

TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ SÜREÇLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI  
VE ÇAĞRI MERKEZİ ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA

ESRA SEVEN  
04713026

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. FATİH SEMERCİÖZ

İSTANBUL  
2007

**TC**  
**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ SÜREÇLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE**  
**ÇAĞRI MERKEZİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**ESRA SEVEN**  
**04713026**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 31.07.2007  
Tezin Savunulduğu Tarih: 17.09.2007

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Ünvan	Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Doç. Dr.	Fatih Semerciöz	
Jüri Üyeleri :	Doç. Dr.	Fatih Semerciöz	
	Doç. Dr.	Yonca Gürol	
	Yrd. Doç. Dr.	Muhteşem Baran	

**İSTANBUL**  
**AĞUSTOS 2007**

## ÖZ

### İŞ SÜREÇLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE ÇAĞRI MERKEZİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Hazırlayan: Esra Seven

Ağustos, 2007

Bu tezde, bir dış kaynak kullanımı (outsourcing) türü olarak iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı (business process outsourcing) ve Türkiye’de faaliyet gösteren, çağrı merkezlerinde dış kaynak kullanan firmalar incelenmiştir. Örnek, literatürdeki şu ana kadar incelenmiş olan diğer projelerden ayrılan özellikleri ve çağrı merkezinde dış kaynak kullanımının ülkemizde hızlı gelişen bir iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı türü olması nedeni ile seçilmiştir. Farklı sektörlerden seçilen ve çağrı merkezi fonksiyonlarında dış kaynak kullanan dört firma ile açık uçlu sorular yardımıyla yapılan mülakatlar tezin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımının nedenleri, yararları, süreci, süreçte etkili olan faktörler ve bu süreci uygulayan firmalardaki işleyişi incelemektir. Uygulama bölümünde, iş süreçlerinde dış kaynak kullanan firmaların, çağrı merkezi kurmanın teknolojik altyapı, yeni eleman alımı ve elemanların eğitimi aşamalarında ortaya çıkan yüksek maliyetleri nedeniyle bu hizmetlerinde dış kaynaktan faydalandıkları görülmektedir. Firmalar müşterilerine kaliteli hizmet vermek amacıyla, çağrı merkezlerini bu konuda uzmanlaşmış firmalara devretmektedirler. Bu strateji ile, maliyetlerini düşürerek, teknolojik altyapıya daha kolay ulaşabildikleri, temel yeteneklerine daha fazla odaklanma şansı buldukları, süreçlerini bu konuda uzman tedarikçilere devrederek, müşterilerine daha profesyonel hizmet verebilmeleri sonucu müşteri memnuniyetini artırdıkları sonucuna varılmıştır. Firmaların dış kaynak kullanımından memnun oldukları ve iş süreçlerini firma bünyelerine almayı düşünmedikleri gözlenmiştir. Doğru kullanıldığında iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, firmaların verimliliklerini arttırır, maliyetlerini düşürür ve firmanın rakiplerinden farklılaşarak, üstünlük kazanmasını sağlar.

**Anahtar Kelimeler** : Dış Kaynak Kullanımı, İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı, Çağrı Merkezlerinde Dış Kaynak Kullanımı.

## **ABSTRACT**

### **BUSINESS PROCESS OUTSOURCING AND AN APPLICATION IN CALL CENTER**

**Prepared by Esra Seven  
August, 2007**

In this thesis, the issue of business process outsourcing as a sub-branch of outsourcing and the companies that outsource their call center functions are investigated. This specific area was chosen by reason of its distinguishing characteristics comparatively to the other projects that have previously been examined in literature; and for being a rapid-growth example on business process outsourcing in Turkey. The interviews that were made with four companies that use business process outsourcing in call centers and are from distinct sectors make up the implication section of this thesis. During these interviews, open-ended questions were used. The purpose of the study is to discuss the reasons and advantages of business process outsourcing, the factors that are important in the process and the practices of the companies that use this process. In the application section of the study, it is seen that the companies outsource business processes because of the high costs appearing in the process of establishing a call center. These costs are, technological infrastructure, employing new staff and the training process of the employees. Companies outsource their call centers to provide high quality to their customers. Conclusions of decreased costs, easier access to the technological substructure, more time to focus on the firm's core competencies and increased customer satisfaction caused by the processes endorsed to the experts are arrived at the application section of the study. Also, the gratification of the companies on outsourcing and their intentions of keeping that process outsourced are observed. When used correctly, business process outsourcing, raises efficiency of the companies, reduces their costs and provides competition advantage.

**Keywords** : Outsourcing, Business Process Outsourcing, Call Center Outsourcing.

## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAY SAYFASI</b>	
<b>ÖZ</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	viii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	ix
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)</b> .....	3
2.1. Dış Kaynak Kullanımı Tanımı.....	3
2.2. Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci.....	4
2.3. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkartan Nedenler ve Yararları.....	5
2.3.1. Maliyetleri Azaltma.....	5
2.3.2. Temel Yeteneklere Odaklanma.....	6
2.3.3. Esneklik.....	9
2.3.4. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme.....	10
2.3.5. Küçülme.....	10
2.3.6. Süreç Yenileme.....	13
2.3.7. Riski Azaltma.....	14
2.3.8. Kullanıcı/Müşteri Memnuniyetini Artırma.....	15
2.3.9. Şebeke Organizasyonlar.....	17
2.4. Dış Kaynak Kullanımı Alanları.....	22
2.5. Dış Kaynak Kullanımı Türleri.....	27
2.5.1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma .....	28
2.5.1.1. İkincil Hizmetler ve Destek İşçiler.....	28
2.5.1.2. Yardımcı Şebekeler.....	28

2.5.1.3. Rakipler İle Ortak İlişkiler.....	29
2.5.2. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Konuya Göre Sınıflandırma.....	29
2.5.2.1. Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı (IS Outsourcing)....	29
2.5.2.2. Uygulama Yazılımı Servis Sağlayıcılığı (Application Service Providing, ASP).....	30
2.5.2.3. İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Business Process Outsourcing).....	30
2.6. Dış Kaynak Kullanımına Eleştirel Bir Yaklaşım.....	30
<b>3. İŞ SÜREÇLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....</b>	<b>33</b>
3.1. İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımının Tanımı.....	34
3.2. İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri.....	38
3.3. İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı Süreci.....	39
3.3.1. Stratejik Değerlendirme.....	40
3.3.2. İhtiyaçların Analizi.....	44
3.3.3. Tedarikçinin Değerlendirilmesi .....	52
3.3.4. Görüşme ve Sözleşme Yönetimi.....	59
3.3.5. Projenin Başlaması ve Geçiş.....	64
3.3.6. İlişki yönetimi.....	65
3.3.7. Süreklilik, Değişiklik veya Ayrılma Stratejileri.....	67
3.4. İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımının Türleri.....	68
3.4.1. Tedarik Edilen Yere Göre Sınıflandırma.....	68
3.4.1.1. Uzak Kıyı Dış Kaynak Kullanımı (Offshore).....	68
3.4.1.2. Yerel Satın Alma (Onshore).....	71
3.4.1.3. Yakın Kıyı Dış Kaynak Kullanımı (Nearshore).....	71
3.4.2. Dış Kaynak Kullanılan Alana Göre Sınıflandırma.....	72
3.4.2.1 Finans ve Muhasebe.....	72
3.4.2.2 Yatırım ve Aktif Yönetimi.....	72
3.4.2.3 İnsan Kaynakları.....	73
3.4.2.4 Tedarik.....	74
3.4.2.5 Lojistik.....	74
3.4.2.6 Gayrimenkul Yönetimi.....	75
3.4.2.7 Diğer.....	75

<b>4. İŞ SÜREÇLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN ÇAĞRI MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....</b>	<b>80</b>
4.1. Uygulamanın Amacı.....	80
4.2. Uygulamanın Yöntemi.....	80
4.3. Uygulamanın Sınırlılıkları.....	80
4.4. Uygulama.....	81
4.5. Bulgular ve Yorumlar.....	90
<b>5. SONUÇ .....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>95</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>102</b>
Ek 1. Uygulama Yapılan İşletme Yöneticilerine Yöneltilen Sorular.....	102
Ek 2. Çağrı Merkezi Dış Kaynak Kullanımı Proje Sözleşmesi.....	103
Ek 3. Çağrı Merkezi Dış Kaynak Kullanımı Hizmet Teklifi .....	106
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>110</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo 1:</b> Dış Kaynaktan Yararlanılan Alanların Yüzelik Dağılımları .....	23
<b>Tablo 2:</b> Dış Kaynaklardan Yararlanılan ve Yararlanılması Düşünülen Alanlar.....	24



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

<b>Şekil 1:</b>	Dahili Şebeke Organizasyon .....	20
<b>Şekil 2:</b>	Dengeli Şebeke Organizasyon.....	20
<b>Şekil 3:</b>	Dinamik Şebeke Organizasyon.....	21
<b>Şekil 4:</b>	İş Süreci Tipleri.....	36
<b>Şekil 5:</b>	Dış Kaynak Kullanımı Süreci .....	40
<b>Şekil 6:</b>	Dış Kaynaklardan Yararlanmada Karar Alma Modeli.....	42
<b>Şekil 7:</b>	Dış Kaynak Kullanımı Stratejileri .....	44
<b>Şekil 8:</b>	Temel Yetenek Matrisi .....	47
<b>Şekil 9:</b>	İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı Seçim Matrisi.....	50
<b>Şekil 10:</b>	Tedarikçi Seçimi Süreci.....	53
<b>Şekil 11:</b>	Dış Kaynak Kullanımı Sözleşme Çeşitleri.....	61
<b>Şekil 12:</b>	DKK Sözleşmelerinde Esneklik Yöntemleri.....	63
<b>Şekil 13:</b>	Dış Kaynak Kullanımında Hizmet Sağlayıcı - Müşteri İlişkisinin Oluşum Süreci.....	66

## 1. GİRİŞ

Günümüzde değişen ekonomi ve teknoloji, firmaların temel yeteneklerine odaklanması ve geliştirmesi, rekabet avantajı sağlaması için iş süreçlerini değiştirmelerini gerekli kılmaktadır. Dış kaynak kullanımı, firmanın iş süreçlerinin yönetilmesi için kullanılan önemli stratejilerden biri haline gelmiştir. Pek çok firma iş yüklerinin bir kısmında dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Dış kaynak kullanımının hızla gelişen bir türü de iş süreçlerinde dış kaynak kullanımıdır.

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış, örgüt dışındaki işletmelerle yapılan anlaşmalar aracılığıyla sağlamasına olanak veren bir yeniden yapılanma modeli ve yönetim stratejisidir. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı (business process outsourcing), organizasyonun, belirli bir iş sürecinin yönetimini, o iş üzerinde uzmanlaşmış üçüncü bir kuruma devrettiği zaman ortaya çıkar. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, firma içindeki kaynaklar tarafından geleneksel olarak idare edilen aktivitelerin gerçekleştirilmesi için dış kaynakların stratejik kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Süreç düşüncesinin dış kaynak kullanımına uygulanmasıyla, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı ortaya çıkar. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, tanımlı, uygulanan geleneksel dış kaynak kullanımının ve farklı departmanlardaki dış uzmanlar ile ilişkilerinin odak noktasını süreç merkezli, uç uca dizilmiş iş aktivitelerine doğru değiştirir. Tedarikçi, sadece bir fonksiyonun veya iş sürecinin sorumluluğunu almakla kalmaz, ayrıca yapılış biçimini de yeniden yapılandırır, geliştirir ve yeni teknoloji kurar veya iş sürecini geliştirmek için varolan teknolojiyi yeni bir yolla uygular.

Son yıllarda iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı önemli bir strateji haline gelmiştir. Organizasyonlar temel yeteneklerine odaklanabilmek için temel olmayan pek çok süreçlerini ve fonksiyonlarını dış kaynağa devretmektedir. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı firmalara maliyetleri düşürme, bilgi ve teknoloji kaynaklarına daha iyi

ulaşım sağlaması, hızlı organizasyonel değişimi kolaylaştırmak, yeni stratejiler başlatmak ve iş modellerini tekrar şekillendirmek gibi fırsatlar sağlar.

Çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak dış kaynak kullanımı incelenmiştir. Dış kaynak kullanımının gelişim süreci, dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler ve yararları, dış kaynak kullanımının eleştirisi, dış kaynak kullanımının alanları ve türlerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde bir dış kaynak kullanımı türü olarak iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı incelenmiştir. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı türleri, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı nedenleri, süreci ve kategorilerine yer verilmiştir.

Son bölümde ise, Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve çağrı merkezi fonksiyonunda dış kaynak kullanan firmalar ile görüşmeler yapılarak, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımına bakışları, dış kaynak kullanma nedenleri, dış kaynak kullanımının işleyiş süreci ve sonuçları incelenmiştir.

## 2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

### 2.1 Dış Kaynak Kullanımı Tanımı

İŞletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alınmasına “outsourcing” veya “dış kaynak kullanımı” denir.

Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı; işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanması, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biÇimde sağlamasına denir<sup>1</sup>.

Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklanarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlayarak değer yaratması olarak tanımlanabilir<sup>2</sup>.

Dış kaynak kullanımı, hizmetlerin bir dış kaynaktan elde edilmesi iŐidir. İŞ süreçlerinde dış kaynak kullanımı, (business process outsourcing) organizasyonun, muhasebe veya bordro gibi belirli bir iş sürecinin yönetimini, o iş üzerinde uzmanlaşmış üçüncü bir kuruma devrettiği zaman ortaya çıkar. Süreçlerin devredildiği firma, süreci daha uzman bir Şekilde tamamlayabilir, dış kaynak kullanan firmayı temel yeteneğine odaklanabilmesi için serbest bırakır. Dış kaynak kullanımı aslında, temel yeteneklerin ve uzun süreli dış ilişkilerin etrafında birliğin basit tanımlamasıdır. Bu temel yetenekler ve dış ilişkiler iki hedef ile özdeŐleŐir. Birincisi son müşteriye en iyi malı arz etmek, ikincisi de ortaklığın kendisi için en yüksek verimliliği sağlamaktır<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Tanju Özbay, **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004), 6.

<sup>2</sup> Göksel Ataman, **İŞletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2. bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002), 338.

<sup>3</sup> Douglas Brown, Scott Wilson, **The Black Book of Outsourcing, How to Manage The Changes, Challenges and Opportunities**, (USA: John Wiley & Sons, 2005), 20.

## 2.2 Dış Kaynak Kullanımının Gelişim Süreci

Mal ve hizmetlerin firma dışı kaynaklardan sağlanması yeni bir olgu değildir. Özel sektörde 19. yüzyıl İngiltere'sine kadar uzanan tarihte dış kaynaklardan yararlanma örneklerine rastlanmaktadır. Bu dönemde özellikle metal üretim işlemlerinde bu uygulamalara başvurulduğu görülmektedir. Kamu sektöründe ise bu yol çok yaygın olarak kullanıla gelmiştir. Özellikle İngiltere'de, hapisane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması ve atık maddelerin toplanması konularında uygulamalar yapılmıştır. Yine aynı dönemde Fransa'da demiryolları yapım ve yönetimi, su depolama ve dağıtımı gibi faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları olduğu bir gerçektir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın bir işletme stratejisi olmaya başlaması kuşkusuz artan rekabet ve küreselleşmenin hakim olduğu döneme rastlar. Tanımlarda da ifade edildiği gibi dış kaynaklardan yararlanma, belli fonksiyonların, konusunda uzman diğer firmalara gördürülmesidir. İşletmeler bazı faaliyetleri bünyesinde gerçekleştirirken, bazılarını dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedir. Bünyesinde barındıracağı faaliyetler işletmelerin temel yetenekleri olmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşırken diğer faaliyetleri üçüncü firmalardan sağlamaktadır. İşletmeleri temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaya iten olgular rekabet ve küreselleşme olduğundan dış kaynaklardan yararlanmayı işletmeler için stratejik bir araç haline getiren de aynı olgular olarak ifade edilebilir.

Dış kaynaklardan yararlanmada, üretimi ilgilendiren faktörler değerlendirilirken “alma ya da yapma” sorusuna verilen cevabın “alma” olduğu ifade edilmiştir. Bu noktada unutulmamalıdır ki, dış kaynaklardan yararlanma işletmenin tüm problemlerini giderecek bir yaklaşım olarak değil, stratejik bir yönetsel aygıt olarak ele alınmalıdır<sup>4</sup>.

Temel yetenekler ve stratejik dış kaynak kullanımı arkasındaki temel fikirler, yirmi yıllık bir periyoda uzanan araştırma ile desteklenmiştir. 1974 yılında, Rumelt tercih olunan stratejilerden –ilişiksiz çeşitlendirme veya dikey entegrasyon- hiçbirinin sürekli olarak kazanç getirmediğini belirtmiştir. 1960 ve 1970'lerde pek çok

---

<sup>4</sup> Azim Öztürk, Konuralp Sezgili, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 21, s.2 (2002): 132.

holdingin başarısızlığının tespit edilmesiyle, finansal teorisyenler ve yatırımcılar odaklanmış firma anlayışını desteklemeye başlamışlardır<sup>5</sup>.

### **2.3 Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkartan Nedenler ve Yararları**

İşletmelerde dış kaynak kullanımı nedenleri farklılık göstermektedir. Başlıcaları şunlardır:

#### **2.3.1. Maliyetleri Azaltma:**

İşletmelerde dış kaynak kullanılmasının en önemli nedenlerinden biri maliyetleri azaltmasıdır.

Her şeyi kendileri yapmaya çalışan firmalar, daha büyük çapta araştırma, geliştirme, pazarlama ve yayılma harcamalarına maruz kalabilirler. Bir dış tedarikçinin, daha büyük bir ölçek ekonomisinin veya uzmanlık avantajının sonucu olabilecek daha düşük maliyet yapısı, firmanın işletme maliyetlerini düşürür ve rekabet avantajını artırır<sup>6</sup>.

Tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmeleri, onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır<sup>7</sup>.

Dış kaynak kullanımı firmalarının pek çok alanda tasarruf elde etmelerinin ilk nedeni, çok sayıda müşteri sayesinde sağlanan iş hacmi ve büyüklüğü sayesinde ölçek ekonomilerinin avantajını alabilme yetenekleridir<sup>8</sup>.

Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletmeler gereksiz departmanlardan kurtulup daha yalın bir örgüt yapısına kavuşmaktadır. Bunun sonucu olarak da maliyetler azalacaktır.

---

<sup>5</sup> Henry Mintzberg, James Brian Quinn, **Readings In The Strategy Process**, 3. bs. (USA: Prentice Hall, 1998), 64.

<sup>6</sup> Brown, **age**, 47.

<sup>7</sup> Özbay, **age**, 11-12.

<sup>8</sup> Oakie Williams, **Outsourcing, A CIO's Perspective**, (USA: St. Lucie Press, 1998), 6.

### 2.3.2. Temel Yeteneklere (Core Competence) Odaklanma

Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini başka firmalara devretmeleri olarak tanımlandığı için, firmaların dış kaynak kullanımı stratejilerinde başarılı olmalarında ve rekabet avantajı sağlamalarında en önemli nokta, temel yeteneklerinin belirlenmesi ve bunlara odaklanılmasıdır.

Bazı faaliyetler rekabette öylesine iyi performans sergilemektedir ve nihai ürün veya hizmetler açısından o kadar önemlidir ki bunlar temel yetenekler olarak tanımlanabilmektedir. Gerçek temel yetenekler rekabet durumundakine oranla daha etkin bir şekilde ve daha düşük maliyetler sergilenen, gözle görülebilir, katma değer faaliyetleridir. Bir firmanın temel yeteneklerini bu özgün ve sürekliliği olan faaliyetler oluşturmaktadır. Bir firmanın temel yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayamaması, çekici fırsatları kaçırmaya ve küçük ya da olmadık fırsatların peşinden koşmasına sebep olabilmektedir. Düzgün bir şekilde tanımlanan ve kullanılan yetenekler güçlü rekabet silahı olabilmektedirler<sup>9</sup>.

Temel yetenek (veya öz, çekirdek yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir<sup>10</sup>.

Temel yetenek, işletmeye önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme için vazgeçilmez nitelikte ve dünya standartlarında olan gizli beceri ve yeteneklerdir<sup>11</sup>.

Tanımların ortak yönü, firmaya özgü bir yetkinliğin, yani firmanın rakiplerinden daha iyi yaptığı işlerin varlığıdır. Ancak bu yetkinliğin mutlaka patent veya üretim süreci gibi teknik bir alanda olması gerekmez. Firmanın sahip olduğu teknik, beşeri kaynaklar, kaynakların aktarıldığı stratejik süreçler ve faaliyetler, firmanın edindiği beceri, teknik bilgi ve öğrenmelerin hepsi birer öz yetkinlik alanı oluşturur. Bu elementler arasında stratejik bir uyum oluşturma becerisini gösteren organizasyonlar, aynı zamanda rekabet üstünlüğü yakalama şansına da sahip olurlar<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Erol Eren, Lütfihak Alpkın, Yücel Erol, "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.7 (Bahar 2005): 203.

<sup>10</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 9. bs. (İstanbul: Beta, 2003), 387.

<sup>11</sup> Özbay, *age*, 10.

<sup>12</sup> İsmail Dalay, Recai Coşkun, *Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (İstanbul: Beta, 2002), 202.

İşletmenin sahip olduğu bir bilgi ya da becerinin temel yetenek sayılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir<sup>13</sup>. Temel yetenekler;

- Zamanla yavaş yavaş öğrenilen, birikerek ve paylaşarak geliştirilen bilgilerdir.
- İşletmenin sahip olduğu diğer becerilerle birlikte sinerji yaratırlar.
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için gereklidir.
- Rakipleri tarafından kolayca görülmezler.
- Taklit edilmesi ve transfer edilmesi zordur.
- Yetenekleri, kaynakların ve süreçlerin bir karışımıdır.
- İşletmenin vizyon ve sinerjik hedeflerini gerçekleştirmede gereklidir.
- İşletenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynak kullanımı gibi kararlarında temel rol oynamaktadır.
- Pazarlanabilir ve ticari olarak değerlidir.
- Kullanıldıkça değeri artmaktadır.
- Esnek ve sınırlı sayıdadır.
- Büyük yatırımlar yapılsa dahi kolayca arttırılamazlar.
- İşletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

İşletmeler, kendilerini, belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir. Böyle bir bakış, işletmelere çok değişik endüstri dalları ve pazarlar için ürün üretme imkanı verecektir. Yani belirli ürünlere odaklanmak yerine değişik sektörlerdeki işletmelerin ürünlerinde kullanabilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmak, temel yetenek geliştirmek açısından daha yönlendirici olacaktır<sup>14</sup>.

İşletmeler temel yetenek olarak belirledikleri işlere odaklanmaları sırasında şu hususlara dikkat etmelidirler:

- **Amaçları veya sonuçları değil, bilgi ve beceriyi belirlemek:** Yöneticilerin ihtiyacı şirket için entelektüel sermaye ile keskin rekabete dayalı yönetim

---

<sup>13</sup> Özbay, *age*, 10-11.

<sup>14</sup> Koçel, *age*, 388.



sistemleri oluşturmaktır. Bunun için yapılması gereken şey, geleneksel amaçlar doğrultusunda becerilerin oluşturulmasıdır. Bilgi günümüzde, hizmetler ve imalat konusunda en anlamlı temel faaliyetlerin oluşturulmasında en önemli etkenlerden biridir. İşletmeler, bilgiyi en önemli sermaye olarak ele almalı kendilerine rekabet avantajı sağlayacak temel yetenek olarak şirketin temel stratejilerine yön verecek bilgi ve becerileri kazanmaya çalışmalıdırlar.

- **Değişim ve gelişime uyum için uzun dönemli, esnek ve gerçekçi planlar yapmak:** Bir çok işletme sınırlı bir bölgeye odaklanarak güncel veya kısa dönemli üstünlükler elde etme eğilimindedir. Bu yaklaşım genelde doğu ülkelerinde daha yaygındır. Esas üstünlük ise Motorola'nın "yüksek kalite ve kesintisiz iletişim" e odaklanarak yaptığı gibi, bilinçli olarak temel yeteneğini geliştirip, müşteriye odaklanarak üstünlük sağlanmasıdır. Esnek bir beceri sağlayıp buna bağlı olarak, bilinçli bir temel yetenek stratejisi izlenerek piyasada başarılı olunabilir.
- **Şirketin etkin olabileceği alanları belirlemek:** İşletme temel yeteneğini belirlerken sektördeki bütün gelişmeleri göz önüne almalıdır. Ayrıca üzerine odaklanılacak temel yeteneğin işletmenin geleneksel hedeflerine uygunluğuna dikkat edilmelidir. Şirket etkin olabileceği iş alanlarını dikkatli bir şekilde belirleyerek temel yeteneğini tamamen bu iş alanlarına odakladığı zaman piyasada sağlamayı umduğu üstünlük kendiliğinden oluşacaktır.
- **Uzun vadede müşteri için önemli olan unsurlar:** Günümüz işletmelerinde müşteri odaklılık izlenmesi kaçınılmaz bir temel strateji haline gelmiştir. Bundan hareketle işletmeler temel yetenekleri konusunda sürekli bir geliştirme faaliyeti içerisinde olmalı, müşterilerin değişen taleplerine zamanında ve hızlı bir şekilde cevap verebilmelidir.
- **Örgüt sistemleri oluşturmak:** İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları ve bunun dışında kalan işleri dış kaynaklardan yararlanma yolu ile yapmaları örgüt yapısının daha yalın hale gelmesini sağlayacaktır. Örgüt yapılarının yalınlaşması ile işletmeler temel yetenekleri olan işler

üzerine daha sağlıklı odaklanabilecekler ve daha verimli bir çalışma ortamı ortaya çıkacaktır<sup>15</sup>.

İşletmeler stratejik olarak bir avantaj elde etmek ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için kaynak ve yeteneklerini çok iyi bir şekilde değerlendirerek, bunları belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanabilmeleri gerekir. Yeteneklerin belirlenebilmesi ise içsel analiz sonucu elde edilen bilgilerin çok iyi değerlendirilmesi ile gerçekleşebilir. Çünkü yetenekler işletme içerisinde çok belirgin olan unsurlar değildir ve ortaya çıkan güçlü kaynakların hepsi temel yetenek değildir. İşletmeler elde ettikleri bu yetenek bilgilerine göre yeni stratejiler oluşturarak veya belirledikleri stratejiye uygun yetenekleri geliştirerek uygulamaya koymalıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için işletme sahipleri ve yöneticilerinin kendi bireysel yeteneklerini analiz etmeleri ve ellerindeki kaynakları iyi değerlendirmeleri gerekir<sup>16</sup>.

### **2.3.3. Esneklik**

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlayabilecek yapılar haline gelmelerini sağlayan uygulamalardan biridir.

Dış kaynaklardan yararlanma, müşteriye ulaşmada işletmelere hız kazandırmaktadır. Yine değişen talep koşulları, bu sayede daha iyi tespit edilebilmektedir. Esneklik farklı kullanımlara sahip bir kavramdır. Bir anlamda dış kaynaklardan yararlanmanın sunduğu esneklik değişen arz ve talep koşullarında, maliyet unsurlarının duruma daha hızlı şekilde adapte edilmesidir. Öte yandan esneklik var olan bir takım riskleri giderme açısından da önemli bir yere sahiptir<sup>17</sup>.

İşletmelerin, dış kaynak kullanımı faaliyetlerini arttırmaları, işletme yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlamaktadır. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, müşterinin ihtiyaçlarını daha çabuk gerçekleştirebilen esnek birimler haline gelmektedir<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Ataman, age, 330.

<sup>16</sup> Eren, Alpkın, Erol, age, 218.

<sup>17</sup> Öztürk, age, 135.

<sup>18</sup> Özbay, age, 13.

Organizasyonun dış kaynak kullanımı ortağı eğer beklentileri karşılayamıyorsa bu durumda bir başka firma ile anlaşma şansı vardır. Bu da organizasyona beklentilerini karşılama esneklik sağlamaktadır<sup>19</sup>.

#### **2.3.4. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme**

İşletmelerin günümüzde hızla gelişen teknolojiyi takip edebilmeleri ve yeni bilgilere ulaşabilmeleri, gelişimleri ve rekabette yer alabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Firmanın rekabette var olabilmesi için ya yeni becerileri kendisinin geliştirmesi ya da bunları dışarıdan sağlaması gerekir. Eğer içeride öz yetenek haline getirilemeyen alanlar varsa bunlar dışarıya kaydırılmalı, firma enerji ve kaynaklarını rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni alanlara odaklamalıdır. Bu yönüyle iç gelişme ve dış kaynak kullanımı birlikte gerçekleşen iki olgu haline gelir<sup>20</sup>.

İşletme, yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonların dış kaynak kullanımına tabi tutulmasıyla, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır. Bir inşaat işletmesinin, özyeteneği tasarım olan başka bir işletmeden bu tasarım hizmetini alması, yani dış kaynaktan yararlanma uygulaması başlatması, bu inşaat işletmesine tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkanı verecektir. Tasarım işinde uzmanlaşmış olan bu firma, söz konusu inşaat işletmesinin tasarım sorunlarının çözümüne yeni yaklaşımlar getirmek, yeni teknikler uygulamak suretiyle inşaat işletmesinin daha başarılı olmasına yardım edecektir. Benzer şekilde bu tasarım işletmesi de, örneğin bilgisayar uygulamalarını dış kaynak kullanımına tabi tutmuş olabilir. Böylece ortaya bir ilişkiler şebekesi ve ortaklık uygulamaları çıkmaktadır<sup>21</sup>.

#### **2.3.5. Küçülme (Downsizing)**

Küçülme, bir örgütün verimlilik ve/veya etkinliğini artırmak için bilinçli olarak kalıcı biçimde personel azaltmaya başvurmasıdır. Bu amaçla işletme yönetimi, planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile yapılmakta olan işleri, bu

---

<sup>19</sup> Dalay, *age*, 204.

<sup>20</sup> *age*, 205.

<sup>21</sup> Koçel, *age*, 391.

işleri yapan çalışanların sayısını, örgütteki pozisyon ve hiyeraşik kademeleri azaltmaktadır<sup>22</sup>.

Küçülmenin amaçları :

- Maliyetleri düşürmek.
- Karar sürecini hızlandırmak.
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek.
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak.
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek.
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak.
- Güçlendirmeyi hızlandırmak.
- Verimliliği artırmak.
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak.
- Sinerjiyi artırmak.
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar planlı ve sistemli olarak bilinçli bir tarzda, yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki (pozisyon) ve hiyeraşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda küçülme, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), süreç yenileme (reengineering), kademe azaltma (delaying), takım bazında örgütlenme (team based organizations) gibi diğer kavram ve uygulamalarla çok yakından ilişkilidir.

