünceleri. Bankalar dış kaynaklardan yararlanmak yerine bilgi işlem faaliyetlerini kendileri yürütürse ciddi maliyet sorunları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü, dış kaynak sağlayıcı firmalar daha ucuz ve daha kaliteli hizmet sunabilmektedirler.

Özetle, bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma sebeplerinden en önemlileri; bankacılık faaliyetlerine

odaklanmak, uzman dış kaynak sağlayıcı firmaların sundukları kaliteli hizmetlerden faydalanmak, organizasyon içi kaynakları rasyonel kullanmak ve dış kaynak sağlayıcılar sayesinde maliyetleri azaltmaktır.

4.4. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusunda Dikkate Alınması Gereken Noktalar

Dış Kaynak Kullanımı projelerinin hayata geçirilebilmesi ve sağlıklı yürümesi bakımından aşağıdaki hususlar büyük önem taşımaktadır¹⁷⁰:

a) Dış kaynak sağlayıcı firmanın güvenilir bir proje planlamasının olması gerekir. Zira dış kaynak sağlayıcı firmaların geçmiş projelerdeki başarıları ve sürekli proje geliştiriyor olmaları nedeniyle tecrübeli oluşları, istenilen bir planın ortaya konması bakımından çok önemlidir.

b) Dış Kaynak hizmeti sunan firma, iş süreçleri ile bankaların istediği niteliklere göre bir dış kaynak hizmeti sunabilmek için; öncelikle dış kaynak hizmeti sunacağı konularla ilgili ayrıntılı bir incelemeden sonra, iş tanımlarını yapmalıdır. İş tanımları, bankaların beklentileri de göz önüne alınarak yapılmalıdır. Bir sonraki safha, bankanın beklentilerinin tesbit edilmesidir. Bankaların beklentilerinin dış kaynak sağlayıcılar tarafından doğru tesbit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü, bankalar hem sektörel rekabet, hem de müşteri tatmini konusuna fazlası ile önem verdikleri için dış kaynak sağlayıcıların bankaların beklentilerine uygun hizmet sunmaları çok önemlidir. Üçüncü aşama ise dış kaynak hizmeti sunma faaliyetinin gerçekleştirilmesidir. Bu aşamada da bir önceki aşamaya bağlı olarak anlaşmada garanti edilen iş standartlarının uygulamada da tutturulması bir başka önemli noktadır. Son olarak, yukarıda vurgulanan faaliyetlerin ayrıntılı bir şekilde dosyalanması, dış kaynak sağlayıcılar açısından ihmal edilmemesi gereken bir başka konudur. Bu sürecin istenilen biçimde işleyebilmesi için

¹⁷⁰ S., O'HENRY: a. g. m., s.48.

dış kaynak sağlayıcı firmaya düşen bazı görevler vardır. Dış kaynak hizmeti sağlayıcı işletmelerin görevleri aşağıdaki gibidir.¹⁷¹

- Bankaların ihtiyaçlarını açık bir şekilde anlamak,
- Banka ile iş birliğine giderek ihtiyaçları belirlemek,
- Bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli organizasyonu kurmak,
- Ve gerekli iş süreçlerini işletmektir.

Bankaların dış kaynak kullanımı sonucu sağladıkları memnuniyetin belirlenmesi aşamasında, dış kaynak hizmeti sağlayan işletmenin sunacağı rapor ve anketler büyük önem taşımaktadır.

Müşteri tatminini ölçmek amacıyla bankalara aylık çalışma raporları, periyodik aralıklarla yapılan uzman memnuniyet anketleri ve yine belirli aralıklarla uzmanlar tarafından müşteri ihtiyaçları ve çalışma ortamı ile ilgili raporlar sunulmaktadır. Dış kaynak sağlayıcı firma, anket sonuçlarına göre ortaya çıkan sorunlara yönelik önerilerini rapor olarak bankalara sunmaktadır.

Bankacılık sektöründe dış kaynaklardan yararlanma hizmetlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bankaların, dış kaynak hizmeti sunan işletmelerde aradıkları bazı nitelikler (standartlar) vardır. Bu nitelikler aşağıda sıralanmıştır.¹⁷²:

1) Zorunlu Eğitim ve Sertifikalar

- *Müşteri Memnuniyeti*: Danışmanlık firmaları tarafından eğitimi verilen ve eğitim sonrası girilen bir sınav sonucu alınan sertifikadır. Bu sertifika, hizmet işletmelerinde çalışan elemanların sağlayacağı müşteri memnuniyetinin temini bakımından yararlı bir sertifikadır.

¹⁷¹ www.tepum.com.tr/sunu sayfasından 26.05.2001 tarihinde alınmıştır.

¹⁷² www.ncr.com.tr/: "Offering Imaging Services Through Outsourcing" sayfasından 25.05.2001 tarihinde alınmıştır.

- *A+*: Danışmanlık firmaları tarafından eğitimleri verilen ve eğitim sonucunda iki adet sınav verilerek alınan bir sertifikasyondur. Bilgi teknolojileri sektöründe çalışacak olan uzmanların temel yazılım ve donanım bilgisine sahip olduğunu gösteren bir belge olarak değerlendirilmektedir.

- *Windows 98 veya Windows NT Workstation*: Windows NT Workstation Windows 98 gibi Microsoft'un müşteri PC'leri için üretmiş olduğu bir işletim sistemidir. Bunun sunucu (server) işletim sistemi ise Windows NT'dir. 2000 versiyonlarında Workstation yerine, Windows 2000 Professional ismi kullanılmaktadır.

2) Bankaların İhtiyaçlarına Göre Farklı Eğitimler ve Sertifikalar

- *MCSE (Microsoft Certified System Engineer)*: Altı adet yönetim bilişim sistemleri ürünlerine ilişkin sınav verilerek elde edilen bir sertifikasyondur.

- *CNE (Certified Netware Engineer)*: 7 adet Novell sınavı verilerek elde edilen bir sertifikadır.

- *OS/2 Engineer* : OS/2 IBM tarafından üretilen bir server işletim sistemidir. Ancak, üretimi IBM tarafından durdurulmuştur.

Yapılan bütün sınavlar; yetkili eğitim merkezlerinde, elektronik ortamda verilmektedir. Sınavlar, ABD'den modem vasıtası ile Türkiye'deki şubelerde bulunan bilgisayarlara indirilen programlar aracılığı ile yapılmaktadır.

4.5. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sağladığı Faydalar

Dış Kaynak kullanımı; bankaların çevresel değişimlere ayak uydurmalarına, çekirdek kabiliyetleri olan bankacılık faaliyetlerine odaklanmalarına, yüksek kalitede mal ve hizmet sunmalarına, ellerinde bulundurdukları nitelikli iş gücünü daha rasyonel

kullanmalarına, gereksiz mamul stoklarının getireceği maliyetlerden tasarruf sağlamalarına ve fonların akılcı kullanımına imkan vermektedir. Bu faydaları biraz açacak olursak:¹⁷³

a) Bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma dış çevresel değişimlere ayak uydurma ve örgütsel esneklik kazanma konusunda bankalara büyük yararlar sağlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişime ayak uydurma konusunda bankaların karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerin üstesinden gelmede dış kaynak sağlayıcı firmalar, uzmanlık alanları ile ilgili önemli katkılar sağlamaktadırlar. Bankalar, özellikle yazılım ve donanım ile ilgili yeni ve güncel olanı kendi gayretleri ile takip edememektedirler. Bu nedenle dış kaynak sağlayıcı firmalar devreye girerek yeniliklere uyum sağlama sorununu ortadan kaldırmaktadırlar

b) Dış kaynak kullanımı sayesinde bankaların kendi çekirdek kabiliyetlerine odaklanmaları sağlanabilmektedir. Bankalar, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili network işletmenliği, yenileme ve yaygınlaştırma projeleri ve eğitim projeleri gibi faaliyetlere kaynak aktarmaktansa çekirdek kabiliyetleri arasında yer alan faaliyetlere odaklanarak etkinlik ve verimlilik artışı sağlamaktadırlar¹⁷⁴.

c) Bankalar, dış kaynak sağlayıcı firmaların kendi uzmanlık alanları ile ilgili niteliklerinden faydalanarak mudilerine yüksek kalite ve özel koşullara sahip hizmet sunabilmektedir.

d) Bankalar, dış kaynaklara faaliyet devrederek, kendi elinde bulunan bilgi teknolojileri uzmanlarını daha verimli ve daha uygun işlerde istihdam edebilmektedirler. Buna bağlı olarak zaman ve iş gücünden tasarruf sağlamaktadırlar.

¹⁷³ ANG : a. g. m. s. 537.

¹⁷⁴ Jack, LARGE: " Outsourcing: A New Way to do Business", *Corporate Finance*, No.178, England, 1999, s. 6.

e) Bankalar için dış kaynak kullanımının bir diğer faydası ise, maliyeti yüksek ve bakım giderleri fazla olan araç parkını azaltmak suretiyle, gereksiz malzeme alımına engel olmak ve bu şekilde maliyetleri düşürmektir. Örneğin, ülkemiz bankalarının sahip oldukları ATM sayılarında yıldan yıla ciddi artışlar gözlenmektedir. Ancak, ATM sayılarının artması ile birlikte tüm bankaların ATM'lerini birbirlerine açmamış olmaları nedeniyle, özellikle büyük şehirlerde bir cadde üzerinde değişik bankalara ait 20-30 adet ATM bulunmakta ve bu makinelerin çoğu atıl beklemektedir. Bankalar arasındaki rekabet kaygısından dolayı ülkemiz kaynakları, söz konusu makinelerin tamamının yurt dışından ithal edilmeleri nedeniyle israf edilmektedir. Bir ATM'nin ortalama 25.000 \$ değerinde olduğu düşünüldüğünde, atıl kalan yaklaşık 3.000 adet ATM'den dolayı ülkemizin kaybı yaklaşık 75.000.000 \$ düzeyindedir¹⁷⁵. Ülkemizde yapılan, yukarıdaki sayısal verileri içeren araştırmanın bulguları ışığında; sektörde faaliyet gösteren bankaların maliyetlerini azaltmak için, ATM'lerinin alımı ve kuruluş sonrası hizmetlerini bir dış kaynak hizmeti sağlayan şirkete (outsourcer) devretmeleri sonucunda ciddi mali avantajlar sağlayabilecekleri vurgulanmaktadır.

f) Bankaların özellikle teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri için dış kaynak hizmeti alması, yatırım paylaşımı yoluyla söz konusu faaliyetlere ayrılacak fonun, banka bünyesinde kalmasına imkan sağlamaktadır.

Bankalar, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynak sağlayıcılardan yararlanarak, sunmuş oldukları hizmete en son teknolojiyi yansıtmakta, kaliteli, hızlı ve düşük maliyete dayalı hizmet sunmaktadırlar.

4.6. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Taşıdığı Risk ve Sakıncalar

Bilginin stratejik bir kaynak olarak önemi her organizasyon için olduğu gibi bankalar için de ihmal edilemez. Bu nedenle, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini yukarıda sıraladığımız faydalarının yanında; dış kaynak

¹⁷⁵ Eyyüp, YILMAZ : "Plastik Kart Sistemlerinin Bankalar Arasında Ortak Kullanılması", **Bankacılar Dergisi**, Sayı 32, Nisan 2000, s.35.

sağlayıcıların piyasalardaki pazar paylarını kaybetmeleri, sunulan hizmetin kalitesinin anlaşmada kabul edildiği gibi gerçekleşmemesi, bilgi işlem uzmanlarının işlerinden olma endişeleri, çalışanların dış kaynak hizmeti alma sonrası yaşadıkları moral bozuklukları ve dış kaynak sağlayıcı üzerinde bankaların kontrolü kaybetmeleri başlıca sakıncalar arasında sayılabilir.

4.6.1. Dış Kaynak Sağlayıcı Firmanın Piyasalardaki Pozisyonu

Bankalar açısından piyasada tanınmış bir dış kaynak sağlayıcı firma ile çalışmak; bilgi işlem ve teknolojileri ile ilgili gelişmeleri yakından takip etmeye, etkinlik ve verimlilik artışına ve tüketici piyasasının ihtiyaçlarını zamanında tesbit edip gidermeye imkan sağlamaktadır. Ancak, söz konusu firma eğer piyasadaki şöhretini yitirmiş, en son teknolojik gelişmeleri takip edemez konuma gelmiş ve yapması gereken pazarlama araştırmalarını da yapamaz bir halde ise bu durumda, söz konusu firma ile çalışmak bankalar veya işletmeler açısından sakıncalı olabilmektedir.

4.6.2. Hizmet Kalitesi

Dış kaynak sağlayıcılar tarafından sağlanan hizmetin, bankanın aynı hizmeti kendi kaynakları ile yapmasına göre kalite ve maliyetler bakımından bir farklılığının olması gerekir. Eğer hizmet kalitesi ve maliyetler bakımından bir farklılık yoksa, dış kaynak kullanımının hiçbir cazibesi kalmayacaktır. Mal ve hizmet kalitesi kapsamında ele alınabilecek başlıca konular; hizmetin zamanında sunulması, hizmet performansına olan güven, esneklik ve hizmet çeşitlendirmesi veya pazarın ihtiyaçlarına cevap verebilmektir. Yapılan araştırmalarda dış kaynak sağlayıcı firmaların hizmet kalitesine olan duyarlılıkları firmaların bekledikleri seviyede değildir¹⁷⁶. Bankacılık sektöründe yaşanan rekabetin boyutları bakımından düşünüldüğünde hizmet kalitesinin önemi kesinlikle göz ardı edilmemelidir.

¹⁷⁶ GUPTA, U.G., and GUPTA, A.: a .g. .m. , s.51.

4.6.3. Bilgi İşlem Uzmanlarının İşlerinden Olma Endişeleri

Bilgi işlem ve faaliyetlerinin dış kaynak sağlayıcı bir firmaya devri sonucu bu bölümde çalışan personelin moralinde bir bozulma ve buna bağlı olarak işlerinden olma endişesi ortaya çıkacaktır. Bunun sonucunda bankanın personel devir oranında bir artış meydana gelebilecektir. Dış kaynaklardan yararlanma kararı verilirken, bankaların yukarıdaki hususları göz önünde bulundurması ve kararın verilmesinin neden önemli olduğu konusunda çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir.

4.6.4. Dış Kaynak Sağlayıcı Firmanın Bankalar Tarafından Kontrolünün Kaybedilmesi

Bilgi işlem ve teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme ve değişimlerin takibi dış kaynak sağlayıcı firmalar tarafından daha kolay olabilmektedir. Ancak, zamanla bankalar dış kaynak sağlayıcı firmalara, özellikle stratejik önem arz eden konularda bağımlı hale gelebilmektedirler. Bankalar gelişmeleri takip edemedikleri için dış kaynak sağlayıcı firmaları denetleme noktasında yetersiz kalabilmektedirler. Dolayısı ile alınan hizmete ilişkin performans değerlendirme sonuçlarının düzenli olarak alınması ve ayrıca dış kaynak sağlayıcılar tarafından periyodik bilgilendirmelerin düzenli olarak yapılması gerekir.

