

**DIŞ KAYNAK KULLANIMI
(OUTSOURCING) VE KAMU
BANKALARINA YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)
Neşe Seda EKİCİ YILDIZ
Kütahya - 2007

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)
VE KAMU BANKALARINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Danışman

YARD. DOÇ. DR. HAYRETTİN ÖZLER

Hazırlayan

Neşe Seda EKİCİ YILDIZ

0391014106

Kütahya- 2007

Kabul ve Onay

Neşe Seda EKİCİ YILDIZ'ın hazırladığı “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../ 2007

Tez Jürisi

Yrd. Doç. Dr. N. Hayrettin ÖZLER (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Yrd. Doç. Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../ 2007

Özgeçmiş

1976 Yılında Kütahya'nın Seyitömer kasabasında doğdu. İlköğrenimini Kütahya'da Atatürk İlkokulu'nda tamandıktan sonra, ortaöğrenimini ve lise öğrenimini aynı ildeki Kütahya Lisesi'nde tamamladı. 2001 yılında Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Maden Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 2003 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 2001 yılında Hürok Mermer Fabrikası'nda, 2002 yılında da Gökçe firmasında çalıştı. 2004 yılından beri Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde görev yapmaktadır. Halen Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nde görevini sürdürmektedir.

ÖZET

Günümüz dünyasında rekabet artık sınır tanımamaktadır. Globalleşme ile gündeme gelen “Küresel Dünya” olgusu; küresel rekabeti, kaliteyi, bilginin etkin yönetimi ve kullanımını her alanda zorunlu kılmaktadır. Dünyadaki bu değişim, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda etkin ve verimli olmalarını, başka bir deyişle “kendi alanlarında en iyi olmayı” kaçınılmaz kılmaktadır. Bu da işletmeleri hızlı bir değişim ve dönüşüme zorlamaktadır. Bu değişime ayak uydurmak için ve rekabette olabilmek için yeni bir kavram olan DKK’ndan faydalanılmaktadır.

İşletmeler, temel yetkinlikleri dışındaki kimi fonksiyonlarını DKK sağlamak yoluyla, en iyi bildikleri işleri yapmak, bazı işleri diğer firmalardan daha iyi bilir hale gelmek, iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmak ve böylece sürekli olarak yenilik yapmak ve değer yaratmak olanağına kavuşurlar. DKK uygulaması işletmelere, hem kaynak tasarrufu yapmak hem de yapı olarak küçülerek (downsizing) daha yalın hale gelmek fırsatını sağlamaktadır.

İşletmeler, DKK sayesinde; zaman, mal/hizmet kalitesi, maliyet avantajı, kaynakların etkin kullanımı ve esneklik gibi stratejik avantajlar sağlamaktadırlar.

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

DKK, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasıyla hedeflenen; maliyetlerin azaltılması, kalitenin ve verimliliğin artırılmasıdır. Bu süreçte, işletme için katma değeri olmayan faaliyetler en aza indirilmekte ve işletmenin ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetler dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Bazı faaliyetlerin DKK sağlanmasıyla birlikte işletmeler, giderek küçülmekte ve değişen çevre koşullarına daha iyi uyum sağlayabilecek esnek birimler haline gelmektedir.

ABSTRACT

Competition knows no bound in the world presently. The fact “Global World” that comes up with globalization necessitates global competition, quality, effective management and usage of information in every area. This change in the world makes it inevitable for enterprises to be active and effective in their operation area, in other terms “to be the best in their own area”. It has been derived from a new concept outsourcing in order to go with this change.

Enterprises gain some functions, except their own competencies, through outsourcing; to do the jobs that they know best, to become knowing some jobs better than other firms, to cause others to do the jobs except the ones that they know best and consequently to make changes and to create value consistently. Outsourcing application provides enterprises the opportunity to make resource savings and to become simpler by downsizing structurally.

Thanks to outsourcing, enterprises provide strategic advantages such as time, product/service quality, cost advantage, effective resource usage and flexibility.