Bu anlamda bir örgütsel küçülme ile, işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması söz konusu olmayabilir. Hatta çoğu kez tersi olmakta ve işletmeler “küçülerek büyümek”tedir. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat dış kaynak kullanımı artırılmak suretiyle eskisinden daha fazla iş yapmak, dolayısıyla finansal sonuçları büyütme imkanı olabilmektedir<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Ataman, *age*, 368.

<sup>23</sup> Koçel, *age*, 429-430.

Organizasyonlarda, değişik küçölme yöntemleri uygulanmaktadır. Kullanılan küçölme yöntemleri bakımından küçölme uygulamalarını iki ana grupta toplamak mümkündür:

Kapsam Küçölme:

- İşletme veya iş birimlerinin azaltılması
- Ürün veya hizmet çeşitlerinin azaltılması

Ölçek Küçölme:

- Süreçlerin yeniden düzenlenmesi
- Organizasyon yapısının yenilenmesi
- Teknolojinin yenilenmesi

Kapsam küçölme; aşırı farklılaşmadan kaynaklanan hantallaşma, atıl kapasite, yüksek maliyet ve düşük verimliliğe bağlı olarak rekabet gücünün azalması ve denetimin güçleşmesi gibi problemlerin üstesinden gelmek için başvuru olan bir küçölme yöntemidir.

Ölçek küçölme ise, organizasyonun ölçeğini küçölmek yoluyla kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik girişimler olarak tanımlanabilir<sup>24</sup>.

Son dönemdeki küçölme stratejisi içinde İzmir-Torbalı'daki fabrikasını kapatma kararı ile gündeme gelen Opel, esasen son 10 yıldır, yapı ve işleyiş olarak ana iş odaklanan ve hemen tüm yan hizmetleri dış kaynak olarak tedarik etmeyi tercih eden bir şirkettir.

Avrupa'da yılda yaklaşık 1.7 milyon araç satışı gerçekleştiren Opel-Vauxhall'un, Zürih'te toplam kadrosu 200 kişiyi geçmeyen bir merkez (GM Europe) tarafından yönetilmesi de bunun bir göstergesidir.

Opel'de kadrolar genellikle kısıtlı tutulmaktadır. Yeni kadro için onay alınması oldukça zor bir süreçtir. Çoğu, eleman çok fonksiyonlu olarak görevlendirilir. İhtiyaç duyulan yeni kadrolar için taşeron firmaların hizmetlerinden yararlanır. Taşıma, eğitim, sağlık, bilgisayar hizmetleri, yemek, güvenlik, mali ve hukuki danışmanlık,

---

<sup>24</sup> Gülten Eren Gümiştekin, "Organizasyonlarda Ölçek Küçölme ve Ölçek Küçölme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.12 (2004): 248.

halkla ilişkiler gibi tüm hizmetlerin başka firmalara yaptırılması, bu hizmetlerin etkinliğini artırdığı gibi maliyetlerini de kontrol altında tutma olanağı sağlamaktadır.

Satış gelirlerinin azaldığı dönemlerde dış kaynağa devredilen hizmetlere talep azaltılarak ya da yeni pazarlıklarla harcamalar kısılarak istenen küçülme etkisi yaratılmaktadır.

Opel'de bu stratejinin başarıyla uygulanmasının nedenleri arasında, 1980'lerin başındaki zor yıllardan sonra tüm şirket çapında geçerli bir stratejik kararın ve kararlılığın varlığı sayılabilir. Şirketin sistem ve prosedürleri maliyetleri en alt düzeyde tutacak ve etkinliği artıracak şekilde tasarlanmış ve sürekli olarak bu yönde geliştirilmiştir<sup>25</sup>.

Küçülme olayı bünyesinde birtakım sorunları taşımaktadır. En önemli sorun personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğüdür. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı artırması küçülme uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Küçülme olayını her zaman, her yerde, her işletme için geçerli olan bir kavram olarak ele almamak gerekir. Her işletmenin içinde bulunduğu durum (çevre) dikkate alınarak küçülme kararlaştırılmalıdır<sup>26</sup>.

Dış kaynak kullanan şirketler, organizasyonel yapılarında küçülmeye gidebilmekte ve yalınlaşabilmektedirler. Küçülme ile işletmeler maliyetlerini düşürebilmekte, iletişim etkinliğini artırabilmekte, daha esnek, yeniliklere daha kolay uyum sağlayabilir duruma gelmektedirler.

### **2.3.6. Süreç Yenileme (Reengineering)**

Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve yenilik yapma gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacıyla, örgütün mevcut yapısı ve kullanılan süreçlerin terk edilerek, mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabasıdır. Değişim mühendisliğinin ana fikri, işlerin bölümler ve fonksiyonlar etrafında değil, süreçler etrafında organize edilmesidir. Çalışmanın en önemli noktası işin başında hangi sonuçlara ulaşmak

<sup>25</sup> Sedef Seçkin Büyük, "Sağlıklı Zayıfla", **Capital**, (1 Nisan 2001) [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1972](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972) [24.10.2006].

<sup>26</sup> Koçel, **age**, 430.

istendiğinin netleştirilmesidir. Hedefler belirlenmeli ve bunlar müşteri ile ilişkilendirilmelidir<sup>27</sup>.

Süreç yenilemenin en önemli özelliği, şirketlerin performansını artırıcı düzenlemeleri amaçlamasında bulunmaktadır. Bu, aynı zamanda, süreç yenilemenin sonuçlarla değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Sonuçlar, çarpıcı, temel ve şirket için oldukça stratejik bir önem taşıyorsa, şirketin yeniden yapılanma sürecinde başarılı olduğu kabul edilmektedir. Buna karşılık sonuçlar daha az olumlu ise şirketin büyük bir olasılıkla süreçlerin yeniden dizaynı gibi farklı bir yapılanmaya odaklandığı ifade edilmektedir<sup>28</sup>.

Değişim mühendisliği teknolojiyi kullanır, bireysel işlerin ve iş süreçlerinin, bilgi sistemlerinin, organizasyonel yapıların ve hatta organizasyon kültürünün yeniden dizaynını içerebilir. Radikal değişimlerin esas hedefi, üretim ve servis zamanlarını kısaltmak, müşteri memnuniyetini artırmak ya da karlılığı artırmak gibi iş sonuçlarında bir devrim yapmayı başarabilmektir<sup>29</sup>.

Araştırmalar dış kaynak kullanımı uygulamalarının değişim mühendisliğinin bir uzantısı olması durumunda çok daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Değişim mühendisliği hangi görev için kimin maliyetleri düşürmek, etkinlik ve kalite açısından en iyi performansı göstermek becerisine sahip olduğuna bakar. Eğer cevap firma içinde bulunamıyorsa gözler dışarıya çevrilir. Bu noktada dış kaynak kullanımı başlar<sup>30</sup>.

### **2.3.7. Riski Azaltma**

İyi planlanmış bir dış kaynak kullanımı sözleşmesi, firmanın riskini üstlendiğini garanti eder. Dış kaynak firmasının, sistemlerin güvenlik ve performans kriterlerine uyduğunu, kalifiye iş gücünün hazır olduğunu garanti etme ve teknolojinin yeni olmasından dolayı verimli ve sağlam olmaması riskinden firmayı koruma sorumluluğu vardır<sup>31</sup>.

Dış kaynak kullanımı, işletmelere kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer yarattıkları alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir. İşletmeler riski azaltmak ya da

<sup>27</sup> Yahya Fidan, "İş Süreçlerinin Yeniden Değerlendirilmesi", *İÜ.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, s.23-24 (Ekim 2000-Mart 2001)

<sup>28</sup> Nazım Ekren, Aydın Argın, "Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/Değişim Yönetimi", *Active*, (Ağustos-Eylül 2000): 5.

<sup>29</sup> J. Stewart Black, Lyman W. Porter, *Management Meeting New Challenges*, (USA: Prentice Hall, 1999), 559.

<sup>30</sup> Dalay, *age*, 208.

<sup>31</sup> Williams, *age*, 2.

paylaşmak için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Riskli yatırımlar işletme bünyesinden uzaklaştırılıp dış kaynağa aktarılmaktadır. Risk azaltılarak ya da paylaşarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olmaktadır. İşletmeler uzun vadede sermaye yatırımlarını temel yeteneklerine aktarmakta ve böylece kazanç elde etmektedirler<sup>32</sup>.

Yöneticiler tarafından belirtilen genel bir endişe, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımının, işletmelerini güvenlik ve veri bütünlüğü hususunda artmış riske maruz bırakabileceğidir. Buna rağmen günümüzün en baskın dış kaynak kullanımı oyuncuları, özellikle Amerikan finans sektöründe çalışanlar, bu endişeleri anlamakta ve azami önemi güvenlik ve denetime vermektedirler.

Aslında, hizmetle ilgili işler için, dış kaynak kullanımı gerçekten işletmenin riskin çeşitli şekillerine maruz kalmasını büyük ölçüde azaltabilir çünkü iş süreçleri dış kaynak kullanımı tedarikçileri, belirli süreçler veya uzmanlaşmış teknoloji ve kişiye özel eğitim ile desteklenmiş işler üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu kombinasyon, uzmanlık düzeyine ve her görevlinin pek çok fonksiyonu firmanın karşısında yönetirken arttırması zor olan, organizasyonel uyuma imkan tanır. Bu özellikle finansal riskin doğrudan doğruya ödemeler veya bloke hesaplarla ortak olduğu, vergi yönetimi gibi alanlarda avantajlıdır. Vergi sektöründeki bazı dış kaynak kullanımı satıcıları, müşterilerine finansal garanti sağlarlar.

Eğer bir mülkiyet/mal, satıcı, öngörülen hizmeti sağlayamadığı için vergi satışı dolayısıyla kaybedilirse ya da haciz edilirse, satıcı mali olarak sorumlu olmayı taahhüt eder. Bu şekilde müşterinin mali riski asgariye indirilmiş olur<sup>33</sup>.

### **2.3.8. Kullanıcı/Müşteri Memnuniyetini Artırma**

İşletmeler kaliteli mal ve hizmetlerin çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. İşletmeler eğer kaliteli mal ve hizmet sunamıyorlarsa rekabet etmeleri pek mümkün olamayacaktır. Rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapısı, hizmet veren ve pazardaki değişimlere hızlı şekilde uyum gösteren işletmeler,

---

<sup>32</sup> Mustafa Tanyeri, Aytakin Fırat, "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.7, s.3 (2005): 274-275.

<sup>33</sup> Jeff Mouhalis, "Business Process Outsourcing: Is It Right for You?", *Mortgage Banking*, c. 67, s. 1 (Kasım 2006): 190-191.



daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı mal ve hizmetler sunarak rakipler karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler<sup>34</sup>.

Dış kaynak kullanımı uygulamasının yaygınlaşması ile birlikte tedarikçi firmalar arasında rekabetin giderek yoğunlaştığı, bunun sonucunda ise hizmet ve ürünlerin kalitesinin giderek arttığı iddia edilmektedir. Dış kaynak kullanan firmalar işi en iyi yapan tedarikçi firmaları seçme eğiliminde olduğundan, tedarikçi firmalar arasında rekabetin yoğunlaşması ve buna bağlı olarak fiyat ve kalitede üstünlük sağlanması muhtemel gözükmektedir<sup>35</sup>.

B. F. Goodrich ve Glacxo Pharmaceuticals gibi firmalar dış kaynak kullanımını mevcut tasarruflar ve kalite geliştirme için rota olarak kavramışlardır. Geleneksel şirket içi operasyonlarında, çalışan haklarının değerlerinin korunması, personelin azaltılması ve mevcut personelin farklı görevler için ayrılması için dış kaynak uygulamasına başvurulabilir. Örneğin, bankalar, kredi kartı işlemlerini bunu daha ucuza yapan firmalara vermektedirler. Büyük yağ firmaları temizlik ve rafinelerin bakımında dış kaynak kullanımı uygulamalarına gitmektedirler. Eastman Kodak firması bilgisayar operasyonlarını IBM firmasına vermiştir. Diğer kalite sistemlerinde olduğu gibi, dış kaynak kullanımı da işlerin daha yüksek kaliteyle tamamlandığı operasyonların seçildiği ve en iyi dış kaynak kullanımı ortağının bulunduğu zaman başarılı olur<sup>36</sup>.

Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda o mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun bir maliyeti olması gibi unsurlar akla gelen ilk önemli özelliklerdir. İşletmelerin maliyetlerini düşürebilmek için pazara sunduğu mal ve hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği arttırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi arttırabilmek için dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmektedirler<sup>37</sup>.

Kaliteli mal ve hizmet alan, ihtiyaçlarını zamanında, uygun fiyata karşılayan müşteri, firmaya rekabet avantajı sağlayacak, müşteri sadakati sağlanarak kar arttırılacaktır.

---

<sup>34</sup> Tanyeri, *age*, 271.

<sup>35</sup> Dalay, *age*, 207-208.

<sup>36</sup> Richard L. Daft, *Management*, 4. bs. (USA: The Dryden Press, 1997), 644-645.

<sup>37</sup> Tanyeri, *age*, 275.

### 2.3.9. Şebeke Organizasyonlar

1970'li yıllarda, özellikle çok uluslu holdingler conglomerate denilen bir organizasyon şekli geliştirmişleridir. Buna göre birçok iş alanını bünyelerinde toplamışlar ve bu yolla sinerji yaratmaya çalışmışlardır. Ancak gelişen koşullar dikey olarak organize edilmiş bu holdinglerin rekabet gücünü düşürmüştür. Bunun nedeni ise;

- Şirket kontrolünün zorlaşması
  - Kontrolün sağlanması için çok sayıda destek departmanının oluşturulması
  - Böylece yönetim merkezlerindeki insan kaynağının hızla artması
  - Kontrolü sağlamak için karmaşık bilişim sistemlerine gereksinim duyulması
- şeklinde açıklanmaktadır.

Yaratıcılığın, esnekliğin ve dinamizmin ön plana çıktığı bugünün iş dünyasında dikey şekilde organize edilmiş şirketler, bu şartlara ayak uyduramamaktadır. Problemin çözümlerinden biri ise şebeke organizasyonları oluşturmak suretiyle şirketi güçültmektir.

Şebeke organizasyonlar, birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğudur.

Dış kaynak kullanımının tanımında tek bir firma yoktur. Birden fazla firma birbirleriyle çıkar birliğine yönelmekte ve yapılacak faaliyetten kendi paylarına düşen karı almaktadır. Bu işletmelerin çoğu üretime konu olan mal veya hizmetin işletme faaliyetlerinin birinde ihtisaslaşmışlardır<sup>38</sup>.

Şebeke oluşturacak tarzda işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi yeni bir organizasyon yapısı oluşturduğu gibi, bu düzenleme dış kaynaklardan yararlanma, temel yetenek ve yalın yönetim gibi diğer uygulamalarla birlikte gelişmektedir. Bu nedenle aslında şebeke organizasyon yapısı çok da yeni bir organizasyon şekli sayılmaz. Çünkü

---

<sup>38</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta, 2003), 297-298.

işletmeler arası stratejik birlikler ve joint-venture şeklindeki organizasyonlar, bir anlamda şebeke organizasyonu uygulamalarıdır<sup>39</sup>.

Şebeke organizasyonun ilk uygulamalarında öncelikle hizmet tipi işlerin dış kaynaklar aracılığıyla sağlanması düşünülmüştür. Bunlara örnek olarak;

- Personele yemek temini
- Temizlik hizmetleri
- Bekçilik ve koruma hizmetleri
- Personel taşıma hizmetleri

verilebilir. Bunun dışında bazı geleneksel hizmetler de, şebeke organizasyonu kapsamına alınmaktadır.

- Küçük şirketlerde muhasebe hizmetleri
- Mali müşavirlik hizmetleri
- Yönetim danışmanlığı hizmetleri
- Halkla ilişkiler - basın, medya v.b.
- Reklam - promosyon
- Bakım hizmetleri<sup>40</sup>.

Şebeke organizasyonların özellikleri şunlardır:

- Bu tür yapının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır<sup>41</sup>.

- Şirketin asıl işi, kimin hangi işi istenen zamanda, ucuz ve kaliteli şekilde yaptığı hakkında bilgi sahibi olmaya ve mukavele yapabilme becerisini kullanarak ihale etmeye dayanır. Eksiksiz bir organizasyon ve koordinasyon bu tip yapıların başarısında temel oluşturur.

---

<sup>39</sup> Koçel, age, 393-394.

<sup>40</sup> Melih İler, **Global Dışal Tedarik (Outsourcing)**, (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2002), 51-52-53.

<sup>41</sup> Koçel, age, 393-394.

Hatta şirketin para idaresi ve alacaklarının tahsili bile günümüzde finansal danışmanlık firmaları ile factoring firmalarına ihale edilmektedir<sup>42</sup>.

- Şebeke organizasyonların bir başka özelliği, klasik organizasyonlarda olduğu gibi emir komuta ilişkileri ve kademelerinin fazla olmamasıdır. Emir komuta ilişkileri ve kademeler mümkün olduğu kadar en aza indirilerek yalınlaşmaya çalışılmıştır<sup>43</sup>.

- Şebeke organizasyonlar pazar mekanizmaları ile uyumludur. Çünkü her bağımsız işletme kendi pazar mekanizmaları tarafından kontrol edilmektedir. Kendi pazarlarında en etkili olan işletmelerle işbirliği yapma imkanı şebeke örgütünün etkinliğini arttırmaktadır.

- Karmaşık haberleşme kanalları üzerine kurulmuşlardır. Pazar sürekli değiştiği için etkin ve verimli bilgi sistemi kurulmalı, geliştirilmeli ve sürekli aksatmadan devam ettirmelidir. Şebeke örgütlerde işin sahibi aracı organizatör işletme ile diğer bağımsız işletmeler arasında yoğun dikey haberleşme ilişkileri yaşanırken, bağımsız işletmeler de birbirleriyle yatay haberleşme ilişkilerinde bulunmaktadır<sup>44</sup>.

Şebeke organizasyonları kendi içinde çeşitli gruplara ayırarak incelemek mümkündür. Genel olarak üç tür şebeke organizasyondan bahsedilmektedir. Bunlar dahili şebeke organizasyon, dengeli şebeke organizasyon ve dinamik şebeke organizasyondur.

#### - Dahili Şebeke Organizasyon

Bu tip organizasyonlar ya bir işletmenin kendi içinde büyüyerek, fonksiyonel ayrılaşmanın aşırı merkezkaç şekline dönüşerek ve fonksiyonel örgüt birimlerinin her birinin bağımsız birer işletme şeklinde hareket etmeleri sonucunda oluşmaktadır ya da bir holding veya şirketler grubu bir mal ve hizmeti üretebilmek için her biri diğerinden bağımsız işletmeler kurarak bu işletmelerin faaliyetlerini bir mal veya hizmet üretmek için bir aracı organizatör işletme kurarak içsel şebeke oluşturabilir<sup>45</sup>.

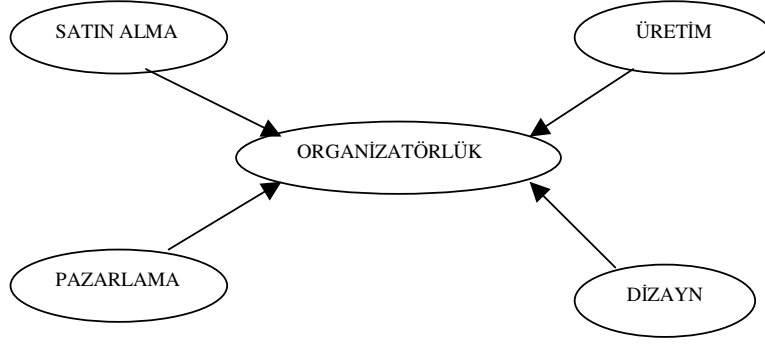
Dahili şebeke organizasyon yapısı Şekil 1'de gösterilmektedir.

<sup>42</sup> Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Beta, 2003), 407.

<sup>43</sup> Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul: Beta, 2000), 286.

<sup>44</sup> Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 305-306.

<sup>45</sup> *age*, 298.



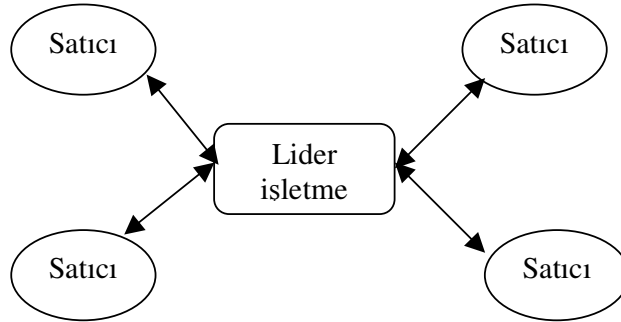
**Şekil 1: Dahili Şebeke Organizasyon**

Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul: Beta, 2000), 287.

### - Dengeli Şebeke Organizasyon

Bu yapı kararlı-ölçülü (stable) şebeke organizasyon olarak da adlandırılabilir. Bu organizasyon yapısında, bir malın veya hizmetin üretilebilmesi için gerekli işlemler, işletmelerin öz yeteneklerine göre en uygun olan birden fazla işletme tarafından yapılır<sup>46</sup>.

Bu yapının bir öncekinden temel farkı, Şekil 2’de gösterildiği gibi, belirli bir mal veya hizmeti üretebilmek için gerekli kaynakların birbirlerinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır.



**Şekil 2: Dengeli Şebeke Organizasyon**

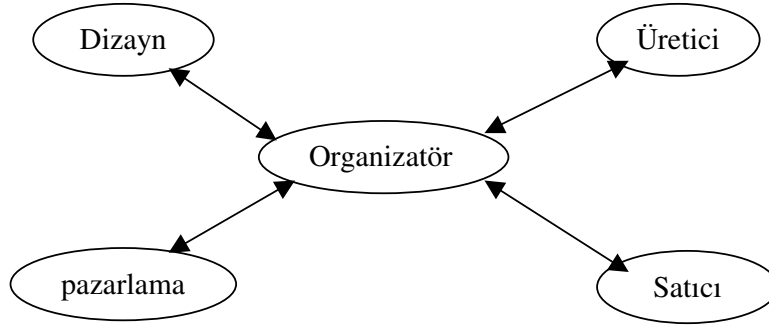
Koçel, *age*, 398.

<sup>46</sup> Ertürk, *age*, 287.

Ülkemizde, işletmeler personel taşıma, yemek çıkarma v.b işleri bir sözleşme yaparak öz yeteneği bu işlere uygun olan işletmelere gördürürler. Lider işletmelerin bu işlerle ilgili hiçbir personeli veya ekipmanı bulunmaz. Bu uygulama lider durumundaki işletmeye gereksiz maliyet unsurlarından kurtulma, yalınlaşma, kalite, maliyet v.b. konularda rekabet üstünlüğü sağlar<sup>47</sup>.

### - Dinamik (Hareketli) Şebeke Organizasyon

Bu yapının diğerlerinden temel farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada, şebekedeki her işletme, Şekil 3'te görüldüğü gibi, organizatörlük fonksiyonu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içinde girmektedir. İşletmelerin bir araya gelmesini tamamen piyasa şartları tayin eder<sup>48</sup>.



**Şekil 3: Dinamik Şebeke Organizasyon**

---

Koçel, age, 400.

Dinamik şebeke örgütleri çok daha esnek örgüt biçimlerine sahiptirler. İşletmeler kendi faaliyet alanlarında uzmanlığı olan tüm işletmelerde yurt içinde ve yurt dışında işbirliğine gidebilir, müşterek yatırım organizasyonları ve işbirlikleri oluşturabilirler. Böylece işletmeler birbirlerinin farklı alanlardaki üstün yeteneklerinden yararlanma imkanlarına kavuşabilmektedirler. Burada işletmeler birbirlerinin hisse senetlerini alarak yaygın müşterek yatırım ortaklıkları da oluşturabilirler<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> age, 286.

<sup>48</sup> Koçel, age, 399.

<sup>49</sup> Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 301.

Şebeke organizasyonların sağladığı yararlar:

- Şebeke organizasyonların en büyük avantajı global çapta rakipsizliktir. En küçük şebeke organizasyonlar bile küresel olabilmektedir. Bir şebeke organizasyon en iyi kaliteyi ve fiyatı sağlamak için dünya çapında kaynakları kullanabilir<sup>50</sup>.

- Dünyanın yüksek teknolojileri ve bu teknolojilerin sağlamış olduğu ürün ve süreç yenilikleri ile kısa sürede ürün geliştirebilme olanağı sağlar.

- Az sermaye ile sabit yatırım yapmaksızın sadece bilgi teknolojisi sayesinde başkalarının imkanlarını birleştirerek kazanç sağlama imkanı verir.

- Maliyetler açısından üretim, satın alma, satış, dizayn ve pazarlama imkanlarının en düşük alternatiflisini seçebilme olanağı sağlar.

- Kalite açısından en kalitelisini seçme olanağı sunması kadar, müşterinin arzuladığı kalite olanağını bulabilme imkanını da tanır.

- Pazara ve müşterilere ilişkin bilgileri sürekli izleyebilme, alınan kararların uygulama, sonuçları hakkında süratli geri besleme sağlayabilme olanağı verir.

Her organizasyon yapısında olduğu gibi, şebeke organizasyon modelleri de, aşırı büyüme veya piyasa şartlarına uyamama gibi nedenlerle başarısızlığa uğrayabilmektedir<sup>51</sup>.

## 2.4 Dış Kaynak Kullanım Alanları

Dış kaynaklardan yararlanma uzun süre az nitelik gerektiren işlerde kullanılmıştır. Yönetimde, artan rekabet koşulları, globalleşme, teknolojiye meydana gelen değişimlerle beraber strateji olarak kullanılmaya başlanmış, farklı sektörlerde yaygınlaşarak, daha fazla işi kapsamına alan bir kavram olarak, uygulama alanı genişlemiştir.

Tablo 1’de görülen, Outsourcing Institute tarafından hazırlanan, geçerli dış kaynak kullanımı trendlerini belirleyen, fırsatları analiz eden ve dış kaynak kullanan 1110 firmadan toplanan data ile hazırlanan beş yıllık outsourcing indeksine göre , 2002 yılı itibariyle firmalar en çok bilgi teknolojileri alanında (%55) dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bilgi teknolojilerinden sonra iş süreçlerinde dış kaynak

<sup>50</sup> Richard Daft, **Management**, (USA: Thomson, 2003), 334.

<sup>51</sup> Koçel, **age**, 402.

kullanılan alanlar yönetim (%47), dağıtım ve lojistik (%47), finans (%20), insan kaynakları (%19), üretim (%18), çağrı merkezleri (%15), satış ve pazarlama (%13), gayrimenkul ve tesis yönetimi (%11) ve son olarak da nakliye (%9) olarak sıralanmaktadır.

**Tablo1: Dış Kaynaktan Yararlanılan Alanların Yüzdelerik Dağılımları**

Bilgi Teknolojileri	%55
Yönetim	%47
Dağıtım ve Lojistik	%22
Finans	%20
İnsan Kaynakları	%19
Üretim	%18
Çağrı Merkezleri	%15
Satış/Pazarlama	%13
Gayrimenkul/Tesis Yönetimi	%11
Nakliye	%9

Outsourcing Index 2002, The Outsourcing Institute,  
[http://www.outsourcinginstitute.com/oi\\_index/no\\_longer2.html](http://www.outsourcinginstitute.com/oi_index/no_longer2.html) [19.05.2007]

Tablo 2’de, dış kaynaklardan yararlanılan ve yararlanılması düşünülen alanlar gösterilmektedir. Bu alanlar bilgi teknolojileri, insan kaynakları yönetimi, yönetim, muhasebe ve finans, müşteri hizmetleri, satış ve pazarlama, dağıtım, taşımacılık, emlak danışmanlığı ve fiziksel alanlar olarak sınıflandırılabilir.



**Tablo 2: Dış Kaynaklardan Yararlanılan ve Yararlanılması Düşünülen Alanlar**

	<b>Dış Kaynak Kullanılan Hizmetler</b>	<b>Dış Kaynak Kullanımı Düşünülen Hizmetler</b>
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tamir ve bakım</li> <li>-Eğitim</li> <li>-Uygulama ve yazılım</li> <li>-Danışmanlık ve yeniden yapılanma hizmeti</li> <li>-Bilgi depolama merkezleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kullanıcı/sunucu desteği</li> <li>-Ağ kurulumu ve desteği</li> <li>-Son kullanıcı desteği</li> <li>-Bilgi teknolojilerinin tamamen outsource edilmesi</li> </ul>
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İşe alma ve yerleştirme</li> <li>-Çalışan ücretleri</li> <li>-Emeklilik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Danışmanlık ve eğitim</li> <li>-İnsan kaynakları bilişim sistemi</li> </ul>
<b>Yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baskı ve çizim işleri</li> <li>-Posta işleri</li> <li>-Danışmanlık ve eğitim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kayıt yönetimi</li> <li>-Yönetim bilişim sistemleri</li> <li>-Tedarik ve envanter</li> </ul>
<b>Muhasebe ve Finans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Genel Muhasebe</li> <li>-Satın alma</li> <li>-İşlem süreçleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bordro Hizmetleri</li> <li>-Vergiler</li> </ul>
<b>Müşteri Hizmetleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yerinde servis</li> <li>-Yerinde servis ulaşımı</li> <li>-Çağrı merkezi (müşteri desteği)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Müşteri hizmetleri bilişim sistemleri</li> <li>-Yerinde servis ulaşımı</li> <li>-Çağrı merkezi (müşteri desteği)</li> </ul>
<b>Satış ve Pazarlama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Doğrudan posta</li> <li>-Reklam</li> <li>-Telemarketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rezervasyon ve satış işlemleri</li> <li>-Dış satış</li> </ul>

**Tablo 2 - devam**

<b>Dağıtım</b>	-Nakliye denetimi -Danışmanlık ve eğitim -Nakliye komisyonculuğu -Leasing	-Depoculuk -Bilgi sistemleri -Operasyonlar
<b>Taşımacılık</b>	-Araç filosu yönetimi -Araç filosu operasyonları -Filo bakımı	-Araç filosu yönetimi -Araç filosu operasyonları -Filo bakımı
<b>Emlak Danışmanlığı ve Fiziksel Alanlar</b>	-Yemek ve kafeterya hizmetleri -Sunulan hizmetler -Güvenlik	-Hizmet yönetimi -Sunulan hizmetler -Hizmetler bilişim sistemi

Outsourcing Top 10 Araştırmaları: Outsourcing Institute Senelik Outsourcing Son Kullanıcı Araştırması, **Outsourcing Dergi**, s.12, Şubat 2006, 27.