Bankalar ve Finansal kuruluşların teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma esnasında karşılaşılabilecekleri risklere ilişkin bir başka araştırma, Fedaral Finansal Müesseseler Teftiş Kurulu (Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC) tarafından, Kasım 2000'in sonunda, "Teknolojik Dış Kaynaklardan Yararlanma Hizmetlerinde Risk Yönetimi" adı altında bir rehber şeklinde yayınlanmıştır¹⁷⁷. Kurul, teknolojik dış kaynaklardan yararlanma hizmetleri ile ilgili risklerin tanımlanması ve kontrolü üzerinde durmaktadır. FFIEC tarafından hazırlanan

¹⁷⁷ Eugene M. KATZ and Theodore F. CLAPOOLE: "Taking Care of Outsourced Business", *Community Banker*, Vol.10, No.5, 2001, s.50.

rehber, olası riskleri ve bu risklere karşı alınabilecek önlemleri ortaya koymaktadır. Kurula göre, belli başlı riskler ve alınabilecek önlemler dört başlık altında ele alınmaktadır¹⁷⁸:

a) Bankalar, dış kaynaklardan yararlanma konusunda detaylı düşünmemektedirler. Yani, bankalar veya finansal kuruluşlar, dış kaynak hizmetinden yararlanmanın kendi stratejik planları veya organizasyonel amaçları ile ne derece örtüştüğünü, çok fazla değerlendirmeden anlaşma yoluna gitmektedirler. Oysa bankalar tarafından, konunun her yönüyle ele alınması, olası risklerden kaçınmayı sağlarken, sağlıklı bir dış kaynak hizmeti almayı da beraberinde getirebilecektir.

b) Dış kaynak sağlayıcı firmaların, bankaların ihtiyaçlarına cevap verememesi ihtimali karşısında bankalar, mevcut dış kaynak sağlayıcı firmalar arasında sağlam bilgilere dayanan araştırmalar yapmak durumundadır. Fakat kurulun yaptığı araştırma sonucu bankaların bu konuya yeterli önemi vermedikleri ortaya çıkmıştır. Bu konuda bankalar, çalışacakları dış kaynak sağlayıcının seçimini, en az personel seçimi kadar önemsemelidir. Öte yandan, dış kaynak sağlayıcı firmanın göstereceği performans ve bankaların ihtiyaçlarına vereceği cevap, anlaşmanın süresi ve devamlılığı bakımından çok önemlidir.

c) Üçüncü risk taşıyan konu, yapılan anlaşma ve bu anlaşmanın içeriği ile ilgilidir. Anlaşmalar, yeterince açık ve her konuda ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları da içerecek biçimde hazırlanmalıdır. Aksi takdirde, taraflar arasında çatışma yaşanması ve fikir ayrılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar çıkması muhtemeldir.

d) Dış kaynak sağlayıcının anlaşma şartlarına uyup uymadığını denetleyebilecek bir mekanizmanın bulunmaması risk taşıyan bir başka konudur. Bankalar ve finansal kuruluşlar teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri gibi son derece stratejik bir konuda dış kaynak sağlayıcı firmanın sunduğu hizmetin kalitesini denetleyecek bir mekanizma oluşturmalarıdır.

¹⁷⁸ A.g.c., s.51.

Bankalar ve finansal kuruluşlar açısından, dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili arzulanan verimin alınabilmesi için, yukarıda sıralanmış olan riskler ve sunulan önerilerin gözden uzak tutulmaması gerekmektedir.

4.7. Türk Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynak Hizmeti Sunan Danışman Kuruluşlar ve Sundukları Hizmetler

Ülkemizde bankalar için dış kaynak hizmeti sunan başlıca danışman kuruluşlar; Tepum, NCR, Oracle, Argesoft, IBM, HP, Digital Equipment Corporation ve Unisys'dir¹⁷⁹. Söz konusu kuruluşlar bankaların; yönetim bilgi sistemlerinin kurulması, müşteri ilişkileri yönetimi, grupsal çalışma ortamının sağlanması, şirket bilgi/ belge sisteminin oluşturulması ve karar destek sistemi kurulması gibi farklı alanlarda, dış kaynak sağlayıcı firma olarak faaliyet göstermektedirler.

Bu firmalar dış kaynak hizmeti sunarken uluslararası şöhrete sahip bazı firmalarla fonksiyonel iş ortaklığına gitmektedirler. Bu firmalardan bazıları¹⁸⁰:

- Comp TIA Member
- ICG International Project Partner
- Global Vision Ortaklığı
- Microsoft Certified Solution Provider
- Novell Systems House
- Compaq Advanced System Reseller
- HP Connect Business Reseller
- Cisco
- Motorola
- Intel Advanced Network Reseller'dir.

¹⁷⁹ BLUMBERG : a. g.,m., s.14.

¹⁸⁰ www. tepum.com.tr/sunu sayfasından 26.05.2001 tarihinde alınmıştır.

Danışmanlık şirketlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetleri; bayi networkü işletmenliği, şube yenileme ve yaygınlaştırma projeleri, donanım malzemeleri taşıma projeleri ve bilgi işlem faaliyetlerine ilişkin eğitim projeleri olarak sıralayabiliriz.

Yukarıdaki faaliyetlerden bankaların en sık kullandıkları şube yenileme ve yaygınlaştırma projeleridir. Tepum'un bankacılık sektörü ile ilgili gerçekleştirdiği şube yenileme ve yaygınlaştırma projeleri şöyledir¹⁸¹:

- Pamukbank Projesi (Pegasus)
- Yapı Kredi Bankası Projesi (YKB 2000 Faz-1)
- Yapı Kredi Bankası Projesi (YKB 2000 Faz-2)
- Pamukbank Projesi (Mistral)
- EGS Bank Şube Projesi
- İktisat Bankası Şube Projesi
- Finans Bank Projesi

Tepum'un gerçekleştirdiği donanım malzemeleri taşıma projeleri arasında ise;

- Yapı Kredi Bankası Bankacılık Üssü,
- EGS Bank,
- Oyak Bank,
- West Bank.

Konu ile ilgili ülkemizde de Oyak Bank'ın bilgi işlem bölümüne dışarıdan destek olan firma Tepum, yakın geçmişte bankanın geniş alan ağı projesini başarıyla tamamlamıştır.¹⁸²

Yine, Tepum tarafından gerçekleştirilen Eğitim projeleri arasında:

¹⁸¹ www.tepum.com.tr/sunu/ sayfasından 26.05.2001 tarihinde alınmıştır.

¹⁸² Uzınan Gözüyle Bankacılık, "Topum Oyak Bank'ın telefon trafiğini düzenliyor". Yıl 9, Sayı 27 Temmuz-Ağustos 1999, s.9.

- Finansbank Eğitim Projesi
- Citibank Eğitim Projesi,
- Pamukbank Eğitim Projesi,
- Yapı Kredi Bankası Eğitim Projesi
- EGS Bank Eğitim Projesi başta gelen projelerdendir.

Örneğin, Finansbank Eğitim projesi kapsamında 75 gruptan oluşan 950 finansbank çalışanı, eğitimlerinin içeriğinde MS Windows 98, Lotus Notes, MS Office 97 programlarını kullanmayı öğrenirken, toplam proje üç ay sürmüştür.

Bankaların teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili çalışmalarını dış kaynaklara ihale etmeleri ve öz yetenekleri ile ilgili faaliyetlere odaklanmaları sektörün başarısı açısından fazlasıyla önemlidir. Zira, dünyadaki yönelim de bu yöndedir.

Bilgi işlem faaliyetlerinin işletme dışı bir firmaya devri ile bankalar; maliyet tasarrufu, teknoloji sorunlarından arınma ve teknolojik gelişmelerin yakından takibi gibi konularda fayda sağlamaktadırlar. Ancak, böyle bir dış kaynak faaliyetinden yararlanmanın, bilgi işlem kontrolünün kaybedilmesi veya dış kaynak sağlayıcı firmanın (işletmenin) yetersizliği ve bunun sonucu uğranılacak zararlar gibi çeşitli riskleri de beraberinde getirdiği bir gerçektir.

Bir sonraki bölümde, Türkiye'deki ticaret bankalarının (yabancı sermayeli ticaret bankaları hariç) teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkında, mevcut durumun tesbiti ve banka yöneticilerinin konuya ilişkin tutumlarının analiz ve değerlendirmelerine yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ VE BİLGİ İŞLEM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi, bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler ile yoğun rekabet ortamı işletmeleri gerek felsefe ve gerekse organizasyon olarak yeni arayışlara yöneltmiştir. Özellikle, 20. yüzyılın son çeyreğinde dünya ölçeğinde yaşanan bu değişim ve gelişmeler, yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Yeni yönetim anlayışları, işletmelerin etkinlik ve verimliliklerindeki artışa, ayrıca rekabet şartlarına ayak uydurabilmelerine imkan sağlamıştır.

1980'li yıllarla birlikte ismi yeni yönetim anlayışları arasında daha sık duyulmaya başlayan, dış kaynaklardan yararlanma kavramı işletmelere; kalite, maliyet, zaman, esneklik ve kaynakların etkin kullanımı gibi yararlar sağlamaktadır. Ancak, söz konusu yaklaşımın yukarıda sayılan yararlarının yanında; dış kaynak sağlayıcı firmaların kontrolünün kaybedilerek bağımlılığın artması, nitelikli hizmet sunma konusunda yaşanan problemler ve anlaşmada kabul edilen şartlara uyulmaması gibi risk ve sakıncaları da mevcuttur. Buna rağmen, dış kaynaklardan yararlanma, işletmeleri çekirdek kabiliyetlere yönelttiği ve çekirdek kabiliyetler dışında kalan işlevleri dış kaynak sağlayıcı firmalara devretme imkanı sağladığı için, giderek yaygınlık kazanmakta olan popüler bir yönetim anlayışıdır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletme fonksiyonları itibari ile; pazarlama, finansman, imalat süreçleri, insan kaynakları ve teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili olmak üzere değişik türleri vardır.

Dünyada son yıllarda en hızlı değişen ve gelişen sektörlerin başında teknoloji veya bilişim sektörü gelmektedir. Teknoloji yoğun çalışan işletmelerin, sektördeki değişimi takip etme konusunda yaşadığı sıkıntılar, alternatif bir yönetsel anlayış olarak dış kaynaklardan yararlanmanın yaygın bir şekilde tercih edilmesine sebep olmaktadır.

Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanma ve teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunun incelenmesi, gelecekte bu yaklaşımı benimseyecek işletmelere yol gösterici olabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca, bu incelemenin bundan sonra yapılacak olan literatür çalışmalarına da katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın uygulama bölümünde, ülkemizde teknolojiyi en yoğun kullanan ve kurumsal yapısı itibari ile en yerleşmiş sektörlerden olan bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını ortaya koyabilmek amacıyla bir durum tespiti yapılmıştır. Ayrıca araştırmada, tutumların davranışa dönüşebilme özelliğinden hareketle¹⁸³, bankacılık sektöründe dış kaynaklardan yararlanmaya karşı banka yöneticilerinin tutumları arasındaki farklılıkları ortaya koyan, anket uygulaması sonuçlarına yer verilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın kapsamı, örnek kitlenin oluşturulmasına ilişkin bilgiler, veri toplama yöntemleri, verilerin değerlendirilmesi ve analizine ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

2.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlesini, Türkiye Bankalar Birliğinin verileri esas alınarak yurt dışında kurulmuş ticaret bankaları hariç, Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 40

¹⁸³ Çiğdem, KAĞITÇIBAŞI : *Yeni İnsan ve İnsanlar*, 10.Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999, s.104.

ticaret bankası oluşturmaktadır. Söz konusu 40 ticaret bankası kapsamına; özel bankalar, kamu bankaları, Türkiye’de kurulmuş yabancı ticaret bankaları ve tasarruf mevduatı sigorta fonunda bulunan bankalar girmektedir. Araştırmada, ana kütleyi oluşturan 40 ticaret bankasının tamamına ulaşılmak suretiyle tam sayım yapılmıştır.

2.2. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “Anket Metodu” kullanılmıştır. İstenilen verilerin toplanmasına ilişkin hazırlanmış olan Anket formu Ek-3’de sunulmuştur.

2.2.1. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmanın, birincil verilerine ulaşmak amacı ile hazırlanmış olan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ülkemizde faaliyet gösteren ticaret bankalarının teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını ortaya koymak amacı ile hazırlanmış ilk yedi soru yer almaktadır. Bu bölümde yer alan sorular, açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, sekiz numaralı soru olarak yer alan ve 33 önermeyi içeren, beşli Likert ölçeğine göre (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum) geliştirilmiş sorulardan meydana gelen tutum ölçeği yer almaktadır. Bu araştırmada da Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğinde araştırmacı öncelikle tutum nesnesi ile ilgili olumlu ve olumsuz olmak üzere önermeler oluşturur. Tutumu araştırılan kimseden her bir önermeye katılıp katılmadığı ve ne derece katılıp ne derece katılmadığını belirtmesi istenir. Cevaplar genel olarak (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde beş kategoriden oluşur. Her bir cevap kategorisine birden beşe kadar veya beşten bire kadar sayısal değerler verilir. Bu sayısal değerler -2,-1,0,+1,+2 şeklinde de olabilir. Tutum nesnesi ile ilgili önermelerin genellikle yarısı olumlu, yarısı olumsuz olarak hazırlanır ve olumsuz olan önermeler tersten kodlanır. Likert ölçeğinin bir çok avantajlı yönü vardır. Hazırlanması ve uygulanması kolaydır, kolayca cevaplandırılabilir ve düşünce ve duyguların yoğunluğunu ölçme imkanı verir. Likert

ölçeğinin en olumsuz yönü ordinal bir ölçek olmasıdır¹⁸⁴. Araştırmada 9. 10.11. soruların yer aldığı ve anketin üçüncü ve son bölümü, banka yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ilk yedi soruluk birinci bölümü hazırlanırken, çalışmanın teorik çerçevesi içinde yer alan bilgilerden, temas kurulabilen banka yöneticilerinin bilgilerinden ve konu ile ilgili internet sitelerinden yararlanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular için tutum ölçeği geliştirme aşamasında, esas itibari ile Amerika Birleşik Devletleri bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri konusunda yapılmış bir çalışmanın uygulama bölümüne ilişkin tutum ölçeğinden yararlanılmıştır. Ang tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre .93 olarak hesaplanmıştır¹⁸⁵. Böylece toplam yedi boyut/faktör (etkinlik, dış çevreye uyum, maliyet avantajı, varlıkların özelliği, dış kaynak sağlayıcıların bulunabilirliği, mübadele maliyeti, algılanan finansal güç) ve 33 önermeden oluşan tutum ölçeği, bankaların bilgi işlem ve teknolojilerinden sorumlu yöneticilerine uygulanmak üzere son şeklini almıştır.