Through outsourcing enterprises can accommodate to external environmental changes on time. Accommodation of enterprises to rapid changes in information and communication technologies by their own resources becomes more difficult by the day as in every area. Enterprises that use technology as an input in their products or services might demand service from specialist enterprises in the related areas in technology and data processing activities in order to go with the change, to present high quality product/service and to minimize risks.

Aimed with outsourcing, the restructuring of work processes, is to decrease costs and to increase quality and effectiveness. In this process, activities which do not have an added value for the enterprise are minimized and the activities except for the ones in the main activity area of the enterprise are provided from outside sources. By outsourcing some activities, enterprises are downsized gradually and become flexible units that are able to accommodate to external environmental conditions.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
TEZ HAKKINDA.....	xii
GİRİŞ	2

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAKLAR (OUTSOURCING)

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramının Tanımı.....	4
1.1.2. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Gelişimi.....	5
1.2. DKK İLE İLGİLİ TEMEL TEORİK YAKLAŞIMLAR	6
1.2.1. İşlem Maliyetleri Ekonomisi (Transaction Cost Economics).....	6
1.2.2. Stratejik Yaklaşım ve Teoriler	7
1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI	8
1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDAN YARARLANMANIN SINIFLANDIRILMASI	9
1.4.1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma.....	10
1.4.2. DKK'dan Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflandırma	11
1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YOL AÇAN YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ	12
1.5.1. Temel (Öz) Yetkinliklere Odaklanma.....	12
1.5.2. Küçülme (Downsizing)	14
1.5.3. Süreç Yenileme (İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması).....	15
1.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN NEDENLERİ	17
1.6.1. Organizasyonel Nedenler	18
1.6.2. Düzenleyici ve Islah Edici Nedenler.....	18
1.6.3. Finansal Nedenler.....	19

1.6.4. Maliyet Kaynaklı Nedenler	19
1.6.5. İş Gücünden Kaynaklanan Sebepler	19
1.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	20
1.7.1. Dış Kaynak Kullanımının Sunduğu Avantajları	20
1.7.2. DKK'nın Ortaya Çıkardığı Dezavantajlar ve Ortaya Çıkabilecek Sorunlar	24
1.8. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ RİSKLERİ VE RİSKLERİNİN TANIMLANMASI.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜ VE TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

2.1. BANKA VE BANKACILIK SEKTÖRÜ	30
2.1.1. Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi.....	31
2.1.2. Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bankalar	32
2.1.3. Avrupa Birliğinde Bankacılığın Temel İşlevleri.....	33
2.1.4. Türk Bankacılığı'nın Temel İşlevleri.....	34
2.3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GELECEĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	35
2.4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ KULLANIMININ YERİ VE ÖNEMİ	36
2.4.1. Otomatik Para Çekme Makineleri (ATM)	38
2.4.2. Satış Noktası Elektronik Fon Transferi Sistemleri (EFTPOS)	38
2.4.3. Ev ve Ofis Bankacılığı (Home and Office Banking)	38
2.4.4. Bankalar arası Elektronik Haberleşme Sistemleri.....	38
2.4.5. SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)39	
2.4.6. Nakit Yönetimi.....	39
2.4.7. Elektronik Veri Değişimi	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE UYGULAMALARI

3.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ	42
3.2. UYGULAMANIN AMACI.....	42
3.3. UYGULAMANIN KAPSAMI	43
3.4. UYGULAMANIN YÖNTEMİ.....	43