Ülke örnekleri bağlamında dış kaynak kullanımından yoğun bir şekilde yararlanan Japonya’da özellikle montaja yönelik üretim yapan firmalar, tedarikçilerle yakın işbirliği içerisinde. Bu çerçevede Japon firmaları tedarikçilerinin bütün sorunlarıyla ilgilenmekte; onlara kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi vb. konularda yardımcı olmakta ve aynı zamanda tedarikçi firmalara kredi desteği de sağlamaktadırlar.

İtalya’nın önde gelen firmalarından Marzotti’nin de dış kaynaklardan geniş ölçüde yararlandığı, tekstil sektöründe tüketiciye daha hızlı hizmet sunabilmek amacıyla bazı üretim bölümlerini, özellikle işgücü maliyetinin daha düşük olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Avrupa’daki bazı ülkelere taşıdığı görülmüştür. Ayrıca, ABD’nin en büyük şarap imalatçısı ve satıcısı olan Gallo ise üzümünün büyük bir bölümünü dış kaynağa aktararak, hava muhalefeti, arazi ve işçilik gibi risk oluşturan hususları dış kaynaklara devretmektedir.

Amerikan Havacılık ve Uzay Çalışmaları Merkezi (NASA), uzaya uydu ve astronot gönderme ve yıldız savaşları gibi projelerle ilgilenmekte ve bu projeleri başarı ile gerçekleştirmektedir. Söz konusu projelerde yer alan ve son derece yüksek

teknolojiyi kullanan binlerce firmadan yararlanan NASA, bu anlamında şebeke organizasyonlarının öncüsü konumuna ulaşmıştır.

Türkiye’de başlangıçta inşaat sektöründe taşeronluk şeklinde uygulanmaya başlanan dış kaynak kullanımından fason üretim alanlarında da yararlanılmaktadır. Fakat, son dönemlerde özellikle maliyet eksenli avantajlarına da bağlı olarak dış kaynak kullanımı, Turkcell, Koç Holding ve Sabancı Holding gibi kuruluşlarda geniş kapsamlı olarak tercih edilen bir strateji haline gelmeye başlamıştır. “Koç 2000 Projesi” çerçevesinde belirli alanlarda güçlenmeyi ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde etmek isteyen Koç grubu, “çekirdek / öz iş alanları” modeli ile bazı sektörlerde yoğunlaşma stratejisini takip etmiştir. Bu süreçte Koç Holding maliyetleri düşürmek amacıyla şirketlerinin özellikle muhasebe, bilgi işlem ve lojistik hizmetlerini dış kaynağa devretme kararı almıştır.

Koç Holding’in yanı sıra Sabancı ve Işıklar Grubu’nun da “çekirdek iş alanları” modelini benimsedikleri tespit edilmiştir. Bu şirketlerin yanı sıra artık günümüzde birçok firma özellikle temizlik, personel taşımacılığı, güvenlik ve yemek gibi hizmetleri kendileri üstlenmemekte, dış kaynağa ihale etmektedirler. Dolayısıyla söz konusu hizmetler veya görevler ilgili alanlarda uzmanlaşmış olan firmalar tarafından yerine getirilmektedir<sup>52</sup>.

İşletmenin sorumluluk alanındaki iş etkinlikleri içerisinde dış kaynak kullanımı için en uygun adayların saptanması için altı yol önerilmektedir<sup>53</sup>.

#### **- Kilit önemde olmayan yetkinlik alanları**

Dış kaynak kullanımı için ilk ve en belirgin adaylar, doğası gereği tümüyle yönetsel ya da destekleyici nitelikteki etkinlikler; yani işin kilit önemdeki etkinliklerinden en uzak etkinliklerdir.

#### **- Değişim karşısındaki direncin en az, değişim gereksinimin en fazla olduğu iş süreçleri**

Dış kaynak kullanımı için en uygun adaylar, değişim karşısındaki şirket içi direncin en zayıf olacağı ve değişim gereksiniminin en fazla olduğu alanlardır. Kuruluşta,

---

<sup>52</sup> Orhan Çoban, Oğuz Tutkun, “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, (30 Kasım 2003), [http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=10](http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10) [29.11.2006].

<sup>53</sup> Michael F. Corbett, “Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda İyi Uygulamalar”, **Outsourcing Dergi**, (31 Ocak 2004), [http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=10](http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=10) [01.12.2006].

çalışma biçimlerini kökten değiştirme fırsatını hoşnutlukla karşılayıp böylesi bir fırsata kapı aralayacak ve şirket dışındaki bir sağlayıcı ile ortaklık oluşturacak elemanlar olabilir.

#### **- Başarı şansı yüksek olan iş süreçleri**

Dış kaynak kullanımı alanındaki erken başarılar bu aracın kullanılmasının yararı konusunda güven oluşturur. Başarı şansının en yüksek olduğu kuruluş alanı çeşitlilik arz eder ve durumsal etkenlerin bir bileşimi olabilir. Çoğu kez iyi bir başlangıç yeri, sınırlı ve iyi tanımlanmış bir iş etkinlikleri kümesi ve pek çok kuruluşun zaten dış kaynak kullandığı bordro ya da uygulama geliştirme gibi değer atfetmenin kolay ve iş kapsamının oluşturulabilir olduğu bir kümedir.

#### **- Değişimin zaten yol almakta olduğu iş süreçleri**

Yeni ürün hatlarının ya da işlerin eklenmesi gibi başka durumlar dış kaynak kullanımı için bir fırsat sunar. Yeniden biçimlendirme çabalarının yararları azalmaya yüz tuttuğunda, çoğu kez, yeniden biçimlendirme çabalarını dış kaynak kullanımı konusundaki istemler izler.

#### **- Kuruluştaki dönüşüm yaratacak iş süreçleri**

Dış kaynak kullanımı için en uygun adayların, şirket dışındaki sağlayıcıların şirketi dönüştürecek en yüksek itici gücü sağlayabileceği alanlar bazında seçilmesi, dış kaynak kullanımına daha yeni bir yaklaşımı temsil eder.

#### **- Kesintili ve ayrılabilir iş süreçleri**

Dış kaynak kullanımına aday alanların firmanın kesintili ve ayrılabilir etkinliklerini içermesi gerekir. Bunlar, şirket dışı bir kuruluşun kendi çalışanlarıyla sürecin üstesinden gelebileceği ve birbiriyle bağlantılı çok fazla etkinlik içermeyen alanlardır. Örneğin dış kaynak kullanımı için kesintili bir aday, bir hastanenin kayıt hizmetleri olabilir.

### **2.5 Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri**

Dış kaynaklardan yararlanma, yararlanılan kaynağın çeşidine göre veya dış kaynaklardan yararlanılan konuya türlere ayrılabilir.

## **2.5.1 Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma**

Yararlanılan dış kaynağın çeşidine göre, dış kaynak kullanımı, ikincil hizmetler ve destek işçiler, yardımcı şebekeler, rakipler ile ortak ilişkiler başlıkları altında incelenebilir.

### **2.5.1.1 İkincil Hizmetler ve Destek İşçiler**

Bazı organizasyonlar, başlangıcından bitişine kadar ana ürünlerini ve hizmetlerini kendileri üretmeye devam ederken, kafeterya, posta odası ve kapıcı hizmetleri gibi ikincil işlerde dış kaynak kullanmaktadır. Bunun yapılmasının temel sebebi, genel harcamaları kesmektir. Diğer sebepler, iş gücü esnekliği, azaltılmış sabit maliyetler ve artırılmış verimliliklerdir. Çekirdek bir işçi grubu (minimum günlük iş yükü için etkili ve verimli üretimde ihtiyaç duyulan az sayıda kişi) yıl boyunca tutulur, talep gerektirirse geçici personel eklenir. Böylece firma en yüksek noktadaki talebi karşılamayı tehlikeye atmadan, sabit maliyetleri düşürebilir. Geçici destek aynı zamanda sınırlı bir zaman için, firma içerisinde hazır bulunmayan, beceriye ihtiyaç duyulduğunda da yararlıdır.

Geçici çalışmanın, verimliliği ve etkinliği artırdığı savunulmaktadır. Bunun en önemli sebebi boş veya verimsiz zamanları ortadan kaldırmasıdır. Diğer savunulan görüşler, geçici işçilerin sosyalizasyon veya politika ile meşgul edilmedikleri için daha verimli oldukları, her zaman hazır oldukları ve işteki sorumluluklarında ciddi oldukları yönündedir.

### **2.5.1.2 Yardımcı Şebekeler**

Önemli sayıda işletme, girişimci ruhunu yeniden ele geçirmek için, geleneksel, hiyerarşik, kontrol odaklı yönetim tarzlarını bir kenara bırakarak, ayrı iş ünitelerine yönelmektedirler.

Her iş ünitesi neredeyse tamamen üstünden ayrılmakta, böylece daha esnek, verimli ve yenilikçi olmaktadır. Bu organizasyonlar, daha az bürokrasiyle, hızlı değişen çevreye daha çabuk yanıt verebilmektedir.

Tek merkezden yönetilmeyerek, rekabet avantajlarının sınırını genişleten, çok sayıda büyük firma örneği vardır.

Apple firmasını başarılı yapan girişimci ruhunu teşvik etmek isteyen IBM bu tip organizasyonlara bir örnektir. Bunu yapmak için 1980 yılında IBM, firmanın hiyerarşisi dışında bir çok bağımsız işletme birimleri oluşturmuştur. Bu takımlar, hızla değişen ileri teknoloji pazarında hareket esnekliğine sahip olacak şekilde ve küçük dizayn edilmişlerdir. Bu yeni dizayn, organizasyon içerisinde, daha önce hiç olmadığı kadar yaratıcılığı ve yeniliği harekete geçirmiştir ve büyük IBM PC'nin kalkınmasıyla sonuçlanmıştır.

### **2.5.1.3 Rakipler ile Ortak İlişkiler**

Bu anlaşma ile iki organizasyon bir araştırma projesi gibi belli bir iş için kaynaklarını birleştirir. Bu anlaşma firmanın yeni ürünler geliştirmesinin riskini yaymakla kalmaz, aynı zamanda her firmanın ekonomik etki alanını genişletir ve pazardaki varlığını güçlendirir.

Belirli bir iş için bir araya gelen yüksek oranda özelleşmiş organizasyonlar, tek başlarına başarabileceklerinden daha büyük yenilik ve esneklikten faydalanabilirler<sup>54</sup>.

### **2.5.2 Dış Kaynaklardan Yararlanılan Konuya Göre Sınıflandırma**

Dış kaynak kullanımı oldukça geniş bir pazardır ve pek çok dış kaynak kullanımı seçeneği ve seçilebilecek dış kaynak tedarikçisi vardır.

Mevcut literatür dış kaynak kullanımını çeşitli kategorilere ayırmıştır. En baskın olan sınıflandırma, dış kaynak kullanımı kategorilerini, bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımı (IS outsourcing), uygulama yazılımı servis sağlayıcılığı (application service providing, ASP) ve iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı (business process outsourcing, BPO) olarak ayırmıştır<sup>55</sup>.

#### **2.5.2.1 Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı (IS Outsourcing)**

Bilgi sistemlerinde veya bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı, firma içinde gerçekleştirilen bir bilgi sisteminin veya bilgi teknolojisinin, bir üçüncü parti tedarikçisine transfer edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi sistemlerinde veya bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı, esas olarak firma içinde uygulama geliştirmeyi desteklemek için 1990'ların başlarında gelişmeye başlamıştır. Yazılım

<sup>54</sup> Mahesh Gupta, Dana Zhender, Outsourcing and Its Impact On Operations Strategy, *Production and Inventory Management Journal*, c.35, s.3, (1994): 70.

<sup>55</sup> Pisit Chanvarasuth, "The Impact of Business Process Outsourcing on Firm Valuation: An Empirical Study", (Doktora Tezi, Rensselaer Polytechnic Institute, 2005), 22.

geliştirme, donanım bakımı ve ağ barındırmayı içeren, bilgi sistemleri veya bilgi teknolojileri ile ilişkili pek çok fonksiyonu kapsamaktadır ve iyi kurulmuş, hızlı gelişen bir endüstriyi oluşturmaktadır<sup>56</sup>.

### **2.5.2.2 Uygulama Yazılımı Servis Sağlayıcılığı (Application Service Providing, ASP)**

Uygulama yazılımı servis sağlayıcılığı, organizasyonun, genel olarak hazır paketlenmiş yazılım uygulamalarını ve buna bağlı hizmetleri kiraladığı, dış kaynak kullanımının bir şeklidir<sup>57</sup>.

Uygulama yazılımı servis sağlayıcısı, sözleşmeye dayalı yazılım tabanlı bir hizmet sağlar. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, beraber gerçekleştirilen bir dizi işin bir hizmet tedarikçisi tarafından sorumluluğunun üstlenilmesini içerir, belirli bir iş çıktısına ulaşır<sup>58</sup>.

### **2.5.2.3 İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Business Process Outsourcing)**

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, bir sürecin sahipliğinin, yönetiminin ve işletiminin bir iş probleminin çözülmesi için üçüncü bir kuruma devredilmesidir. Uygulama yazılımı servis sağlayıcılığı bir firmanın iş sürecini gerçekleştirmek için yazılım desteği sağlarken, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı iş sürecinin kendisini gerçekleştirmek için uzmanlık sağlar<sup>59</sup>.

## **2.6 Dış Kaynak Kullanımına Eleştirel Bir Yaklaşım**

Dış kaynak kullanımının pek çok avantajının yanında dezavantajları da olabilmekte, bazı riskleri de beraberinde getirebilmektedir.

Özellikle dış kaynak sağlayıcısıyla uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulmadığı, dış kaynaklardan yararlanma kararının hatalı verildiği, firma için önem arz eden gizli bilgilerin rakiplerin eline geçtiği, dış kaynaktan yararlanma kararının hayata geçirilmesinin zaman aldığı ve yetişmiş insan gücünün kaybedildiği

---

<sup>56</sup> Sokratis K. Katsikas, *Security Issues of IT Outsourcing*, (UK: Emerald Group Publishing, 2006), 403.

<sup>57</sup> Kehal, S. Harbajan, *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century : A Socio-Economic Perspective*, (USA: Idea Group Publishing, 2006), 31.

<sup>58</sup> Chanvarasuth, *age*, 22.

<sup>59</sup> *age*, 22.

durumlarda çeşitli dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu dezavantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir

- Gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılması

Dış kaynak kullanımını tercih eden firma, belirlemiş olduğu stratejinin ve iş planlarının dış kaynak sağlayıcı tarafından bilinmesi durumunda doğal olarak bazı risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Çünkü, dış kaynak kullanımı kökenli etkileşimlerde dış kaynak sağlayıcı firma, gizlilik arz eden bilgilerini öğrenebilmekte ve firma ile dış kaynak sağlayıcısı arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bilgiler dış kaynaktan yararlanan firmaya karşı birer koz olarak kullanılabilir.

- Dış kaynak sağlayıcı ile uyumlu bir birlikteliğin gerçekleştirilememesi

Dış kaynak sağlayıcı firma ile dış kaynaklardan yararlanma yoluna giden firma, ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ortak bir yaklaşım benimseyebilmelidirler. Aksi halde ortaya çıkan çıkabilecek sorunlar, dış kaynaktan yararlanmayı başarısız bir strateji haline dönüştürecektir.

- Dış kaynaklardan yararlanma konusundaki kararın hatalı verilmesi

Dış kaynaklardan yararlanma kararlarının hatalı verilmesi, firmaları hem mali hem de yönetsel alanlarda çeşitli sıkıntılara sürükleyebilmektedir. Bu bağlamda dış kaynaklardan yararlanma kararları, işletme hedefleri dikkate alınarak, edinilen tecrübeler ve gerçekçi planlamalar doğrultusunda alınmalıdır.

- Dış kaynaklardan yararlanma kararının zamanında uygulanamaması

Bazı dış kaynak sağlayıcı firmaların çok farklı yönetim kültürleri ve yöntemleri bulunabilmektedir. Bu durum bazen dış kaynaklardan yararlanma kararının hayata geçirilmesinde zaman kaybına neden olmaktadır. Söz konusu zaman kaybı, dış kaynaklardan yararlanmak isteyen firmalar açısından amaç-araç çatışmasına neden olabilmekte ve firmaların piyasa performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.

- Nitelikli personelin kaybedilmesi

Firmalar uzmanlık gerektiren alanlarda istihdam edilmek üzere personel tedarik edilmesi hususunda da dışsal kaynaklara başvurabilmektedirler. Dış kaynağa ihale edilmiş departmanlarda istihdam edilenler, firma içerisindeki başka departmanlarda görevlendirilebilmekte veya yapılabilecek sözleşmeler çerçevesinde dış kaynağa



transfer edilebilmektedir. Bu geçiş dönemi sonrası dış kaynak adına çalışan personel, genellikle eskiden çalıştığı firmalara geri dnmemektedirler. Nitelikli elamanların firmadan ayrılmasına neden olan bu süreç, aynı zamanda diğer departmanlarda çalışan personelin firmaya olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir<sup>60</sup>.

#### - Temel Yetenekleri Yanlış Tanımlama

Dış kaynak kullanımında öz yetkinliklerin belirlenmesinde yapılacak yanlış bir tespit, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan bir temel yeteneğini dış kaynağa devretmesiyle sonuçlanabilir ve avantajların dezavantaja dnuşmesine yol açabilir.

---

<sup>60</sup> Orhan oban, Oğuz Tutkun, “Firmaların Piyasa Performansının Artınmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü”, (30 Kasım 2003), [http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=10](http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10) [29.11.2006].

### 3. İŞ SÜREÇLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING)

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, basitçe bir iş sürecinin, organizasyonun içinden, bir dış hizmet tedarikçisine hareketi olarak tanımlanmaktadır<sup>61</sup>.

Süreç, bir girdiyi alıp, ona değer katarak iç veya dış müşteriye çıktı sağlayan bir aktivite veya aktiviteler grubudur. Süreçler nihai sonuçlar sağlamak için organizasyonun kaynaklarını kullanır.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı harcamalarının, IDC'nin tahminlerine göre gelecek beş yıl boyunca her yıl %13.9 artması beklenmektedir. Belki de iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı hizmetleri pazarındaki büyümenin en doğru tahmincisi olan Kennedy Bilgi Araştırma Grubu, dünya çapında, 2005 yılında 4.8 milyon \$ olan iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı danışmanlık pazarının dan 2009 yılında 7.5 milyon \$ a ulaşacağı tahmininde bulunmaktadır. McKinsey global iş süreçlerinde dış kaynak kullanımının 2008 yılında 500 milyon \$' ın üzerinde olacağını tahmin etmektedir<sup>62</sup>.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı pazarı için bazı çarpıcı beklenti örnekleri şunları içermektedir<sup>63</sup>:

- Forrester, 2015 yılı itibariyle 3.3 milyon civarında iş sürecinin Birleşik Devletler'den yurtdışına hareket edeceğini tahmin etmektedir.
- McKinsey, uzakta gerçekleştirilebilecek 3 trilyon \$ değerinde iş fonksiyonunu olduğunu tahmin etmektedir.
- BusinessWeek, firmanın her büyük departmanındaki iş süreçlerinin uzak kıyıda bir dış kaynağa devredilebileceğini ve oradan temin edilebileceğini belirtmektedir.

<sup>61</sup> Thomas N. Duening, Rick L. Click, **Essentials of Business Process Outsourcing**, (USA: John Wiley & Sons, 2005), 2.

<sup>62</sup> John K. Halvey, Barbara Murphy Melby, **Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts**, 2. bs. (USA: John Wiley & Sons, April 2007): 1.

<sup>63</sup> **age**, 2.

2005 yılında küresel harcama içindeki en büyük sektörlerden bazıları şunlardır:

Analistler 12 milyon \$

İnsan Kaynakları 13 milyon \$

Finans ve Muhasebe 14 milyon \$

Mühendislik 27 milyon \$

Müşteri Hizmetleri 41 milyon \$

Bilgi Sistemleri 90 milyon \$

Lojistik ve Tedarik 179 milyon \$.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımının başlangıcı, mühendislik ve nicel çözümlenimin savaş materyallerinin üretimi ve dağıtımının geliştirilmesi için kullanılmaya başlandığı İkinci Dünya Savaşı'na kadar uzanmaktadır. Bu nicel ve analitik teknikler, bilimsel metodların iş süreçlerini ölçme, analiz etme ve geliştirme için kullanılabilmesi düşüncesine dayanmaktaydı.

Savaştan sonra yönetim, bu araçları kalite kontrolü ve ürünlerin kalitesinin yükseltilmesi amacıyla, genellikle endüstride, üretimde kullanmaya başlamıştır. Bundan yıllar sonra, operasyon araştırmaları, sistem analizleri ve kantitatif metotlar hemen hemen tüm iş problemleri ve iş süreçlerine uygulanmaktadır<sup>64</sup>.

### **3.1 İş Süreçleri ve İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımının Tanımı**

İş süreci, tüm hizmet süreçleri ve ürün süreçlerini destekleyen süreçlerdir. Organizasyonun hedefleri doğrultusunda tanımlı sonuçlar sağlamak için organizasyonun kaynaklarını kullanan, birbirleriyle mantıklı olarak bağlantılı olan görevler grubundan oluşur<sup>65</sup>.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, tedarik zinciri başarısını ilk olarak 1980'lerde, şirket için özel lojistik fonksiyon gruplarının gerçekleştirilmesi için 3. parti lojistik tedarikçilerinin kullanımı ile sağlamıştır. 1990'larda yüzlerce veya binlerce çalışan ile beraber tüm bilgi teknolojileri fonksiyonlarının dış tedarikçiye transferi için yapılan dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin bir çok örneği mevcuttur. 1990'ların

<sup>64</sup> Jones Wendell, "From ITO to BPO: The Growth of Offshore Outsourcing", *Siliconindia*, c.8, s.2, (Mart 2004):42.

<sup>65</sup> H. J. Hamington, *Business Process Improvement The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, (USA: McGraw-Hill, 1991), 9.

ilerleyen yıllarında daha çok firma, firma için temel yetenekler olmayan üretim, insan kaynakları fonksiyonları, alacakların işlenmesi, müşteri hizmetleri merkezleri ve diğer pek çok süreçte dış kaynaklardan faydalanmıştır<sup>66</sup>.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, firma içindeki personel ve kaynaklar tarafından geleneksel olarak idare edilen aktivitelerin gerçekleştirilmesi için dış kaynakların stratejik kullanımı olarak tanımlanmaktadır<sup>67</sup>.

İş süreçleri ilk olarak özel bir işin tamamlanması ihtiyacından gelişmiştir. Pek çok işletmede, bu ihtiyaçlar iş yeni oluşmuşken ve geliyorken oluşmuştur. Küçük bir nüfusa ve küçük müşteri tabanına acil hizmet verme ihtiyacı için hızlıca geliştirilmişlerdir. Organizasyonun gelişmesiyle bu süreçlerin sorumluluğu pek çok departman arasında bölünmüştür ve ek kontroller ve dengeler küçük işletmenin büyümesiyle yerini almıştır. Küçük bürokrasi havuzları gelişmeye başlamıştır. Bir imza yerini iki, üç hatta dört imzaya bırakmıştır. Bürokrasi istisnadan daha çok bir kural haline gelmiştir<sup>68</sup>.

Firma içerisindeki iş süreçleri 3 kategoriye ayrılabilir; temel, kritik-temel olmayan ve kritik olmayan-temel olmayan. Temel süreçlerde nadir olarak dış kaynak kullanılır çünkü işin özünü oluşturur ve en çok yatırımı gerektiren alandır. Kritik ve kritik olmayan-temel olmayan süreçler dış kaynak kullanımı için daha uygun olabilmektedir<sup>69</sup>.

Şekil 4'te görüldüğü gibi, iş süreçleri 2 gruba ayrılmaktadır: Operasyonel süreçler ve yönetimsel süreçler. Operasyonel süreçler de kendi içinde pazarlama, dizayn ve geliştirme, tedarik ve lojistik ve üretim süreçleri olarak dörde ayrılmaktadır. Yönetimsel süreçler ise, bilgi işlem, koordinasyon, kontrol ve iletişim süreçleri olarak dörde ayrılmaktadır.

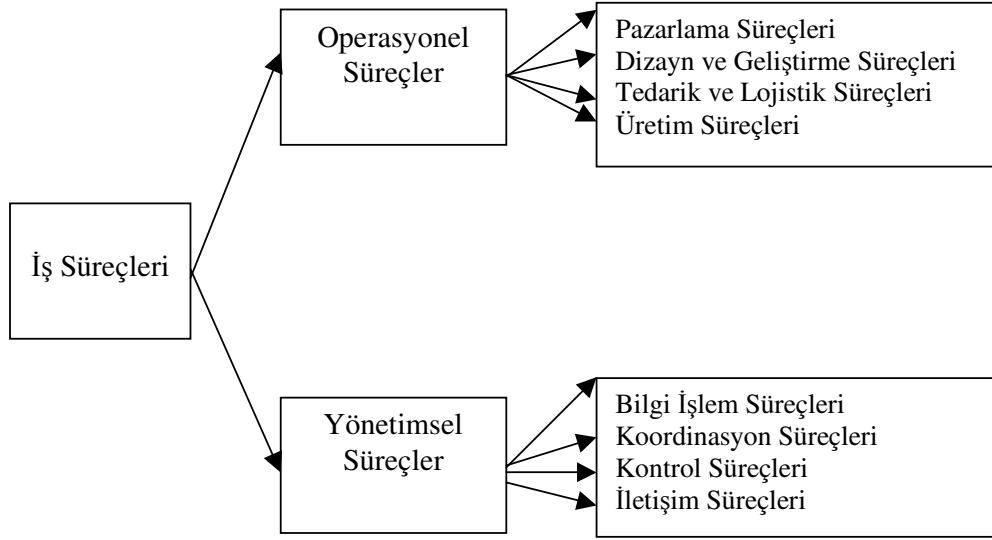
---

<sup>66</sup> Jeffrey Schutt, **Directing the Flow of Product : A Guide to Improving Supply Chain Planning**, (USA: J. Ross Publishing, 2004), 178.

<sup>67</sup> Sherif Kamel, **Electronic Business in Developing Countries: Opportunities and Challenges**, (USA: Idea Group Publishing, 2005), 269.

<sup>68</sup> Harrington, **age**, 17.

<sup>69</sup> Peter Gottschalk, **E-Business Strategy, Sourcing and Governance**, (USA: Idea Group Publishing, 2005), 193.



**Şekil 4: İş Süreci Tipleri**

Pisit Chanvarasuth, "The Impact of Business Process Outsourcing on Firm Valuation: An Empirical Study". Doktora Tezi. Rensselaer Polytechnic Institute, 2005, 14.

Süreç düşüncesi dış kaynak kullanımına uygulandığında iş süreçlerinde dış kaynak kullanımına dönüşmektedir. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, tanımlı, uygulanan geleneksel dış kaynak kullanımının ve farklı departmanlardaki dış uzmanlar ile ilişkilerin odak noktasını süreç merkezli, uç uca dizilmiş iş aktivitelerine doğru değiştirir.

Tedarikçi, sadece işin belirli parçalarını yapma sorumluluğunu üstlenmekle kalmamakta, ayrıca son ölçümleri ve teknolojileri ile tüm iş sürecinin tasarlanmasına yardımcı olmaktadır. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı ile tedarikçiler sıklıkla müşterilerin müşterilerine doğru, müşteri değer zincirinin üzerinden çalışırlar. Bunun iş üzerinde tamamen olumlu bir etkisi olabilir<sup>70</sup>.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımında, tedarikçi sadece bir fonksiyonun veya iş sürecinin sorumluluğunu almakla kalmamakta, ayrıca yapılış biçimini de yeniden yapılandırmakta, geliştirmekte ve yeni teknoloji kurmakta veya iş sürecini geliştirmek için varolan teknolojiyi yeni bir yolla uygulamaktadır<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Michael F Corbett, **Outsourcing Revolution : Why It Makes Sense and How to Do It Right**, (USA: Dearborn Trade, 2004), 23.

<sup>71</sup> "Outsourcing: Nobody Does It Better" Canadian Business, (Toronto: 19 Haziran, 16 Temmuz 2006) c. 79, s. 13, <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=4&did=1078351711&SrchMode=1&sid=6&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1172423824&clientId=46825> [25.02.07].

Bazı ülkeler küresel kaynak kullanımı pazarından pay kapmak için atak ve sistemli stratejiler izlemektedir. Bunlardan ilki ve en önemlisi Hindistan'dır. Hindistan uzun zamandır düşük maliyetleri ve kaliteli insan kaynakları sayesinde küresel kaynak kullanımı kararlarında "yıldız oyuncu" olmayı başarmıştır. Özellikle iş süreçlerinin dış kaynak kullanımı projelerinde derin tecrübe birikimi sağlamıştır ve Çin'den sonraki en geniş nüfusa sahip olması da Hindistan'a görece bir avantaj sağlamaktadır. Pazarın ikinci büyük oyuncusu, geniş, ucuz ve eğitilmiş iş gücü kaynakları ile Çin'dir. İş süreçleri dış kaynak kullanımı tecrübesi, bilgi teknolojileri ve yönetsel eğitimler, bilişim ve çağrı merkezi personellerinin uluslararası sertifikasyonu ve hepsinden önemlisi iş gücünün İngilizce bilgisindeki eksiklikleri, Çin'in pazarda Hindistan'dan daha geride olarak algılanmasının temel nedenleridir.

Asya'daki görece olarak yeni sayılabilecek küresel kaynak kullanımı lokasyonları Malezya, Singapur, Filipinler ve Vietnam'dır. Bu yeni bölgelerdeki düşük maliyetli ve yüksek kalitedeki iş gücü havuzunun, özellikle Hindistan'ın son zamanlarda karşı karşıya olduğu yetkin eleman sıkıntısını adreslemede bu ülkeleri liderliğe taşıyacağı öngörülmektedir.

Latin Amerika da özellikle İspanyolca konuşan müşterilere hizmet verilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Brezilya, Meksika, Şili, Arjantin gibi ülkeler global pazarda özellikle bu kategorinin liderleri olarak algılanmaktadır.

Gelişmiş ülkeler de hala küresel bilgi teknolojisi ve iş süreçleri dış kaynak kullanımı pazarının önemli oyuncularında yer almaktadır. Kanada ve İrlanda özellikle bu alandaki iki kritik ülkedir. Bu ülkeler, üstün altyapıları ve eğitim sistemleri, yüksek seviyedeki global entegrasyonları ve düşük riskli politik ve ekonomik konjonktürleriyle, göreceli olarak yüksek maliyetlerine rağmen ön plana çıkmaktadır.