2.2.2. Anketlerin Uygulanması

Bu araştırmada, dört banka yöneticisine yüz yüze anket yöntemi ile anketler uygulanmış bunun yanında, diğer bankalara yukarıdaki anket türleri dışında kalan ve son zamanlarda bazı araştırmalarda yöntem olarak kullanılan, elektronik ortamda hazırlanmış ve internet üzerinden uygulanan elektronik posta yöntemi ile anketler uygulanmıştır. E-posta ile anket, başta maliyet ve zaman avantajları sağlamanın yanında, cevaplayan deneklerin de sıkılmadan ve ilgi ile anketlere cevap vermelerini sağlamaktadır. Bu çalışma için geçerli olmasa da söz konusu anket yönteminin olumsuz yanı, her çalışma için uygun bir anket uygulama yöntemi olup olmayacağı

¹⁸⁴ Salih, KUŞLUVAN: "Türkiye'de Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Turizm Endüstrisinde Çalışmaya Karşı Tutumları", (Basılmamış Doçentlik Tezi), Nevşehir, 1999, s.116.

¹⁸⁵ Soon, ANG : " Production And Transaction Economies And IS Outsourcing: A Study Of The U.S. Banking Industry(N1), MIS Quarterly, Cilt 22, Sayı4, Aralık, 1998, s.551-553.

konusundaki tartışmalardır. Zira, her çalışmanın ana kütle ya da örneklemini oluşturan kişilerin e-potası olan, internete bağlı bir bilgisayarının bulunmama ihtimali yüksektir.

Anketler uygulamaya geçilmeden önce Nevşehir'deki 10 banka müdürü üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Böylece, anket sorularının anlaşılabilirliği ya da ifade bakımından izaha muhtaç noktalarının olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Banka yöneticilerinin yaklaşımları doğrultusunda, üniversite öğretim üyelerinin de görüşleri alınarak, ankete son şekli verilmiştir.

Anketler, Türkiye Bankalar Birliğinin verileri esas alınarak 40 ticaret bankası üzerinde uygulanmıştır. Öncelikle, isimleri belirlenen ve genel müdürlükleri İstanbul'da bulunan bankalara e-posta vasıtasıyla, genel müdürlükleri Ankara'da bulunan bankalara ise bizzat ulaşılmak suretiyle anketler uygulanmıştır. Anketler, bankaların genel müdürlük seviyesinde bilgi işlem ve teknolojilerinden sorumlu yetkililerine uygulanmıştır. Genel müdürlükleri İstanbul'da bulunan bankaların internet sitelerine girilmek suretiyle e-posta aracılığı ile yetkili isimleri ve yetkililerin e- posta adresleri talep edilmiştir. Bir haftalık bekleme süresinin ardından, e-posta gönderilen toplam 36 bankadan 29'undan yetkili ismi alınmıştır. E-posta aracılığı ile cevap alınamayan sekiz bankadan telefonla iletişim kurularak, yetkililerin isim ve e- posta adresleri temin edilmiş böylece, ana kütlenin tamamına anket formları ulaştırılmıştır.

Elektronik ortamda, form ile hazırlanmış Word belgesi haline getirilen anket formu, üst yazısı (Ek-2) ile birlikte dosya eki olarak üzerinde gerekli işaretlemelerin yapıp tekrar e-posta ile gönderilmesi için bankaların bilgi işlem ve teknolojilerinden sorumlu yetkililerinin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Anketlere, ilk hafta sonunda 22 bankadan cevap gelmiştir. Yapılan ikinci hatırlatma sonucu cevap gelen toplam banka sayısı 30'a ulaşmıştır. Telefon ile yapılan üçüncü hatırlatmanın ardından iki cevaplanmış anket daha dönmüş ve cevaplanan toplam anket sayısı 32'ye ulaşmıştır. Bunun sonucunda, anketlerin geri dönüş oranı % 80 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin bu kadar yüksek bir dönüş oranına sahip olmasının en önemli sebepleri arasında, sektörün düzenli kurumsal yapısı ve genel müdürlük seviyesinde bilgi işlem ve

teknolojilerinden sorumlu yetkililerin eğitimli ve profesyonel yöneticiler olmaları ile sağladığı cevaplama kolaylığı nedeniyle anketlerin e-posta ile uygulanması sayılabilir.

2.3. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi

Araştırmanın giriş ve amaç kısımlarında da ifade edildiği gibi, anket sonuçları kontrol edildikten sonra, anket formunun ilk yedi sorusu içinde yer alan ve bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusundaki mevcut uygulamalara ilişkin banka yöneticilerinin cevapları, tanımlayıcı istatistiki bilgiler (yüzde ve frekanslar) şeklinde tablolara yerleştirilmiştir. Değerlendirme sonucu, elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar ilgili oldukları tabloların devamında yer almaktadır. Ayrıca, verilerin yer aldığı tablolar anket formundaki soru sırası dikkate alınarak yerleştirilmiştir. Bunun yanı sıra, cevaplandırılma oranı düşük olsa da açık uçlu sorulara verilen cevaplar değerlendirilerek, katılımcıların konuyla ilgili görüşleri özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan banka yöneticileri çeşitli değişkenlere göre iki grup halinde ele alınmış, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda aralarında bir tutum farklılığı olup olmadığını tesbit etmek amacıyla, elde edilen verilere, "SPSS for Windows 9.05" paket programı ile parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Araştırma bulgularının test edilmesi ile ilgili uygun istatistiksel tekniğin seçilmesi konusunda iki ölçüt dikkate alınmıştır. Bunlar :¹⁸⁶

1. Araştırmada kullanılan verilerin nominal, ordinal, interval, yoksa ratio olup olmadığı,
2. Gözlemlerin normal dağılım gösteren bir ana kütlede seçilip seçilmediğidir.

¹⁸⁶ Mona, CLARK ve diğerleri : **Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism**, International Thomson Business Press, London,1998, s.202-204.

Yukarıdaki ölçütlere göre, gözlemin yapıldığı ana kütle normal dağılım gösteriyorsa, parametrik testlere başvurulur. Normal dağılım göstermiyorsa parametrik olmayan testler kullanılır. Ölçek verileri ordinal ve dağılım normal dağılım ise analizde parametrik testler kullanılır. Ölçek ordinal ve dağılım normal dağılım değilse parametrik olmayan testler uygulanır. Bu bilgiler ışığında, araştırmada kullanılan beşli Likert ölçeğinin ordinal veri veren bir ölçek olduğu Neuman tarafından savunulmaktadır¹⁸⁷. Araştırmanın yapıldığı ana kütlede alınan verilerin histogramlarına bakılarak, ana kütlede normal dağılım göstermemesi ve yukarıda da ifade edildiği gibi kullanılan Likert ölçeğinin ordinal veri veren bir ölçek olması nedeniyle, çalışmada parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Mann-Whitney U testinde iki bağımsız örneğin aynı ana kütlede alınıp alınmadığı veya örneklerin alındıkları ana kütlelerin birbirlerinden farklı olup olmadığı test edilir¹⁸⁸. Bu araştırmada; aktif büyüklüğü, karlılık ve mevduat sahipliği şeklindeki üç büyüklük kriteri bakımından ayrı ayrı ilk beş sırada yer alan bankaların yöneticileri 1, diğer banka yöneticileri 2 değeri verilerek gruplandırılmıştır. Ayrıca, banka yöneticileri kadın 1, erkek 2 ve eğitim seviyeleri itibari ile lisans mezunu yöneticiler 1, lisans üstü eğitim mezunu yöneticiler 2 değerleri verilerek gruplandırmaya tabi tutulmuştur. Bu doğrultuda, gruplar arasında tutum farkı olup olmadığı geliştirilen hipotezler çerçevesinde Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre yorumlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, her bir önermeye ilişkin ayrıntılı biçimde hazırlanmış olan Mann-Whitney U testi sonuçları Ek-1’de sunulmuştur.

¹⁸⁷ W. Lawrance, NEUMAN : **Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches**, 4.Baskı, Allyn and Bacon, Boston,2000,s.182.

¹⁸⁸ Mahmut, KARTAL: **Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri Parametrik ve Nonparametrik Teknikler**, Şafak Yayınevi,Erzurum, 1998, s.189.

3. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ VE BİLGİ İŞLEM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KONUSUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI

Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 32 ticaret bankasına ait demografik bilgiler ile söz konusu ticaret bankalarının teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler (yüzde ve frekans) aşağıda sunulmuştur:

3.1. Türkiye'de Faaliyet Gösteren Ticaret Bankaları ile İlgili Demografik Bilgiler

Türkiye'de faaliyet gösteren ticaret bankalarının toplamı 40'tır. Bu araştırmada aşağıdaki 32 ticaret bankasının verilerine ulaşılabildiği için Tablo 7'de sadece 32 bankanın demografik verilerine yer verilmiştir.

Tablo 7: Araştırmada Yer Alan Ticaret Bankalarına Ait Demografik Bilgiler (Milyar TL)

	Banka Adı	Kuruluş Yılı	Toplam Aktifler	Toplam Mevduat	Net Dönem Karı	Şube Sayısı	Personel Sayısı
1	T.C. Ziraat Bankası	1863	12,035,315	9,586,226	40,168	1,309	37,705
2	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1938	7,147,230	5,559,542	88,193	810	14,843
3	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1944	4,895,095	3,495,377	211,276	431	10,089
4	Türkiye İş Bankası A.Ş.	1924	4,765,894	2,978,028	251,323	851	15,867
5	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1946	4,532,402	2,393,913	181,099	234	5,350
6	Akbank T.A.Ş.	1947	4,353,822	2,601,195	318,387	574	8,383
7	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O	1954	3,390,877	2,407,100	85,736	340	9,182
8	Pamukbank T.A.Ş.	1955	3,262,599	2,396,395	74,039	197	5,733
9	Demirbank T.A.Ş.	1953	1,612,777	1,119,521	107,765	125	2,556
10	Finansbank A.Ş.	1987	1,339,826	531,427	65,702	106	2,029
11	Osmanlı Bankası A.Ş.	1863	1,305,298	658,291	48,335	80	2,247
12	Körfezbank A.Ş.	1987	1,281,307	837,017	53,475	11	500
13	Koçbank A.Ş.	1985	1,227,414	752,821	63,201	81	2,434
14	Toprakbank A.Ş.	1992	1,157,480	766,376	17,093	166	3,253
15	Etibank A.Ş.	1935	678,590	591,217	2,664	151	1,998

16	Kentbank A.Ş.	1992	568,632	374,802	13,926	72	1,666
17	Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.	1928	554,627	476,393	1,111	169	1,402
18	Şekerbank T.A.Ş.	1953	481,888	359,209	9,566	193	3,158
19	Alternatifbank A.Ş.	1992	465,049	254,536	33,902	26	678
20	Sümerbank A.Ş.	1933	447,555	495,178	-225,042	88	1,692
21	EGS Bank A.Ş.	1995	356,411	269,842	1,907	48	1,077
22	Tekstil Bankası A.Ş.	1986	329,452	155,530	25,738	28	1,012
23	Bank Ekspres A.Ş.	1992	197,367	284,479	-32,289	27	653
24	Bayındırbank A.Ş.	1958	180,505	99,457	2,430	27	653
25	Anadolubank A.Ş.	1997	170,911	115,847	4,424	23	356
26	Arap Türk Bankası A.Ş.	1977	138,059	28,476	6,674	6	252
27	Oyak Bank A.Ş.	1984	136,972	34,171	10,247	12	400
28	Milli Aydın Bankası (Tarişbank)	1913	126,827	103,009	-15,440	44	721
29	Adabank A.Ş.	1985	58,720	44,557	220	82	522
30	Turkish Bank A.Ş.	1982	57,929	47,519	736	15	226
31	MNG Bank A.Ş.	1991	52,690	25,619	1,369	21	408
32	TürkSakura BankA.Ş. (Fibabank)	1985	46,658	28,608	2,556	2	49

Kaynak : Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Mayıs 1995, s.54, 55 ve Türkiye’de Bankacılık 2000, Türkiye Bankalar Birliği ve Capital Dergisi Yayınları, Eylül 2000, s.170-171.

3.2. Bankaların Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanıp Yararlanmadığına İlişkin Bilgiler

Tablo 8: Bankaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Oranı

Dış Kaynak Hizmeti Alıyor musunuz ?	Sayı	%
Evet	32	100
Hayır	-	-

Tablo 8’den de anlaşılacağı gibi, ankete cevap veren 32 ticaret bankasının tamamı teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynak sağlayıcılardan yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Sektörde faaliyet gösteren bankaların, genelde, teknoloji yatırımları konusunda dış kaynak sağlayıcılardan yararlandıkları ifade edilebilmektedir.

3.3. Bankaların Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Sebepleri

Tablo 9: Bankaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Sebepleri

Dış Kaynak Hizmeti Alma Sebepleri	Sayı	%
Rekabet Avantajı	12	21,05
Maliyet Avantajı	15	26,31
Hizmet Kalitesi	23	41,35
Karlılık	4	7,01
Diğer	3	5,26
Toplam	57	100

Tablo 9’da bankaların teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma sebeplerinden en önemlileri aşağıda yer almaktadır. Buna göre ankete cevap veren banka yöneticilerinden 23 tanesi, en önemli dış kaynaklardan yararlanma sebebi olarak, dış kaynak sağlayıcıların sundukları hizmet kalitesi ile bankalarının ihtiyaçlarına cevap vermesini göstermişlerdir. Ayrıca 15 banka; maliyet avantajı, 12 banka da rekabet avantajını dış kaynaklardan yararlanma sebebi olarak ileri sürmektedir. 4 banka karlılık sebebini, 2 banka da diğer sebepleri dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında göstermektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen bankalar, banka bünyesindeki ekiplere know how transferi amacıyla, teknolojiyi daha iyi takip edebilmek amacıyla ve bünyede mevcut bir hizmeti en az aynı kalitede ve daha uygun maliyetle temin etmeyi dış kaynaklardan yararlanma sebebi olarak ifade etmektedirler. Teoride; maliyet, rekabet avantajı, karlılık ve öz yeteneklere odaklanma başta gelen dış kaynaklardan yararlanma sebepleri iken, araştırmada ülkemiz bankacılık sektöründe dış kaynak sağlayıcıların sunduğu hizmet kalitesi en önemli sebep olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 9’da toplam cevap sayısının 32’den fazla olmasının sebebi birden fazla seçeneğinin işaretlenebilmesinden kaynaklanmaktadır. Dış kaynak sağlayıcılar bankalara ne kadar nitelikli hizmet sunarlarsa, bankalar da buna bağlı olarak müşterilerine o kadar kaliteli hizmet sunabileceklerdir.