3.5. BANKACILIK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	43
3.6. BANKALARIN DKK KULLANMA SEBEPLERİ.....	44
3.7. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI...	47
3.7.1. Yabancı Banka DKK Düzenlemeleri ve Uygulamaları	48
3.7.1.1. Yabancı Ülke DKK Yasal Düzenlemeleri	48
3.7.1.2. Yabancı Banka DKK Uygulamaları	51
3.7.2. Türkiye’deki Banka DKK Uygulamaları	53
3.8. BANKALARA GÖRE DIŞ KAYNAK KULLANIMI’NIN AVANTAJLI VE DEZAVANTAJLI YÖNLERİ.....	56
3.8.1. Bankalarda DKK ‘nın Avantajlı Yönleri	56
3.8.2. Bankalara Göre DKK ‘nın Dezavantajlı Yönleri	58
3.9. BANKACILIKTA VE DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA YAŞANAN SORUNLAR VE RİSKLER.....	60
3.10. TÜRKİYE’DE AB’NE GİRİŞ SÜRECİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE SEKTÖRÜN GELECEĞİ HAKKINDA SEKTÖREL GÖRÜŞLER.....	61
3.11. ZİRAAT BANKASI VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	64
3.11.1. T.C. Ziraat Bankası’nın Kuruluşu	65
3.11.2. Ziraat Bankasının Değişimindeki Tarihsel Gelişmeler	66
3.11.3. T.C Ziraat Bankası Organizasyon Yapısı.....	69
3.11.3.1. Banka Yönetimi	69
3.11.3.2. T.C. Ziraat Bankası Vizyonu ve Misyonu	70
3.11.4. Ziraat Bankası ve Bankada Yapılan Temel İşlemler.....	70
3.11.5. Ziraat Bankası DKK Uygulamaları.....	75
SONUÇ	86
EKLER.....	89
KAYNAKÇA.....	111
DİZİN.....	120

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLolar

Tablo 3.1. Dışarıdan Temin Etmenin Büyüme Eğilimi Grafiği.....	45
Tablo 3.2. Bankalara Göre DKK'nın Sakıncalı Yönleri.....	58
Tablo 3.3. Kurum İçi ve Kurum Dışı Eğitimcilerin Avantaj ve Dezavantajları	77

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Temel Yetkinliklerin Keşfedilmesi Süreci.....	13
--	----

KISALTMALAR

ATM	Automatic Teller Machine (Otomatik Para Çekme Makinesi)
BCBS	Basel Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BKM	Bankalar Kart Merkezi
BPO	Business Process Outsourcing
BSMV	Banka Sigorta Muameleleri Vergisi
BT	Bilişim Teknolojileri
CBFA	Bankacılık, Finans ve Sigorta Komisyonu
EFTPOS	Satış Noktası Elektronik Fon Transferi Sistemleri
EKP	Eğitime Katkı Payı
EST	Elektronik Sanal Ticaret
FED	Federeal Reserve System
FFIEC	Federal Financial Institutions Examination Council
FSA	Birleşik Krallık Denetim Otoritesi
IBM	International Business Machines
IMF	International Monetary Fund (Uluslar arası Para Fonu)
İGDAŞ	İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
İSKİ	İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
KALDER	Kalite Derneği
KKB	Kredi Kayıt Bürosu
NASA	Amerikan Havacılık ve Uzay Çalışmaları Merkezi
ÖİV	Özel İşlem Vergisi
POS	Point Of Sale
SBS	Siemens Business Services
SFBC	İsviçre Federal Bankacılık Komisyonu
SWIFT	Society for Worldwide Telecommunications
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TUSAŞ	Türk Havacılık ve Uzay Sanayi
Tüsiad	Türkiye Sanayi İşadamları Derneği
WAP	Wireless Application Protocol (Kablosuz İletişim Protokolü)

TEZ HAKKINDA

1. Araştırmanın Problemi: Son yıllarda meydana gelen ekonomik krizler neticesinde bankacılık sektöründe de yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Çoğu banka gerek yeni personel politikası uyarınca personel azaltarak gerekse de bankacılık dışı iştiraklerini satarak veya tasfiye ederek yeniden yapılanma sürecine dahil olmuşlardır. Kamu bankaları da bu süreçten etkilenmiş ve 2000’li yıllar başından itibaren insan kaynakları yönetimi de dahil olmak üzere birçok alanda yeniden yapılanma çalışmalarına başlamışlardır. Yeniden yapılanma çalışmaları sürecinde yapılan DKK uygulamaları ile maliyet yönünden avantaj ve dezavantajına bakılacaktır. Çalışanlar açısından değerlendirilmesine bakılacaktır.