Avrupa'nın doğuya doğru açılım göstermesiyle birlikte Çek Cumhuriyeti, Polonya, Romanya, Macaristan ve Rusya gibi Doğu Avrupa ülkeleri de küresel kaynak kullanımı lokasyonları olarak gün geçtikçe artan bir ilgi görmektedir. Bu ilgede en önemli rolü iyi eğitilmiş, bilimsel odaklı ve ucuz iş gücü oynamaktadır. Özellikle Alman firmaları coğrafi yakınlıkları ve Almanca yetkinlikleri ile Doğu Avrupa

ülkelerini değerlendirmeye değer birer küresel kaynak kullanımı lokasyonu olarak görmektedir<sup>72</sup>.

### 3.2 İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, ilk olarak maliyetlerini veya şişkin bordrolarını düşürmek isteyen büyük firmalar tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bugün küçükten orta büyüklüğe kadar bir çok şirket uzun yıllardır dış kaynak kullanan daha büyük firmalarla yarışmalarını sağlayan iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı avantajlarını keşfetmiştir<sup>73</sup>.

Her organizasyon için iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı çözümünü kullanmaya başlama kararının etkili sonuçları ve riskleri vardır. Karar vericilerin, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı girişiminin stratejik bir aksiyon olduğunun farkına varmaları önemlidir. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı tedarikçilerinin artan karmaşıklığı ile, dış kaynak kullanımı kararı artık sadece maliyet azaltma veya çalışan sayısı azaltma değil, aynı zamanda kritik fonksiyonel alanlarda performans artırmadır<sup>74</sup>.

Tedarikçiler sadece maliyetlerin düşmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda uzmanlık sağlar, müşterilerin hizmetlerini geliştirmesine yardımcı olur ve müşterilerin elde ettiği faydayı artırır<sup>75</sup>.

Küresel yöneticiler, on yıl önce, temel olmayan işlerinin önemli kısmında maliyetlerini azaltmak ve stratejilerini düzeltmek için dış kaynak kullanımına başlamışlarken, modern dış kaynak kullanımı firmaları hızlı organizasyonel değişimi kolaylaştırmak, yeni stratejiler başlatmak ve iş modellerini tekrar şekillendirmek gibi daha önemli sebepleri düşünmektedirler<sup>76</sup>.

Müşterilerin iş süreçlerinde dış kaynak kullanımından faydalanmayı düşünmelerinde etkili olan bazı faktörler şunlardır<sup>77</sup>:

---

<sup>72</sup> Burcu Civelek Yüce, "Bilgi Teknolojileri ve İş Süreçleri Küresel Kaynak Kullanımı Kararlarında Lokasyon Seçimi", **Outsourcing Dergi**, (Aralık 2005-Ocak, Şubat 2006) ref.advancity.net/Moduller/Makaleler/MakaleForm.aspx?KodAl=0&mdlId=314 [23.04.07].

<sup>73</sup> Duening, **age**, 34.

<sup>74</sup> Duening, **age**, 35.

<sup>75</sup> Anju Mehta ve diğ., "Challenges and Opportunities of Business Process Outsourcing in India", **Journal of Labor Research**, c. 27, s. 3 (Yaz 2006), 323.

<sup>76</sup> Harbhajan, **age**, 142.

<sup>77</sup> Halvey, **age**, 9.

- Tüm fonksiyonun uzman bir tedarikçiye devredilmesi.
- Yöntemleri geliştirmek, iyileştirmek.
- Endüstri bilgisi veya deneyiminden faydalanmak.
- Organizasyonda süreçleri daha etkin hale getirmek ve standartlaştırmak.
- Kaynakları ve teknolojiyi paylaşmak.
- Yeni yöntemlere veya teknolojilere daha az dışa dönük yatırım yapmak.
- Yeni ya da genişleyen bir piyasaya sunulacak yöntem ve teknolojiler yoluyla esneklik elde etme.
- Verimliliği artırmak.
- Tasarruf veya karın ölçülmesi.
- Müşteri tatmininin takip edilmesi.
- Hissedar değerini artırmak.

### 3.3 İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı Süreci

Dış kaynak kullanımının beklenen yararları sağlayabilmesi için sürecin doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan temel yetenek dışında kalan fonksiyonlar dışarıya verilmeden önce iyi düşünülmeli, işletmenin fiziksel, kültürel yapısı gözden geçirilmelidir. Gerekli alt yapıya sahip olunmaması durumunda başarısızlıkla sonuçlanabilecek bu uygulamaya, kademeli olarak işletme amaçları doğrultusunda maksimum katkıyı sağlayacak şekilde başvurulması gerekmektedir.

Bu nedenle dış kaynak kullanımı kararı verilirken stratejik uygulamaları ve uygulama adımlarını iyi anlamak önem taşımaktadır. Uygulamamın yararları ve riskleri iyi analiz edilmelidir. Dış kaynak kullanım süreci, değişmez nitelikli, katı bir özellik göstermez<sup>78</sup>.

Dış kaynak kullanımı süreci:

- Stratejik Değerlendirme
- İhtiyaçların Analizi
- Tedarikçinin Değerlendirilmesi

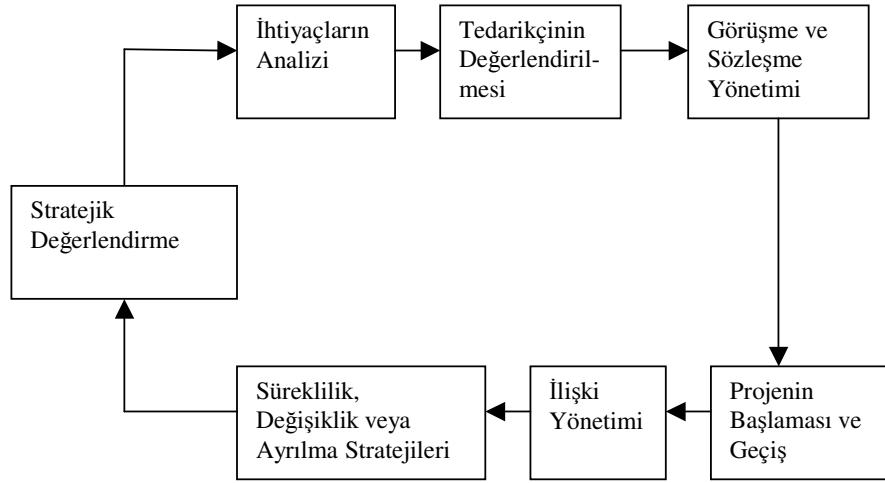
---

<sup>78</sup> Özbay, a.g.e, 22.



- Görüşme ve Sözleşme Yönetimi
- Projenin Başlaması ve Geçiş
- İlişki Yönetimi
- Süreklilik, Değişiklik veya Ayrılma Stratejileri olarak belirtilebilir.

Dış kaynak kullanımının her safhasının dikkat edilmesi gereken alt elemanları ve süreçleri vardır.



**Şekil 5: Dış Kaynak Kullanımı Süreci**

Mark John Power, **Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process** (London, GBR: Kogan Page, 2006), 31.

### 3.3.1. Stratejik Değerlendirme

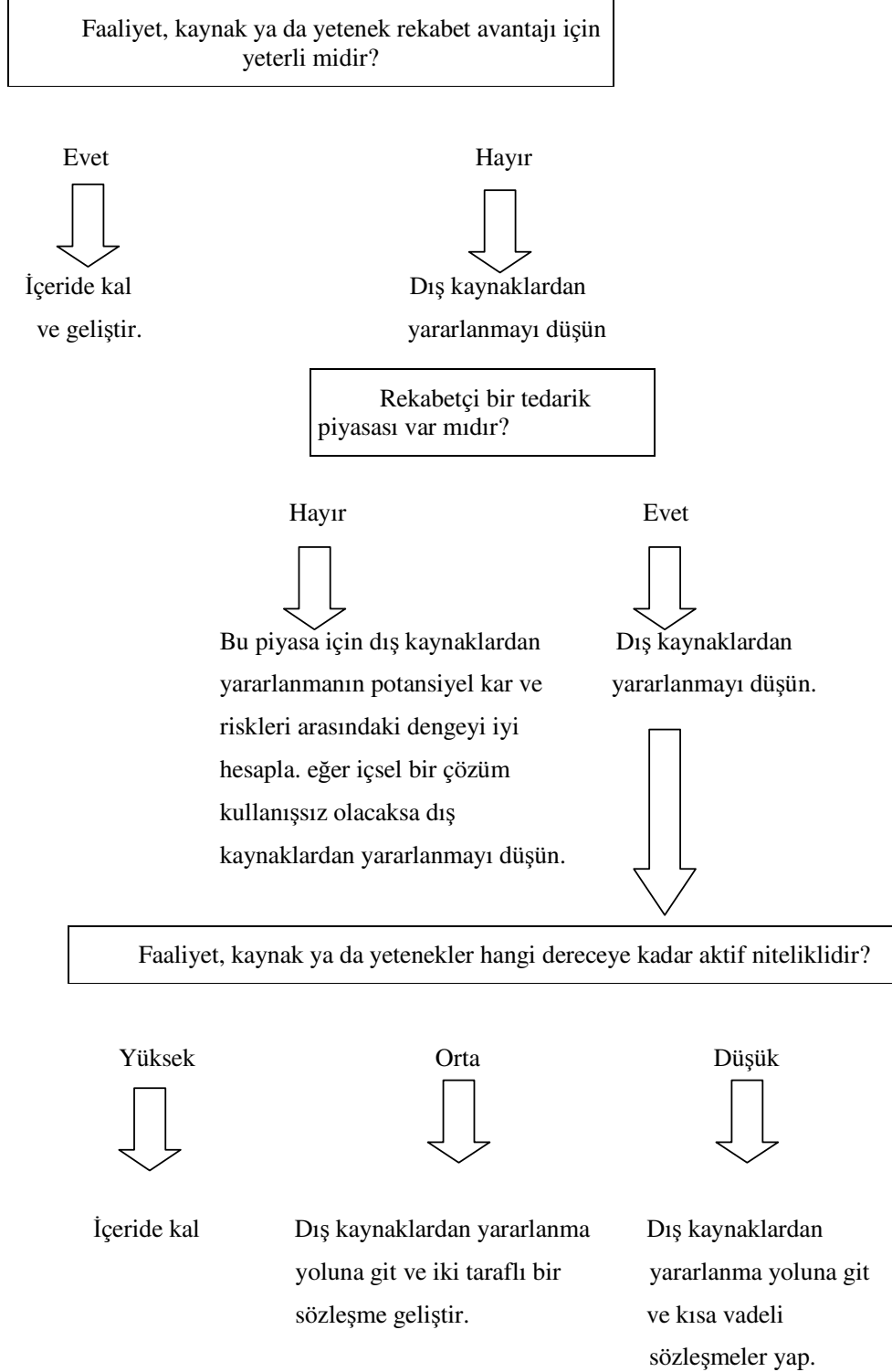
Organizasyonlar, farklı içsel ve dışsal etkenlerle dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duymaktadır ve dış kaynak kullanma kararını vermektedir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, güçleşen rekabet koşulları gibi dışsal etkenler, işletmeleri değişen koşullara ayak uydurmak, varlıklarını sürdürebilmek, rekabet avantajı sağlayarak pazar paylarını arttırabilmek için yeni yönetim yaklaşımlarına itmektedir. İşletmelerde dış kaynak kullanılmasına ihtiyaç duyulmasında etkili olan içsel sebepler ise, temel yeteneklere odaklanma, maliyetleri azaltma, süreç yenileme, küçülme, kaynak transferi yapabilme, esneklik kazanma gibi dış kaynak kullanımının sağladığı avantajlardır.

Dış kaynak kullanımı sıklıkla maliyetlerin kontrol edilmesine, operasyonların basitleştirilmesine ve işletmenin temel yetenekleri üzerine odaklanmasına yardımcı olurken, uygun şekilde gerçekleştirilmezse işe yaramayacaktır. Şöyle bir politika izlenebilir:

- Yapılan iş tanımlanmalıdır. İşletmenin temel yetenekleri ve öncelikli gelir kaynakları yazılmalıdır. Açıkça bu fonksiyonlar ve süreçler dış kaynak kullanılması istenmeyecek alanlardır. Bu listenin dışındakilerde ise dış kaynak kullanılabilir.
- Dış kaynak kullanımı fırsatları araştırılmalıdır. Benzer şekilde işletmeyi diğerlerinden ayırmayan veya diğer işlere göre açık bir rekabet avantaj sunmayan fonksiyonlar ve süreçler bulunmalıdır. Stratejik olmayan alanlarda dış kaynaklardan faydalanılabilir.
- Maliyetler değerlendirilmelidir. Bir fonksiyon için ne kadar harcandığına ve dışarıdan bir firma tarafından daha ucuza yapılıp yapılamayacağına karar verilmeye çalışılmalıdır. Hedefler koyulmalıdır. Bir dış kaynak kullanımı ortağının firma için ne yapabileceğine gerçekçi olarak karar verilmelidir.
- Tedbirli olunmalıdır. Dikkatli bir inceleme olmadan bir dış kaynak kullanımı ortağı seçilmemelidir. Tüm bunlardan sonra bu işletme, hem çalışanlar hem de müşteriler için firmanın temsilcisi olacaktır.
- İzlenmelidir. Dış kaynak kullanımına karar verildiyse tedarikçinin performansını ölçmek için düzenli performans eleştirileri veya benzer kriterler düzenlenmelidir.
- Esnek olunmalıdır. Dış kaynak kullanımına karar verildikten sonra bile geliştirilebilecek yollara bakılmalıdır. Bir sürecin idare edilme yollarında değişiklik yapmaktan korkulmamalıdır<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> William M. Lankford, Faramarz Parsa, "Outsourcing: a Primer", *Management Decision*, c. 37, s. 4 (1999): 310.



**Şekil 6: Dış Kaynaklardan Yararlanmada Karar Alma Modeli**

Azım Öztürk, Konuralp Sezgili, "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 21, s.2 (2002): 139.

Şekil 7 incelendiğinde, dış kaynaklardan yararlanma kararını alma sürecinin en önemli unsurunun rekabet avantajı olduğu görülmektedir. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili rekabet avantajı sunmayan faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanma vasıtasıyla yerine getirebilmektedirler. Bu aşamada tedarik piyasası önem kazanmaktadır. Tedarik piyasasının rekabetçi olmaması maliyetlerin artışıyla sonuçlanabilmektedir. Bu bakımdan rekabetçi olmayan bir tedarik piyasasıyla karşılaşıldığında potansiyel gelir ve giderler iyi hesaplanmalı, öncelikle işletme bünyesinde bir çözüm düşünülmeli ve bu çözümün kullanışsız olması durumunda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmelidir. Nihayet kaynakların aktif nitelikli oluşu da dış kaynaklardan yararlanmada karşılaşılan diğer bir etkidir, aktif niteliğinin yüksek oluşu işletmenin bu kaynak üzerinde odaklanmasını beraberinde getireceğinden düşük veya orta düzeyde aktif nitelikli kaynaklar veya yetenekler için dış kaynakları kullanma yoluna gidilmektedir. Diğer bir ifadeyle dış kaynakları kullanma kararı, birçok faktörün gözetilmesi gereken ve uzun vadeli öngörülere dayanan bir süreçtir<sup>80</sup>.

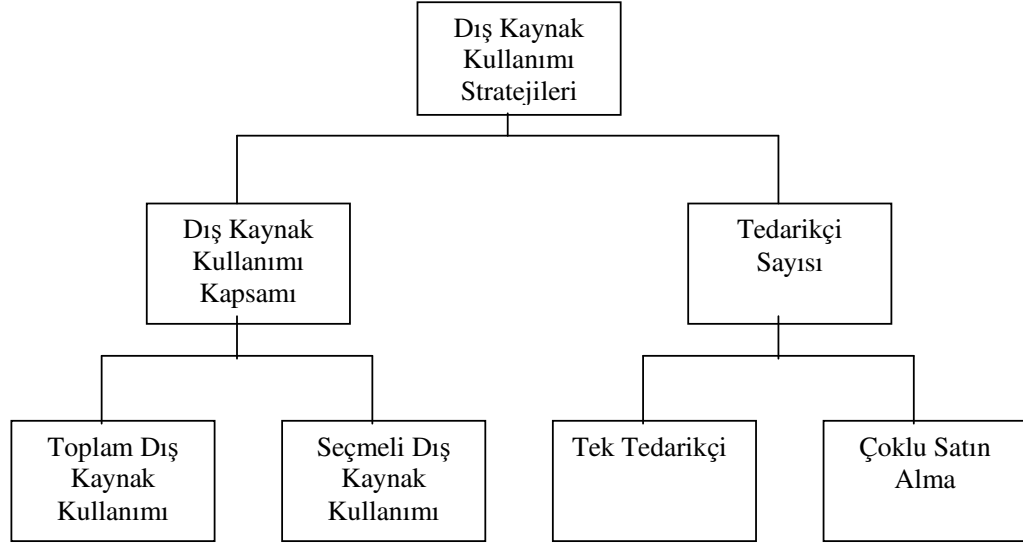
Dış kaynak kullanımının uygun bir strateji olduğuna karar verildiğinde, en iyi nasıl ilerleme kaydedileceğine karar vermek için bir strateji geliştirilmelidir. İyi bir strateji geliştirmek, süreçteki en önemli adımlardan biridir. Bu strateji, firmanın izlemek isteyeceği dış kaynak kullanımı düzeyine ait kararları içerecektir. Örneğin dış kaynak kullanan pek çok firma, diğerleri bilgi sistemleri faaliyetlerinin bir kısmında dış kaynaklardan faydalanırken, tüm bilgi sistemleri faaliyetlerini dahil etmektedir. Her iki firma için de sıkıntı yaratabilecek, zaman, çaba ve maliyet israfı ile sonuçlanacak yanlış bir strateji, dış kaynak kullanan veya tedarikçi firma için kazanımın olmadığı bir durum ortaya çıkarabilir<sup>81</sup>.

Şekil 7'de dış kaynak kullanımı stratejilerinin, dış kaynak kullanımının kapsamı ve tedarikçi sayısına göre ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dış kaynak kullanımının kapsamına göre, stratejiler, toplam dış kaynak kullanımı ve seçmeli dış kaynak kullanımı olarak ikiye ayrılmaktadır. Tedarikçi sayısına göre yapılan ayırmada, tek tedarikçiden faydalanılabilir veya çoklu satın alma yoluna gidilebilir.

---

<sup>80</sup> Öztürk, age, 138.

<sup>81</sup> Williams, age, 9.



**Şekil 7: Dış Kaynak Kullanımı Stratejileri**

Mark John Power, **Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process** (London, , GBR: Kogan Page, Limited, 2006), 78.

### 3.3.2. İhtiyaçların Analizi

Dış kaynak kullanımı stratejik bir karardır. Bir çok faktör faktörün göz önünde bulundurulması gereken bir süreçtir. Bu karar alınırken firmaların dikkat etmesi gereken konular vardır.

Bir organizasyonu dış kaynaklardan yararlanması kararının alınmasında dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Ekonominin, firmanın deneyiminin, kaynakların satışından elde edilecek kısa ve uzun süreli finansal avantajın analiz edilmesi gerekmektedir. Bunlar dışındaki durumlar da göz önünde tutulmalıdır. Bunlar<sup>82</sup>:

- Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkileri
- Dış kaynaklardan yararlanmaya konu olacak hizmetlerin belirlenmesi
- Kullanılacak tedarikçilerin sayıları
- Gerektiğinde işletmenin söz konusu hizmeti tekrar bünyeye alabilmesi
- Tedarikçi güvenilirliği
- Tedarikçinin hizmet kalitesi
- Tedarikçi ile eşgüdüm sağlama ve performans değerlendirme

<sup>82</sup> Lankford, *age*, 310.

- Tedarikçi tarafından önerilen sonuçlarda esneklik
- En son ve en gelişmiş teknolojinin ve uzmanlığın sağlanması.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı ilişkisinden faydalanmak isteyen müşteri ve tedarikçi firmalar, bir dış kaynak ilişkisine girmeden önce, hedeflerini, değerlerini ve kapasitelerini karşılıklı olarak anlamalıdır<sup>83</sup>.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı fırsatlarının analiz edilmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi ve bu aktivitelerde yüksek performans göstermek için en etkili yola karar vermektir. Pek çok organizasyonun keşfettiği gibi, temel yetenekleri desteklemenin etkili yolu, temel olmayan yeteneklerin üçüncü kurum tedarikçisine devredilmesidir. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı fırsatlarının analiz edilmesi ve seçilmesi için altı adımdan oluşan sürecin uygulanmasıyla, organizasyonlar iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı kararını tüm organizasyonel strateji ile birleştirebilmektedirler.

Bu adımlar:

- İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı takımının kurulması
- Mevcut durum analizinin yapılması
- Temel olan ve olmayan faaliyetlerin belirlenmesi
- İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı fırsatlarının belirlenmesi
- İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı projesinin biçimlendirilmesi
- İş örneğinin geliştirilmesi ve sunulması<sup>84</sup>.

### **İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı Analiz Takımının Kurulması**

Aynı zamanda iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı projesi için yönetici takım olarak da hizmet verecek iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı analiz takımı, organizasyonun en üst yönetici takımı tarafından oluşturulmalıdır. Bilişim teknolojileri, finans, insan kaynakları ve strateji gibi organizasyonel fonksiyonları temsil eden 4-7 fertten meydana gelmelidir.

Bu takımın hazırlanması ve eğitimi, başarısı için zorunludur. Takım elemanları iş süreçlerinde dış kaynak kullanımının potansiyel faydaları hakkında bilgi sahibi

---

<sup>83</sup> Mehta, *age*, 324.

<sup>84</sup> Duening, *age*, 38.

olmayabilirler bu nedenle iş süreçlerinde dış kaynak kullanımında başarısızlık ve bunun etkileri olabilir. Aynı zamanda takım, organizasyonun tüm stratejik amaçları hakkında çok iyi bilgilendirilmelidir.

Takımın görevleri, temel olan ve olmayan iş süreçlerini belirlemek, dış kaynak kullanımı için hangi temel olmayan süreçlerin iyi aday olduğunu analiz etmek ve iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı girişiminde bulunulup bulunulmayacağını tavsiye etmektir<sup>85</sup>.

Takımın ilk görevi organizasyonun dış kaynak kullanımı için nedenlerine bakmaktır. Bunlar, maliyetlerin düşürülmesi veya kontrolü, temel yeteneklere odaklanmak için kaynakların serbest bırakılması, teknoloji kapasitesinden yarar sağlama veya başka sebepler olabilir. Daha sonra dış kaynak kullanımı için uygun olan alanları belirler<sup>86</sup>.

### **Mevcut durum analizinin yapılması**

Analiz takımının ilk görevi firmadaki iş süreçlerini inceleme, eşleştirme ve sınıflamadan oluşan bir durum analizi yapmaktır. Amaç organizasyonda iş akışlarını anlamaktır. Bu takım dışından kişileri de içeren ve iyi düşünmeyi gerektiren zor bir süreç olabilir ama eğer doğru yapılırsa mevcut durum analizi, gizli engelleri ortaya çıkarabilir ve dikkatsiz yapılmış prosedürleri açığa çıkarabilir<sup>87</sup>.

Bir organizasyon dış kaynak kullanımının potansiyel fırsatlarını belirlemeden önce hizmetlerin ve karın nasıl dağıtıldığını doğru anlamalıdır. Organizasyon nelerin başarılı olduğuna ve nelerin başarılı olmadığına bakmalıdır. Erken dönemde yapılacak bu tip yakın bir analiz, firmanın başarısız işleyen bir sürecin dış kaynak sağlayıcısını yapmamasını garanti eder. Bu bilgi organizasyonun muhtemel tedarikçi ile kalite ve performans sorunlarını görüşmeyi kolaylaştıracaktır ve önemli maliyet tasarrufları ile sonuçlanabilir.

Ayrıca firmalara kimin hangi fonksiyondan sorumlu olduğunu belirleyen bir aktivite matrisi yapmaları önerilir. Eğer organizasyon bu fonksiyonlardan bir kısmında dış kaynak kullanmaya karar verirse bu matrisler potansiyel tedarikçiye gönderilecek her teklif formu için önemli bir unsur haline gelecektir<sup>88</sup>.

---

<sup>85</sup> Duening, *age*, 39-40.

<sup>86</sup> "How to select a BPO Supplier", BPO Outsourcing Journal, Kasım 2000, <http://www.bpo-outsourcing-journal.com/nov2000-analyst.html> [23.04.07].

<sup>87</sup> Duening, *age*, 42.

<sup>88</sup> Thomas P. Flannery, Larry Heckathorn, "How to Build Your Business Case for Outsourcing", *Benefits Quarterly*, c.19, s. 3

### Temel Olan ve Olmayan Faaliyetlerin Belirlenmesi

İş süreçleri temel ve temel olmayan fonksiyonlar olarak ikiye ayrılır. Temel fonksiyonlar işin ne hakkında olduğu sorusunun cevabıdır. Temel olmayan fonksiyonlar, temel ürüne ya da hizmete belirli bir değer katan veya firmayı destekleyen ve çalışanları tutmak için imkan sağlayan süreçlerdir. Bu fonksiyonlar kendi aralarında da birincil ve ikincil odak olmalarına göre ikiye ayrılabilir. Bu, şekil 8'deki basit matris ile gösterilebilir.

	Birincil Odak	İkincil Odak
Temel Süreçler	Pazarda firmayı diğerlerinden ayıran, müşterilerin firmayı seçmesini sağlayan süreçlerdir.	İyi yapılması gereken ama müşterilere görünmeyen süreçlerdir.
Temel Olmayan Süreçler	İyi yapılmadığı takdirde firmanın müşteri ilişkileri üzerinde negatif etki yaratabilecek süreçlerdir.	Yapılması gereken ama işin başarısı üzerinde belirli bir etkisi olmayan süreçlerdir.

**Şekil 8 : Temel Yetenek Matrisi**

James A. Tompkins, "The Business Imperative of Outsourcing". **Industrial Management**. c. 48, s. 1 (Ocak/Şubat 2006): 9.

Temel olan ve temel olmayan yetenekler bu şekilde gösterildiğinde hangi süreçlerin firma içerisinde tutulacağına hangilerinde dış kaynaktan faydalanılacağına karar vermek kolaylaşır<sup>89</sup>.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımının firma için iyi bir seçenek olup olmadığına karar vermek için ilk adım, firmanın temel hedeflerinin, özellikle ilerleme esasına göre gelişmeleri beklenirken analizidir. Bu organizasyonun temel yeteneklerini tanımlamanın ve dış kaynağa devredilebilecek temel olmayan fonksiyonların

(2003):9.

<sup>89</sup> James A Tompkins, "The Business Imperative of Outsourcing", **Industrial Management**, c. 48, s. 1 (Ocak/Şubat 2006): 10.



belirlenmesinin anahtarıdır. Firmaya belirli stratejik bir değer sağlamayan süreçler ve yetenekler dış kaynak kullanımı için ilk adaylardır.

Hizmet sağlayıcılar temel yetenekleri temsil eden iç yeteneklerini belirlemelidirler fakat bunun ötesinde hangi yeteneklerin stratejik avantaja eşit olduğuna karar vermelidirler. Yönetim gibi bir fonksiyonel operasyon yüksek seviyede yapılıyor ve etkin olabilir. Eğer firmanın öncelikli odak noktası yönetim değilse bu yetenek stratejik bir avantaj için önemli değildir. Rekabet baskısı veya saldırgan finansal performans beklentileri ile karşılaşıldığında, bazı firmalar daha düşük operasyon maliyetiyle, yüksek kalitede hizmet veren iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı tedarikçileri ile ortak olmayı seçmektedirler. Bu, geleneksel olarak her şeyi merkezi yönetim ve kontrol amacı çatısı altında tutmayı tercih eden firmalar için önemli bir değişikliktir<sup>90</sup>.

Organizasyonun içinde devam eden fakat organizasyonun temel yeteneği olmayan iş süreçleri kritik, anahtar ve destek olmak üzere üç kategori vardır.

- Kritik Fonksiyonlar:

Bu fonksiyonlar firmanın temel işi için çok önemlidir. Örneğin lojistik, üretim firması için temeldir. Kritik fonksiyonlar neredeyse kusursuz icra edilmelidir ve eğer rekabetçi durum değişirse temel yetenek olmak için potansiyel adaylardır. Örneğin üretimi desteklemek için lojistikte çok iyi olan bir firma bir gün üretimden çekilebilir ve bir lojistik firması olabilir.

- Anahtar Fonksiyonlar

Bu fonksiyonlar organizasyonun temel işi için önemlidir fakat temel işte üstünlük ile sınımsız bağlı değildir. Örneğin bir firmanın kar yönetimi fonksiyonu memnun çalışanlar yaratmak için iyi yapılmalıdır fakat genellikle mükemmel bir performans beklenmez. Bir çok çalışan özellikle sabit maaşla çalışanlar, hatalı bir kar yönetimine rağmen işlerini yerine getireceklerdir. Kar programlarında bir problem nedeniyle kızgın veya tatmin olmamış olabilirler fakat birçoğu sabırlı olacaktır ve problemin çözüleceğini bekleyecektir.

- Destek Fonksiyonlar

---

<sup>90</sup> Mouhalis, age, 190.

Bu süreçler iş için zorunludur fakat hiçbir zaman organizasyonun temel yeteneği olamazlar. Bunlar üç tipin en rutin ve hata toleranslı olanlarıdır ve çağrı merkezi, bordro yönetimi ve posta odası aktiviteleri gibi süreçleri içerir<sup>91</sup>.

### **İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı fırsatlarının belirlenmesi**

İş süreçleri belirlendikten ve sınıflandırıldıktan sonra bu adımda, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı takımı hangi süreçlerin dış kaynağa devredileceğine karar verir.

Dış kaynak kullanımı ihtiyaçlarının önceliklerinin belirlenmesi ve tanımlanması için, yapılan süreç listesi ve süreçlerin birbirleriyle olan bağlantılarının planları tekrar gözden geçirilmelidir. Plan, hangi süreçlerin ayrı, hangilerinin birlikte dış kaynağa devredileceğini gösterir. Bu bağlantılar hakkında bilgi sahibi olmak dış kaynak kullanımına nasıl en iyi şekilde devam edileceğine karar vermeye yardımcı olacaktır.

Süreçlerin bağlantılarını düzenlerken iki yaklaşımdan biri kullanılabilir. Bunlar üst-aşağı veya alt-yukarı yaklaşımlarıdır. Üst-aşağı yaklaşımına göre bir süreçte dış kaynak kullanımına karar verilir ve bundan sonra alt unsurlarda veya alt süreçlerde dış kaynak kullanılmasına karar verilir. Örneğin insan kaynakları fonksiyonunda dış kaynak kullanımına karar verildiyse, bundan dolayı otomatik olarak buna bağlı kar fonksiyonlarında ve bordro yönetimde de dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyulur. Alt-yukarı yaklaşımı, alt süreçleri üzerine odaklanılmasını ve sonra önemli süreçlerde dış kaynak kullanımının tamamlanması için ilerlenmesini gerektirir.