3.4. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sağladığı Faydalar

Tablo 10: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Bankalara Sağladığı Faydalar

Dış Kaynak Hizmeti Almanın Faydaları	Sayı	%
Teknolojik Değişimi Takip Etme	22	25,58
Bankaların Sunduğu Hizmet Kalitesinde Yükselme	14	16,27
Kaynakların Rasyonel Kullanımı	16	18,60
Kaynakların Banka Bünyesinde Kalması	5	5,81
Dış Kaynak Sağlayıcının Sunduğu Şirket Kültürü	7	8,13
İş Birliği Sonucu Oluşan Sinerjik Güç	20	23,25
Diğer	1	1,16
Cevapsız	1	1,16
Toplam	86	100

Tablo 10'da bankaların teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynak hizmeti almasının faydaları yer almaktadır. Buna göre, bankalar dış kaynaklardan yararlanma ile en fazla yararı, teknoloji takibi konusunda sağlamaktadırlar. Dış kaynak sağlayıcı ile işletmenin işbirliği sonucu ortaya çıkan sinerjik güç, dış kaynaklardan yararlanmanın sağladığı faydalar arasında % 23,25 ile ikinci sırada yer almaktadır. Bunu % 18,60 ile kaynakların rasyonel kullanımı takip etmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen bir banka yöneticisi ise dış kaynaklardan yararlanmanın faydaları arasında personel maliyetlerini düşürmeyi saymaktadır. Teknoloji, hızlı değişim ve gelişim göstermesi nedeniyle, girdi olarak kullanıldığı bütün sektörler için takip edilmesi çok zor bir faktördür. Araştırmanın yapıldığı bankacılık sektörü de teknolojinin en yoğun kullanıldığı sektörlerin başında geldiğinden, bu konuda kendilerine hizmet sunabilecek bir dış kaynak sağlayıcının bulunması bankalara önemli faydalar sağlayabilmektedir. Bu araştırmanın sonucunda da 32 banka yöneticisinden 22'si teknolojik değişimi takip etmeyi dış kaynak sağlayıcıların sunduğu en önemli fayda olarak ilk sırada saymaktadır.

3.5. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynak Hizmeti Alınan İş Alanları

Tablo 11: Bankaların Dış Kaynak Hizmeti Aldıkları İş Alanları

Alınan Hizmetler	Sayı	%
Yazılım Geliştirme Hizmeti	29	21,16
Teknik Servis Hizmetleri	19	13,86
Dahili Şebeke Ağları İle İlgili Hizmetler	10	7,29
Şube Yenileme ve Yaygınlaştırma	9	6,56
Eğitim Projeleri	15	10,94
Donanım Hizmeti	25	18,24
Ürün Destek Hizmeti	18	13,13
Bayii Networkü İşletmenliği	5	3,64
Taşıma Projeleri	7	5,10
Diğer	-	-
Toplam	137	100

Bankaların dış kaynak hizmeti aldıkları iş alanları ile ilgili bilgiler Tablo 11’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan 32 bankadan 29’u yazılım geliştirme, 25’i donanım hizmeti, 19’u teknik servis hizmeti, 18’i ürün destek hizmeti ve 15’i de eğitim destek hizmetleri ile ilgili iş sahalarında dış kaynak sağlayıcılardan hizmet satın almaktadır. Ayrıca, 10 banka dahili şebeke ağları ile ilgili hizmetler, 9 banka şube yenileme ve yaygınlaştırma, 7 banka taşıma projeleri, 5 banka ise bayii networkü işletmenliği alanlarında dış kaynak hizmeti almaktadırlar. Araştırma bulguları arasında en dikkat çekici olan, şube yenileme ve yaygınlaştırma hizmetlerinin teoride elde edilen bilgilerin aksine, önde gelen dış kaynaklardan yararlanma hizmetleri arasında yer almamasıdır.

3.6. Bankaların Dış Kaynak Sağlayıcılar Tarafından Bilgilendirilmeleri

Tablo 12: Bankalar Dış Kaynak Sağlayıcılar Tarafından Bilgilendirilme Oranı

Periyodik Bilgilendirme	Sayı	%
Evet	31	96,9
Hayır	1	3,1
Toplam	32	100

Bu soruya 32 banka yöneticisi cevap vermiştir. 31 banka yöneticisi (% 96,9) dış kaynak sağlayıcı firmalar tarafından bilgilendirildikleri cevabını verirken, bir banka yöneticisi dış kaynak sağlayıcılar tarafından bilgilendirilmedikleri cevabını vermiştir. İkincil veriler de bankaların periyodik olarak dış kaynak sağlayıcılar tarafından bilgilendirildiğini iddia etmektedir.

3.7. Bankaların Dış Kaynak Sağlayıcılar Tarafından Bilgilendirilme Biçimleri

Tablo13: Dış Kaynak Sağlayıcıların, Bankaları Periyodik Bilgilendirilme Biçimleri

Bilgilendirilme Biçimleri	Sayı	%
Rapor	20	45,45
Anket Sonuçları	4	9,09
Brifing	18	40,90
Cevapsız	2	4,54
Toplam	44	100

30 Ticaret bankasının dış kaynak sağlayıcılar tarafından periyodik bilgilendirilme biçimleri şöyledir: Rapor ile 20 banka, brifing ile 18 banka ve anket sonuçları ile dört banka, dış kaynak sağlayıcılar tarafından bilgilendirilmektedir. İki banka ise bu soruya cevap vermemiştir. Bankalar genel olarak, dış kaynak sağlayıcılar tarafından rapor ve anket sonuçları ile bilgilendirilmekte iken, araştırma sonucunda elde edilen bulgular, brifing yönteminin de önemli bir bilgilendirme aracı haline geldiğini göstermektedir. Rapor ve brifingin birlikte kullanıldığı bilgilendirme şekli ise giderek yaygınlık kazanmaktadır.

3.8. Bankaların, Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusunda Yaşadıkları Sorunlar

Tablo 14: Bankaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusunda Yaşadıkları Sorunlar

Dış Kaynak Hizmeti Alma Konusunda Yaşanan Sorunlar	Sayı	%
Nitelikli Hizmet Sunma Sorunu	21	39,62
Personelin İşlerinden Olma Endişesi	1	1,88
Dış Kaynak Sağlayıcılara Bağımlılığın Artması	19	35,84
Anlaşmada Kabul Edilen Şartlara Uyulmaması	9	16,98
Diğer	3	5,66
Toplam	53	100

Sektörde, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda yaşanan en önemli problemlerin başında, 21 banka yöneticisi tarafından vurgulanan, nitelikli hizmet sunma konusunda yaşanan sıkıntılar gelmektedir. Bu sorunu, 19 banka tarafından işaret edilen dış kaynak sağlayıcılara bağımlılığın artması ve 9 banka tarafından dile getirilen anlaşmada kabul edilen şartlara uyulmaması ile ilgili sıkıntılar takip etmektedir. Bir banka ise personelin işlerinden olma endişesi seçeneğini işaretlemiştir. Diğer seçeneğini işaretleyen bankalardan ikisi, dış kaynak sağlayıcılarla takım çalışması ile ilgili sorunlar yaşadıklarını, biri ise her hangi bir sorun yaşamadıklarını vurgulamıştır. Araştırma bulgularına göre, bankalar dış kaynak sağlayıcıların sunmuş oldukları hizmetin niteliği konusunda, beklentilerine cevap bulamamaktadırlar. Ayrıca bir diğer önemli sorun, teknolojik girdi temininde dış kaynak sağlayıcılardan yararlanılması ve bunun sonucunda stratejik bir konuda dış kaynak sağlayıcılara bağımlı hale gelinmesidir. Bu konu bankaları gelecek konusunda endişeye sevk etmektedir.

3.9. Bankaların Yöneticilerinin Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Karşı Tutumları

32 banka yöneticisinin, geliştirilmiş olan tutum ölçeğine vermiş oldukları cevaplar Tablo 16'da (5 Kesinlikle Katılıyorum, 4 Katılıyorum, 3 Kararsızım, 2 Katılmıyorum, 1 Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde yer almaktadır.

Tablo 15: Tutum Ölçeğine 32 Banka Yöneticisinin Vermiş Oldukları Cevapların Dağılımı

Önermeler	5	4	3	2	1
1. Dış kaynaklardan yararlanma, kaynaklarımızı daha etkin kullanmamıza sebep olabilir.	5	26	1	-	-
2. Bankaların, en iyi yaptıkları iş olan bankacılık faaliyetlerine odaklanmaları ve bilgi işlem hizmetlerini dış kaynaklardan temin etmeleri başarılarını artırır.	2	15	9	5	1
3. Bankalar, bilgi işlem faaliyetlerini dış hizmet sağlayıcılara devrederek hizmet kalitesi konusunda avantaj elde edebileceklerdir.	1	11	10	9	1
4. Bankalar, stratejik önem taşıyan bilgi işlem faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek, uzun vadede dış kaynak sağlayıcılara bağımlı hale geleceklerinden, organizasyonel etkinliklerini de riske atmış olacaktırlar.	10	12	1	8	1
5. Bankalar, asıl faaliyet konularına odaklanarak sektörde rekabet güçlerini arttırabileceklerdir.	-	21	4	7	-
6. Bankalar, dış kaynak hizmeti olarak, talep ve teknoloji değişimi gibi çevresel değişikliklere zamanında uyum sağlayabilirler.	1	21	4	3	2
7. Dış kaynaklardan yararlanma, modern bir yönetim yaklaşımı olarak bankaların ve işletmelerin, kriz dönemlerini aşmalarına yardımcı olabilir.	-	7	11	14	-
8. Bankalar, bilgi teknolojileri ile ilgili bazı faaliyetleri dış kaynaklara yaptırarak esneklik kazanacaklarından, çevresel değişimlerden kaynaklanan olası riskleri minimize edebilirler.	1	20	7	4	-
9. Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyonların kriz dönemlerinde kolay kolay tercih edemeyecekleri bir yönetsel yaklaşımdır.	-	7	4	20	1
10. Bankalar, dış kaynak sağlayıcı firmalara iş yaptırarak, önemli oranda kaynak ve zaman tasarrufu yoluna gitmiş olacaktırlar.	1	14	11	6	-
11. Bilgi işlem faaliyetlerini bankamız bünyesinde yürütecek büyüklüğe ve iş hacmine sahibiz.	6	16	1	9	-
12. Bilgi işlem hizmeti sağlayan firmalar, bilgi işlem faaliyetlerimizle ilgili donanım maliyetlerini azaltabilirler.	-	10	5	17	-
13. Dış kaynak sağlayıcı firmalar, yazılım maliyetlerimizi azaltabilirler.	-	11	10	8	3
14. Bilgi işlem hizmeti sağlayan firmalar, bilgi sistemlerimizle ilgili personel maliyetlerimizi azaltabilirler.	-	15	2	15	-
15. Bilgi işlem hizmetlerini kendimizin yönetmesi, dış kaynaklara ihale etmekten daha ucuzdur.	1	17	9	5	-
16. Eş değer bankalarla kıyaslandığında, bankamızın kullandığı bilgi sistem ve hizmetleri Teknik nitelikler bakımından daha fazla bilgi birikimi ve tecrübe gerektirir.	1	18	3	-	-
17. Verilerimizi işlemek için; dış hizmet sağlayıcılar, ihtiyaçlarımıza yönelik araç gereç ve yazılımlara büyük yatırım yapmak zorundadır.	2	21	8	1	-
18. Bilgi işlem faaliyetlerimiz, eş değer bankaların bilgi işlem faaliyetlerinden daha karmaşıktır.	1	9	7	15	-
19. Ülkemiz bankaları, faaliyetlerinde birbirlerinden farklı yazılım programları kullanmaktadır.	8	15	4	5	-
20. Eş değer bankaların çoğundan daha fazla gelişmiş bilgi işlem sistemi kullanıyoruz.	3	16	7	6	-
21. Bankacılık yazılım programımız, eş değer bankalardan daha gelişmiş ve karmaşıktır.	2	14	8	8	-
22. Ülkemizdeki bankaların bilgi işlem faaliyetleri bir çok yönden birbirleri ile benzerlik gösterir.	2	21	8	1	-
23. Bankamıza, bilgi işlem imkanı ve hizmeti sunabilecek potansiyele sahip, yeterli sayıda bilinen hizmet sağlayıcı vardır.	1	19	2	9	-
24. Bankaların, bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili ihtiyaçlarına cevap verebilecek kalitede hizmet sunan, nitelikli dış kaynak sağlayıcıları mevcut değildir.	-	4	9	18	1
25. Ülkemizdeki bankaların ihtiyacı olan bilgi işlem ve teknolojileri konusunda uzman ve yeterli seviyede hizmet verebilecek her hangi bir şirket mevcut değildir.	1	3	6	16	6
26. Bankamıza, bilgi işlem imkanı ve hizmeti sunabilecek potansiyele sahip yeterli sayıda, güvenilir hizmet sağlayıcısı vardır.	-	10	9	13	-
27. Bilgi işlem faaliyetlerimizi kendimiz yapmaktan vazgeçersek, bize aynı düzeyde bilgi işlem imkanı ve hizmeti sağlayabilecek dış hizmet sağlayıcıları vardır.	1	10	7	13	1
28. Bilgi işlem hizmetlerimiz için dış hizmet sağlayıcı firma ile sözleşme yapılırken önemli problemler yaşanabilir.	8	21	2	1	-

Önermeler	5	4	3	2	1
29. Bilgi işlem hizmeti sağlayan firmaların sözleşme şartlarına uyup uymadıklarını Denetlemek için yakından ve sürekli olarak izlenmesi gerekir.	21	11	-	-	-
30. Bilgi işlem hizmeti sağlayıcı firma ile bir defa sözleşme imzalandımı, sözleşmeyi Değiştirmek çok zor olacaktır.	5	16	3	6	2
31. Ülkemiz bankaları, bilgi işlem hizmet ve faaliyetlerine yatırım için yeterli finansal güce Sahip değildir.	-	3	4	20	5
32. Eş değer bankalarla kıyaslandığında, bankamız bilgi işlem hizmet ve faaliyetlerine yatırım için daha fazla maddi kaynağa sahiptir.	2	15	8	7	-
33. Üç yıl öncesine göre şu an, bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili daha sıkı bütçe sınırlamaları ile karşı karşıyayız.	5	25	1	1	-

Ülkemizde faaliyet gösteren 32 ticaret bankasının yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusuna karşı tutumları genel hatları ile aşağıda özetlenmiştir:

Banka yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun, vermiş oldukları cevaplardan, aşağıdaki konulara ilişkin olumlu bir tutum içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır:

- Banka yöneticileri, dış kaynaklardan yararlanma ile sahip oldukları kaynakları daha etkin kullanabileceklerine inanmaktadırlar.
- Banka yöneticileri, dış kaynaklardan yararlanma sayesinde teknolojik değişimi takip edebileceklerini ve tüketici talebini karşılayabileceklerini düşünmektedirler.
- Yöneticiler, dış kaynaklardan yararlanmanın bankalara esneklik kazandıracağını ve çevresel değişimlerden kaynaklanan riskleri en aza indirebileceğini düşünmektedirler.
- Yöneticiler, dış kaynaklardan yararlanma ile bankaların ciddi kaynak ve zaman tasarrufuna gidebileceğini ifade etmektedirler.
- Banka yöneticilerine göre, bankaların esas faaliyet konularına odaklanmaları, bilgi işlem ve teknolojileri konusunda ise dış kaynak sağlayıcılardan yararlanmaları, rekabet güçlerine ve başarılarına olumlu bir katkı sağlamaktadır.

Fakat, yöneticilere göre dış kaynaklardan yararlanma; yazılım, donanım ve personel maliyetleri yönünden bankalara her hangi bir avantaj sağlamamaktadır. Ayrıca, 32 ticaret bankasının yöneticileri teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili yeterli sayıda ve uzman, dış kaynak sağlayıcıların bulunduğunu ifade etmektedirler. Ancak banka yöneticileri, dış kaynak sağlayıcı firmaları sayı ve nitelik açısından yeterli

bulurken, güvenilirlik bakımından yetersiz bulmaktadırlar. Banka yöneticilerine göre, güven konusu ile bağlantılı olarak, dış kaynak sağlayıcı firmaların anlaşma şartlarına uymama ihtimali yüksektir.