2. Araştırmanın Amacı: Yabancı ülkelerde yapılan çalışmalarda yemek, güvenlik, temizlik vs. hizmetlerinde, kamu bankaları ve diğer bankalara göre daha çok önemsendiği ortaya çıkmış ve bunun nedeni olarak da maliyetin, kalitenin ve hizmetin diğer sektörlerle göre daha belirli olması gösterilmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalarda DKK çalışmalarının nedenleri arasında rekabette olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle Kütahya İlinde kamu bankası olan Ziraat Bankası’nda uygulamaların varlığı araştırılmış ve DKK’nın çeşitleri, sebepleri, avantaj, dezavantajları, işletmelerle ilişkisi varsa etkileyip etkilemediği eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkide bulunduğu, aralarındaki ilişki ve ilişki yönünün belirtilmesi amaçlanmıştır.

3. Araştırmanın Önemi: Günümüzde kamu bankalarının, bankacılık sektörü içerisindeki payının da gerektirdiği şekilde; nitelikli personel kadrosu ve kaliteli hizmet; çağın ve bankacılık sektöründeki hızlı teknolojik gelişmelere ayak uyduracak bir organizasyon düzeni ve yönetsel bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Bankacılık sektöründeki teknolojik hıza ayak uydurmaları için gerekli olan en önemli yönetim unsurlarından birisi de dış kaynak kullanımıdır. DKK’ nın çalışanlar üzerindeki etkisine dikkat çekilmesi ve bankalar açısından dikkate alınması gerektiğini amaçlaması açısından önemlidir. DKK’nın maliyetinin düşük olması hızlı esnek bir yapıda olması gerektiğinin önemine de değinilmektedir.

Kamu bankalarının yıllardan beri söylenegelen hantallığı ve kamudan kaynaklanan iş yükü de dikkate alındığında, DKK kamu bankalarında kalite, verimlilik

ve ticari manada bankacılık hizmetlerine yoğunlaşamaması gibi sorunlarının çözümünde önemlidir.

4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları: Araştırmanın kapsamı DKK konusunu incelemek için Kamu bankalarıyla sınırlı tutulmuştur. Kamu bankalarından T.C. Ziraat Bankası ile sınırlıdır. Ayrıca bankanın başka kurum ve kuruluşlar için yapmış olduğu tahsilat ve aracılıklar da bir tür bankanın dış kaynak tedarikçisi olarak faaliyetleri olarak kabul edilerek ayrıca bu konuya da değinilecektir.

5. Araştırmanın Yöntemi: Konu ile ilgili yapılacak araştırmada internet kaynaklı tarama, makaleler, kitaplar, dergiler ve yüksek lisans ve doktora tezlerinden faydalanılmıştır. Araştırmada ayrıca mülakat yapılarak banka çalışanlarına ve yöneticilerine yöneltilen soruların bir değerlendirilmesi de son bölümde yapılacaktır.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Günümüzde DKK uygulamaları, organizasyonel değişimin sağlanmasında en yaygın ve en kritik uygulanan bir yönetim aracı olmuştur. Gelişmiş ülkelerde DKK uygulamalarının gün geçtikçe popülerliğinin artmaya başladığı, ülkemizde de buna paralel olarak bu uygulamaların hızla yayıldığı ve üzerinde daha önemle durulduğu görülmektedir.

Genel literatür taraması dışında, bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına ilişkin olarak yapılan bir araştırmayı da içermektedir. Bu araştırmada, “ DKK ve Bankacılık Sektöründe Uygulamaları” incelenmeye çalışılmıştır.

Üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde, konu geniş bir çerçevede ele alınmış, DKK’ nın insan kaynakları açısından değerlendirmeler yapılmıştır. DKK, teorik çerçevesinin çizildiği birinci bölümde; kavramın tanımı, tarihi gelişim süreci, önemi ve sebepleri, faydaları ve olası sakıncalarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde bankacılık sektörü ve Türkiye bankacılık sektörü hakkında genel bilgiler ile ilgili DKK konuları ele alınmıştır. Teknolojiyi en yoğun kullanan ve kurumsal yapıları itibari ile en oturmuş sektörlerinden olan bankacılık sektörü ve özellikle de T.C. Ziraat Bankası A.Ş.’deki DKK uygulamaları hakkında bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Türkiye’de bankacılık sektöründeki dış kaynak kullanımı uygulamaları ayrıntılı olarak incelenmiş ve araştırmada elde edilen bulgularının tespiti, değerlendirmesi, analizi ve yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde, Kamu Bankası olan T.C. Ziraat Bankası A.Ş. incelemeye tabi tutularak bankadaki DKK hakkında mülakatlarla edinilen bilgiler ve bunlardan çıkarılan değerlendirilmeler kullanılmıştır. Elde edilen veriler ışığında, insan kaynakları ile ilgili DKK uygulamalarına ilişkin tanımlayıcı analizler kullanılarak durum tespiti yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI ve İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde DKK ‘nın teorik temelleri ve işletmeler için neden gereksinim duyulduğu incelenecektir.

1.1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramının Tanımı

DKK, “İşletmenin kendi ana işi dışındaki konularda başka işletmelerden hizmet alarak toplamda işini daha iyi yönetmesidir” şeklinde tanımlanmaktadır(Massena, 2004, s.18). Bir başka tanıma göre DKK; işletmeye rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere en iyi yaptığı işe odaklanma, geri kalan faaliyetleri ise dış kaynaklardan sağlama şeklinde tanımlanabilir(Tülüce, 2001, s.53).

DKK ile ilgili bir diğer tanım ise, “O işin tümü veya bir kısmının yapılması için diğer işletmelere yapılan ödeme sonrası çalışmadır”(Embleton, vd. 1998, s.94).

DKK , işletmelerin kendilerine rekabet alanı sağlamak için öz yetenekleri ile ilgili işleri kendisinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan işleri, o konuda uzman işletmelerden tedarik etmeleri biçiminde tanımlanabilir(Ertürk, 1998, s.266).

Başka bir tanımda ise kavram kısaca, kaynak veya hizmet sağlamak için dışarıdaki işletmelerle anlaşma yapmak şeklinde tanımlanmaktadır (Robbins, 1997, s. 16).Mal veya hizmetlerin organizasyon dışındaki kaynaklardan tedariki de diğer bir tanım olarak ifade edilmektedir (Lankford, vd., 1999, s.310).

DKK bir işletmenin sadece temel süreçleri ve yetenekleri üzerine odaklaşarak, temel olmayan süreçleri ise işletme dışından sağlayarak rekabet gücünü artırmaya yönelik bir stratejidir (Özden, 2006, s.1).

DKK, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına

uygun bir biçimde sağlamasına imkân veren bir yönetim stratejisidir (Arslantaş, 1999, s.11).

Türkçe kaynaklarda “DKK” terimi ile aynı anlamda olarak dış kaynaklardan yararlanma, dışsal tedarik, işi dışarıya verme terimleri de kullanılmaktadır. Türkçe literatürde dış kaynak kullanımı özellikle stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak incelenmiş olduğundan Stratejik DKK kavramı ile aynı anlamda tanımlanmıştır.

1.1.2. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Gelişimi

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri için temel işleri haricindeki yan işlevleri DKK yoluyla gerçekleştirmeleri adeta zorunlu hale gelmiştir.

DKK, kavram olarak ilk kez 1982 yılında İngiltere’de uzman bir işletmenin, başka bir işletme için mal veya hizmet üretmesi uygulamalarını belirtme amacına yönelik olarak kullanılmıştır(Gökdere, 2000, s.23). İşletmelerde ilk ortaya çıkan DKK faaliyetleri, bir yönetim stratejisi uygulaması olarak değil, bazı işlere hâkim olamamaktan yani bir zorunluluktan ortaya çıkmıştır(Ataman, 2004, s.21).