Buradaki kritik konu, faaliyetlerin birbirinden ayrılabilmesidir. Eğer bir süreç, üzerinde çalışmak için, tüm sistem bozulmadan diğerlerinden ayrılamıyorsa, bu süreç diğerleri ile birbirlerine sıkıca bağlıdır ve tek bir fonksiyon veya sürecin dış kaynağa devredilmesinden tüm sistemin dış kaynağa devredilmesini gerektirir. Eğer süreç sistemden en az zararla ayrılabiliriyorsa, dış kaynağa devredilebilir ve diğer süreçler firma içerisinde kalabilir<sup>92</sup>.

Bu süreçte takım, her aktivitenin olası risklerini değerlendirmek ve stratejik önemine karar vermek için basit bir strateji / risk matrisi kullanılmalıdır. Rekabetçi avantaj yaratmayan aktiviteler düşük stratejik öneme sahiptir. Pazarda tecrübe edilmiş aktiviteler genellikle en düşük riske sahiptir. Bu her iki kategoriye de uyan fonksiyonlar dış kaynak kullanımı ön listesi için öncelikli adaylardır. Bu

---

<sup>91</sup> Duening, *age*, 52.

<sup>92</sup> Power, *age*, 72.

fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı, yönetimin ve personelin dikkatlerini ve çabalarını yüksek stratejik önem ve riske sahip olduğu düşünülen aktiviteler üzerine odaklamalarına olanak sağlar<sup>93</sup>.

Organizasyonlar hangi fonksiyonların veya aktivitelerin dış kaynak kullanımı için uygun olduğuna Şekil 9'da gösterilen, üç boyutlu iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı seçim matrisini kullanarak karar verebilirler. Bu matris bir sürecin dış kaynak kullanımı için değerlendirilmesinde gerekli olan, sürecin maliyeti, sürecin verimliliği ve sürecin kritikliğinden oluşan üç anahtar faktörün veya boyutun modelidir.

Yüksek		5		1		
Yüksek Maliyet		Yüksek Maliyet		Yüksek Maliyet		
Düşük Verimlilik		Düşük Verimlilik		Yüksek Verimlilik		
6		2		3		
Düşük Kritiklik		Düşük Kritiklik		Yüksek Kritiklik		
Yüksek		Yüksek		Yüksek		
<b>Maliyet</b>	7		4		8	
Düşük Maliyet		Düşük Maliyet		Düşük Maliyet		
Düşük Verimlilik		Düşük Verimlilik		Yüksek Verimlilik		
8		4		Yüksek		
Düşük		Düşük		Yüksek		
Düşük		Verimlilik		Yüksek		

**Şekil 9: İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı Seçim Matrisi**

Thomas N. Duening, Rick L. Click. **Essentials of Business Process Outsourcing** (USA, John Wiley & Sons, Inc. 2005), 54.

Organizasyonlarda dış kaynak kullanımı adayı olan sekiz fonksiyon tipi vardır:

1.Tip: Üç boyutun hepsinde yüksek olan süreçlerin dış kaynağa devredilmesi zordur. Yönetim personeli için en son dokunulacak seviyedir ve dış kaynak kullanımı çözümü için son adrestir.

<sup>93</sup> Flannery, age, 9.

2.Tip: Bu tip, yüksek becerili ve yüksek maaş alan fakat kritik olmayan sistemler üzerinde çalışan teknik işçileri kapsar. Böyle bir süreç iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı için öncelikli adaydır. Bu tipte çalışan bireyler daha düşük maliyetli dış kaynak kullanımı faaliyetleri ile daha kullanışlı hale gelen becerilere sahip olurlar. Bu tip süreçlerde dış kaynak kullanımındaki en önemli etmen, fonksiyonu oluşturan çalışanlar tarafından gösterilen yüksek verimliliklerdir. Dış kaynak kullanımı kararı, geçiş süreci boyunca ve sonrasında yüksek verimlilik seviyelerinin korunmasını sağlamalıdır.

3.Tip: Üçüncü tip süreçler görev açısından kritik bilgiyle çalışan büro çalışanları tarafından belirlenir. Verimlilik yüksek kaldığı sürece, düşük maliyetleri, bunları çekici olmayan dış kaynak kullanımı adayları yapar. Bu süreçlerde dış kaynak kullanılmasının sebepleri firma içindeki bölümler üzerinde rekabet avantajı sağlayan iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı ortaklarının belirlenmesi ile sınırlanmıştır.

4.Tip: Bu tip süreç düşük oldukça maliyetli olmasına rağmen dış kaynak kullanımı için öncelikli adaydır. Bu tipin düşük verimliliği ve düşük görev kritikliği fonksiyonun dış tedarikçiye devredilmesinde birkaç engel olduğu izlenimini uyandırır. Bazı uzak kıyı dış kaynak kullanımı ilişkilerindeki firma içi maliyetlerin %20 si gibi düşük seviyelere ulaşan işgücü maliyetleri ile bu süreçlerde dış kaynak kullanımı sadece verimliliği arttırmakla kalmaz aynı zamanda zaten düşük olan maliyetleri daha da düşürür.

5.Tip: Yüksek maliyetli ve düşük verimlilikteki süreçler her zaman dış kaynak kullanımı için iyi adaylardır. Bu tipte, süreçlerin, dış kaynak kullanımı kararını biraz karmaşıklaştıran yüksek görev kritikliği vardır. Kritik fonksiyonlarda dış kaynak kullanımında, firmanın riskini sınırlandırmak için teknikler vardır.

6.Tip: Yüksek maliyet ve düşük verimlilik düşük kritiklik ile birleşerek bu süreç tipini dış kaynak kullanımına en uygun süreç yapar.

7.Tip: Firma, stratejik olarak üstün hizmetleri olan bir iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı tedarikçisi belirleyemezse bu süreç tipi, büyük ihtimalle bir iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı çözümü için dikkate alınmayacaktır. Dahası, tedarikçi, hizmetlerin tecilli olduğunu ve sürdürülebilir avantaj sağlayacağını garanti etmelidir. Bu süreç tipinin dikkat alınabileceği başka bir zaman sadece rakiplerin bir

dış kaynak kullanımı ortağı sayesinde stratejik olarak üstün olduğu bir pozisyon kurduğu zamandır.

8.Tip: Düşük maliyetli süreçler, düşük verimlilikte ve görev kritikliğinde değilse, her zaman dış kaynak kullanımı için ideal olmayan süreçlerdir. Pek çok organizasyon aslında iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı fırsatları araştırmalarına sekizinci tip süreçleri dış kaynak kullanımı ortaklarına dağıtarak başlamaktadırlar<sup>94</sup>.

### **İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı Projesinin Biçimlendirilmesi**

Bu adımda stratejik kurul dış kaynak kullanımı ihtiyacını destekleyen veya reddeden bir örnek olay incelemesi yapmalıdır. Kurul, dış kaynak kullanılması düşünülen her fonksiyonun içindeki süreçleri ve faaliyetleri mümkün olduğu kadar belirleyici bir şekilde tanımlamalıdır. Ayrıca her fonksiyonda dış kaynak kullanımı için nicel ve nitel sebeplere karar vermeli ve faaliyetin kapsamı ayrıntılarla anlatılmalıdır. Dış kaynak kullanımı takımı, fonksiyonun bir dış tedarikçiye devredilmesi için yeterli para ve stratejik gerekçe olup olmadığını değerlendirmelidir.

Dış kaynak kullanılacak faaliyet alanı belirlenirken, dış kaynak kullanımı kurulu, faaliyet alanı, seviyesi ve hizmet kalitesi, raporlama gereksinimi ve firma ile tedarikçi arasında ihtiyaç duyulan iletişimi de kapsayan, beklenen çıktıları ayrıntılarıyla anlatmalıdır. Ayrıca ilişkili olan diğer faaliyetler üzerindeki etkileri ve dış kaynak kullanımının çalışanları ile yöneticilerini nasıl etkileyeceğini de değerlendirmelidir<sup>95</sup>.

### **İş örneğinin geliştirilmesi ve sunulması**

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı analiz takımı, son adımda dış kaynaktan faydalanılacak süreçler için bir iş örneği geliştirmelidir. İş örneği, takımın yöntem ve kararlarını gösteren yazılı bir dokümandır<sup>96</sup>.

### **3.3.3 Tedarikçinin Değerlendirilmesi**

Doğru tedarikçiyi bulmak ve uygun bir sözleşme oluşturmak bir organizasyonun dış kaynak kullanımına başlamasının temelini oluşturur. Doğru ortağı bulmak çok önemlidir.

---

<sup>94</sup> Duening, *age*, 55-56-57.

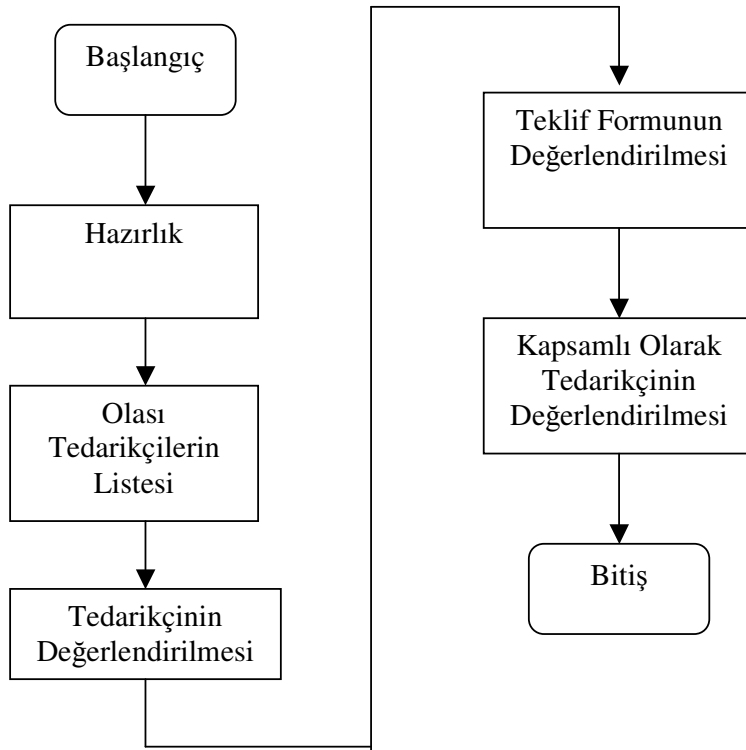
<sup>95</sup> Flannery, *age*, 10.

<sup>96</sup> Duening, *age*, 62.

Tedarikçi teşhisi ve seçim süreci, potansiyel tedarikçi/ortağın teşhisi için internet ve diğer kaynakların araştırılması ile başlar, tanışma, değerlendirme ve seçim ile devam eder. Her ne kadar bazı yollarda, bu süreç öznel olsa da – alıcı ve tedarikçi firmaların birbirleriyle ne kadar iyi bağlantılı olmaları kısmına istinaden- sistematik olarak yürütülmüş de olabilir.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımına öncülük eden, Xerox gibi büyük firmaların dış kaynak kullanımı tedarikçisi belirlemek ve seçmek için iyi geliştirilmiş sistematik yaklaşımları vardır. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımını erken benimseyen büyük firmalar tarafından öncülük edilen sistematik yaklaşım, artırılmış ve standart hale getirilmiştir<sup>97</sup>.

Tedarikçi seçiminin altı aşaması Şekil 10'daki gibi gösterilebilir.



**Şekil 10: Tedarikçi Seçimi Süreci**

Mark John Power, **Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process** (London, GBR: Kogan Page, 2006), 101.

<sup>97</sup> Duening, age, 98.

Dış kaynak kullanımı tipik olarak, tedarikçi ve alıcının yakın olarak beraber çalışmasını gerektiren uzun süreli bir ilişki gerektirir.

Her tedarikçi araştırmasında olduğu gibi, ilk adım pazarın araştırılması ve ihtiyaçları karşılayabilecek tedarikçilerin belirlenmesidir. Bir takım unsurlar özel ilgi gerektirir. Örneğin, uzun süreli bir ilişkinin onaylanması başarıda bir anahtar olduğu için, hem tedarikçi hem de alıcı aynı stratejik yönde hareket etmelidir.

Ayrıca ortak kültürdeki benzerlikler de önemlidir. Eğer organizasyonlar, müşteri memnuniyeti, çalışan tutulması, eğitim ve geliştirmede benzer tutumlara sahiplerse ve operasyonel tarzları uyuyorsa, daha uyumlu olacaklardır<sup>98</sup>.

Tedarikçi seçiminde en çok yapılan 6 hata:

- Çekici tedarikçiler için ihtiyaçlar analizini feda etmek.
- Tedarikçiyi kesin etken olarak maliyet tasarrufu ile değerlendirmek.
- Tedarikçinin risk değerlendirmesinin zayıf yapılması.
- Tedarikçi seçimi sürecinde aceleci davranmak.
- Tedarikçiler arasında etkileşimin yönetimde dikkat eksikliği.
- Mevcut ve yeni tedarikçilerin kullanımı arasında bir denge sürdürmedeki başarısızlık<sup>99</sup>.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanacak firmanın minimum tedarikçi niteliklerini belirlemesi zorunludur.

Tedarikçi seçimi kararları birden çok kriterden etkilenir. En sık bir tedarikçide aranan nitelikler şunlardır<sup>100</sup>:

- Kalite
- Performans geçmişi
- Teminat ve alacak poliçeleri
- Olanaklar ve kapasite

---

<sup>98</sup> “When Selecting an Outsourcing Supplier, Be Sure The Corporate Cultures of The Organizations Mesh”, **Technology in Government**, (Willowdale: Nisan 1995), c.2. s.4  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?sid=1&RQT=511&TS=1172233334&clientId=46825&firstIndex=40> [23.02.07].

<sup>99</sup> Power, **age**, 107.

<sup>100</sup> Charles A. Weber, John r. Current, Anand Desai, “Vendor: A Structured Approach to Vendor Selection and Negotiation”, **Journal of Business Logistics**, c. 3, s. 2 (2000): 136.

- Coğrafi yer
- Teknik kapasite.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı hizmetlerini sağlamak için tedarikçiler belirlenirken, olası tedarikçilerin tayfı, dış kaynak kullanımı kapsamının yanında, gözden geçirilmekte olan belirli sürece bağlı olacaktır. Örneğin insan kaynakları için olan tedarikçi havuzu, tedarikte dış kaynak kullanımı için olan tedarikçi havuzundan farklı olacaktır. Buna benzer olarak, müşteri, var olan bir süreç hizmetinin operasyonuna devam etmek için sadece bir tedarikçi üzerinde düşünebilir fakat bir başka müşteri geliştirme, uygulama ve yeni yöntemler ve/veya teknolojilerin yönetimini gerektiren daha karmaşık dış kaynak kullanımını düşünebilir

Olası tedarikçilerin seçiminde bir diğer etken, dış kaynak kullanımının coğrafi kapsamıdır. Çok uluslu veya yabancı ülkelerdeki işlerde, müşteri, dış kaynak kullanımı düşünülen yerlerdeki kaynaklarla tedarikçileri belirlemelidir. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı endüstrisinde önde olan tedarikçilerin bir çoğunun teknoloji hizmetlerinde olduğu gibi süreç ile ilgili hizmetlerde de (örneğin iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, yönetim danışmanlığı, değişim yönetimi, danışmanlık) yetenekleri ve deneyimleri vardır<sup>101</sup>.

### **Bilgi İstek Dokümanı (Request for Information, RFI)**

Uzun tedarikçi listesindeki her potansiyel sözleşme tarafıyla, olası ihtiyaçların özet bir tanımı ile iletişime geçilmelidir. Bu, sözleşme tarafının iş için ihaleye girmeye ilgilenip ilgilenmediğini anlamak ve firmanın kısa listeye alınmasının uygun olup olmadığını belirlemek içindir. Bu tarif genellikle bilgi istek dokümanı olarak bilinir. Bilgi istek dokümanı;

- 1.Giriş ve gizlilik şartı
  - 2.Firmanın tanımı- operasyon ve ürün genel açıklaması
  - 3.İmkan tanımı
- Strateji ve olası ihtiyaçlar
  - Sözleşme ilişkisi

---

<sup>101</sup> Halvey, age, 10.



#### 4.Seçim süreci

- Tedarik süreci
- Anahtar seçim kriteri

#### 5.Cevabın içeriği

6.Cevabın formatı gibi anahtar bilgileri içeren kısa bir doküman olmalıdır.

Bilgi istek dokümanına verilen cevaplar ve diğer faktörler daha kısa bir liste oluşturabilmek için anahtar seçim kriterleri açısından değerlendirilmelidir. Potansiyel tedarikçi seçimi;

- Bilgi istek dokümanına yazılı cevap
- Destekleyici dokümanların değerlendirilmesi
- Mevcut müşteri listesi
- Mevcut müşterilerle görüşme
- Geniş kapasitenin değerlendirilmesi
- Firmanın finansal dürüstlüğü temelinde olmalıdır<sup>102</sup>.

#### **Teklif İstek Dokümanı (Request for Proposal, RFP)**

Bir firma bir iş fonksiyonunu dış kaynağa devretme kararı aldığı anda teklif formu başarılı bir iş ortağının seçildiğinden emin olunması için kullanılacak çok değerli bir araçtır<sup>103</sup>.

Teklif isteği tüm dış kaynak kullanımı ilişkisi için temel olarak, dış kaynak kullanılan fonksiyonun kendisini tanımlamasının yanında alıcının operasyonel ve finansal ihtiyaçlarının belgelenmesine hizmet eder. İyi hazırlanmış bir teklif formu tam olarak;

- Hizmetin kapsamı
- Kullanılan insan, ekipman, veri ve diğer kaynaklar
- Finansal taban

---

<sup>102</sup> Alan Rushton, John Oxley, Phil Croucher, **Handbook of Logistics & Distribution Management**, 2.bs. (UK: Kogan Page, 2001), 497-498.

<sup>103</sup> Jason Cohen, "Out-source with Success: Developing a Request for Proposal for Your Data Conversion Projects" **Work Process Improvement Today**, c.19, s.7 (Aralık 1997): 14.

- Tercih edilen hizmet düzeyi
- İstenen fiyatlandırma metodolojisi
- Alıcının personelin ile ilgili harici ihtiyaçlar
- İlişkiyi yöneten anahtar yasal koşulları tanımlar.

Teklif formu aynı zamanda alıcının içerideki paydaşlarına (ve olası dış kaynak kullanımı hizmet tedarikçilerine) eklenmiş yazılı, objektif seçim sürecinin alıcının seçim kriterlerini belirtir<sup>104</sup>.

### **Tekliflerin Değerlendirilmesi**

Tedarikçi işletmelerden gelen tekliflerin değerlendirilmesi süreci, tedarikçi işletmelerin teklif formuna verdikleri cevaplar ile başlar. Eğer çok sayıda tedarikçi işletme teklif formuna cevap vermişse, cevapların hızlıca değerlendirilmesi gerekir. İşletme için uygun olmayan tedarikçi işletmelerin hemen elenmesi bu nedenle kolaylık sağlayacaktır. Geri kalan tedarikçi işletmelerin tekliflerinin değerlendirilmesinde ise, tedarikçi işletmelerde aranan özellikleri taşımasına, tedarikçi işletmenin ihtiyaçları ne derece anladığına ve sundukları çözüm yollarının işletmenin sorunlarını ortadan kaldıracabilecek nitelikte olmasına dikkat edilir.

Tedarikçi işletmelerin teklifleri değerlendirilirken, işletmenin bazı sorulara açıklık getirmesi gerekir:

- Tedarikçi işletmenin sunduğu çözüm önerileri, teklif formunda tanımlanan sorunlara cevap verebiliyor mu?
- Tedarikçi işletme, işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterli tecrübeye ve kaynaklara sahip mi?
- Tedarikçi işletmenin personeli, işletmenin ihtiyacı olan desteği sağlayabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip mi?
- Tedarikçi işletme, dış kaynak kullanım servisi verebilecek geçerli bir geçiş planına sahip mi?
- Sözleşmeye dayalı sorunlar ortaya çıktığında tedarikçi işletme sakin bir şekilde soruna yaklaşabilecek mi? Her iki tarafın da kazancını düşünebilecek mi?

---

<sup>104</sup> Brown, *age*, 137- 138.

- Tedarikçi işletme yapılan sözleşmelere sadık kalıyor mu?
- Tedarikçi işletme sağladığı hizmetlere uygun fiyat politikasına sahip mi?
- Tedarikçi işletme yeterli referanslara sahip mi?

Tedarikçi işletmelerin teklifleri değerlendirilirken faaliyet gösterdiği endüstri dalındaki yeri hakkında bilgi toplamak için referansları kullanılır. Tedarikçi işletmelerin referansları, işletmeye seçim konusunda ne kadar yardımcı olsa da tedarikçi işletmelerin yerinde ziyaret edilmesi, çalışmalarını görme açısından en etkili yol olacaktır<sup>105</sup>.

### **Tedarikçi Seçimi**

Tedarikçiler değerlendirildikten sonra içlerinden en uygun olan tedarikçi seçilir. Dış kaynak kullanımı hizmeti sağlamak için tedarikçi seçilirken pek çok etken göz önünde bulundurulmalıdır. Fiyat göz önüne alınması gereken önemli bir etkidir fakat daha düşük fiyat en yüksek değeri sağlamayabilir. Bu projenin çökmesine sebep olabilir. İyi bir tedarikçi uzun süreli bir iş planı ile beraber, yeterli kadroya sahip, finansal, müşteri odaklı organizasyona ve kesinleştirilmiş kriz hükümlerine/planlarına sahip olmalı ve kaynaklarını stratejik olarak kullanmalıdır.

Tedarikçi seçim kriterleri aynı zamanda şunları da içerir<sup>106</sup>;

- Organizasyon açısından gerekli olan birleştirilmiş/toplanmış güç
- Karşılıklı sorumluluk
- Karşılıklı güven
- Uygunluk- kültürel uyum.

Görüşmelerin bir anlaşma veya anlaşmazlık ile sonlanan sınırlı bir zaman periyodu vardır. Sonraki durumda, daha iyi bir sonuç için seçilen bir sonraki tedarikçi ile görüşülür. Bir sonraki durum anlaşmayı yazılı olarak düzenlemek yani sözleşme yönetimidir. Sözleşme yönetimi aşamasında organizasyonlar sözleşmeler boyunca tartışılan tüm maddeleri, tedarikçi ve müşteriyi birbirine bağlayan yasal bir doküman olarak düzenlerler. Eğer açık bir biçimde yazılı bir sözleşme olmazsa, tedarikçi ve müşteri arasında karmaşa olma ihtimali yüksek olacaktır.

---

<sup>105</sup> Özbay, age, 28-29.

<sup>106</sup> C. Cüneyt Arslantaş, "Managing The Outsourcing Process", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, c: 28, s: 2 (Kasım 1999), [http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli\\_yayinlar/dergiler/kasim99/kasim4.htm](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim99/kasim4.htm) [12.12.2006].

Görüşme ve sözleşme yönetimi birbirleriyle yakından bağlantılıdır. Eğer bir firmanın iyi görüşme becerileri yoksa başlangıçtan itibaren ekonomik olarak avantajı olmayan bir sözleşme düzenlenmesi muhtemeldir. Diğer yandan, eğer firma görüşmelerde çok iyiye fakat sözleşme yoluyla teminat altına alınmış avantajları belgelemede başarısızsa, sözleşme bu detayları yansıtmayacaktır, firmanın istediğinden farklı bir sözleşme imzalamasıyla sonuçlanacaktır<sup>107</sup>.

Seçilen teklif sahibi haberdar edilmeli ve sözleşme görüşmeleri için program saptanmalıdır. Bu adımda genellikle hangi tedarikçinin teklifinin uzun ve kısa dönemde alıcının ihtiyaçlarına karşılık vereceği açıktır. Buna rağmen tedarikçi seçim takımı hiçbir tedarikçinin uygun olmadığına da karar verebilir. Eğer böyle olursa, firma iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı projesinden vazgeçebilir<sup>108</sup>.

### 3.3.3. Görüşme ve Sözleşme Yönetimi

Sözleşme, hizmet alan işletme ile tedarikçi arasındaki ilişkiyi belirleyen ve taraflarca imzalanmış belgedir. Sözleşme içerisinde işin ya da hizmetin içeriği, tarafların sorumlulukları, hizmetin kapsamı ve sınırları, hizmet seviyeleri, cezalar ve ödüller ve ödeme koşulları bulunmaktadır<sup>109</sup>.

Dikkatli yapılan görüşme ve taslağı iyi yazılmış bir dış kaynak kullanımı sözleşmesi, sadece dış kaynak kullanımı projesinin potansiyelini korumakla kalmaz, başarısızlık riskini en aza indirir ve memnuniyetsizliğin bir çok noktasını da ortadan kaldırır<sup>110</sup>.

Bir danışmanlık sözleşmesinde bulunması gereken başlıca unsurlar aşağıda belirtilmiştir :

- Sözleşmenin tarafları
- İşin kapsamı
- İş sonuçları ve raporlar
- Danışman ve müşteri girdileri
- Ücret ve harcamalar
- Belgeleme ve ödeme prosedürü

<sup>107</sup> Power, *age*, 113-114.

<sup>108</sup> Duening, *age*, 112.

<sup>109</sup> Tuncay Margılıç, "DKK Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri", *Outsourcing Dergi*, (03 Mayıs 2006): 42.

<sup>110</sup> Duening, *age*, 114.

- Profesyonel sorumluluklar ve özen yükümlülüğü
- Temsil yükümlülükleri
- Gizlilik
- Fikri mülkiyetin korunması
- Sorumluluklar
- Alt tedarikçilerin kullanımı
- Sözleşmenin gözden geçirilmesi veya sona ermesi
- Uyuşmazlıkların çözümü
- Tarih ve imzalar

Görüldüğü üzere sözleşmede bulunması gereken hususların bir çoğu, idari şartnameye paralel olarak hukuki konuları içermektedir. Bu durum aslında, sözleşmenin kendisinin bizzat hukuki bir işlem olmasının doğal bir sonucudur. Bununla birlikte, sözleşme gereklerinin etkin olarak uygulanmasında hukuki konulardan çok, sözleşmenin eki olan ve teknik şartnameye uygun olarak hazırlanan teknik tekliflerin çok büyük önemi vardır<sup>111</sup>.

Etkili bir dış kaynak kullanımı sözleşmesinin içindeki elemanlara dikkat edilmesi, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı başarısızlığına katkıda bulunan risklerin bir çoğunu önlemeye yardımcı olur. Gerçekte, bu fonksiyonların, alıcı ve tedarikçi ilişkisinin stratejik doğasını yansıtan bir şekilde ortak memnuniyet, güven ve doğruluk ile yönetimi, iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı başarısının potansiyelini en yükseğe çıkarabilir<sup>112</sup>.

Dış kaynak kullanımı projelerinin sözleşme imza aşamasında davet edilen tedarikçi ile son pazarlıklar yapılarak sözleşme içeriğine son şekil verilir. Oluşturulan belge iş süresince karşılıklı yükümlükleri belirleyici bir belge olduğundan dikkatli bir şekilde incelenip imzalanması önemlidir.

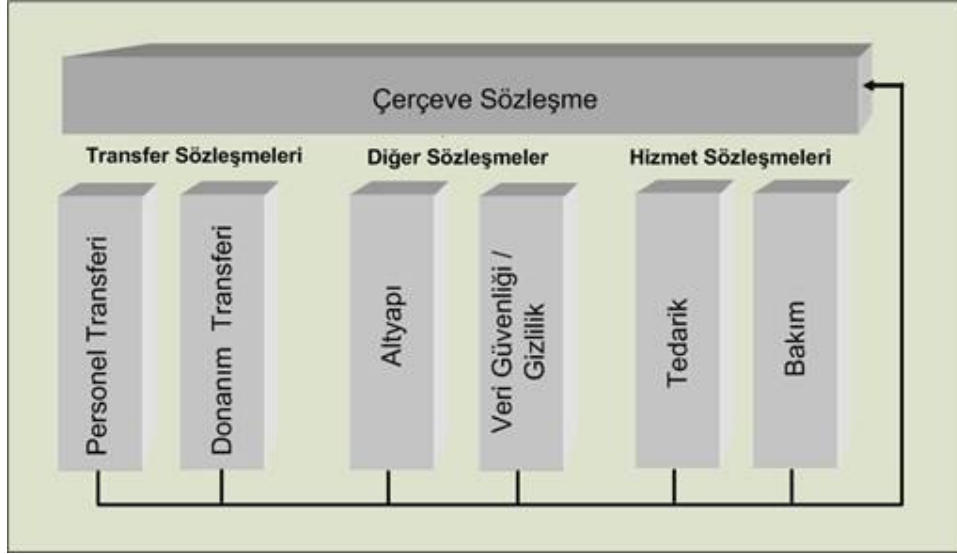
Sözleşmelerin başarısı ve ömrü sözleşme öncesinde yapılan hazırlıkların ve hazırlanan süreçlerin kalitesi ile ilişkilidir. Sözleşme içeriği tedarikçinin ve müşteri gerçekleri ile tutarlı olmalıdır. Sözleşmeler karmaşık dış kaynak kullanımı

<sup>111</sup> Mehmet Cemil Özden, “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Dky) ve Sözleşme Yönetimi”, [http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10\\_dkysy.htm](http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_dkysy.htm) [12.02.2007].

<sup>112</sup> Duening, age, 98.

konularında taraflar arasında güveni ve işbirliğini sağlayabilmelidir. Belirtilen bu uyumu sağlamak için her zaman tek bir sözleşme yeterli olmayabilir. Bu durumda birden fazla sözleşme türünü uygulamak gerekecektir.

Şekil 11’de, dış kaynak kullanımı sözleşme çeşitleri gösterilmektedir.



**Şekil 11: Dış Kaynak Kullanımı Sözleşme Çeşitleri**

Tuncay Margılıç, "DKK Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri". **Outsourcing Dergisi**. (03 Mayıs 2006), 41.

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

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

Transfer sözleşmeleri yapılacak iş ya da verilecek hizmet kapsamında söz konusu demirbaş ya da insan kaynağı transferlerini tanımlayan sözleşmelerdir. Sözleşme içeriğinde transfer edilecek demirbaşların hangi değer ölçütü kullanılarak transfer edileceği, hangi değerden transfer edileceği, insan kaynağının transferini tanımlayan

sözleşmelerde ise transfer edilen kişilerin listesi, maaşları, sosyal hakları ve geçerli iş kanunu tarafından zorunlu tutulan hususlar belirtilmelidir.

Diğer sözleşme tipleri ise bunlar dışında kalan kira, güvenlik ve benzeri sözleşmelerdir<sup>113</sup>.