Banka yöneticileri, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri gibi stratejik bir işletme faaliyetinin dış kaynak sağlayıcılara devredilmesinin uzun vadede bağımlılığa da yol açabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca, banka yöneticileri sahip oldukları finansal güce de güvenmektedirler. Yöneticiler, dış kaynak sağlayıcıların sundukları hizmetleri bankaları bünyesinde, kendi kaynakları ile rahatlıkla ikame edebileceklerine inanmaktadırlar. Banka yöneticilerine göre, ülkemiz bankaları kullandıkları yazılım programı ve bilgi işlem sistemleri bakımından birbirlerinden çok farklı ve karmaşıktır.

Sonuç olarak ülkemizde faaliyet gösteren 32 ticaret bankasının yöneticileri modern bir yönetim yaklaşımı olan dış kaynaklardan yararlanma hakkında bilgi sahibidirler. Yöneticiler, dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımını yukarıda ifade edilen güven sorunu ve taşıdığı risklerin yanı sıra işletmelere sağladığı avantajları da dikkate alarak desteklemektedirler.

3.10. Çeşitli Değişkenlere Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farkları

Araştırmanın amaçları kısmında da ifade edildiği gibi bu bölümde, Türkiye'deki ticaret bankalarının aktif büyüklüğü, net karlılık ve toplam mevduat sahipliği bakımından ilk beş sırada yer alanlarının yöneticileri ile ilk beş sıralamasının dışında kalan bankaların yöneticilerinin, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmaya karşı, aralarında bir tutum farklılığı olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, araştırmada banka yöneticilerinin cinsiyetlerine göre ve eğitim seviyelerine göre teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusu ile ilgili tutumları arasında da bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırmada, adı geçen ikili bağımsız gruplar arasında tutum farkı olup olmadığını tesbit etmek için parametrik olmayan ve iki bağımsız grubun aldığı puanlara verilen sıra

numaralarının ortalamasının karşılaştırılmasına dayanan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

3.10.1. Farklı Aktif Büyüklüğüne Sahip Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Aktif büyüklüğü bakımından ilk beş sırada yer alan ticaret bankalarının yöneticileri ile ilk beş dışında kalan ticaret bankalarının yöneticileri arasında, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda her hangi bir tutum farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Farklı Aktif Büyüklüğüne Sahip Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Aktif büyüklüğü bakımından	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Sıra Numaraları Toplamı
İlk 5 Sırada Yer Alan Bankaların Yöneticileri	5	18,20	91,00
İlk 5 Dışında Kalan Bankaların Yöneticileri	27	16,19	437,00
Toplam	32		
Test İstatistikleri			
Mann-Whitney U		59,000	
Wilcoxon W		437,000	
Z		-,442	
Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)		,658	

Mann Whitney U testi Sıralar ve Test İstatistikler

Aktif büyüklüğü bakımından ilk beş sırada yer alan banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması 18,20, ilk beş sıra dışında kalan bankaların yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması ise 16,19 bulunmuştur.(Tablo 16). Hesaplanan Z değeri $-0,442$ $p=0,658$ (Tablo16) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri $(-0,442)$ kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının $(-1,96$ ile $+ 1,96$ arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur. Daha açık bir anlatımla, bankaların aktif büyüklüklerinin farklı olması, yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda farklı bir tutum sergilemelerine sebep olmamaktadır. Ancak, yöneticilerin tutumlarının Mann- Whitney U testi ile analizinde genel bir tutum farklılığına rastlanmasa da ölçekte yer alan “bilgi

işlem faaliyetlerimiz, eş değer bankaların bilgi işlem faaliyetlerinden daha karmaşıktır.” önermesi karşısında banka yöneticileri arasında tutum farklılığı olduğu ortaya çıkmıştır.(Ek-1,Tablo1,18) Önermeye, ilk beş bankanın yöneticisi onay verirken, diğer bankaların yöneticileri karşı çıkmışlardır. Bir diğer tutum farklılığına rastlanan önerme ise “Ülkemiz bankaları, faaliyetlerinde birbirlerinden farklı yazılım programları kullanmaktadırlar” şeklindedir. (Ek-1,Tablo1,19) Bu önermeye aktif büyüklüğü bakımından ilk beş sırada yer alan bankaların yöneticileri destek verirken ilk beş dışında yer alan bankaların yöneticileri karşı çıkmışlardır.

3.10.2. Toplam Mevduat Sahipliği Bakımından Farklı Bankaların, Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Toplam mevduat sahipliği bakımından ilk beş sırada yer alan ticaret bankalarının yöneticileri ile ilk beş dışında kalan ticaret bankalarının yöneticileri arasında teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda her hangi bir tutum farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 17’ de yer almaktadır.

Tablo17: Mevduat Sahipliği Bakımından Farklı Bankaların, Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Toplam mevduat sahipliği bakımından	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Sıra Numaraları Toplamı
ilk beş sırada yer alan bankaların yöneticileri	5	21,40	107,00
ilk beş dışında kalan bankaların yöneticileri	27	15,59	421,00
Toplam	32		
Test İstatistikleri			
Mann-Whitney U			43,000
Wilcoxon W			421,000
Z			-1,274
Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)			,203

(Mann Whitney U testi Sıralar ve Test İstatistikleri)

Toplam mevduat sahipliği bakımından ilk beş sırada yer alan banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması 21,40, ilk beş sıra dışında kalan bankaların yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması ise 15,59 bulunmuştur.(Tablo 17). Hesaplanan Z değeri $-1,274$ $p= ,203$ (Tablo 17) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri ($-1,274$) kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının ($-1,96$ ile $+ 1,96$ arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur. Daha açık bir anlatımla bankaların mevduat sahipliği bakımından büyüklüklerinin farklı olması, yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda farklı bir tutum sergilemelerine sebep olmamaktadır. Ancak, tutum ölçeğinde yer alan “bilgi işlem faaliyetlerimiz, eş değer bankaların bilgi işlem faaliyetlerinden daha karmaşıktır.” önermesi karşısında iki grup banka yöneticisi arasında tutum farklılığına rastlanmıştır.(Ek-1,Tablo 2,18) Birinci grup banka yöneticisi önermeyi desteklerken diğer grup karşı çıkmıştır. Bir diğer tutum farklılığı görülen önerme ise “Eş değer bankaların çoğundan daha fazla gelişmiş bilgi işlem sistemi kullanıyoruz.” önermesidir.(Ek-1, Tablo 2,20) ilk beş sırada yer alan banka yöneticileri bu önermedeki düşünceye katılırken, diğer grupta yer alan banka yöneticileri karşı çıkmışlardır.

3.10.3. Farklı Karlılığa (Dönem Net Karı) Sahip Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Net karlılık bakımından ilk beş sırada yer alan ticaret bankalarının yöneticileri ile ilk beş dışında kalan ticaret bankalarının yöneticileri arasında teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda tutum farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo18: Karlılık Bakımından Farklı Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Net karlılık bakımından	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Sıra Numaraları Toplamı
ilk bes sırada yer alan bankaları yöneticileri	5	22,70	113,50
ilk bes dışında kalan bankaların yöneticileri	27	15,35	414,50
Toplam	32		
Test İstatistikleri			
Mann-Whitney U			36,500
Wilcoxon W			414,500
Z			-1,612
Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)			,107

Mann Whitney U Testi Sıralar ve Test İstatistikleri

Net karlılık bakımından ilk beş sırada yer alan banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması 22,70, ilk beş sıra dışında kalan bankaların yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması ise 15,35 bulunmuştur.(Tablo 18). Hesaplanan Z değeri, -1,612 $p=$,107 (Tablo 18) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri (-1,612) kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının (-1,96 ile + 1,96 arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur. Başka bir deyişle, bankaların net karlılık bakımından büyüklüklerinin farklı olması, yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda farklı bir tutum sergilemelerine sebep olmamaktadır. Ancak, bazı önermelerde tutum farklılığı olduğu görülmektedir. Örneğin, “bilgi işlem faaliyetlerimiz, eş değer bankaların bilgi işlem faaliyetlerinden daha karmaşıktır.” (Ek-1 Tablo 3,18) önermesi karşısında iki grup banka yöneticisi arasında tutum farklılığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, “Eş değer bankaların çoğundan daha fazla gelişmiş bilgi işlem sistemi kullanıyoruz.” önermesi tutum farklılığı görülen bir başka önermedir.(Ek-1, Tablo 3,20) Bu önermede de birinci grupta yer alan bankaların yöneticileri ifadeye katılırken, ikinci grupta yer alan bankaların yöneticileri katılmamaktadırlar. Diğer bir tutum farklılığı ile karşılaşılan önerme ise, “Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyonların kriz dönemlerinde kolay kolay tercih edemeyecekleri bir yönetsel yaklaşımdır.” şeklindedir. (Ek-1 Tablo 3, 9) Karlılık bakımından ilk beş sırada yer alan bankalar bu önermeye katılmazlarken, diğer bankalar katılmaktadırlar. Son olarak tutum farklılığına rastlanan önerme ise “Bankacılık yazılım programımız, eş değer bankalardan daha gelişmiş ve karmaşıktır.”

şeklindeki önermedir. (Ek-1 Tablo 3, 21) Bu önermeye karlılık bakımından ilk beş sırada yer alan bankaların yöneticileri katılırken, diğer bankaların yöneticileri karşı çıkmaktadır.

3.10.4. Cinsiyete Göre Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Bay ve bayan banka yöneticileri arasında, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda tutum farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Cinsiyete Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Cinsiyet Bakımından	N	Sıra Numaralar Ortalaması	Sıra Numaraları Toplamı
Bayan	6	13,67	82,00
Bay	26	17,15	446,00
Toplam	32		
Test İstatistikleri			
Mann-Whitney U			61,000
Wilcoxon W			82,000
Z			-,822
Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)			,411

Mann Whitney U testi Sıralar ve Test İstatistikleri

Bayan banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması 13,67, bay banka yöneticilerinin sıra numarası ise 17,15 bulunmuştur.(Tablo 19). Hesaplanan Z değeri $-0,822$ $p = ,411$ (Tablo 19) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri ($-0,822$) kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının ($-1,96$ ile $+ 1,96$ arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur. Daha açık bir anlatımla banka yöneticilerinin cinsiyetleri teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda bir tutum farklılığına sebep olmamaktadır. Ancak, genel olarak bay ve bayan banka yöneticileri arasında tutum farklılığı olmasa da tutum ölçeğinde yer alan iki önerme karşısında cinsiyete göre tutum farklılığına rastlanmaktadır. Bunlar: “Dış kaynaklardan yararlanma, modern bir yönetim yaklaşımı olarak bankaların ve işletmelerin kriz dönemlerini aşmalarına yardımcı olabilir.” şeklindedir. (Ek-1 Tablo 5, 7) Bu önermeye bayan banka yöneticileri katılmazken, erkek banka yöneticileri katılmaktadırlar. İkinci tutum farklılığı görülen önerme ise, “Üç yıl

öncesine göre şu an, bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili daha sıkı bütçe sınırlamaları ile karşı karşıyayız.” şeklindedir. (Ek-1 Tablo 5, 33) Bu önermeye ise bayan banka yöneticileri katılırlarken, erkek banka yöneticileri katılmamaktadırlar.

3.10.5. Eğitim Seviyelerine Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Lisans mezunu banka yöneticileri ile lisans üstü eğitim mezunu banka yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda aralarında tutum farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: Eğitim Seviyelerine Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

Eğitim Seviyesi Bakımında	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Sıra Numaraları Toplamı
Lisans	25	16,38	409,50
Lisans üstü	7	16,93	118,50
Toplam	32		
Test İstatistikleri			
Mann-Whitney U			84,500
Wilcoxon W			409,500
Z			-,137
Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)			,891

Mann Whitney U testi Sıralar ve Test İstatistikle

Lisans mezunu banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması 16,38 lisans üstü eğitim mezunu banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması ise 16,93 bulunmuştur. (Tablo 20). Hesaplanan Z değeri $-0,936$ $p=0,349$ (Tablo 20) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri $(-0,936)$ kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının $(-1,96$ ile $+1,96$ arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur. Daha açık bir anlatımla banka yöneticilerinin eğitim seviyelerindeki farklılık, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusundaki tutumlarında bir farklılığa yol açmamaktadır. Eğitim seviyelerine göre genel olarak banka yöneticileri arasında tutum farklılığı yoktur. Ancak, iki önerme bu genel eğilime aykırı sonuç vermiştir. Bunlar: “Bankamıza bilgi işlem imkanı ve hizmeti sunabilecek potansiyele sahip, yeterli sayıda bilinen hizmet sağlayıcı vardır.” şeklindeki

önermedir. (Ek-1 Tablo 4, 23) Bu önermeye, lisans üstü eğitim mezunu banka yöneticileri katılmazlarken, lisans mezunu banka yöneticileri katılmaktadırlar. Diğer tutum farklılığı görülen önerme ise, “Ülkemizdeki bankaların ihtiyacı olan bilgi işlem ve teknolojileri konusunda uzman ve yeterli seviyede hizmet verebilecek her hangi bir şirket mevcut değildir.” şeklindedir. (Ek-1 Tablo 4, 25) Lisans üstü eğitim almış banka yöneticileri bu önermeyi desteklemezken, lisans eğitimi almış banka yöneticileri önermeyi desteklemektedirler.

Sonuç olarak, banka yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda çeşitli değişkenlere göre farklı bir tutum içinde olmadıkları sonucuna varılmıştır. Bankaların farklı aktif büyüklüğüne, karlılığa, mevduat yapısına sahip olmaları, yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda farklı bir tutum içinde olmalarına sebep olmamaktadır. Yine banka yöneticilerinin cinsiyet ve eğitim düzeyleri de bir tutum farklılığına sebep olmamıştır. Bunda, bankaların bilgi işlem ve teknolojilerinden sorumlu yöneticilerinin, eğitilmiş ve profesyonel yöneticilerden oluşmaları en önemli sebepler arasındadır. Buradan hareketle, Türkiye’de faaliyet gösteren bütün ticaret bankalarının yöneticileri, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan teminini desteklemekte ve bu konudaki uygulamaların yanında yer almaktadırlar.

SONUÇ

1980'li yıllarda dünya ekonomisinde yaşanan önemli gelişmeler işletmelerin daha önceki yıllarda uyguladıkları yönetim anlayışlarının değişmesine sebep olmuştur. Bu esnada bir çok firma hantallaşmış, krize girmiş ve yarıştan çekilmiştir. İş yaşamında meydana gelen değişikliklerin sayısı ve hızındaki artış işletmeleri yapısal düzenlemelere gitmeye zorlamıştır. Firmalar, artık 20-30 yıl öncesinin yönetim anlayışları ile idare edilemez hale gelmiştir. Sanayi devriminden sonra kullanılmaya başlayan klasik yönetim anlayışları, 1980'li yıllara geldiğinde artık işletmeleri hantal ve büyük yapılar haline getirmeye başlamıştır. Büyük ve hantal bir yapıya bürünen işletmeler bu durumdan kurtulmak için yeni yönetsel arayışların içine girmişlerdir.

Bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme eğilimleri işletmeleri hayatta kalabilmek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için daha esnek, daha yalın, daha küçük, daha dinamik yani, hareket kabiliyetlerini geliştirici arayışlara yöneltmiştir.

21.yüzyılın başlıca yönetim stratejilerinden biri, mükemmele ulaşmanın yolu mümkün olduğunca sadeleşmekten geçer felsefesinden beslenen, küçülerek büyüme (downsizing) dir. İşte dış kaynaklardan yararlanma, çekirdek kabiliyetler dışındaki işlerin dış kaynaklara devredilmesi ile organizasyonel küçülmeyi sağlamaya yönelik, bir modern yönetim yaklaşımıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma ve Türk bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının incelenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmada; kavramın tanımı, önemi, sebepleri, faydaları, sakıncaları, türleri ve uygulama süreci üzerinde durulmuştur. Bunu takiben, bankacılık sektörü, Türk bankacılık sektöründe teknoloji ürünleri ve kullanımı ile bankacılık sektöründe dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında, ülkemizde faaliyet gösteren 32 ticaret bankası üzerinde uygulanan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Ülkemizde faaliyet gösteren 40

ticaret bankasından 32'si üzerinde uygulanan anket sonuçlarına göre, bankaların tamamı teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynak sağlayıcılardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu cümleden olarak, Türk bankacılık sektörünün özelde, dış kaynaklardan yararlanma, genelde ise modern yönetim yaklaşımlarını benimsediklerini ve kullandıklarını söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan bankaların dış kaynaklardan yararlanma sebepleri incelendiğinde, dış kaynak sağlayıcıların sunmuş oldukları hizmet kalitesi ile bankaların ihtiyaçlarına cevap veriyor olması en önemli dış kaynaklardan yararlanma sebebidir. Bu sebebi, dış kaynaklardan yararlanmanın sağladığı maliyet ve rekabet avantajı takip etmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın bankalara sağladığı faydalar arasında, sektörde meydana gelen teknolojik değişimi takip etmek ve dış kaynak sağlayıcılarla yapılan işbirliği sonucu ortaya çıkan sinerjik güç, ilk sıralarda yer almaktadır. Bankalar özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeleri kendi imkanları ile takip edemez hale gelmişler ve dış kaynak sağlayıcılardan yararlanmak durumunda kalmışlardır. Dış kaynaklardan yararlanma ile bankalar ve dış kaynak sağlayıcıların aralarında işbirliği sonucu oluşan sinerji, bankaların sunmuş oldukları hizmetin kalitesine de olumlu yönde yansımaktadır.

Banka yöneticilerine göre, en fazla dış kaynaklardan yararlanılan iş alanları yazılım geliştirme, donanım hizmetleri ve teknik servis hizmetleridir. Bankaların dış kaynak sağlayıcılardan temin ettikleri diğer hizmetler ise teknik servis hizmetleri, ürün destek hizmetleri, eğitim projeleri, dahili şebeke ağları ile ilgili hizmetler, şube yenileme ve yaygınlaştırma hizmetleri, taşıma projeleri ve bayii networkü işletmenliğidir.

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren dış kaynak sağlayıcı kuruluşlar, hizmet sundukları bankalara, sunmuş oldukları hizmetle ilgili belirli periyotlarla bilgilendirmede bulunmaktadır. Dış kaynak sağlayıcı firmalar, rapor ve brifing ile

bilgilendirme yöntemini tercih etmektedirler. Ancak, dış kaynak sağlayıcı firmaların son zamanlarda, rapor ve brifing yöntemini birlikte kullanmaya başladıkları görülmektedir.

Bankaların, dış kaynaklardan yararlanma konusunda yaşadıkları en önemli sorun, dış kaynak sağlayıcıların, bankaların beklentilerine uygun nitelikte hizmet sunamamalarıdır. Yaşanan bir başka önemli sorun ise teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri gibi stratejik bir konuda dış kaynaklardan yararlanmanın bankaları uzun vadede dış kaynak sağlayıcılara bağımlı hale getirebileceğidir.

Araştırmanın amaçları kısmında da vurgulandığı gibi çalışmanın alt amaçları arasında yer alan ve çeşitli değişkenlere göre teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili banka yöneticileri arasında bir tutum farklılığı olup olmadığını ortaya koymak amacıyla, istatistiksel analizler yapılmıştır. Banka yöneticileri arasında çeşitli değişkenler itibari ile yapılan analiz sonuçlarına göre, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda bir tutum farklılığına rastlanmamıştır. Analiz sonuçlarından hareketle, banka yöneticilerinin dış kaynaklardan yararlanma konusunda hem fikir olduklarını, aralarında bir tutum farklılığı olmadığını ve bu modern yönetsel yaklaşımın bankacılık sektöründe uygulanmasını desteklediklerini söyleyebiliriz.

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelere sağladığı avantajlar nedeniyle yeni yüzyılda da tercih edilebilecek bir yönetim yaklaşımıdır. Araştırma bulguları da yaklaşımın işletmelerce benimsenmesi halinde etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesine işaret etmektedir. Ülkemizde yeni yaygınlık kazanmakta olan dış kaynaklardan yararlanma, zamanla daha fazla işletme tarafından ve daha etkin bir şekilde kullanılabilir.

Sonuç olarak, dış kaynaklardan yararlanma dünyada ve ülkemizde giderek yaygınlık kazanan bir modern yönetim yaklaşımı olarak Türk bankacılık sektöründe de uygulanmaktadır. Bankacılık sektörü, kurumsallaşmış yapısı ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme özelliği ile birlikte, modern işletme yönetimi yaklaşımlarını benimseme ve uygulama konusunda da ülkemizin en önde gelen sektörleri arasında yer almaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKAT, Ömer: **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998.
- AKPINAR, Haldun: **Daha Hızlı, Daha Güçlü, Daha Yüksek**, TBB.Yayın No:172, Ankara, 1993.
- AKSOY, Tamer : **Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye’de Uluslarüstü Bankacılık (Sistematik ve Analitik Bir Yaklaşım)**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No: 109, Ankara, 1998.
- AKTAŞ, Ziya ve diğerleri : “Türkiye’de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımı Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Türkiye Bankalar Birliği Yayını**, Yayın No: 142, Ankara, 1995.
- ALPERGİN, Pelin: **Bireysel Bankacılık**, TBB Yayınları, Yayın No: 160, 1995.
- ANG, Soon: “Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of The U.S. Banking Industry(N1), **MIS Quarterly**, Vol. 22, No:4, Aralık, 1998.
- ANON, R.: “Avoiding Disasters in Outsourcing”, **Management Accounting**, Vol. 73, No. 11,1995.
- ANTHES, G.H.: “Outsourcing may be the Only Answer for Many”, **Computerworld**, Vol. 25, No.12, 1996.
- APAK, Sudi : “VDMK Analizi”, **Bankacılar Dergisi**, Temmuz 1994.
- APPLETON, Elaine: “For Better of Worse”, **CFO**, Vol. 7, 1996.
- ARKAN, Vabih: **Bankacılıkta Kullanılan Yeni Elektronik Sistemlerle İlgili Hukuki Sorunlar**, TBB Yayınları, No:166,İstanbul,1991.
- AROSYASWAMY, Bernad: “Organizational Culture: Internal and External Fits”, **Journal of Management**, Vol.13, Issue: 487,1987.
- AYAROĞLU, Pınar: “Tüketicinin Finansmanı; Riski Tabana Yayımak”, **Bankacılar Dergisi**, Nisan 1990.
- BENSGHIR, Türksel Kaya: **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları No:274, Ankara, 1996.
- BERSTEİN, Andrea: “Outsourcing: It’s a Popular Way to Do Business”,**Newsday**, Vol .III,No.31, 1996.

- BETTIS, R.A. ve diğçerleri : “Outsourcing and Industrial Decline”, **Academy of Management Executive**, Vol. 11, 1992.
- BLUMBERG, Donald. F. : “Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market”, **Managing Service Quality**, Vol. 8, No. 1, 1998.
- CHAUDBURY, A, Nam and RAO, H.: “Management of Outsourcing: A Bidding Perspective”, **Journal of Information Mangement Systems**, Vol. 8, No:1, 1995.
- CHILD, J.: “Information Technology, Organization and the Response to Strategic Challenges”, **California Management Review**, Vol. 30, No:1,1987.
- CLARK, Mona, ve diğçerleri : **Researching and Writing Disertations in Hospitality and Tourism**, İnternational Thomson Business Press, London,1998.
- COLLINS-ROBERT: **French/English Dictionary**, Fourth Edition, Paris, 1996.
- COŞAR, Ülkü: “Bankacılıkta Bilgisayar Teknolojisinin Etkinliğı ve Türk Bankacılığındaki Uygulamalar”, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul,1993.
- CROSS, John: “IT Outsourcing: British Petroleum’s Competitive Approach”, **Harvard Business Review**, Vol. 6, 1995.
- DEMİRALP, Selçuk: “Para ve Sermaye Piyasalarının Yeniden Yapılanması ve Denetleme Sistemleri”, **90’lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu**, Ankara, TBB, No.161, 1990.
- DEMİREL, G.: “İş Dünyasında Outsourcing Devrimi”, **Capital**, S.1, 1996.
- DEMİREL, Gülşen: “İş Dünyasında Outsourcing Devrimi”, **Capital**, 1996.
- DİNÇER, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul, 1997.
- DÜREN, Zeynep : **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- EARL, Michale J.: “The Risks of Outsourcing IT” **Sloan Management Review**, CXXXVII., Vol.3, 1996.
- ELMUTİ, D. ve diğçerleri : “Outsourcing to Gain a Competitive Advantage”, **Industrial Management**, Vol. 40, 1998.
- EMBLETON, Peter R. and WRIGHT, Philip C.: :“A Pratical Guide to Successful Outsourcing”, **Empowerment In Organization**, Cilt.6, Sayı.3, 1998.

- ERDEM, M. Şükrü : **Avrupa İç Pazarı ve Türk Bankacılık Sistemi : Sorunlar ve Öneriler**, Türkiye Bankalar Birliği, Yayınları, Ankara, 1993.
- EREN, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, Beşinci Baskı, İstanbul, 2000.
- ERTÜRK, Mümin: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Dağıtım, 2. Bası, İstanbul,1998.
- FARLAN, Mc Warren F and NOLAN, Richard L.: “How to Manage An Outsourcing Alliance”, **Sloan Management Review**, Winter1995.
- FATEHI, Kamal,: “A Cross Cultural Approach”, **International Management**, 1996.
- GAVIN, Thomas A. and MATHERLY C., Michele: “Outsourcing: an Operational Auditing Perspective”, **Managerial Auditing Journal**, 12/3, 1997.
- GREAVER, Maurice F.: **Strategic Outsourcing**, AMACOM, New York, 1999.
- GREENBURG, E. Rolfe and CANZONERİ, Carol: “Outsourcing: The AMA Survey” , **AMA Research Reports**,1997.
- GRIGGS, Robyn: “Inside Out”, **Sales and Marketing Management**, Vol. 8, 1995.
- GROVER, Varun ve diğerleri : “The Effect Of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions”, **Journal of Management Information System**, Vol.12, No:4,1996.
- GUPTA, Uma G and GUPTA, Ashok: “ Outsourcing the IS Function”, **Information Systems Management**, Vol. 9, No. 3, Summer 1992.
- HİNES, Peter and RİCH, Nick: “Outsourcing Comtetitive Advantage: The Use of Supplier Associations”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 28, No. 7, 1998.
- HORNE, James C. Van : “Of Financial Innovations and Excesse”, **The Journal of Finance**, Temmuz, Vol.15, No. 3, 1985.
- http// www.hbs.edu.tr. HİTT, L.M. ve diğerleri: “How Financial Decision on Technology”, s.5, 27.05.2001 tarihinde alınmıştır
- http: // www.amanet.org tarihindeki sayfadan alınmıştır
- http: // www.outsourcing-center.com/sayfasından,” Helping Your Outsourcing Management”, 06.04.2000 tarihinde alınmıştır.
- http: // www.outsourcing-research.com, “ Global Top Decision –Makers Study on Business Process Outsourcing”, 21.03.2000.

- [http:// www. hbs.com.](http://www.hbs.com), “How Finacial Firms Decide on Technology” adlı çalışmadan 09.04.2001.
- [http:// www. tepum.com.tr/sunu](http://www.tepum.com.tr/sunu) sayfasından 26.05.2001 tarihinde alınmıştır.
- [http:// www.bkm.com.tr/türkçe/istatistik.html](http://www.bkm.com.tr/türkçe/istatistik.html) 16.11.2000.
- [http:// www.bkm.com.tr/türkçe/istatistik.html](http://www.bkm.com.tr/türkçe/istatistik.html) 16.11.2000.
- [http:// www.ncr.com.tr](http://www.ncr.com.tr), “Outsourcing the ATM Channel: Improving Performance and Reducing Costs” 23.05.2001.
- [http:// www.ncr.com.tr/](http://www.ncr.com.tr): “Offering Imaging Services Through Outsourcing” sayfasından 25.05.2001 tarihinde alınmıştır.
- [http:// www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr). Banka ve Şube Sayıları, 07.07.2001 .
- [http:// www.tepum.com.tr/](http://www.tepum.com.tr/) sunu sayfasından 26.05.2001 tarihinde alınmıştır.
- [http:// www.tepum.com.tr/sunu/](http://www.tepum.com.tr/sunu/) sayfasından 26.05.2001 tarihinde alınmıştır.
- JENNINGS, D.: “Strategic Guidelines for Outsourcing Decision”, **The Journal of Strategic Change**, Vol. 6, 1997.
- JONASH, Ronald, S.: “ Strategic Technology Leveraging: Making Outsourcing Work For You”, **Research Technology Management**, Vol. 39, Issue 2,1996.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem : **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 10.Basım,Evrım Yayınevi,İstanbul,1999.
- KARTAL, Mahmut: **Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri Parametrik ve Nonparametrik Teknikler**, Şafak Yayınevi,Erzurum, 1998.
- KATZ, Eugene M. and CLAPOOLE, Theodore F.: “Taking Care of Outsourced Business”, **Community Banker**, Vol.10, No.5, 2001.
- KAYNAK, Tuğray ve diğerleri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No: 276, İstanbul, 2000.
- KIRKPATRICK, D.: “Why Not Form Out Your Computing ? ”, **Fortune** , Eylül, 1991.
- KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 6. Bası, İstanbul, 1998,
- KUŞLUVAN, Salih: “Türkiye’de Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Turizm Endüstrisinde Çalışmaya Karşı Tutumları”, (Basılmamış Doçentlik Tezi), Nevşehir,1999.
- LACITY, Mary C. ve diğerleri: “If Outsourcing to Maximize Flexibility and Control”, **Harvard Business Review**, May-June, 1995.