Yoğun rekabet ve yüksek risk karşısında daha üretken ve düşük maliyetli üretim örgütü arayışı taşeronlaşmanın daha sistematik hale getirilmesi ve duyarlı ilişkilere dayalı “DKK” kavramlarını ortaya çıkartmıştır(Arslan, 2004, s.24).

Enflasyonun düşen trendine paralel olarak kâr marjlarının da daralması hem reel sektörde hem de finans sektöründe operasyonel verimliliği ve buna bağlı olarak dış kaynak kullanımı ön plana çıkarmıştır. Eskiden sadece yabancı kuruluşların ilgi gösterdiği DKK, günümüzde sadece özel sektör değil kamu kuruluşları tarafından da büyük ilgi görmektedir(Bozkurt, 2005, s.6).

Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Bugün işletme çevreleri eskiye oranla daha hızlı, kompleks ve değişken bir yapıya sahiptir(Akyüz, 2006, s.1).

Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkelerarası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını ifade etmektedir(Akbay, 1998, s.7). Artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi tedarikçilerini birer ortak olarak görmelerini, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamakta, bu noktada DKK, bir ortamda önemli bir rekabet aracı haline gelmektedir(Koçel, 2003, s.390). Hızla değişen ve rekabetin doruk noktasına ulaştığı dünya pazarlarında, yönetim yapısı giderek karmaşıklaşmakta ve büyük işletmeler hızlı hareket edememenin, değişime uyum sağlayamamanın sorunlarını yaşamaktadırlar(Kavrakoğlu, 1997, s.37). Geçmişte birçok organizasyon ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanmak ve belirsizliği azaltmak için dikey entegrasyona odaklanmıştır. Günümüzde ise, birçok organizasyon çok sayıda personel çalıştırma veya çok sayıda faktöre bağlı olarak çalışmayı daha az faydalı bulmaktadır(Lewin ve Johnston, 1996, s. 93).

1.2. DKK İLE İLGİLİ TEMEL TEORİK YAKLAŞIMLAR

DKK kavramı bir stratejik yönetim aracı olarak ortaya çıkmadan çok önce herhangi bir hizmeti işletme içinde mi dışında mı yapmalı konusu ile ilgili çalışmalar yürütülmekteydi. Bu çalışmalar o işin yapılması ile ilgili maliyetleri en aza indirmeyi hedefleyen maliyet optimizasyonuna yönelikti. Literatürde geniş olarak yer alan hem teorik hem de ampirik çalışmaların yapıldığı en önemli yaklaşımlar; İşlem Maliyetleri Ekonomisi (Transaction Cost Economics) Stratejik DKK yaklaşımıdır(Mersin, 2004, s.15).

1.2.1. İşlem Maliyetleri Ekonomisi (Transaction Cost Economics)

DKK kavramı terim olarak ortaya çıkmadan önce, 1930’lu yıllardan bugüne kadar herhangi bir işi işletme içinde mi yapmak yoksa satın almak mı maliyetler açısından daha uygun olur diye çeşitli araştırmalar yapılmıştır. İşlem maliyetleri ekonomisi bu kararı vermek için bir yaklaşım geliştirmeye çalışan üzerinde en fazla araştırma yazılmış teorik yaklaşımdır. Williamson (1975-1996), Coase (1937), Hayek (1945), Simon (1957) literatürde yer alan önemli araştırmacılarıdır.

Bu yaklaşım işi içeride mi dışarıda mı yapma konusunda işin belirli niteliklerine bakarak karar verilebileceğini öngörmektedir. Ancak bu kararın organizasyondaki kişi ve bölümler üzerindeki etkisini ya da organizasyon ve çevresi ile ilgili etkileşimleri dikkate almamaktadır. Maliyet minimizasyonu ana ve tek hedef olmaktadır.

Yap-yada-satın al, dikey entegrasyon, iç ya da DKK kararları üretim ve işlem maliyetleri arasında en etkin çözümü bulmaya yönelik bir ödünleşimi (trade-off) sağlayacak yönetim (governance) yapısını kurma sorunu haline gelmektedir(Williamson, 1985).