Dış kaynak kullanımı ilişkilerindeki başarısızlıkların büyük bir kısmının nedeni yetersiz sözleşmelerdir. Dış kaynak kullanımı sözleşmesi, verilecek hizmetleri detaylı bir şekilde hizmet programı ile veya iş tanımı ile açıklayıcı nitelikte olmalıdır. Aksi halde, sıradan talepler bile, sözleşmede yer alan hizmetlerin dışında kalabilir. Taraflar sözleşmenin kapsamında olan bütün hizmetlerin sözleşmeye yansımaları yönünde çalışmalıdır. Kıyaslama (Benchmarking), bedeller, performans detayları ve proje programı ile sözleşme desteklenmelidir.

Firma, risk kontrolünü sağlamak ve dış kaynak kullanımının değerini arttırmak için partnerinin performansını sürekli kontrol etmelidir. Hedef, her iki tarafa da yararlı düzenlemeler geliştirmektir. Performans takibi ve değerlendirmesi için kolay anlaşılır, az sayıda ve çalışanlar tarafından oluşturulabilecek performans ölçütleri üzerinde uzlaşma sağlanmasını gerektirir.

Her iki tarafın da ücretlendirme modeli üzerinde anlaşması gereklidir. En yaygın ücretlendirme şekli olan sabit maliyetli sözleşme yapma seçeneğini içeren bir çok sözleşme alternatifi bulunmaktadır fakat performansa göre ücretlendirme gibi diğer seçenekler de değerlendirilmelidir. Ücretlendirme mekanizması anlaşma açısından anahtar noktadır ve iyi bir ilerleme noktası olabilir.

Sözleşme süresi de diğer dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Çoğu şirket iki yıllık bir sözleşme süresi tercih eder fakat kısa süreli sözleşmelerle dış kaynak kullanımının bir çok avantajı göz ardı edilir. Hizmet alan firma açısından bakıldığında, kısa süreli ve yenilenebilen sözleşmeler, performansın düşük olması durumunda hizmet veren firmayı değiştirebilmek açısından avantajlı görülebilir fakat iyi hazırlanmış bir sözleşme performans düşüklüğü durumunda feshi mümkün kılmaktadır. Uzun süreli sözleşmelerin sadelik, güven ortamının oluşturma gibi güçlü bir ilişkinin oluşması yönünde avantajları vardır<sup>114</sup>.

---

<sup>113</sup> Margnlıç, age, 41.

<sup>114</sup> "İş Süreçlerinde Kontrat Yönetimi Stratejileri", **Outsourcing Dergi**, (Mart-Nisan-Mayıs 2006): 56-57.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı sözleşme taraflarının, birbirlerine gerekli özeni göstermeye ve hizmet sağlayıcı tarafından yapılacak hizmetleri müşterinin rolü ve sorumluluklarıyla beraber kapsamlı olarak tanımlamaya ihtiyaçları vardır. Pek çok iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı projesi finansal dokümantasyon veya müşterinin finansal raporlamasını etkileyecek süreçlerin sorumluluğu yetkisinin yönetimini içerir<sup>115</sup>.

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

Şekil 12’de dış kaynak kullanımı projelerinde uygulanabilen sözleşme esnekliği sağlama yöntemleri yer almaktadır.

Yöntem	Açıklama
Fiyat esnekliği(fiyat listesi oluşturularak, pazarlıkla ya da maliyetleri açmakla)	İlk anlaşılan fiyat değişimler ile birlikte güncellenir
Pazarlık esnekliği	Sözleşmede bulunan pazarlık esnekliği kuralı sözleşme süresi boyunca sözleşmenin bir kısmını ya da tamamını değiştirme olanağı sağlar
Sözleşme süresi esnekliği	Taraflar kısa ya da uzun süreli sözleşmeleri tercih edebilirler. Kısa süreli sözleşmeler taraflara daha esnek bir yapı sunar.
Fesih hakkı esnekliği	Sözleşmenin taraflardan birinin ya da karşılıklı olarak her ikisinin sözleşmeyi feshetme hakkını sağlamasıdır
Başarı Güdümlü sözleşme	Tedarikçiye yapılacak ödemenin hizmet alan firmanın başarısı ile doğru orantılı belirlendiği durumdur.

**Şekil 12: DKK Sözleşmelerinde Esneklik Yöntemleri.**

Tuncay Margılıç, “DKK Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri”. **Outsourcing Dergi**. (03 Mayıs 2006): 42.

<sup>115</sup> Howard T. Spilko, Kevin Colangelo, “10 Critical Considerations for Your BPO Contract”, **Financial Executive**, c. 21, s.3 (Nisan 2005): 24.



İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı sözleşmesi zaman denemesi ve değişen durumlara dayanabilecek esnek bir anlaşma olmalıdır. Hizmetlerin kapsamını etkileyebilecek şu olaylar dikkate alınmalıdır:

- Dış kaynağa devredilen hizmetlerin özelliklerini veya kalitelerini etkileyen, uygulanabilir yasalar, kurallar veya yönetmeliklerde veya endüstri uygulamalarında bir değişim
- Müşterinin son kullanıcıları tarafından talep edilen hizmetlerde önemli bir değişiklik
- Müşterinin ürün eklemeleri veya geri almaları, iş hatlarının kazançları veya tasarrufları gibi önemli işlerinde ve talep edilen hizmetlerin nitelikleri veya kalitesi üzerinde etkisi olan diğer etkenlerde değişiklikler.

Bir dış kaynak sözleşmesini etkileyebilecek tüm değişimleri tam isabetle tahmin etmek imkansız olmakla beraber, iyi tasarlanmış bir sözleşmede, tüm tarafların değişen koşullara olacak yaklaşımını belirten gerekli prosedürlerin ve ilişkileri yöneten protokollerin çerçeveleri çizilmelidir<sup>116</sup>.

### 3.3.5 Projenin Başlaması ve Geçiş

Dış kaynak kullanımı firmasına geçiş uygun şekilde ele alınması gereken kritik bir olaydır. Yumuşak bir geçiş başarılı bir ortaklık ve dengesiz bir ortaklık arasında tam olarak bir değişiklik yaratabilir<sup>117</sup>.

Bu aşamada her iki taraf da gerçekçi olmayan hedefler, yanlış anlaşılmalarda ve düşük beklentilerinden oluşabilecek gizli tehlikelerden dış kaynak kullanımı ilişkisini sakınmalıdırlar. Bu tehlikelerin olumsuz sonuçları performans olmaması, maliyetlerin artması ve sürekli gelişimin başarılabilmesidir. Bu güçlükleri engellemek için beklentiler tanımlanmalı ve düzenlenmeli, metrikler geliştirilmeli, yuvarlak masaları kıdemli yönetim ile idare etmeli ve geçiş planı sık sık gözden geçirilmelidir<sup>118</sup>.

Bir dış kaynak kullanımı anlaşmasının başarılı olarak yönetimi için, bir geçiş planı ve onunla bağlantılı maliyetler çok önemlidir. Her çeşit dış kaynak kullanımı sözleşmesinde üç çeşit geçiş vardır ve her iki tarafın da sözleşmede başarılı

---

<sup>116</sup> age, 25.

<sup>117</sup> Williams, age, 134.

<sup>118</sup> James A Tompkins, "Don't Outsource The Relationship", *Industrial Engineer*, c.37, s.11 (Kasım 2005): 32.

olabilmesi için tam olarak ele alındığından emin olunması gerektiğinden, her biri planda yer almalıdır. Bunlar<sup>119</sup>:

- Firma içi personel ve fonksiyonellikten, tedarikçi yönetimi veya hizmetlerine geçiş: Planda, geçiş sürecinin kapsadığı maliyetler detaylandırılmalı ve firmanın faaliyetleri ve/veya projelerine dahil olan tedarikçinin gelişimi planlanmalıdır. Firma içindeki çalışanlar ve son kullanıcılar üzerindeki etki belirlenmelidir.
- Dış kaynak kullanımı anlaşmasındaki hizmet değişimlerinden meydana gelen iş akışında geçiş: Son kullanıcılar hedefler ve anlaşmanın süreci hakkında bilgilendirilmeli, dış kaynak kullanımı planındaki girdileri hesaba katılmalıdır. Son kullanıcıların hizmetteki değişimlerin kendilerini nasıl etkileyeceği konusunda endişeleri olacaktır. Çalışanları ve müşterileri yeni iş metotları hakkında bilgilendirmek dış kaynak kullanımı planının bir parçası olmalıdır.
- Bir tedarikçiden diğerine geçiş veya sözleşme süresi sonunda bir tedarikçiden tekrar firma içine geçiş: Bu değişim firma çalışanları, tedarikçi firmanın çalışanları ve son kullanıcılar için zordur ve eğer onlara bu periyotlar boyunca yol göstermek için bir geçiş planı mevcut değilse firma için çok pahalı olacaktır.

### 3.3.6 İlişki Yönetimi

Dış kaynak kullanımı, bir hizmet sağlaması için basitçe bir tedarikçi kiralamaktan daha fazlasını içermektedir. Bir dış kaynak kullanımı ilişkisinde organizasyon sadece bir hizmeti satın almaz, ayrıca tedarikçiye bir iş sürecini de transfer eder. Alıcı almak istediği sonuçları belirtir, satıcı işi en uzman şekilde yapar<sup>120</sup>.

Dış kaynak kullanımı gerçekleştikten sonra alıcı ve satıcı arasındaki iş ilişkisi, tedarikçi sözleşmesinin tamamlanmasından önce taraflara açık olmalıdır. Bu aşamada, göz önünde bulundurulacak unsurlar, taraflarca üstlenilen riski, sorumluluğu, alıcının müşterileri üzerindeki potansiyel etkiyi, geliştirilmiş ürünün sahipliğini ve dış kaynağa verilecek sürecin yönetimini içerir.

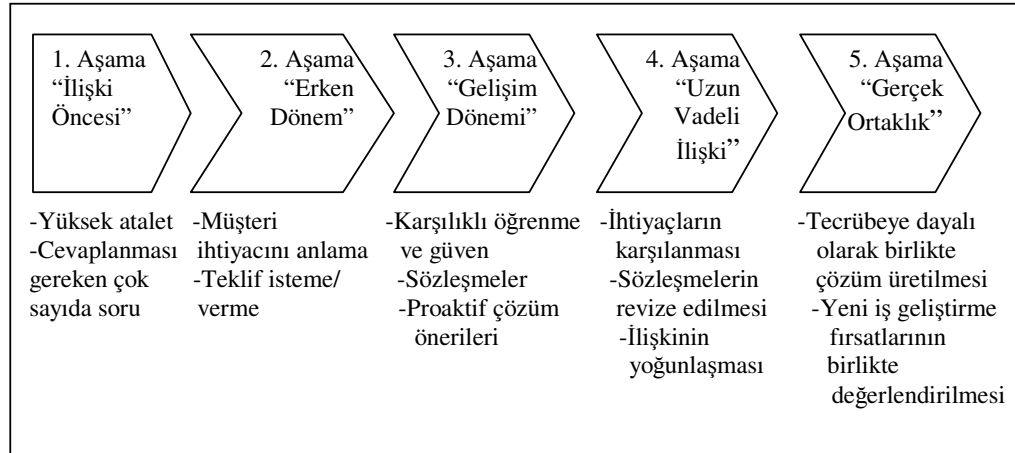
<sup>119</sup> Brown, *age*, 128.

<sup>120</sup> "Outsourcing: Nobody Does It Better", *Canadian Business*, c..79, s. 13 (Toronto: 19 Haziran, 16 Temmuz 2006), <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=4&did=1078351711&SrchMode=1&sid=6&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQI=309&VName=PQD&TS=1172423824&clientId=46825> [25.02.07].

Lider muhasebe ve yönetim danışmanlık firmalarından biri olan Ernst & Young, değişik dış kaynak kullanımı anlaşmalarını değerlendirmiştir. Nitelikler arasındaki büyük tutarlılığın, başarılı dış kaynak kullanımı ilişkileri ortaya çıkardığını bulmuştur. En iyi dış kaynak kullanımı ilişkisinde:

- Ölçülebilir başarılar ve hedefler saptanmalıdır.
- Tarafların ikisinin de ilişkiden fayda görmesi sağlanmalıdır.
- Tarafların birbirlerinden bilgi alabilmeleri için karşılıklı saygı ve gönüllülük korunmalıdır.
- Kıdemli üst düzey yöneticinin desteğini içermelidir.
- Ortak, çoklu düzeyli ilişki yönetimi yaklaşımı kullanılmalıdır.
- Daima izlenmeli, performans ölçülmeli ve geribildirim verilmelidir<sup>121</sup>.

Dış kaynak kullanımı hizmet sağlayıcısı ile müşterisinin ilişkisinin oluşumu bir süreç olarak ele alınabilir. Bu süreç aynı zamanda müşteriye yakınlığın da yaratılmasının sürecidir ve beş temel adım olarak resmedilebilir. Şekil 13, bu adımları ve her bir adımda ilişkinin en belirgin özelliklerini göstermektedir.



**Şekil 13: Dış Kaynak Kullanımında Hizmet Sağlayıcı-Müşteri İlişkinin Oluşum Süreci**

Selma Karadeniz, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 145.

<sup>121</sup> Zhiwei Zhu, Kathy Hsu, Joseph Lillie, “Outsourcing – A Strategic Move: The Process and The Ingredients for Success”, *Management Decision*, c. 39, s. 5/6 (2001): 373.

Bu anlayışa göre –her ne kadar tüm ilişkiler bu aşamaların hepsinden geçmese de- ilişkinin fazları sırasıyla “İlişki Öncesi Aşama”, “Erken Dönem”, “Gelişen Dönem”, “Uzun Vadeli İlişki” ve “Gerçek Ortaklık” olarak adlandırılabilir<sup>122</sup>.

### 3.3.7 Süreklilik, Değişiklik veya Ayrılma Stratejileri

Pek çok durumda, dış kaynak kullanımı tedarikçileri dışarıya verilen hizmetleri, alıcının dış kaynak kullanmadan önce kullandığı aynı kaynakları –yazılım, donanım ve personel- kullanarak bulurlar. Bir alıcı, tedarikçiyi, sözleşmede istenen hizmet düzeyini elde etmek için ikna etmeyi zor bulabilir. Alıcı, pazarlık sırasında tedarikçinin istenen hizmet düzeyini bu kaynaklarla elde ettiğini gösteren tarihsel istatistikleri elde edemezse iltimas kaybedebilir. Eğer alıcı bu veriyi elde edemezse, hizmet sağlayıcı, sözleşmenin uygulanmasını takip eden tedarikçinin asıl ölçülmüş performansının üzerinde hizmet düzeylerini meydana getireceği bir ölçüm periyodunu gerekli bulabilir Bu ilişki durumu, anlaşılabilir alıcı hizmet düzeyi anlaşmasını (service level agreement, SLA) yaratır. Hizmet düzeyi anlaşmaları, tüm dış kaynak kullanımı ilişkileri içinde bir zorunluluk haline gelmiştir<sup>123</sup>.

Hizmet düzeyi anlaşması, bir hizmet tedarikçisi ve onun müşterileri arasındaki her anlaşmanın önemli bir parçasıdır. Bir hizmet düzeyi anlaşması, hizmet tedarikçisinin, bazıları beş yıla kadar uzayabilen sözleşme periyodu boyunca, beklenen performansını tanımlar<sup>124</sup>.

Hizmet düzeyi anlaşmaları, temin edilmesi gereken, hizmetin en düşük düzeyini tanımlamak, dış kaynak sağlayan firmanın performansını ölçmek için kullanılır. Hizmet düzeyi anlaşmaları sözleşme programı içinde yer alır ve sistem uygunluğu, cevap süresi ve kalite standartları gibi hizmet alanlarını kapsar.

Hizmet düzeylerini ve ölçmek ve izlemek, sistem kullanıcı tatmin anketleri ve performans verilerinin analizi ile başarılabilir. Firmanın kullanıcıları tarafından beklenen hizmetin standardını yansıtan performans ölçümlerini her zaman tanımlamak kolay değildir. Ayrıca hizmet düzeyi anlaşmaları, eğer firmanın performans olmaması durumunda pratik ve gerçekçi çözümleri yoksa etkisiz dokümanlar olabilirler. Firma ve tedarikçi, hizmet düzeyi anlaşmalarının esnek

<sup>122</sup> Burcu Civelek-Doğan Mersin, “Dış Kaynak Kullanımında Müşteriye Yakınlığın Önemi”, *Outsourcing Dergi*, (Mart-Nisan-Mayıs 2006): 21.

<sup>123</sup> Brown, *age*, 139.

<sup>124</sup> Benedict Kelly, “Service Level Agreement”, *Finweek*, (5/17/2007): 56.

olmadığının farkında olmalı ve firmanın değişen ihtiyaçları ve yeni teknolojiyi kapsaması için hizmet düzeyi anlaşmasında yeniden gözden geçirme süresi olmalıdır<sup>125</sup>.

Tedarikçi performansının değerlendirilmesi ile firma ilişkiye devam edebilir veya ilişkiyi bitirebilir.

### **3.4. İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımının Türleri**

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, tedarik edilen yere göre veya dış kaynak kullanılan alana göre sınıflandırılabilir.

#### **3.4.1 Tedarik Edilen Yere Göre Sınıflandırma**

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, işlerin ve işyeri fonksiyonlarının yerlerine göre sınıflandırılabilir. Bu ayrıma göre iş süreçlerinde dış kaynak kullanımının üç türü vardır:

- Uzak Kıyı Dış Kaynak Kullanımı (Offshore, Denizaşırı Yararlanma)
- Yerel Satın Alma (Onshore)
- Yakın Kıyı Dış Kaynak Kullanımı (Nearshore)

Organizasyonlar ihtiyaçlarına göre ve iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı girişiminin gerçekleştirilmesine göre bu türlerden birini veya hepsini kullanabilirler. Bazı durumlarda işletmeler amaçlarına ulaşmak için bu türlerin bir kombinasyonunu kullanırlar.

#### **3.4.1.1 Uzak Kıyı Dış Kaynak Kullanımı (Offshore, Denizaşırı Yararlanma, Uzak Ülkeden Dış Kaynak Kullanımı)**

Organizasyonlar, işlerin Üçüncü Dünya ülkelerinde yapılması ile bazı maliyetlerin oldukça düşürülebileceğini keşfetmişlerdir. Rekabet baskısı firmaları dış kaynak kullanımına özellikle uzak kıyı dış kaynak kullanımına zorlamıştır. Uzak kıyı dış kaynak kullanımı kısa süreli potansiyel ile maliyet azaltma metodudur<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Janet Butler, *Winning the Outsourcing Game : Making the Best Deals and Making Them Work*, (USA:Auerbach Publishers, 2000), 117.

<sup>126</sup> Goran Putnik, *Knowledge and Technology Management in Virtual Organizations : Issues, Trends, Opportunities and Solutions* (USA: Idea Group Publishing, 2006), 70.

Bu tür dış kaynak kullanımında hizmet sağlayıcı, coğrafi olarak müşterinin ülkesinden uzak olan bir ülkede bulunmaktadır. Bu aynı zamanda global satın alma olarak da bilinir<sup>127</sup>.

Sadece bazı iş türlerinde uzak kıyı dış kaynak kullanımından faydalanılabilir fakat, uzak ülke çalışanlarının yeni beceriler kazanmaları, telekomünikasyon maliyetlerinin düşmesi ve yeni teknolojinin yayılması ile kapsam genişlemektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, telefon satışı ve medikal turizmi artan örnek uygulamalardır.

Klasik uygulamalar çağrı merkezleri ve yardım masaları (help deskler), tamamiyle otomasyona geçmemiş arka ofis operasyonları, mimari veya mühendislik dizaynları ve bilgisayar programlarıdır<sup>128</sup>.

Kanada, Hindistan, İrlanda ve İsrail çekici uzak kıyı dış kaynak kullanımı ülkeleri olduklarını kanıtlamışlardır<sup>129</sup>.

Uzak kıyı dış kaynak kullanımından faydalanan firmaların, stratejileri için pek çok değişik hedefleri vardır. Doğru birleşme modelini geliştirmek, müşterinin hedeflerine ulaşmasını sağlar ve uzun süreli bir ortaklık için yol hazırlar. En yaygın bazı modeller şunlardır:

- Tekel: Müşteri tamamen sahip olduğu bir yan kuruluş kurar. Müşterinin güçlü yerel bir deneyimi olduğu zaman ve kontrol ve güvenliğin anahtar amaçlar olduğu zaman kullanılır. Genellikle çok uluslu bankalar ve sigorta firmaları tarafından kullanılır.

- Yap-İşlet-Devret: Müşterinin, ilk olarak işletmenin kuruluş riskini üçüncü kurumun üstlenmesini ve operasyonun sürekliliği sağlandığında sahipliğini devralmak istediği zaman kullanılır. Genellikle yerel deneyimi olmayan fakat uzun süre varlık göstermek isteyen müşteriler tarafından kullanılır.

- Ortak Girişim (Joint venture) : Müşterinin alan kapasitesini yerel ortağın bilgi ve deneyimi ile bir araya getirir. Her iki kurumun da projenin başarısında payı vardır fakat ortaklar arasında belli bir zaman içinde problemler gelişebilir<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> Harbhajan, age, 25.

<sup>128</sup> Putnik, age, 78.

<sup>129</sup> Ramdas Chandra, Vandana Shankar "Business Process Outsourcing: A Costs Perspective", **European Business Forum**, s.19, (Güz 2004): 50.

<sup>130</sup> Adam Jolly, **Growing Business Handbook : Inspirational Advice from Successful Entrepreneurs and Fast-Growing UK Companies**, (London, GBR: Kogan Page, 2005): 299.

- Üçüncü Parti Tedarikçi: Müşterinin en az yerel varlık göstererek, hemen çıkmak veya tedarikçi tarafından daha önceden yaratılmış bir uzmanlığın faydalarını elde etmek istediği zaman kullanılır.

- Tekelin Piyasaya Girmesi: Bir tekelin, üçüncü kurum tedarikçi ile rekabetinde piyasaya uzmanlığını sunduğunda kullanılır.

Bundan başka, müşterilerin riski minimize etmek ve boş alanlar ve uzmanlıklarda tedarikçinin avantajını almak için, tek el ve üçüncü kurum tedarikçilerin karışımını kullandıkları karışım modeller geliştirilmiştir<sup>131</sup>.

Uzak ülkeden dış kaynak kullanan organizasyonlar, süreklilik sağlamak için değişik modellerden oluşan bir tür geliştirmişlerdir. Bazıları, uzak kıyı iç kaynak kullanımı (offshore insourcing) olarak bilinen bir modelden yararlanmışlardır. Bu modelde organizasyon, uluslar arası pazarda tamamıyla sahip olunan bir yardımcı kuruluş kurar ve yerel işçi kiralar. Bu modelin bir uzantısı yap-işlet-devret modelidir. Organizasyonlar bir iş sürecinde uzmanlaşan uzak ülke firmaları oluştururlar (genellikle yerel bir ortak girişim partneri ile), bir ya da birkaç yıl bu firmaları ortaklaşa idare ederler ve sonra firmayı iç kontrole transfer ederler.

İş süreçlerinde uzak kıyı dış kaynak kullanımı için tek bir yaklaşım yoktur. Uzak ülke tedarikçilerinden iş fonksiyonlarında dış kaynak kullanan firmaların artmasıyla olası yaklaşımlar da artacaktır<sup>132</sup>.

İyi iletişim, her dış kaynak kullanımı projesinin başarısı için kritiktir fakat uzak ülke tedarikçileriyle çalışırken daha önemli hale gelmektedir. Alıcı organizasyon, talimatlar açıklanması, problemlerin çözülmesi ve yetkinin aktarılması gibi konularda etkilenebileceği kültürel farklılıklara vakıf olmalıdır.

Proje ihtiyaçlarını belgelendirirken, teknik özellikleri gözden geçirirken veya tarifelere karar verirken proje yöneticileri detayların tümünün iyi anlaşıldığını doğrulamalıdır<sup>133</sup>.

Offshore karar sürecinde ilk adım süreçlerin nereye taşınacağını bilmektir. Bir sonraki adım nasıl taşınacağına karar vermektir, bu da daha az gelişmiş bir ülkede iş yapmanın özündeki risklerin yönetimini içerir. Firmalar tedarikçi firmalar ile

---

<sup>131</sup> age, 300.

<sup>132</sup> Duening, age, 24.

<sup>133</sup> Brown, age, 58-59.

uyumlarının iyi olup olmadığını görmek için küçük bir deneme yapmalıdırlar. Bu riskin düşürülmesine yardımcı olacaktır ve yöneticilerin nelerin başarılı olup nelerin başarılı olmadığını görmeleri için zaman bulmalarına imkan tanıyacaktır. Riski daha hafifletmek için, pek çok firma ülke içi deneyimi olan çok uluslu tarafsız araştırma organizasyonu ile ortak çalışmaktadırlar<sup>134</sup>.

### 3.4.1.2 Yerel Satın Alma (Onshore)

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımının bu türünde, hizmet tedarikçisi müşteri ile aynı ülkededir<sup>135</sup>.

İş, bulunulan ülkede gerçekleştirilir bu da kültürel farklılıkları ve dil farklılıklarını önler. Bir kurum operasyonu, tedarikçi tarafından müşterinin iş yerinde gerçekleştirilir. Yerel satın alma açıkça müşteriler ile yüz yüze görüşme gerektiren, dağıtım veya fiziksel güvenlik gibi süreçler için önemlidir<sup>136</sup>.

Yerel satın almanın yararları, kültürel sorunların daha az olması, dil sorunlarını ve önemli zaman farklılıklarından dolayı iş kesintilerini en aza indirmesidir. Onshore tedarikçilerin kullanımı, işin, güvenlik ve gizlilik riski bulunan offshore tedarikçilere gönderilmesine engel olan, medikal veya finansal bilgi ile ilişkili hassas niteliği olan işlerde caziptir<sup>137</sup>.

### 3.4.1.3 Yakın Kıyı Dış Kaynak Kullanımı (Nearshore)

Bu tip dış kaynak kullanımında, hizmet tedarikçisi, müşterinin ülkesine coğrafi olarak yakın olan bir ülkededir<sup>138</sup>.

Örneğin pek çok Amerikan firması, çağrı merkezleri ve yazılım geliştirme projeleri için uygun ortak olarak Kanada'daki firmaları kullanmaya başlamıştır. Benzer şekilde, Batı Avrupa ülkeleri, Rusya'daki yetenek havuzunu ve bazı Doğu Avrupa ülkelerindeki dış kaynak kullanımı için ortaya çıkmış milletleri keşfetmeye başlamışlardır. Yakın bir ülkeden dış kaynak kullanımının maliyet avantajı yanı sıra, fazla olmayan kültürel farklılıklar, daha ucuz seyahat ve iletişim maliyetleri, işteki

---

<sup>134</sup> Carol Cruickshank, Wynn Bailey, Nikhil Sharma, "Fishing for Opportunities", *Pharmaceutical Executive*, (Haziran 2006): 14.

<sup>135</sup> Harbhajan, *age*, 25.

<sup>136</sup> Putnik, *age*, 85.

<sup>137</sup> Mark John Power, *Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process*, (Londra: Kogan Page, 2006), 12.

<sup>138</sup> Harbhajan, *age*, 25.



kesilmeleri önleyen ve iş seyrini kolaylaştıran zaman farkının fazla olmaması gibi başka avantajları da vardır<sup>139</sup>.

### **3.4.2 Dış Kaynak Kullanılan Alana Göre Sınıflandırma**

Dış kaynak kullanımı için aday olan iş süreçleri genellikle yedi başlık altında incelenir:

- Finans ve Muhasebe
- Yatırım ve Aktif Yönetimi
- İnsan Kaynakları
- Tedarik
- Lojistik
- Gayrimenkul Yönetimi
- Diğer

#### **3.4.2.1 Finans ve Muhasebe**

Finans ve muhasebe fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı, bordro, alacak hesabı, borçlu hesabı, nakit yönetimi, kredi, sabit aktifler, tahsilat, vergi ve bütçe gibi alanları kapsar<sup>140</sup>.

Finans departmanındaki bu tip işlerin dış kaynağa devredilmesi, pek çok firma için yarar sağlamaktadır. Firmalar tedarikçinin işletmesinin çapı ve kapsamı sayesinde, daha esnek bir işgücüne erişim gibi önemli kazançlar elde etmektedirler. Firma sadece ara sıra ihtiyaç duyduğu uzmanlaşmış finansal beceriler kullanabilir. Personel alımı ve günlük operasyonel sorunlar hizmet tedarikçisi tarafından üstlenilir. Sonuç olarak, firma içi beceriler serbest bırakılabilir, finansal planlama, tahmin ve analizler için daha çok uygun zaman yaratılabilir<sup>141</sup>.

#### **3.4.2.2 Yatırım ve Aktif Yönetimi**

Özellikle finansal riskten korunma fonları ve yatırım fonları gibi finansal hizmetler veren organizasyonların dış kaynak kullanımını düşündükleri alan, yatırım ve aktif yönetimidir. Eğer, örneğin bir yatırım firması aktiflerin küçük bir kısmını daha büyük bir hizmet arzının bir parçası olarak veya kendisini tam hizmet firması olarak

---

<sup>139</sup> Power, *age*, 12.

<sup>140</sup> Jeffrey Marshall, "BPO Developing Market, Evolving Strategies", *Financial Executive*, c. 23, s. 5 (Haziran 2007): 43.

<sup>141</sup> Corbett, *age*, 27.

pazarlamak amacı ile yönetiyorsa, öncelikli iş sürecini, bu aktiflerden oluşan daha büyük portföyü ve onları yönetmek için daha iyi altyapısı ve kaynakları olan daha tecrübeli bir firmaya devretmeyi düşünebilir<sup>142</sup>.

### 3.4.2.3 İnsan Kaynakları

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı, firma içerisinde gerçekleştirilebilecek olan bir insan kaynakları faaliyetinin yönetiminin bir üçüncü parti tedarikçiye devredilmesidir. Tedarikçi, belirli bir insan kaynakları faaliyetini, önceden belirlenmiş hizmetleri sabit bir ücret için gerçekleştirerek yürütür. Başarılı bir şekilde dış kaynağa devredilebilecek bir insan kaynakları faaliyetinin üç özelliği vardır:

- Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işler fakat hizmetler de muhtemelen daha düşük bir maliyete bir dış kaynak tedarikçisi tarafından sağlanabilir.
- Belirlenmiş bir ücret karşılığı, sözleşmeye bağlı bir hizmet düzeyi anlaşmasına tabi olacak güvenilir bir üçüncü parti hizmet sağlayıcısı ile bir sözleşme yapılabilir.
- Eğer taraflar anlaşmadan memnun kalmazlarsa ilişkiyi erken bitirebilecekleri, bir yıldan üç yıla veya beş yıla kadar bir sözleşme periyodu belirlenebilir<sup>143</sup>.