- LANKFORD, William M. and PARSA, Faramarz: "Outsourcing: a primer", **Management Decision**, 37/4, 1999, s. 310.
- LARGE, Jack: " Outsourcing: A New Way to do Business", **Corporate Finance**, No.178, England, 1999.
- LEVER, Scott: "Outsourcing Human Resources", **Working Paper**, 1995.
- LONDSDALE, C. and COX, A.: "Outsourcing: Risks and Rewards", **Supplay Management**, Vol. 3, No.7, 1997.
- MARJANOVIĆ, Steven: "Small Banks for Being Left Behind as Outsourcing, Providers Get Longer", **Amerikan Banker**, Vol. XXII, 1996.
- MARTINSONS, Maris G.: "Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks", **Long Range Planning**, CXXVI, Vol. 3, 1993.
- Mc IVOR, Ronan: "A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process", **Supplay Chain Management: An International Journal**, Vol. 5, No: 1, 2000.
- NEUMAN, W. Lawrance : **Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches**, 4.Baskı, Allyn and Bacon, Boston, 2000.
- O'HENRY, S.: "Outsourcing is Hotter Than Ever", **ABA Banking Journal**, May, 1996.
- ÖÇAL, Tezer ve ÇOLAK, Ö.Faruk: **Finansal Sistem ve Bankalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- ÖZMEN, İsmail: "Bankacılıkta Bilgisayar Tabanlı Sistemler, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul,1995.
- PARASIZ, İlker :**Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 7.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- PASTORE, Richard : "The Art of the Deal", **CIO Magazine**, CXV, Vol. 5, 1996.
- PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G.: "The Core Competence of Corpotation", **Harvard Business Review**, 1990.
- QUINN, James Brain and HILMER, Frederick G: "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, Summer 1994.
- RADDING, Alan : "Outsourcing", **Bank Management**, Mayıs 1990.
- ROBBINS, Stephen P.: **Managing Today**, New Jersey, 1997,
- SAUNDERS, C. ve diğerleri: "Achieving Success in İnformation Systems Outsourcing", **California Management Review**, Sayı, 39,1997.

- SHARPE, Murem: “ Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work”, **Journal of Labor Research**, Vol.18, No.4, 1997.
- SOLOW, R.M.: “ We’d Better Watch Out”, **New York Times Book Review**, Vol.12, Haziran, 1987.
- STRASSMAN, Paul: “Outsourcing: A Game for Losers”, **Computer World**, CXXI. Vol. 8, 1995.
- TAKAC, Paul F.: “Outsourcing Technology”, **Management Decision**, Vol. 31, No:1, 1993.
- TAMER, Meral: “Artık Lojistik, Muhasebe ve Bilgi İşlem de Taşeron”, **Milliyet**, 21.07.2000..
- TOPRAK, Meral ve diğerleri: **Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Kullanımı**, MEM Yayınları, 452, Ankara, 1991.
- TURHAN, Fikret: “Yeni Ekonominin Motoru : Dış Kaynak Hizmeti”, **Dünya Ekonomik-Politika**, 05.06.2000.
- Türk Bankacılık Sektörü ve 1993 Beklentiler, **Bankacılar Dergisi**, Nisan 1993.
- Türkiye Bankalar Birliği, **Bankalarımız 1998**, İstanbul, 1998.
- Türkiye Bankalar Birliği, **Türkiye’de Bankacılık 2000**, İstanbul, 2000.
- Uzman Gözüyle Bankacılık, “Topum Oyak Bank’ın Telefon Trafikini Düzenliyor”. Yıl 9, Sayı 27 Temmuz-Ağustos 1999.
- VENKATESAN, R.: “Strategic Sourcing: to Make or Not to Make”, **Harvard Business Review**, Vol. 70, No. 6, 1992.
- VENKATRAMAN, N.: “Outsourcing to Make or Not to Make”, **Harvard Business Review**, Nov.-Dec.-1992.
- VERITY, J.: “Lets Order Out for Technology”, **Business Week**, Vol. 3, Mayıs, 1996.
- WELCH J.A. and NAYAK, P.R.: “ Strategic Sourcing: a Progressive Approach to the Make or Buy Decision” , **Academy of Management Executive**, Vol. 6, No.1, 1992.
- YILMAZ, Eyyüp : “Plastik Kart Sistemlerinin Bankalar Arasında Ortak Kullanılması”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 32, Nisan 2000.
- YOLCU, Tanju ve KILIÇ, Gonca : “Bankalarda Bilgisayar Kullanımı; Bilgisayar Kullanımı Bankacılık hizmetlerinin Her Alanına Giriyor”, **Bankacılar**, TBB Yayını, Nisan 1993.

....., “Core Business Devrimi”, **Capital**, Aralık 1994.

....., “View From the Top-Raise High the Roof Beam”, **Chief Executive**, April-1997.

.....TBB, **1990’lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu**, No:161, 1990.



EK-1 Mann-Whitney U Testi Sonuçları Tablo 1

Önermeler	Gruplar	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Z	Anlam Düzeyi
1. Önerme	1	5	20,70	-1,607	0,108
	2	27	15,72		
2.Önerme	1	5	13,60	-0,806	0,420
	2	27	17,04		
3.Önerme	1	5	22,00	-1,498	0,134
	2	27	15,48		
4. Önerme	1	5	18,70	-0,601	0,548
	2	27	16,09		
5.Önerme	1	5	18,20	-0,525	0,599
	2	27	16,19		
6. Önerme	1	5	16,80	-0,259	0,789
	2	26	15,85		
7.Önerme	1	5	18,60	-0,586	0,558
	2	27	16,11		
8. Önerme	1	5	19,80	-0,993	0,321
	2	27	15,89		
9. Önerme	1	5	20,90	-1,324	0,186
	2	27	15,69		
10. Önerme	1	5	17,80	-0,362	0,718
	2	27	16,26		
11. Önerme	1	5	17,50	-0,282	0,778
	2	27	16,31		
12.Önerme	1	5	18,60	-0,603	0,546
	2	27	16,11		
13.Önerme	1	5	12,90	-0,978	0,328
	2	27	17,17		
14. Önerme	1	5	21,60	-1,485	0,138
	2	27	15,56		
15. Önerme	1	5	22,20	-1,629	0,103
	2	27	15,44		
16.Önerme	1	3	15,67	-1,782	0,075
	2	19	10,84		
17.Önerme	1	5	20,80	-1,332	0,183
	2	27	15,70		
18. Önerme	1	5	24,20	-2,148	0,032
	2	27	15,07		
19.Önerme	1	5	23,90	-2,051	0,040
	2	27	15,13		
20.Önerme	1	5	21,70	-1,457	0,145
	2	27	15,54		
21.Önerme	1	5	19,10	-0,717	0,473
	2	27	16,02		
22.Önerme	1	5	18,50	-0,619	0,536
	2	27	16,13		
23.Önerme	1	4	16,88	-0,239	0,811
	2	27	15,87		
24.Önerme	1	5	18,50	-0,581	0,561
	2	27	16,13		
25.Önerme	1	5	19,80	-0,922	0,356
	2	27	15,89		

26.Önerme	1	5	13,30	-0,885	0,376
	2	27	17,09		
27.Önerme	1	5	10,30	-1,730	0,089
	2	27	17,65		
28.Önerme	1	5	19,80	-1,022	0,307
	2	27	15,89		
29.Önerme	1	5	18,80	-0,725	0,468
	2	27	16,07		
30.Önerme	1	5	13,70	-0,782	0,434
	2	27	17,02		
31.Önerme	1	5	17,70	-0,360	0,719
	2	27	16,28		
32.Önerme	1	5	22,60	-1,696	0,090
	2	27	15,37		
33.Önerme	1	5	21,00	-1,620	0,105
	2	27	15,67		

Not: Grup1: Aktif Büyüklüğü Bakımından İlk Beş Sırada Yer Alan Bankaların Yöneticileri
Grup 2: Aktif Büyüklüğü Bakımından İlk Beş Dışında Kalan Bankaların Yöneticileri

EK-1 Mann- Whitney U Testi Sonuçları Tablo 2

Önermeler	Gruplar	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Z	Anlam Düzeyi
1. Önerme	1	5	20,70	-1,607	0,108
	2	27	15,72		
2. Önerme	1	5	16,00	-0,139	0,889
	2	27	16,59		
3. Önerme	1	5	19,90	-0,926	0,354
	2	27	15,87		
4. Önerme	1	5	16,50	0	1,000
	2	27	16,50		
5. Önerme	1	5	18,20	-0,525	0,599
	2	27	16,19		
6. Önerme	1	5	16,80	-0,259	0,789
	2	26	15,85		
7. Önerme	1	5	16,10	-0,112	0,911
	2	27	16,57		
8. Önerme	1	5	19,80	-0,993	0,321
	2	27	15,89		
9. Önerme	1	5	20,90	-1,324	0,186
	2	27	15,69		
10. Önerme	1	5	15,30	-0,334	0,738
	2	27	16,72		
11. Önerme	1	5	20,20	-1,043	0,297
	2	27	15,81		
12. Önerme	1	5	14,90	-0,459	0,646
	2	27	16,80		
13. Önerme	1	5	12,90	-0,978	0,328
	2	27	17,17		
14. Önerme	1	5	18,20	-0,495	0,621
	2	27	16,19		
15. Önerme	1	5	19,60	-0,886	0,376
	2	27	15,93		
16. Önerme	1	3	14,88	-1,712	0,087
	2	19	10,75		
17. Önerme	1	5	20,80	-1,332	0,183
	2	27	15,70		
18. Önerme	1	5	28,00	-3,208	0,001
	2	27	14,37		
19. Önerme	1	5	19,70	-0,887	0,375
	2	27	15,91		
20. Önerme	1	5	25,30	-2,465	0,014
	2	27	14,87		
21. Önerme	1	5	22,90	-1,765	0,078
	2	27	15,31		
22. Önerme	1	5	15,60	-0,279	0,780
	2	27	16,67		
23. Önerme	1	4	16,88	-0,239	0,811
	2	27	15,87		
24. Önerme	1	5	18,50	-0,581	0,561
	2	27	16,13		
25. Önerme	1	5	17,60	-0,307	0,758
	2	27	16,30		

26.Önerme	1	5	15,50	-0,276	0,782
	2	27	16,69		
27.Önerme	1	5	10,30	-1,730	0,089
	2	27	17,65		
28.Önerme	1	5	16,90	-0,124	0,901
	2	27	16,43		
29.Önerme	1	5	22,00	-1,734	0,083
	2	27	15,48		
30.Önerme	1	5	11,60	-1,368	0,171
	2	27	17,41		
31.Önerme	1	5	17,70	-0,360	0,719
	2	27	16,28		
32.Önerme	1	5	22,60	-1,696	0,090
	2	27	15,37		
33.Önerme	1	5	21,00	-1,620	0,105
	2	27	15,67		

Not: Grup1: Toplam Mevduat Sahipliği Bakımından İlk Beş Sırada Yer Alan Bankaların Yöneticileri
Grup 2: Toplam Mevduat Sahipliği Bakımından İlk Beş Dışında Kalan Bankaların Yöneticileri



EK-1 Mann-Whitney U Testi Sonuçları Tablo 3

Önermeler	Gruplar	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Z	Anlam Düzeyi
1. Önerme	1	5	20,70	-1,607	0,108
	2	27	15,72		
2. Önerme	1	5	16,00	-0,139	0,889
	2	27	16,59		
3. Önerme	1	5	17,80	-0,354	0,723
	2	27	16,26		
4. Önerme	1	5	16,50	0	1,000
	2	27	16,50		
5. Önerme	1	5	18,20	-0,525	0,599
	2	27	16,19		
6. Önerme	1	5	16,80	-0,259	0,789
	2	26	15,85		
7. Önerme	1	5	18,60	-0,586	0,558
	2	27	16,11		
8. Önerme	1	5	20,90	-1,324	0,186
	2	27	15,69		
9. Önerme	1	5	24,40	-2,377	0,017
	2	27	15,04		
10. Önerme	1	5	19,50	-0,835	0,404
	2	27	15,94		
11. Önerme	1	5	20,20	-1,043	0,297
	2	27	15,81		
12. Önerme	1	5	14,90	-0,459	0,646
	2	27	16,80		
13. Önerme	1	5	16,80	-0,081	0,935
	2	27	16,44		
14. Önerme	1	5	14,80	-0,495	0,621
	2	27	16,81		
15. Önerme	1	5	17,00	-0,143	0,886
	2	27	16,41		
16. Önerme	1	4	14,88	-1,712	0,087
	2	18	10,75		
17. Önerme	1	5	18,50	-0,619	0,536
	2	27	16,13		
18. Önerme	1	5	28,00	-3,208	0,001
	2	27	14,37		
19. Önerme	1	5	16,90	-0,111	0,912
	2	27	16,43		
20. Önerme	1	5	25,30	-2,465	0,014
	2	27	14,87		
21. Önerme	1	5	26,70	-2,813	0,005
	2	27	14,61		
22. Önerme	1	5	12,70	-1,177	0,239
	2	27	17,20		
23. Önerme	1	4	20,88	-1,331	0,183
	2	27	15,28		
24. Önerme	1	5	18,50	-0,581	0,561
	2	27	16,13		
25. Önerme	1	5	17,60	-0,307	0,758
	2	27	16,30		

26.Önerme	1	5	17,70	-0,332	0,740
	2	27	16,28		
27.Önerme	1	5	10,30	-1,730	0,089
	2	27	17,65		
28.Önerme	1	5	16,90	-0,124	0,901
	2	27	16,43		
29.Önerme	1	5	22,00	-1,734	0,083
	2	27	15,48		
30.Önerme	1	5	15,20	-0,363	0,717
	2	27	16,74		
31.Önerme	1	5	15,20	-0,390	0,697
	2	27	16,74		
32.Önerme	1	5	22,90	-1,223	0,221
	2	27	15,69		
33.Önerme	1	5	18,00	-0,540	0,589
	2	27	16,22		

Not: Grup1: Net Karlılık Bakımından İlk Beş Sırada Yer Alan Bankaların Yöneticileri
Grup 2: Net Karlılık Bakımından İlk Beş Dışında Kalan Bankaların Yöneticileri



EK-1 Mann-Whitney U Testi Sonuçları Tablo 4

Önermeler	Gruplar	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Z	Anlam Düzeyi
1. Önerme	1	25	16,44	-0,101	0,920
	2	7	16,71		
2. Önerme	1	25	15,30	-1,465	0,143
	2	7	20,79		
3. Önerme	1	25	15,86	-0,766	0,444
	2	7	18,79		
4. Önerme	1	25	17,64	-1,368	0,171
	2	7	12,43		
5. Önerme	1	25	16,60	-0,136	0,892
	2	7	16,14		
6. Önerme	1	24	16,90	-1,226	0,220
	2	7	12,93		
7. Önerme	1	25	17,66	-1,421	0,155
	2	7	12,36		
8. Önerme	1	25	15,86	-0,845	0,398
	2	7	18,79		
9. Önerme	1	25	17,90	-1,850	0,064
	2	7	11,50		
10. Önerme	1	25	17,30	-0,978	0,328
	2	7	13,64		
11. Önerme	1	25	15,94	-0,693	0,488
	2	7	18,50		
12. Önerme	1	25	16,68	-0,227	0,820
	2	7	15,86		
13. Önerme	1	25	15,90	-0,715	0,474
	2	7	18,64		
14. Önerme	1	25	16,84	-0,435	0,664
	2	7	15,29		
15. Önerme	1	25	16,52	-0,25	0,980
	2	7	16,43		
16. Önerme	1	17	11,21	-0,584	0,560
	2	5	12,50		
17. Önerme	1	25	16,22	-0,381	0,703
	2	7	17,50		
18. Önerme	1	25	15,72	-0,956	0,339
	2	7	19,29		
19. Önerme	1	25	16,92	-0,511	0,609
	2	7	15,00		
20. Önerme	1	25	15,10	-1,722	0,085
	2	7	21,50		
21. Önerme	1	25	15,74	-0,920	0,357
	2	7	19,21		
22. Önerme	1	25	16,68	-0,245	0,807
	2	7	15,86		
23. Önerme	1	24	18,31	-3,036	0,002
	2	7	8,07		
24. Önerme	1	25	16,98	-0,612	0,540
	2	7	14,79		
25. Önerme	1	25	18,14	-2,013	0,044
	2	7	10,64		