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı, şirketin insan kaynaklarını sürekli geliştirme sorumluluğunu insan kaynakları yönetimi konusunda uzman kişilerin eline bırakarak şirket yönetiminin faydalanmasını sağlar. Şirketin yalnız deneyimli insan kaynakları personeline ulaşımını kolaylaştırmakla kalmaz, şirketin işe alım, eğitim ve çalışanların şirkette tutulması gibi süreçlerine de etki eder. Böylece şirketlerin gerçek işlevlerine odaklanmalarını sağlayarak, onları geliştirir. Dış kaynak kullanımı aynı zamanda maliyetleri düşürmektedir. Şirketlere yeni bakış açıları kazandırması açısından da önem arz eden dış kaynak kullanımı şirketin dünya standartlarında yeteneklere sahip olmasını sağlar. Birçok açıdan esneklik kazanan şirketin değeri ve hissedar gelirleri de paralel bir artış gösterir<sup>144</sup>.

---

<sup>142</sup> Halvey, age, 5-6.

<sup>143</sup> Mary F. Cook, *Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced Hr Services at Lower Cost*, (USA: Amacom, 1999): 3.

<sup>144</sup> "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı", <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4587> [02.07.2007].

#### 3.4.2.4 Tedarik

Dış kaynağa devredilen tedarik ile ilişkili belirli faaliyetler, ihtiyaçların analizi, tedarikçi seçimi, stratejik satın alma, sözleşme, tedarikçi yönetimi, günlük satın alma, faturalama ve alacaklılar hesabıdır. Tedarikte dış kaynak kullanımı, tedarikçilerin satış için uygun olan belirli bir mevcut kapasite miktarı olması nedeniyle firmaların uygun koşulları oluşturabilmelerine izin verir<sup>145</sup>.

Tedarikte dış kaynak kullanımının başlıca sebepleri şunlardır<sup>146</sup>:

- Tedarik organizasyonunun önemli kategoriler ve daha yüksek değer eklenmiş faaliyetler üzerine odaklanmasını sağlamak
- İş sürecinin maliyetlerini düşürmek
- Dış uzmanlıktan faydalanmak ve dış kaynak tedarikçisinin pazar gücünü kullanmak
- Satın alma etkinliğini geliştirmek
- Bilgi teknolojileri araçlarına büyük bir yatırım yapmadan erişim sağlamaktır.

#### 3.4.2.5 Lojistik

Lojistik firmaları; çok sayıdaki dağıtım kanalları, farklı lokasyonlardaki ofis ve depoları, müşteriye yakın olmak için farklı noktalardaki temsilcilikleri ile fiziksel yerleşim açısından dağınık bir yapıya sahiptirler. Bu dağınık yapı kendi zamanla kendi verisini oluşturmaya başlar. Bu verilerin bulunduğu lokasyonlarda kalması hem yönetsel hem de karar aşamalarında kurumların yanlış kararlar almasına yada doğru kararları geç almasına yol açar. Bu tarz dağınık yapılar için bir diğer risk unsuru ise işlemlerin kesintiye uğramasıdır. Bu işlem ve hizmet kesintileri sonucu müşteri, ürün, üretim, satış ve finansal bilgiler, müşteri memnuniyeti, marka ve şirket imajı gibi unsurların kayıpları şirket saygınlığını oldukça zedelemektedir.

Bu noktada firmaları kendi ana faaliyetlerine odaklanmalarını, maliyet ve zaman avantajı kazanmalarını sağlayan ve alt yapı maliyetlerini düşüren dış kaynak kullanımı gündeme gelmektedir<sup>147</sup>.

<sup>145</sup> William Atkinson, "Outsourcing Lands in Procurement", *Purchasing*, c. 135, s. 4 (3/16/2006): 49.

<sup>146</sup> Rakesh Mittal, "Procurement Outsourcing: Does India Have a Play?", *Siliconindia*, c.10, s. 5 (Haziran 2007): 33.

<sup>147</sup> "Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı", [http://www.kocsistem.com.tr/lojistikte\\_diskaynak\\_kullanimi.asp](http://www.kocsistem.com.tr/lojistikte_diskaynak_kullanimi.asp) [03.07.2007].

3. parti (taraf) lojistik, lojistik outsourcing gibi isimler de verilen lojistikte dış kaynak kullanımı tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet - örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman olan lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesidir<sup>148</sup>.

Bir 3. parti lojistik tedarikçisi, nakliyecisi adına lojistik faaliyetleri yöneten, kontrol eden ve teslim eden harici bir işletmedir. Aradaki anlaşma yazılı ya da sözlü olabilir. Amaç, karşılıklı olarak tarafların yararına olabilecek ve süreklilik amaçlayan bir anlaşmanın yapılabilmesidir. Yapılan anlaşma, lojistik faaliyetlerin tümünü ya da bir kısmını içerebilir, fakat en azından nakliye yönetimini, faaliyetlerin yürütülmesini ve depolamayı içermelidir. 3. Parti lojistik işletmesi ve müşterileri arasındaki anlaşmalar zaman içerisinde, içerik olarak sadece bir ortaklık ve mutabakat sözleşmesinden, taraflara karşılıklı yarar sağlayan ve sürekliliği olan bir stratejik ortaklık olarak benimsenmesi yönünde değişmiştir.

Lojistik anlaşmalarının temel kazançları, ölçek ve kapsam ekonomilerinin gelişimi, faaliyetlerin verimliliği, pazarlık gücü, hizmetlerin kapsamı, daha hızlı öğrenme, diğer tedarikçilerle bağlantılı çalışabilme, her tür bilgi, yeni sistemlere hızlı uyum sağlama, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması, düşük yatırım maliyetleri ve daha düzenli üretimdir. Anlaşmalarla bağlantılı olarak, bu kazançlar en azından kısmen müşterilerin müşterilerine ve tedarikçilere de yansımaktadır<sup>149</sup>.

#### **3.4.2.6 Gayrimenkul Yönetimi**

Gayri menkul sahipleri yatırım amaçlı mülk satın alırlar ve genellikle yönetim sorumluluğunu üçüncü bir partiye devrederler. Mülkiyetin veya gayri menkulün yönetimi genel olarak, güvenlik, bakım, müşteri hizmetleri, kafeterya, park, finansal kiralama, kira tahsili ve yıkım onarımı gibi temel olmayan fonksiyonların sorumluluğunu içermektedir<sup>150</sup>.

#### **3.4.2.7 Diğer**

Genel iş süreçleri kategorileri dışında, firmalar daha zor kategorilere ayrılabilen süreçlerde dış kaynak kullanımını düşünmeye başlamışlardır. Bu süreçler, enerji

<sup>148</sup> Doğan Mersin, [http://www.lojistikturkiye.com/menu.asp?menu\\_id=118&page\\_id=3](http://www.lojistikturkiye.com/menu.asp?menu_id=118&page_id=3) [03.07.2007].

<sup>149</sup> Kemal Güven Gülen, "Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, yıl:4, s.8, (Güz 2005/2): 31-32.

<sup>150</sup> Halvey, age, 6.

hizmetleri, müşteri hizmetleri, mail ve kopyalama hizmetleri ve yemek hizmetleridir<sup>151</sup>. Müşteri hizmetleri çağrı merkezlerini içermektedir.

Küreselleşme, rekabetin hızla artması, teknoloji ile firmaların sundukları ürünlerin taklit edilebilirliğinin hızlanması; hemen hemen tüm sektörlerde müşterilere sunulan alternatiflerin sayısını çoğaltmış ve müşterileri daha az sadık, daha fazla seçici ve talepkar hale getirmiştir. Ürün özelliklerinde, ya da fiyatta rekabet zorluğu, kaliteli hizmet ve katma değerli hizmetlerde rekabeti getirmiştir. Müşterilerin firmalar için değeri artmış, müşterilere ürün ulaştırmak, bunu uygun fiyatla satışa sunmanın yanı sıra, müşterileri tanımak, her müşteriye uygun ürün ve hizmet teklifleriyle yaklaşmak, müşteriye farklı kanallardan ulaşmak, müşteri şikâyet ve problemlerini kısa sürede çözümlenmek piyasada iş yapmanın olmazsa olmaz kuralları haline gelmiştir.

Bu piyasa koşulları, müşterilerle ilişki kurmanın, onlara ulaşmanın, onlara bir takım hizmet veya ürün alternatifleri tanıtmanın hatta satışı gerçekleştirmenin en etkin kanalı olarak telefonu; yani çağrı merkezlerini ön plana çıkarmıştır.

Firmaların, öncelikli olarak, müşterilerinin sesini duymaya, şikâyet ve taleplerini dinlemek onlara geri dönüş yapabilmek için bir köprüye ihtiyaçları vardır. Çağrı merkezleri öncelikli olarak bu köprüyü kurmaktadır. Bunun yanı sıra, alternatif bir satış ve pazarlama kanalı, müşterinin nabzını tutabilmek için çok etkin bir araştırma kanalı, müşterileri tanımak, kurulan her ilişkiyi kayıt altına alarak sağlıklı bir veri tabanı oluşturma kanalı, kampanyaları bire bir olarak müşterilere ulaştırma kanalı olarak da firmalar çağrı merkezlerine ihtiyaç duymaktadırlar<sup>152</sup>.

Çağrı merkezleri, müşteri hizmetleri, satış, yardım masası ve tahsilat gibi faaliyetlerin, işleri başlatan veya alan insanlarla fiziksel temas olmadan gerçekleştirildiği yerlerdir. Çağrı merkezleri aynı zamanda elektronik postaların alındığı ve cevaplandığı, web chat gibi diğer çevrimiçi iletişimin gerçekleştiği yerlerdir<sup>153</sup>.

---

<sup>151</sup> ~~age~~, 8.

<sup>152</sup> "Çağrı Merkezi ve Outsourcing", (2 Ağustos 2004), [http://www.diskaynakullanimi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=52&Itemid=10](http://www.diskaynakullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=10) [10.03.07].

<sup>153</sup> Brendon Read, **Designing the Best Call Center for Your Business: A Complete Guide for Location, Services, Staffing and Outsourcing** (USA: CMP Books, 2000): 13-14.

Günümüzde çağrı merkezleri telefonla iletişimin yanında pek çok faaliyet sürdürdüğü için “Müşteri Etkileşim Merkezi (Customer Interaction Centers)”, “Temas Merkezi (Contact Center)” gibi isimler de almaktadır.

Pek çok firma müşteri ile ilişkinin mağaza kapısında bitmemesi gerektiği sonucuna varmıştır. Bu firmalar satıştan sonra müşteriye erişmenin işe katkı sağladığına inanmaktadırlar. Çağrı merkezleri, problemleri çözerek, şikayetleri hızlı çözerek, bilgi sahibi olarak, sorulara cevap vererek ve genellikle yılın üç yüz altmış beş günü, yedi gün yirmi dört saat çalışarak ve firmanın müşteri ilişkilerini kurmasına, sürdürmesine ve yönetmesine fırsat verir.

Müşteri memnuniyeti stratejilerinin odak noktasına çağrı merkezlerini koyan firmalar, kendilerini müşterilerine daha çok önem veren, rekabette kendilerini farklılaştıran bir pozisyonda konumlandırmaktadırlar<sup>154</sup>.

Çağrı merkezi ihtiyacının belirlenmesinden sonraki en önemli konu çağrı merkezinin kuruluşu ve yönetimidir. Firmanın kendi bünyesinde mi olmalı, yoksa profesyonel bir firmadan dış kaynak mı kullanılmalı?

Müşteri hizmetlerini dış kaynağa devretmenin pek çok nedeni vardır<sup>155</sup>. Başlıcaları:

- Tedarikçi hacmi
- Tedarikçi deneyimi
- Yeni teknolojilerin daha hızlı uygulanması.

Çağrı merkezlerinde dış kaynak kullanımı, asli işi çağrı merkezi işletmeciliği olmayan kurumların, bu ihtiyaçlarının tamamını veya bir kısmını, bu hizmet ve altyapıyı sunan profesyonel şirketlerden satın almasıdır.

Çağrı merkezlerinde dış kaynak kullanımının pek çok faydası bulunmaktadır<sup>156</sup>.

Bunlar:

- Ana faaliyet alanlarına yoğunlaşılması sağlanır.
- Tek merkezden, profesyonel hizmet alınabilir.
- Teknoloji yatırımı yapmak zorunda kalınmaz.

---

<sup>154</sup> Richard Feinberg, *Cases in Call Center Management : Great Ideas (That) Work*, (USA: Purdue University Press, 2004): 1.

<sup>155</sup> Jon. Anton, *Call Center Benchmarking : Deciding If Good Is Good Enough*, (USA: Purdue University Press, 2000): 8.

<sup>156</sup> Zekeriya Arslan, *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası*, (İstanbul, Vodasoft Call Center Solutions, 2000): 339.

- İlk yatırım maliyetleri düşer ya da ortadan kalkar.
- Çağrı merkezi konusunda tüm bileşenlerle ilgili olarak danışmanlık alınmış olunur.
- Oluşmuş hazır bilgi ve birikimlerden faydalanılır.
- Oluşum süreci kısadır ve zaman kaybı önlenir.
- Gelişen teknolojilerden gerektiğince ve kolayca faydalanılır.
- Dönemsel olarak kullanılabilir. (Altı aylık, bir yıllık)
- Dönemsel iş yükü değişimleri daha rahat karşılanır.
- Muhtemel aksaklıklar objektif olarak bildirilir.
- Objektif ve zamanında raporlar alınabilir.
- Şirket genel operasyon giderlerini azaltabilir.
- Telekom giderleri azalır.
- Çağrı merkezi dış kaynak kullanımı maliyetleri doğrudan gider olarak gösterilebilir.
- Maliyetler önceden hesaplanabilir, bütçe yapılabilir.
- Profesyonel, eğitimli personel ile çalışılmış olunur.
- İşe alım ve süreç maliyetleri oluşmaz.
- İnsan kaynakları yönetimi devredilir.
- Yeni hizmetler daha hızlı uygulamaya geçirilir.
- Değişen ihtiyaçlara daha hızlı adapte olunur.
- 7/24 çalışılabilir.
- Mekan problemi doğmaz, kira gideri oluşmaz.
- Görünmez hiçbir maliyet oluşmaz.
- Çağrı merkezine gerek kalmadığı durumda atıl yatırım oluşmaz.
- Gerekli operatör adedinin dışındaki diğer idari personelin giderleri oluşmaz. (Süpervizör, koordinatör v.s).

Dış kaynak firmaları çağrılarını, kendi seçtikleri merkezlerde karşılamaktadırlar ve müşterilerle iletişime geçmektedirler. Eğer dış kaynak kullanan firma isterse ve ödemeyi kabul ederse tedarikçi firma onun istediği yerde de hizmet verebilmektedir. Tedarikçi firmalar aynı zamanda yönetimi de üstlenmektedirler. Teknik olarak usta olan tedarikçiler müşteri ilişkileri yönetimi paketleri, IVR, elektronik posta ve self servis ağ teknolojileri de sağlamaktadırlar<sup>157</sup>.

Çağrı merkezlerinin kurulmasının ve sürdürülmesinin maliyeti artarken daha çok işletme iletişim merkezi faaliyetlerini dış kaynağa devretmektedir. Firmalar, eğer iyi uygulanabilirse, özellikle uzak kıyı dış kaynak kullanımı ile tasarruf yapabileceklerini fark etmişlerdir.

Dış kaynak kullanımının en uygun seçenek olduğuna karar verdikten sonra iletişim merkezlerinin hangi kısımlarının dış kaynağa devredileceğine karar vermek gerekmektedir. Seçenekler:

- Tüm çağrı merkezi
- Teknoloji altyapısı
- Personel
- Taşmalar
- Arka Ofis
- Diğer

Dış kaynak kullanıcıları genellikle firmadan ayrıdır fakat firmanın içindeki herhangi bir kişi veya departman gibi dikkat etmek gereklidir. İlişkinin yönetiminin dış kaynak kullanımı sözleşmesi imzalandığında bitmediği unutulmamalıdır. Firmaya, müşterilerine ve dış kaynak kullanıcılarına fayda sağlayan bir dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetilmesi ve sürdürülmesi önemli bir iştir<sup>158</sup>.

---

<sup>157</sup> Read, *age*, 42.

<sup>158</sup> Donna Fluss, **Real-Time Contact Center : Strategies, Tactics, and Technologies for Building a Profitable Service and Sales Operation**, (USA: Amacom, 2005): 154.



## **4. İŞ SÜREÇLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN ÇAĞRI MERKEZİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

### **4.1. Uygulamanın Amacı**

Bu bölümde, Türkiye’de değişik sektörlerde faaliyet gösteren, çağrı merkezi hizmetlerini dış kaynağa devreden dört firmanın, çağrı merkezinden sorumlu yöneticileriyle, yönlendirici sorular kullanılmadan, açık uçlu sorular yöneltilerek, mülakat tekniğinden faydalanılmıştır. Bu sorular ile çağrı merkezi fonksiyonlarında dış kaynak kullanmalarının nedenleri, dış kaynak kullanımın süreci, karşılaşılan sorunlar, dış kaynak kullanımın sağladığı yararlarla ilgili veriler toplanmaya çalışılmıştır.

### **4.2. Uygulamanın Yöntemi**

Uygulamada, perakende sektöründe faaliyet gösteren YKM Mağazacılık, taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren Yurtiçi Kargo, güvenlik sektöründe faaliyet gösteren Pronet Güvenlik Sistemleri ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çağrı merkezinden sorumlu yöneticilerine yöneltilen, açık uçlu sorular yardımıyla yapılan (bkz. Ek 1), mülakat yöntemi kullanılmıştır. Sorularda sınırlılık olmaması ve dolaysız bir bilgi toplama yolu olması nedeniyle mülakat yöntemi seçilmiştir. Farklı sektörlerden firmalara ulaşılması, uygulamanın kapsamını genişletmiştir.

### **4.3. Uygulamanın Sınırlılıkları**

Uygulama değişik sektörlerden seçilmiş dört firmayı kapsamaktadır. Firmaların farklı sektörlerde olması aynı sektördeki dış kaynak kullanımı ile ilgili ortak durumların tespit edilememesine sebep olabileceği düşünülmektedir. Ulaşım zorluğu nedeniyle, firmaların sadece çağrı merkezlerinden sorumlu yöneticileriyle görüşme imkanı bulunmuştur. Firmalardan bir tanesi, firma bilgilerinin gizli tutulmasını tercih ettiği için, firma ismi açıklanmayacaktır.

#### 4.4. Uygulama

Aşağıda Ek 1 de bulunan sorulara firma yöneticileri tarafından verilmiş cevaplar aynı numara sırasıyla belirtilmiştir.

#### **Pronet Güvenlik**

##### **Görüşülen: Mesut Ağacık (Çağrı Merkezi Müdürü)**

1. Pronet Güvenlik, 1995 yılından beri güvenlik sektöründe faaliyet göstermektedir. Türkiye'nin en büyük alarm merkezidir. Kurumsal ve devlete bağlı müşterileri mevcuttur. Ağırlıklı olarak mühendislerden oluşan 700 kişi çalışmaktadır. Ürün satışı yapılmamakta, abonelik sistemi ile çalışılmaktadır.
2. Merkezde bulunan, 444 1 911 numaralı, 7/24 çalışan, 23 kişilik kadrosu olan orta yoğunlukta bir çağrı merkezi mevcuttur. Değişik yerlerde bulunan 25000 alarm noktasından yönlendirilen alarmlar merkeze bağlıdır. Çağrı merkezine gelen alarmlar müşterinin istediği yere yönlendirilmektedir, firmaların en tepe yönetimi, jandarma, polis, itfaiye gibi yerlere bildirilebilmektedir. Ayda ortalama 100.000 çağrı alınmaktadır. Gelen çağrılar, müşterilerin teknik sorunlarıyla ilgili veya bilgi talepleriyle (müşterilerin fatura bilgisi istemesi v.b) ilgili olabilmektedir. Dış aramalar da alarmlar alındığında bildirmek amacıyla yapılmaktadır.
3. Evet, telesatış hizmetlerinde dış kaynak kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı şu an deneme sürecindedir. Tedarikçi firma ile başarılı olunursa hizmet tekrar firma içerisine alınabilir veya tedarikçi ile çalışılmaya devam edilebilir. Çağrı merkezi eğitimlerinde de dış kaynaktan faydalanılmaktadır. Bunun nedeni daha iyi dinleme yapılabilmesi, konsantrasyonun sağlanmasıdır. Firma içerisinde verilen eğitimlerde toplantı iş nedeniyle bölünebilmekte fakat dışarıda verilen eğitimlerde değişik atmosfer olması eğitim katılımcılarının psikolojilerini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca santral desteklerinde de dış kaynaktan faydalanılmaktadır. Tedarikçi firmamız Alcatel. Ses kayıt cihazları desteği de 3D Bileşim Nice firmasından alınmaktadır.

Pronet Güvenlik olarak biz de dış kaynak kullanım hizmeti vermekteyiz. Alarm merkezi kurma maliyeti fazla olduğundan yüze yakın güvenlik firmasının alarm merkezini kurduk.

4. Altı- yedi aydır dış kaynak kullanılmaktadır.
5. Dış kaynak kullanmadan önce firmamızın bünyesinde çağrı merkezimiz vardı, sonra devredildi.
6. Yeni personel alımı, personel çıkış işlemlerinin yüksek maliyetleri nedeniyle profesyonel şirketle çalışıyoruz.. Daha önce firma bünyemizde mevcut çalışanlarla telesatış hizmeti de vermekteydik fakat aynı iş gücüne ek bir iş verildiği için yoğunluğumuz arttı ve dış kaynağa devretmeye karar verdik. Dış kaynak kullanımının olumsuz yönlerine bakıldığında, hizmet yetersizliği en çok göze çarpan konu. Müşteri çağrı merkezini aradığı zaman bir kaç farklı departmana yönlendiriliyor, bu da hizmet yetersizliğini ortaya çıkarıyor. Tedarikçi firma ile gizlilik sözleşmesi yapılıyor fakat hizmet sözleşmesi yetersiz kalıyor.
7. Temel yeteneğimiz satış sonrası hizmetlerdir. Bu da şu an firmamız içerisinde yapılmaktadır.
8. Tedarikçi, kendi firmasında yerine getirmektedir.
9. Tedarikçi firmamıza referans yoluyla ulaştık, başka araştırma yapılmadı.
10. Daha önce yaptığı işlere, tecrübesine bakıldı. Firmanın yöneticisinin çağrı merkezi tecrübesi ve bu alanda bir geçmişi vardı.
11. Bir süre belirlenmedi. Süresiz.
12. İrtibat ve iletişim sorunları oldu. Sistemden bilgilerin girilmesi, alınan randevuların iletilmesi konularında sorun oldu. Süreçler oluşturularak ve geliştirilerek Pronet'in CRM programı tedarikçi firmaya açıldı ve tedarikçi firmada girilen kayıtlar anında Pronet'de görülebildi.
13. Mevcut personel üzerinden deneme yapıldığı için yoğunluk yarattı ve devredildi. İş gücü kazancı sağladı.

14. İşgücü kazancı oldu fakat maliyetlerde bir değişim gözlenmedi. Bunun nedeni de devretmeden önce, ek iş için yeni personel almayarak mevcut personelle gerçekleştirmemiz.
15. Müşteri memnuniyetini tedarikçi değerlendiriyor, müşteriler aranarak anket yapılıyor. Müşteri abone olduktan 15 gün sonra aranarak montajda sorun yaşayıp yaşamadığı, satış esnasında söylenenler ve şu anda aldığı hizmetin tutarlılığı soruluyor. Anketler sonucu müşteri memnuniyet oranı : %98 memnun, %15 referans veriyor, büyük bir bölümü de ileride referans vereceğini belirtiyor. Ancak satış sonrası hizmetler firma içerisinde verildiği için ve tedarikçi firma sadece telesatış yaptığı için dış kaynak kullanımının müşteri memnuniyeti üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.
16. Hayır.
17. Bizim için çağrı merkezi tarafından alınan randevunun satış olup olmadığı önemli. Alınan Randevu / Satış oranına bakıyoruz. Randevu alındığı zaman bir yol masrafı doğuyor, eğer satışa dönüşmezse maliyetler artıyor, eğer gereksiz randevu alındıysa uyarı veriliyor. Hedef 100/60.
- Service level, daha çok tedarikçinin kendisini ölçmesi için kullanılıyor. Pronet sadece inceliyor eğer telesatış yerine inbound çağrılarda dış kaynak kullanılsaydı, öncelikli olarak bakılırdı. Bunun dışında ses kayıtları dinleniyor, script çalışmaları yapılıyor.

**Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Telekom Firması  
Görüşülen: Müşteri Hizmetleri Müdürü**

1. Faaliyetlerimiz; Telekomünikasyon sektöründe; UMTS, Data Hizmetleri, İnternet Servis Sağlayıcılığı hizmeti şeklinde özetlenebilir.
2. Çağrı merkezimiz, outsource ettiğimiz ayrı bir firmada, bir grup dedike agent ve bir supervisor ile kendi bünyemizde bulunan müşteri hizmetleri departmanımıza bağlı olarak 7x24 hizmet vermektedir.
3. Evet.
4. 5 yıldır.
5. Dış kaynağa devretmeden önce müşteri hizmetleri departmanına bağlı olarak 30-40 arasında agent sayısı ve 5-8 arası supervisor sayısı ile 7x24 hizmet veren bir departman yapısı içindeydi.
6. Maliyet kazanımları (Teknolojik yatırım, telekom, altyapı, personel, eğitim.v.b), profesyonel hizmet kalitesi, farklı hizmet seçeneklerinin bulunması. (Telesatış-pazarlama, inbound, outbound v.b)
7. Müşteri odaklı hizmet anlayışıyla, kesintisiz ve kaliteli hizmet sağlayan, sürekli müşteri memnuniyetini ilke edinen, değişime ve gelişime açık bir şirket olarak, yaratıcı ve doğru çözümler sunmak.
8. Kendi bünyesinde bu hizmeti vermektedir.
9. Sektörde bilinen firmalar seçildi. Ayrıca internet ve fuardaki katılımcılar da incelendi.
10. Kalite ve süreç iyileştirme çalışmaları, etkin satış sonrası destek hizmetleri, performans değerlendirme yapısı, çalıştıkları diğer firmalardan alınan referanslar, fiyat.
11. Yıllık olarak yenilenecek şekilde belirlendi.
12. Kritik olacak bir problem yaşanmadı.
13. Dış kaynak kullanımı yapıldığı tarihten bu yana müşteri sadakati arttı, iletişim kontrollü ve kaliteli bir biçimde sağlanmakta, düzenli ve sürekli veri akışına olanak tanındı, ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme sağlanarak,

maliyetlere olumlu etki ederek, verimlilik sağlandı. Müşteri memnuniyeti arttı ve şirket imajına olumlu katkıda bulundu.

14. Evet

15. Müşteri memnuniyetinde zaman zaman artış, zaman zaman azalış görülebilmektedir. Bu durum sadece çağrı merkezi hizmetinden kaynaklı olmamakta, müşterilere sağlanan ürün ve hizmetlerimizdeki aksama v.s ile ilgili de değişmektedir. Değerlendirme kendi içimizde çeşitli metodlar ile yapılmaktadır.

16. Şu an bu şekilde bir uygulamaya gidilmesi düşünülüyor.

17. Zaman zaman gölge arama yapan firmalar ile anlaşarak çağrı merkezi değerlendirmesi yaptırılmaktadır. Ayrıca çağrıların düzenli takibe alınması, dinlenmesi tarafımızdan yapılarak geri bildirimler verilmektedir.

## **Yurtiçi Kargo**

### **Görüşülen: Yeşim Cebeci (Müşteri Hizmetleri Müdürü)**

1. Firmamız taşımacılık alanında faaliyet göstermektedir.
2. Firma içinde müşteri ilişkileri adı ile mevcut yapı, dış kaynaklı bir hizmet firması ile desteklenmektedir.
3. Evet.
4. 5 yıldır çalışıyoruz.
5. Hayır yoktu, bu mantığa yakın hizmet veren küçük bir birim vardı.
6. Firmamızda bu anlamda bir devir sözkonusu değildir. Sektördeki büyüyen trend, müşteri memnuniyeti esası, dağınık değil bir sistem altında kayıtlı hizmet verme isteği, müşteri ile düzgün temas ihtiyacı ve buna bağlı sadakat düşünceleri ile önce çağrı merkezi ihtiyacı olduğuna, sonra da bu hizmetin dış kaynaktan alınmasına karar verildi.
7. Hizmet kalitemiz ve ürünlerimiz öncelikli yeteneklerimizdir.
8. Firma bu hizmeti kendi lokasyonlarında yerine getirmektedir.
9. Sektördeki en başarılı ve referansları sağlam firmaları davet ettik.
10. Bizim taleplerimizle en uyumlu, benzer hizmetlerde tecrübeli, teknoloji ve altyapı olarak ihtiyacımızı karşılayan firmayı seçtik. Kriterlerimizi kaliteli hizmet, diyalog, iletişim ve düzgün raporlama olarak sayabiliriz.
11. Sözleşme görüşmeleri adaylarla ve seçilen firmayla toplam 1 yıl kadar sürdü. Süre 1 yıl olarak belirlendi.
12. Sistem düzenlemeleri ve eğitim sürecinde olağan problemler yaşandı.
13. Öncelikle firmamızın bu tür bir hizmet vermesi başlıbaşına kendi sektörümüzde bir ilk oldu. Çağrı merkezinin gerçekten bir ihtiyaç olduğu, firma bünyesindeki olumlu geri dönüşler ve müşteri memnuniyeti ile ortaya çıktı.
14. Şirket içinde daha önce bu tür bir tecrübe yok, dolayısıyla bu ek bir maliyet gibi görünüyor. Ancak bu hizmeti aynı şartlarda yapmaya kalkarsak bunu ölçümleyebiliriz.

15. Memnuniyet artışı var, bunu kendimiz değerlendiriyoruz.
16. Bu bir şirket üst yönetim kararıdır.
17. Zaman zaman yapılan gizli ve açık araştırmalarla değerlendiriyoruz.



## YKM Mağazacılık

### Görüşülen: Murat Bostancı (Müşteri İlişkileri Müdürü)

1. Firmamız, perakende sektöründe mağazacılık faaliyetleri yürütmektedir.
2. Çağrı merkezinde dış kaynaktan faydalanılmaktadır. 9-22 saatleri arasında çağrı merkezi hizmet vermektedir. Inbound ve outbound çağrılar mevcut. Müşteriler bilgi almak, şikayet ve teşekkürlerini iletmek, internet üzerinden verilen siparişlerini takip etmek için çağrı merkezine ulaşmaktalar. İnternet üzerinden mail yoluyla da çağrı merkezine ulaşabilmektedirler.
3. Evet
4. 1,5 senedir.
5. Kurulduğu anda dış kaynaktan faydalanıldı. Firma bünyesinde hiç kurulmadı.
6. Çağrı merkezi kurulumunun maliyetlerinin yüksek olması, uzmanlık gerektirmesi, teknik alt yapı kurmanın zorluğu ve operasyonel olarak işletmenin verimsizliği nedeni ile dış kaynak kullanımına karar verdik.
7. Satış
8. Kendi bünyesinde hizmet vermektedir.
9. İnternet yoluyla ve diğer firmalardan referanslar alarak ulaştık.
10. Seçimde etkili olan temel kriter, tedarikçi firmamızın iş süreci ile ilgili yaklaşımları oldu. Şu an hizmet veren diğer çağrı merkezlerinin çoğunun standart iş akışı var, fakat perakende sektörü diğer sektörlerden farklı olarak ürün, hizmet ve operasyonu bir arada barındırır. Esnek olmasını istiyorduk, seçtiğimiz firma ile 2 gün çalışma yapıldı, iş akışları belirlendi, çağrılar detaylandırıldı buna göre çağrılarının bir kısmı çağrı merkezi içerisinde çözülüp kapatılırken, bir kısmı çağrı merkezinden sonra merkeze iletiliyor ve merkezde sonuçlandırılıyor.
11. Sözleşme süremiz bir yıl olarak belirlendi, eğer bir yıl sonunda bir bildirim yapılmazsa otomatik olarak sözleşme kendini yeniliyor.
12. Intranet yapısında bir kaç teknik problem dışında bir problem yaşamadık.
13. Müşteri memnuniyetini, tedarikçi firmanın merkeze gönderdiği rapordaki ham verileri işleyerek tespit ediyoruz. Gelen çağrılarının içeriğine göre ne

kadarının olumlu kapandığını ne kadarının olumsuz kapandığını takip edebiliyoruz.

14. Daha önce firma bünyesinde çağrı merkezi bulunmadığı için bu soru yöneltilmemiştir.

15. Daha önce firma bünyesinde çağrı merkezi bulunmadığı için bu soru yöneltilmemiştir.

16. Kendi bünyemize almayı düşünmüyoruz.

17. Service level en önemli kriterimiz. Cevaplanan çağrı sayısının yüksekliği de önemli. Bunları da tedarikçi firmanın yolladığı raporlar ile takip ediyoruz aynı zamanda tedarikçi firmaya gelen çağrılarının tümünü ortak bir intranet sistemi ile merkezden görebiliyoruz. Ayrıca müşteri temsilcilerinin performansını da gizli müşteri aramaları ile ölçüyoruz.

### 3.4. Bulgular ve Yorumlar

Mülakat yapılan firma yöneticilerinden alınan bilgilere göre, bir iş süreci olan çağrı merkezini dış kaynağa devretmelerindeki en önemli ortak neden dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltması olarak görülmektedir. Firmaların, çağrı merkezini kendi bünyelerinde kurmayı, teknolojik altyapının kurulması, yeni eleman alınması ve eğitim verilmesi aşamalarında ortaya çıkan maliyetlerin yüksekliği nedeniyle tercih etmedikleri ve bu fonksiyonu profesyonel firmalara devretmekte oldukları görülmüştür. Firma yöneticileri, çağrı merkezlerini firma bünyelerinde kurmamalarının bir diğer nedeninin, iş gücü yetersizliğinin temel yeteneklerine odaklanmalarını engellemesi olarak belirtmişlerdir. Müşteri memnuniyeti firmalar açısından önemli görülmektedir, bu nedenle müşterilere profesyonel hizmet verilmesi için çağrı merkezlerini, bu konuda uzmanlaşmış firmalara devretmektedirler.

Firmaların temel olarak belirledikleri yeteneklerini firma içerisinde tutarak dış kaynağa devretmedikleri, bunun dışında kalan fonksiyonlarda dış kaynaktan faydalandıkları görülmektedir.

Dış kaynaktan yararlanan firmaların tümü, tedarikçi adaylarını belirlerken referanslara ulaştıklarını ve firma referanslarının seçimde en önemli kriter olduğunu belirtmişlerdir. Adaylara ulaşılmasında izlenen diğer bir yol da internet araştırmasıdır.

Tedarikçi seçiminde en önemli kriterin tedarikçi firmanın referansları ve bilinirliği olduğu göze çarpmaktadır. Diğer kriterler, tedarikçi firmanın iş süreci yaklaşımı, tecrübesi, uzmanlığı, hizmet kalitesi ve firmaya uyumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır.

Pronet Güvenlik dışında diğer firmaların, sözleşme süresi olarak bir yılı tercih ettikleri görülmüştür. Bu kısa sayılabilecek bir dış kaynak kullanımı sözleşme süresidir.

Geçiş döneminde tüm firmalarda yaşanan ortak problem, teknik problemlerdir. Bu problemlerin tedarikçi firma ile sürekli iletişimde olmalarını sağlayan ortak bir intranet kurularak ve iş süreçlerinin iki firmanın da ortak çalışarak iyileştirilmesi ile çözüldüğünü belirtmişlerdir.

Firmaların bir kısmı müşteri memnuniyetini kendileri ölçerken, bir kısmı bu konuda tedarikçi firmadan destek almaktadırlar. Kendi bünyesinde çağrı merkezi kurup bunu

daha sonra dış kaynağa devreden firmalar, müşteri memnuniyetinin dış kaynak kullanmaya başladıktan sonra arttığını belirtmişlerdir.

Tedarikçi firmanın performansının ölçülmesinde dış aramalarda satış sayısı kriter olarak alınırken, karşılanan çağrılarda, tedarikçi firmadan alınan raporda bulunan, daha önceden belirlenen hizmet seviyesi (service level) ve yapılan gizli aramalar kriter olarak kullanılmaktadır.

Mülakat yapılan firma yöneticilerinin tümü, dış kaynak kullanımından memnun olduklarını ve çağrı merkezlerini firma içine almayı düşünmediklerini belirtmişlerdir.

## 5. SONUÇ

Günümüz rekabet koşulları, işletmelerin sürekli yenilik yapmalarını, değişimleri takip etmelerini ve gelişmelere uyum sağlamalarını gerektirmektedir. İşletmeler diğer işletmelerle stratejik birlikler kurarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Rekabet avantajı sağlamak için pek çok strateji kullanmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı bu stratejilerden bir tanesidir. Rekabet stratejisi, değişen müşteri ihtiyaçlarını, taleplerini görebilmek, müşteriye rakiplerden daha kaliteli ve farklı, fiyatı daha düşük mal ve hizmet sunabilmek ile sağlanır. Bu da firmanın maliyetlerini düşürmesi ile gerçekleştirilebilmektedir. Dış kaynak kullanımı firmaların kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmelerini, kendi temel yeteneklerine odaklanabilmelerini sağlar. Dış kaynak kullanımı, firmaların temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini dış kaynağa devrederek, bu faaliyetlerde önceden belirlenmiş kalite standartlarına uygun hizmet verebilmeleri için kullanılan bir stratejidir. Dış kaynak kullanılan alanlar çeşitlidir ve gün geçtikçe daha farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmaktadır. Farklı büyüklükteki firmalar tarafından farklı amaçlarla kullanılabilir.

Dış kaynak kullanımının bir türü olan iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı (business process outsourcing, BPO), firma içindeki personel ve kaynaklar tarafından geleneksel olarak idare edilen aktivitelerin gerçekleştirilmesi için dış kaynakların stratejik kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Tedarikçiler sürecin bir bölümünden değil, tümünden sorumludurlar. Tedarikçiler sadece maliyetlerin düşmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda uzmanlık sağlar, müşterilerin hizmetlerini geliştirmesine yardımcı olur ve müşterilerin elde ettiği faydayı artırır. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımında, tedarikçi sadece bir fonksiyonun veya iş sürecinin sorumluluğunu almakla kalmaz, ayrıca yapılış biçimini de yeniden yapılandırır, geliştirir ve yeni teknoloji kurar veya iş sürecini geliştirmek için varolan teknolojiyi yeni bir yolla uygular.

Günümüzde firmalar, finans ve muhasebe, yatırım ve aktif yönetimi, insan kaynakları, tedarik, lojistik, gayrimenkul yönetimi ve çağrı merkezleri gibi diğer iş süreçlerini dış kaynağa devretmektedirler. Çağrı merkezleri, kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm tarafların, başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezleridir. Çağrı merkezlerinde dış kaynak kullanımı, asli işi çağrı merkezi işletmeciliği olmayan kurumların, bu ihtiyaçlarının tamamını veya bir kısmını, bu hizmet ve altyapıyı sunan profesyonel şirketlerden satın almasıdır. Tezin uygulama bölümünde çağrı merkezi hizmetlerini dış kaynağa devreden dört firma ile açık uçlu sorular yöneltilerek yapılan mülakatlarda, firmaların, çağrı merkezi kurmanın teknolojik altyapı, yeni eleman alımı ve elemanların eğitimi aşamalarında ortaya çıkan yüksek maliyetler nedeniyle bu hizmetlerinde dış kaynaktan faydalandıkları görülmektedir. Firmalar müşterilerine kaliteli hizmet vermek amacıyla, çağrı merkezlerini bu konuda uzmanlaşmış firmalara devretmektedirler.

Dış kaynakları kullanma kararı, birçok faktörün gözetilmesi gereken ve uzun vadeli öngörülere dayanan bir süreçtir. İşletmeler uygun strateji belirlemeli, ihtiyaçlarını doğru anlamalı, bunun için mevcut durum analizi yaparak iş akışlarını anlamalı ve temel yeteneklerini doğru belirlenmelidir. Temel yeteneklerin doğru belirlenmesi hangi süreçlerin dış kaynağa devredileceği konusunda karar verebilmek ve dış kaynak kullanımında başarılı olabilmek için çok önemlidir. Uygulama yapılan işletmelerin temel yeteneklerini firma bünyesinde tutarak, bunun dışında kalan fonksiyonlarını dış kaynağa devrettikleri ve uzman olmadıkları bir konuda dış kaynaklardan yararlanarak temel yeteneklerine daha rahat odaklanmayı amaç edindikleri görülmektedir.

Doğru tedarikçiyi bulmak ve uygun bir sözleşme oluşturmak bir organizasyonun dış kaynak kullanımına başlamasının temelini oluşturur. Dikkatli yapılan görüşme ve taslağı iyi yazılmış esnek bir dış kaynak kullanımı sözleşmesi, başarısızlık riskini en aza indirir ve memnuniyetsizliği ortadan kaldırır. Tedarikçi ile dış kaynak kullanan firma arasındaki ilişki, dış kaynak kullanımının başarısı açısından önemlidir. Dış kaynak kullanan firma tedarikçinin performansını ölçer ve duruma göre ilişki sonlanabilir veya devam edebilir. Mülakat yapılan yöneticiler, doğru tedarikçiyi bulmak için tedarikçilerin referanslarına, tecrübesine, uzmanlığına hizmet kalitesine bakarak seçimlerini yaptıklarını belirtmişlerdir. Sözleşmelerin kısa süreli

imzalandığı, müşterilerinin memnuniyetini ve tedarikçilerin performansını ölçerek tekrar yenilenebildiği görülmüştür.

Dış kaynak kullanımı stratejik bir karar olduğundan karşılaşılabilecek riskler de dikkate alınmalı ve dış kaynak kullanımının uzun vadeli bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Doğru kullanıldığında iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı firmaların verimliliklerini artırır ve maliyetlerini düşürür ve firmanın rakiplerinden farklılaşarak, üstünlük kazanmasını sağlar.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Anton, Jon. **Call Center Benchmarking : Deciding If Good Is Good Enough.** USA: Purdue University Press, 2000.

Arslan, Zekeriya. **A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası.** İstanbul: Vodasoft Call Center Solutions, 2000.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar.** 2. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Black, J. Stewart, Lyman W. Porter. **Management Meeting New Challenges.** USA: Prentice Hall, 1999.

Brown, Douglas, Scott Wilson. **The Black Book of Outsourcing, How to Manage The Changes, Challenges and Opportunities.** USA: John Wiley & Sons, 2005.

Butler, Janet. **Winning the Outsourcing Game : Making the Best Deals and Making Them Work.** USA:Auerbach Publishers, 2000.

Cook, Mary F. **Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced Hr Services at Lower Cost.** USA: Amacom, 1999.

Corbett, Michael F. **Outsourcing Revolution : Why It Makes Sense and How to Do It Right.** USA: Dearborn Trade, 2004.

Daft, Richard **Management,** USA: Thomson, 2003.

\_\_\_\_\_. **Management.** 4. bs. USA: The Dryden Press, 1997

Dalay, İsmail, Recai Coşkun. **Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları.** İstanbul: Beta, 2002.

Duening, Thomas N. Rick L. Click. **Essentials of Business Process Outsourcing.** USA: John Wiley & Sons, 2005.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: Beta, 2003.

\_\_\_\_\_. **Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta, 2003.

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta, 2000.

Feinberg, Richard. **Cases in Call Center Management : Great Ideas (Th)at Work.** USA: Purdue University Press, 2004.



- Gottschalk, Petter. **E-Business Strategy, Sourcing and Governance**. USA: Idea Group Publishing, 2005.
- Halvey, John K. Barbara Murphy Melby. **Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts**. 2. bs. USA, John Wiley and Sons, April 2007.
- Harrington, H. J. **Business Process Improvement The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness**. USA, Mcgraw-Hill, 1991.
- İlter, Melih. **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2002.
- Jolly Adam. **Growing Business Handbook : Inspirational Advice from Successful Entrepreneurs and Fast-Growing UK Companies**. London, GBR: Kogan Page, 2005.
- Kamel, Sherif. **Electronic Business in Developing Countries: Opportunities and Challenges**. USA: Idea Group Publishing, 2005.
- Katsikas, Sokratis K. **Security Issues of IT Outsourcing**. UK, Emerald Group Publishing, 2006.
- Kahal, S. Harbhajan. **Outsourcing and Offshoring in The 21st Century : A Socio-Economic Perspective**. USA, Idea Group Publishing, 2006.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9. bs. İstanbul: Beta, 2003.
- Mintzberg, Henry James, Brian Quinn. **Readings in The Strategy Process**,3. bs. USA: Prentice Hall, 1998.
- Özbay, Tanju. **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004.
- Power, Mark John. **Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process**. Londra: Kogan Page, 2006.
- Putnik, Goran. **Knowledge and Technology Management in Virtual Organizations : Issues, Trends, Opportunities and Solutions**. USA: Idea Group Publishing, 2006.
- Read, Brendon. **Designing the Best Call Center for Your Business: A Complete Guide for Location, Services, Stafing and Outsourcing**. USA: CMP Books, 2000.
- Rushton, Alan, John Oxley, Phil Croucher, **Handbook of Logistics & Distribution Management**, 2.bs. UK: Kogan Page, 2001.
- Schutt, Jeffrey. **Directing the Flow of Product : A Guide to Improving Supply Chain Planning**. USA: J. Ross Publishing, 2004.
- Williams, Oakie. **Outsourcing, A CIO's Perspective**. USA: St. Lucie Press, 1998.

## MAKALELER

- “İş Süreçlerinde Kontrat Yönetimi Stratejileri”, **Outsourcing Dergi**, (Mart-Nisan-Mayıs 2006): 56-57.
- Atkinson, William. “Outsourcing Lands in Procurement”. **Purchasing**, c. 135. s. 4 (3/16/2006): 46-50.
- Chandra, Ramdas, Vandana Shankar. “Business Process Outsourcing: A Costs Perspective”. **European Business Forum**, s.19, (Güz 2004): 50-53.
- Civelek, Burcu, Doğan Mersin. “Dış Kaynak Kullanımında Müşteriye Yakınlığın Önemi”. **Outsourcing Dergi**, (Mart-Nisan-Mayıs 2006): 18-25.
- Cohen, Jason. “Out-source with Success: Developing a Request for Proposal for Your Data Conversion Projects”. **Work Process Improvement Today**, c.19. s.7 (Aralık 1997): 14-15.
- Cruickshank, Carol, Wynn Bailey, Nikhil Sharma. “Fishing for Opportunities”. **Pharmaceutical Executive**, (Haziran 2006): 15-19.
- Eren, Erol, Lütfihak Alpkın, Yücel Erol. “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.7 (Bahar 2005): 201-224.
- Fidan, Yahya. “İş Süreçlerinin Yeniden Değerlendirilmesi”. **İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, s.23-24 (Ekim 2000-Mart 2001)
- Flannery, Thomas P. Larry Heckathorn. “ How to Build Your Business Case for Outsourcing”. **Benefits Quarterly**, c.19. s. 3 (2003): 7-11.
- Gupta, Mahesh, Dana Zhender. “Outsourcing and Its Impact On Operations Strategy”. **Production and Inventory Management Journal**, c. 35. s. 3 (1994): 70-76.
- Gülen, Kemal Güven. “Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, s.8 (Güz 2005): 29-48.
- Gümüştekin, Gülten Eren. “Organizasyonlarda Ölçek Küçültme Ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.12 (2004): 245-257.
- Kelly, Benedict. “Service Level Agreement”. **Finweek**, (5/17/2007): 56.
- Lankford, William M. Faramarz Parsa. “Outsourcing: a Primer”. **Management Decision**, c. 37. s. 4 (1999): 310-316.
- Margılıç, Tuncay. “DKK Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri”. **Outsourcing Dergi**, (03 Mayıs 2006): 40-42.

- Mehta, Anju, Achilles Armenakis, Nikhil Mehta, Feruzan Irani. "Challenges and Opportunities of Business Process Outsourcing in India". **Journal of Labor Research**. c. 27. s. 3 (Yaz 2006), 324-338.
- Mittal, Rakesh. "Procurement Outsourcing: Does India Have a Play?". **Siliconindia**. c.10. s. 5 (Haziran 2007): 32-33.
- Mouhalis, Jeff. "Business Process Outsourcing: Is It Right for You?". **Mortgage Banking**. c. 67. s. 1 (Kasım 2006): 190-192.
- Öztürk, Azim, Konuralp Sezgili, "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 21. s.2 (2002): 127-142.
- Spilko, Howard T. Kevin Colangelo. "10 Critical Considerations for Your BPO Contract". **Financial Executive**. c. 21. s.3 (Nisan 2005): 24-26.
- Tanyeri, Mustafa, Aytekin Fırat. "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.7. s.3 (2005): 268-279.
- Tompkins, James A "The Business Imperative of Outsourcing". **Industrial Management**. c. 48. s. 1 (Ocak/Şubat 2006): 8-12.
- \_\_\_\_\_. "Don't Outsource The Relationship". **Industrial Engineer**. c.37. s.11 (Kasım 2005): 28-33.
- Weber, Charles A., John R. Current, Anand Desai. "Vendor: A Structured Approach to Vendor Selection and Negotiation". **Journal of Business Logistics**. c. 3. s. 2 (2000): 135-167.
- Wendell, Jones. "From ITO to BPO: The Growth of Offshore Outsourcing". **Siliconindia**. c.8, s. 2, (Mart 2004): 42-43.
- Zhiwei Zhu, Kathy Hsu, Joseph Lillie, "Outsourcing – A Strategic Move: The Process and The Ingredients for Success". **Management Decision**. c. 39. s. 5/6 (2001): 373.

## **TEZLER**

Chanvarasuth, Pisit. "The Impact of Business Process Outsourcing on Firm Valuation: An Emprical Study". Doktora Tezi. Rensselaer Polytechnic Institute, 2005.

Karadeniz, Selma. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

## İNTERNET SİTELERİ

- Büyük, Sedef Seçkin. “Sağlıklı Zayıfla”. **Capital**. (1 Nisan 2001)  
[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1972](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972) [24.10.2006].
- Arslantaş, C. Cüneyt. “Managing The Outsourcing Process”. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 28. s. 2 (Kasım 1999)  
[http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli\\_yayinlar/dergiler/kasim99/kasim4.htm](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/kasim99/kasim4.htm)  
[12.12.2006].
- Çoban, Orhan, Oğuz Tutkun. “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü”. (30 Kasım 2003),  
[http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=10](http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=10) [29.11.2006].
- Ekren, Nazım, Aydın Argın. “Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/Değişim Yönetimi”. **Active**. (Ağustos-Eylül 2000): 1-22.  
[http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=387](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=387)  
[24.10.2006].
- Mersin, Doğan. [http://www.lojistikturkiye.com/menu.asp?menu\\_id=118&page\\_id=3](http://www.lojistikturkiye.com/menu.asp?menu_id=118&page_id=3)  
[03.07.2007].
- Özden, Mehmet Cemil. “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Dky) Ve Sözleşme Yönetimi”. [http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10\\_dkysy.htm](http://www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_dkysy.htm)  
[12.02.2007].
- Yüce, Burcu Civelek. “Bilgi Teknolojileri ve İş Süreçleri Küresel Kaynak Kullanımı Kararlarında Lokasyon Seçimi”. **Outsourcing Dergi**. (Aralık 2005-Ocak Şubat 2006)  
[ref.advancity.net/Moduller/Makaleler/MakaleForm.aspx?KodAl=0&mdId=314](http://ref.advancity.net/Moduller/Makaleler/MakaleForm.aspx?KodAl=0&mdId=314)  
[23.04.07].
- “Çağrı Merkezi ve Outsourcing”, (02 Ağustos 2004)  
[http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=52&Itemid=10](http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=10) [10.03.07].
- “How to select a BPO Supplier”, BPO Outsourcing Journal, Kasım 2000,  
<http://www.bpo-outsourcing-journal.com/nov2000-analyst.html> [23.04.07].
- “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”.  
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4587>  
[02.07.2007].
- “Outsourcing: Nobody Does It Better” **Canadian Business**, (Toronto: 19 Haziran, 16 Temmuz 2006) c.79. s. 13,  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=4&did=1078351711&SrchMode=1&sid=6&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1172423824&clientId=46825> [25.02.07].

“When Selecting an Outsourcing Supplier, Be Sure The Corporate Cultures of The Organizations Mesh”, **Technology in Government**,. (Willowdale: Nisan 1995), c.2. s.4  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?sid=1&RQT=511&TS=1172233334&clientId=46825&firstIndex=40> [23.02.07].

## Ek 1. Uygulama Yapılan İşletme Yöneticilerine Yöneltilen Sorular

1. İşletmenizin faaliyetlerini açıklar mısınız?
2. İşletmenizin çağrı merkezi yapılanmasını açıklar mısınız?
3. Çağrı merkezi fonksiyonunda dış kaynak kullanıyor musunuz?
4. Ne zamandır çağrı merkezi fonksiyonunda dış kaynak kullanıyorsunuz?
5. Çağrı merkezinizi dış kaynağa devretmeden önce işletmenizin bünyesinde çağrı merkeziniz var mıydı? Nasıl bir yapılanma içindeydi?
6. Çağrı merkezinizi dış kaynağa devretmeye neden karar verdiniz? Bu kararı almanızdaki etkenler nelerdir?
7. İşletmenizde rekabet avantajı sağlamada sahip olduğunuz temel yetenek(ler)iniz ne(ler)dir?
8. Tedarikçi firmanız üzerine aldığı çağrı merkezi fonksiyonunu nerede yerine getirmektedir?
9. Tedarikçi firma adaylarına nasıl ulaştınız?
10. Tedarikçi firmanızı nasıl seçtiniz? Kriterleriniz nelerdir?
11. Sözleşme süreniz ne kadar belirlendi?
12. Geçiş döneminde problemler yaşadınız mı?
13. Çağrı merkezinde dış kaynak kullanmaya başladıktan sonra çağrı merkezinizin verimliliği ve etkinliği yönünden artış veya azalış var mı?
14. Çağrı merkezinde dış kaynak kullanmaya başladıktan sonra maliyetleriniz düştü mü?
15. Çağrı merkezinde dış kaynak kullanmaya başladıktan sonra müşteri memnuniyetiniz arttı mı? Artışı veya azalışı siz mi değerlendiriyorsunuz, yoksa tedarikçi firmadan gelen geribildirimlerden mi faydalaniyorsunuz?
16. Çağrı merkezinizi tedarikçi firmadan kendi firmanıza almayı düşünüyor musunuz?
17. Tedarikçi firmanın performansını hangi yöntemlerle değerlendiriyorsunuz?

**Ek 2. Çağrı Merkezi Dış Kaynak Kullanımı Proje Sözleşmesi**

---

**ÇAĞRI MERKEZİ DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

**PROJE SÖZLEŞMESİ**

---

Versiyon :  
Statü :  
Tarih :  
Onaylayan :



# ÇAĞRI MERKEZİ DIŞ KAYNAK KULLANIMI PROJE SÖZLEŞMESİ

## 1. Taraflar

- 1.1. Müşteri:
- 1.2. (Projeyi) Sunan:

## 2. Proje Hedefi, Sunulacak Hizmetler ve Kapsamı

- 2.1. Proje Hedefi:
- 2.2. Kapsam:
- 2.3. Sunulacak Hizmetler:

Müşteri Destek Çağrılarının Alınması:

## 3. Proje Detayları

- 3.1. Çalışma Süresi:
- 3.2. Lokasyon:
- 3.3. Temas Kanalları:
- 3.4. Çalışan Yetkinlik Gereksinimi:
- 3.5. Çalışan Eğitim Gereksinimi:

- 3.5.1. Ön Eğitim:
- 3.5.2. Süregelen Eğitimler

### 3.6. Teknolojik Gerekler

- 3.6.1. Çağrı Yönlendirme
- 3.6.2. Ses Kayıt
- 3.6.3. Müşteri İlişkileri Yazılımı
- 3.6.4. Çağrı Karşılama (Auto Attendant)
- 3.6.5. Diğer Teknolojik Hususlar

### 3.7. Varsayımlar ve Kaynak Gereksinimi

- 3.7.1. İş Yoğunluğu:

## 4. Proje Yaklaşımı

- 4.1. Performans Göstergesi : Hizmet Seviyesi (Service Level)
- 4.2. Organizasyonel Yaklaşım
- 4.3. Gerekli Çalışan Kaynağı Bulundurulması
- 4.4. İş Yükü Tahmini ve Çalışan Kaynağı Planlaması
- 4.5. Performans Yönetimi

- 4.5.1. Firmanın Tedarikçiyi Değerlendirmesi:
- 4.5.2. Firma Müşterisinin Tedarikçiyi Değerlendirmesi

4.5.3. Tedarikçinin Çalışanlarını Değerlendirmesi:

## **5. Proje Bütçesi**

- 5.1. Çağrı Dakikası Bedeli
- 5.2. CRM Yazılımı Geliştirme Bedeli
- 5.3. Diğer Raporlar
- 5.4. Diğer Bedeller

## **6. Ödemeler**

## **7. Diğer Hükümler**

- 7.1. Sözleşmenin Süresi
- 7.2. Gizlilik
- 7.3. Devir
- 7.4. Sözleşmenin Feshi
- 7.5. Mücbir Sebep
- 7.6. Tebligat ve Tahkim Şartı
- 7.7. Sözleşmenin Tadili
- 7.8. Yürürlük

**EK 1: Terimler Sözlüğü**

**EK 2: Standart Raporlar**

**EK 3: Yazılım Bakım/Destek Ve Geliştirme Prosedürü**

**Çağrı Merkezi Yazılımının Oluşturulması**

**Bakım Faaliyetleri**

**Destek Faaliyetleri**

**İlave Yazılım Geliştirme Faaliyetleri**

**Tedarikçi Sorumluluk Sınırları**

**Ek 3. Çağrı Merkezi Dış Kaynak Kullanımı Hizmet Teklifi**

**ÇAĞRI MERKEZİ DIŞ KAYNAK KULLANIMI  
HİZMET TEKLİFİ**

Teklifi Hazırlayan:

**Versiyon Tarihçesi**  
**Dokümanı Onaylayan**

**Dağıtım**

**İsim**                      **Organizasyon/Lokasyon**   **Kopya Sayısı**   **Gereği için/Bilgi**  
**İçin**

## İçindekiler

1. Ön Çalışmaların Kapsamı .....	107
2. Proje Bulguları.....	107
3. Proje Yaklaşımı ve Yaşama Geçirme .....	107
4. Proje Takımı.....	107
5. Proje Bütçesi .....	107
7. Zaman Planı.....	107
8. Gizlilik .....	107

## ÇAĞRI MERKEZİ DIŞ KAYNAK KULLANIMI HİZMET TEKLİFİ

### 1. Ön Çalışmaların Kapsamı

Firma Yönetimi Açısından:

Firma Müşterileri Açısından:

### 2. Proje Bulguları

#### 2.1. Kapsam

Müşteri Destek Çağrılarının Alınması:

#### 2.2. Çalışma Süresi

#### 2.3. Açılış için Zamanlama ve Lokasyon

#### 2.4. Temas Kanalları

#### 2.5. Çağrı Verileri

Hizmet Seviyesi (Service Level)

#### 2.6. Yapısal Gereklere

2.6.1 İnsan Kaynakları:

*Yetkinlik gereksinimleri:*

*Eğitim gereksinimleri :*

2.6.2. Ön Eğitim:

2.6.3. Organizasyonel Yaklaşım:

2.6.4. Performans Yönetimi

**A. Firma'nın Tedarikçi'yi Değerlendirmesi:**

**B. Firma Müşterisinin Tedarikçi'yi Değerlendirmesi**

**C. Tedarikçi'nin Çalışanlarını Değerlendirmesi:**

2.6.5. Raporlama

**2.7. Teknolojik Gereklr**

2.7.1. Çağrı Yönlendirme

2.7.2. Ses Kayıt

2.7.3. Müşteri İlişkileri Yazılımı (CRM)

2.7.4. Karşılama Anonsu / Interactive Voice Response (IVR)

**2.8. Bilgi Akışı ve Çağrı/İş Yüklü Tahmini**

**3. Proje Yaklaşımı ve Yaşama Geçirme**

**4. Proje Takımı**

**5. Proje Bütçesi**

**A. Çağrı Merkezi Hizmet Bedeli**

**Teklif Ait Önemli Notlar:**

## **B. Diğer Bedeller**

**Auto Attendant (AA) Geliştirme**

**Hat Kullanımı**

**Çağrı Kayıt (Opsiyonel)**

**Müşteri İlişkileri Yönetimi Yazılımı (CRM) ve Raporlama**

**İletişim Altyapısı**

## **7. Zaman Planı**

## **8. Gizlilik**

## ÖZGEÇMİŞ

- Doğum Tarihi:** 09.02.1981
- Doğum Yeri:** İstanbul
- Lise:** Sakıp Sabancı Lisesi
- Lisans:** İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Bölümü
- Yüksek Lisans:** Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı
- İş Tecrübeleri:** CMC İletişim Müşteri Temsilciliği  
CNT İletişim Müşteri Temsilciliği