26.Önerme	1	25	17,08	-0,704	0,481
	2	7	14,43		
27.Önerme	1	25	17,52	-1,230	0,219
	2	7	12,86		
28.Önerme	1	25	17,08	-0,789	0,430
	2	7	14,43		
29.Önerme	1	25	15,60	-1,246	0,213
	2	7	19,71		
30.Önerme	1	25	16,90	-0,490	0,624
	2	7	15,07		
31.Önerme	1	25	19,96	-0,605	0,545
	2	7	14,86		
32.Önerme	1	25	16,02	-0,586	0,558
	2	7	18,21		
33.Önerme	1	25	16,24	-0,411	0,681
	2	7	17,43		

Not: Grup1: Lisans Mezunu Banka Yöneticileri

Grup 2: Lisans Üstü Eğitim Mezunu Bankaların Yöneticileri



EK-1 Mann- Whitney U Testi Sonuçları Tablo 5

Önermeler	Gruplar	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Z	Anlam Düzeyi
1. Önerme	1	6	14,50	-0,834	0,393
	2	26	16,96		
2. Önerme	1	6	20,75	-1,319	0,187
	2	26	15,52		
3. Önerme	1	6	17,42	-0,279	0,780
	2	26	16,29		
4. Önerme	1	6	12,83	-1,118	0,263
	2	26	17,35		
5. Önerme	1	6	11,00	-1,897	0,058
	2	26	17,77		
6. Önerme	1	5	10,10	-1,912	0,056
	2	26	17,13		
7. Önerme	1	6	9,58	-2,153	0,031
	2	26	18,10		
8. Önerme	1	6	17,00	-0,168	0,867
	2	26	16,38		
9. Önerme	1	6	13,50	-1,007	0,314
	2	26	17,19		
10. Önerme	1	6	14,08	-0,751	0,453
	2	26	17,06		
11. Önerme	1	6	16,25	-0,079	0,937
	2	26	16,56		
12. Önerme	1	6	10,83	-1,817	0,069
	2	26	17,81		
13. Önerme	1	6	14,00	-0,758	0,449
	2	26	17,08		
14. Önerme	1	6	13,67	-0,521	0,357
	2	26	17,15		
15. Önerme	1	6	15,33	-0,372	0,710
	2	26	16,77		
16. Önerme	1	4	9,88	-0,824	0,410
	2	18	11,86		
17. Önerme	1	6	12,75	-1,296	0,195
	2	26	17,37		
18. Önerme	1	6	14,83	-0,519	0,604
	2	26	16,88		
19. Önerme	1	6	10,75	-1,779	0,075
	2	26	17,83		
20. Önerme	1	6	18,50	-0,625	0,532
	2	26	16,04		
21. Önerme	1	6	19,83	-1,026	0,305
	2	26	15,73		
22. Önerme	1	6	19,50	-1,037	0,300
	2	26	15,81		
23. Önerme	1	6	13,00	-1,042	0,297
	2	25	16,72		
24. Önerme	1	6	15,75	-0,243	0,808
	2	26	16,67		
25. Önerme	1	6	14,83	-0,520	0,603
	2	26	16,88		

26.Önerme	1	6	14,08	-0,746	0,456
	2	26	17,06		
27.Önerme	1	6	12,75	-1,150	0,250
	2	26	17,37		
28.Önerme	1	6	14,60	-0,844	0,387
	2	26	17,08		
29.Önerme	1	6	19,33	-0,997	0,319
	2	26	15,85		
30.Önerme	1	6	15,58	-0,286	0,775
	2	26	16,71		
31.Önerme	1	6	17,50	-0,334	0,738
	2	26	16,27		
32.Önerme	1	6	16,00	-0,155	0,877
	2	26	16,62		
33.Önerme	1	6	10,50	-2,411	0,016
	2	26	17,88		

Not: Grup1: Kadın Banka Yöneticileri
Grup 2: Erkek Banka Yöneticileri



EK-2 Anket Formu Üst Yazısı**Sayın Yönetici,**

Anket formu, danışmanlığını yapmakta olduğum **“Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış kaynaklardan Yararlanmanın Türk Bankacılık Sektöründe Uygulamaları”** konulu araştırmaya yönelik olarak düzenlenmiştir. Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Korhan Karacaoğlu tarafından yapılmaktadır.

Ankete vereceğiniz cevapların gizli kalacağından kesinlikle emin olabilirsiniz. Ayrıca çalışma ile ilgili öneri ve sorularınıza, e-posta adreslerimizden bize ulaşmanız halinde mutlaka cevap verilmeye çalışılacaktır.


Anket sorularına vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca anket sorularının fazla olmaması nedeniyle cevaplamanız fazla vakit almayacaktır. Göstereceğiniz ilgi, dikkat ve ayıracağınız zaman için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Not: Anket, elektronik ortamda yapılacağından sadece mouse kullanarak işaretlemeleri yapabilirsiniz. "Diğer" seçeneğini tercih etmeniz durumunda klavye ile ayrılan bölümü doldurmanız gerekecektir. Cevaplama işlemi bittikten sonra lütfen belgeyi kaydedip **korhan@eunev.edu.tr** adresine postalayınız.

Doç.Dr. A.Asuman AKDOĞAN**Erciyes Üniversitesi****Öğretim Üyesi****(Tez Danışmanı)**

EK-3 ANKET FORMU

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ VE BİLGİ İŞLEM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ DİŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING) VE BİR UYGULAMA

!!Anket formunu doldurabilmek için  Simgesi üzerine klikleyiniz. Lütfen simgeyi kapatmayınız.

1. Teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili uzman bir dış kaynak sağlayıcıdan (outsourcer) yararlanıyor musunuz ?
 - Evet Hayır

2. Teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynak hizmeti alma sebeplerinizi lütfen işaretleyiniz?
 - Bankamız, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerini dış kaynak sağlayıcılara ihale edip, asıl bankacılık faaliyetlerine odaklanarak rekabet avantajı elde edebilmek için dış kaynak hizmeti almaktadır.
 - Bankamız, dış kaynak hizmeti alarak bilgi işlem ve teknolojilerine yapacağı yatırımlardan tasarruf ederek maliyet avantajı elde etmek için dış kaynak hizmeti almaktadır.
 - Teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili uzman bir dış kaynak sağlayıcı, sunduğu hizmet kalitesi ile bankamızın ihtiyaçlarına cevap verebildiği için dış kaynak hizmeti alınmaktadır.
 - Teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri konusunda dış kaynak hizmeti almak, bankamızın karlılığına olumlu katkılar sağladığı için dış kaynak hizmetlerinden yararlanılmaktadır.
 - Diğer

3. Dış kaynak kullanımının bankanıza sağladığı aşağıdaki faydalardan üç tanesini lütfen işaretleyiniz?
 - Bankamız teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma sayesinde en son teknolojik değişimleri takip edebilmektedir.
 - Bankamız dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle müşterilerine sunmuş olduğu hizmetin kalitesini de yükseltmektedir.
 - Bankamız, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerini dış kaynak sağlayıcılara ihale ederek elindeki kaynakları rasyonel kullanmaktadır.
 - Bankamız dış kaynak hizmeti almak suretiyle yatırım paylaşım yoluyla kaynaklarının banka bünyesinde kalmasını sağlamaktadır.
 - Bankamız uzman dış kaynak sağlayıcının sahip olduğu şirket kültüründen yararlanmaktadır.
 - Dış kaynak hizmeti sunan firmalarla bankaların iş birliği sinerjik bir güç ortaya çıkarmaktadır.
 - Diğer

4. Dış kaynak sağlayıcılardan teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili aldığınız hizmetleri lütfen işaretleyiniz. ?
- Yazılım Geliştirme Hizmeti Donanım Hizmeti
- Teknik Servis Hizmetleri Ürün Destek
- Dahili Şebeke Ağları ile İlgili Hizmetler Bayi Networkü İşletmenliği
- Şube Yenileme ve Yayımlaştırma Taşıma Projeleri
- Eğitim Projeleri Diğer
5. Dış kaynak sağlayıcılar, periyodik olarak bankanıza bilgi veriyorlar mı?
- Evet Hayır
6. Beşinci soruya verdiğiniz cevap Evet ise ne şekilde bilgilendirilmektesiniz, lütfen işaretleyiniz?
- Rapor Anket Sonuçları Brifing
7. Teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda yaşadığınız sorunları lütfen işaretleyiniz?
- Nitelikli hizmet sunma konusunda yaşanan sıkıntılar
- Bilgi işlem uzmanlarının işlerinden olma endişesi
- Dış kaynak sağlayıcıların kontrolünün kaybedilerek, bağımlılığın artması
- Anlaşmada kabul edilen şartlara uyulmaması
- Diğer
8. Teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusundaki düşüncelerinizi lütfen aşağıdaki ölçeklere ("Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum") göre işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Dış kaynaklardan yararlanma, kaynaklarımızı daha etkin kullanmamıza sebep olabilir.	☺	☺	☺	☺	☺
2.	Bankaların, en iyi yaptıkları iş olan bankacılık faaliyetlerine odaklanmaları ve bilgi işlem hizmetlerini dış kaynaklardan temin etmeleri başarılarını artırır.	☺	☺	☺	☺	☺
3.	Bankalar, bilgi işlem faaliyetlerini dış hizmet sağlayıcılara devrederek hizmet kalitesi konusunda avantaj elde edebileceklerdir.	☺	☺	☺	☺	☺
4.	Bankalar, stratejik önem taşıyan bilgi işlem faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek, uzun vadede dış kaynak sağlayıcılara bağımlı hale geleceklerinden organizasyonel etkinliklerini de riske atmış olacaktır.	☺	☺	☺	☺	☺
5.	Bankalar, asıl faaliyet konularına odaklanarak sektörde rekabet güçlerini arttırabileceklerdir.	☺	☺	☺	☺	☺
6.	Bankalar, dış kaynak hizmeti alarak, talep ve teknoloji değişimi gibi çevresel değişikliklere zamanında uyum sağlayabilirler.	☺	☺	☺	☺	☺

		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum Kesinlikle	Katılmıyorum
7.	Dış kaynaklardan yararlanma, modern bir yönetim yaklaşımı olarak bankaların ve işletmelerin, kriz dönemlerini aşmalarına yardımcı olabilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Bankalar, bilgi teknolojileri ile ilgili bazı faaliyetleri dış kaynaklara yaptırarak esneklik kazanacaklarından, çevresel değişimlerden kaynaklanan olası riskleri minimize eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyonların kriz dönemlerinde kolay kolay tercih edemeyecekleri bir yönetsel yaklaşımdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Bankalar, dış kaynak sağlayıcı firmalara iş yaptırarak önemli oranda kaynak ve zaman tasarrufu yoluna gitmiş olacaktırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Bilgi işlem faaliyetlerini bankamız bünyesinde yürütecek büyüklüğe ve iş hacmine sahibiz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Bilgi işlem hizmeti sağlayan firmalar, bilgi işlem faaliyetlerimizle ilgili donanım maliyetlerini azaltabilirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Dış kaynak sağlayıcı firmalar, yazılım maliyetlerimizi azaltabilirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Bilgi işlem hizmeti sağlayan firmalar, bilgi sistemlerimizle ilgili personel maliyetlerimizi azaltabilirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Bilgi işlem hizmetlerini kendimizin yönetmesi, dış kaynaklara ihale etmekten daha ucuzdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Eş değer bankalarla kıyaslandığında, bankamızın kullandığı bilgi sistem ve hizmetleri teknik nitelikler bakımından daha fazla bilgi birikimi ve tecrübe gerektirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Verilerimizi işlemek için; dış hizmet sağlayıcılar, ihtiyaçlarımıza yönelik araç gereç ve yazılımlara büyük yatırım yapmak zorundadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Bilgi işlem faaliyetlerimiz, eş değer bankaların bilgi işlem faaliyetlerinden daha karmaşıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Ülkemiz bankaları, faaliyetlerinde birbirlerinden farklı yazılım programları kullanmaktadırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Eş değer bankaların çoğundan daha fazla gelişmiş bilgi işlem sistemi kullanıyoruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Bankacılık yazılım programımız, eş değer bankalardan daha Gelişmiş ve karmaşıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Ülkemizdeki bankaların bilgi işlem faaliyetleri bir çok yönden birbirleri ile benzerlik gösterir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Bankamıza, bilgi işlem imkanı ve hizmeti sunabilecek potansiyele sahip, yeterli sayıda bilinen hizmet sağlayıcı vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Bankaların, bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili ihtiyaçlarına cevap verebilecek kalitede hizmet sunan, nitelikli dış kaynak sağlayıcıları mevcut değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Ülkemizdeki bankaların ihtiyacı olan bilgi işlem ve teknolojileri konusunda uzman ve yeterli seviyede hizmet verebilecek her hangi bir şirket mevcut değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Bankamıza, bilgi işlem imkanı ve hizmeti sunabilecek potansiyele sahip yeterli sayıda, güvenilir hizmet sağlayıcısı vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	Bilgi işlem faaliyetlerimizi kendimiz yapmaktan vazgeçersek, bize aynı düzeyde bilgi işlem imkanı ve hizmeti sağlayabilecek dış hizmet sağlayıcıları vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Kesimlikle Katılıyorrum	Katılıyorrum	Kararsızım	Katılmıyorrum Kesimlikle	Katılmıyorrum
28.	Bilgi işlem hizmetlerimiz için dış hizmet sağlayıcı firma ile Sözleşme yapılırken önemli problemler yaşanabilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Bilgi işlem hizmeti sağlayan firmaların sözleşme şartlarına uyup uymadıklarını denetlemek için yakından ve sürekli olarak izlenmesi gerekir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Bilgi işlem hizmeti sağlayıcı firma ile bir defa sözleşme imzalandımı, sözleşmeyi değiştirmek çok zor olacaktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	Ülkemiz bankaları, bilgi işlem hizmet ve faaliyetlerine yatırım için yeterli finansal güce sahip değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	Eş değer bankalarla kıyaslandığında, bankamız bilgi işlem hizmet ve faaliyetlerine yatırım için daha fazla maddi kaynağa sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	Üç yıl öncesine göre şu an, bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili daha sıkı bütçe sınırlamaları ile karşı karşıyayız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Yaşınız.

(20-30) (31-40) (41-50) 51 ve Üzeri

10. Cinsiyetiniz

Bay Bayan

11. Eğitim seviyeniz

Lise Ön Lisans Lisans Lisans Üstü