1.2.2. Stratejik Yaklaşım ve Teoriler

Stratejik yaklaşım organizasyonların istenilen hedeflere ulaşmak için stratejilerini nasıl geliştirdikleri ve yerleştirdiklerini incelemektedir.

Stratejik yönetim düşüncesinin kilit kavramlarından birincisi “gelecek”tir. Bu gelecek görünür ve bilinen bir gelecek olmayabilir. Stratejik yönetim ile yarına bakılır ve gelecek tasarlanır. Bilinmeyen ve görünmeyen bir gelecekte yön çizilir. Stratejik yönetimin temel sorunu gelecekte ne yapılacağı değil, gelecekte istediğimiz olayların gelişmesi için şimdi, bugün nelerin yapılacağını belirlenmesidir. Stratejik yönetim kavramının kilit kavramlarından bir diğeri de “dış çevre”dir. Çevre örgütler üzerinde belirleyicidir ve örgütlerin kendilerini nasıl şekillendireceklerinin sınırlarını taşır. Özetlersek stratejik yönetim temel felsefesinin herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak oyun planlarının geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayandığını söylemek mümkündür(Erkut, 1997, s.13-33).

Strateji literatüründe kaynakların kullanımına ilişkin iki teori DKK ile ilişkilendirilmektedir. Bu teoriler aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır(Mersin, 2005, s.20).

Kaynak Tabanlı Teori (resource-based theory): Kaynak tabanlı teori bir firmanın, heterojen (farklı cinslerden) ve taşınamaz (immobile) kaynakları elinde tuttuğu durumda rekabet avantajı yakalayabileceğini savunur. Bu tür kaynaklar başka

firmalarca kolayca kopyalanamadığından rekabet üstünlüğü getirir. Kaynakların bütünlük ve farklılığına bağlı olarak, daha düşük maliyetlerle veya farklı üretim yöntemleriyle endüstrideki bir işletmenin rekabet avantajı sağlayacağı ve ortalamanın üstünde bir kar elde edileceği esasına dayanır. Bu stratejinin izlenmesiyle kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukların doldurulması bazen DKK uygulamasıyla gerçekleştirilebilir. DKK mevcut kaynakların geliştirilmesine ve bu boşlukların doldurulmasına imkân sağladığı zaman iyi bir etkiye sahip olabilir. Yani, mevcut bilgi sistem kaynakları ve kabiliyetleri işletmenin rekabet stratejisi için gerekli olan ihtiyaçları karşılamadığı zaman, DKK uygulamasına gitmek üstün bir seçenektir(Mersin, 2005, s.20).

Kaynak Bağımlılık Teorisi (resource dependency theory): Bu organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevreden aldıkları girdileri (input) kullanırlar. Girdi, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vb.lerini ifade etmektedir. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. Organizasyonlar, bu şekilde kritik ve tedarikinde belirsizlikler bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler (merger ve joint ventures), konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik ittifaklar vb.leri gelmektedir. Bu önlemler organizasyon faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlar. Bu tür önlemleri almayan işletmeler gerekli girdilerin tedarikinde zorlanacaklar ve belki de faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklardır(Koçel, 2003, s.354).

Kaynak bağımlılık teorisi, işletmelerin tam DKK uygulama yoluna gitmesinden çok, organizasyon yeteneklerinin tamamlayıcısı olarak tedarikçi kaynakların kullanılması gerektiğini önemle belirtir(Grover ve Cheon, 1996, s.91).

1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI

DKK'nın gelişimine bakıldığında öncelikle yemek, güvenlik, çevre bakımı gibi hizmetler dışarıya verilmeye başlanmıştır. DKK'nın giderek yaygınlaştığı bu dönemde kullanım alanlarının da sayısı artmaktadır Bunların yanı sıra zamanla

muhasabe, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde de DKK uygulaması yaygınlaşmıştır.

DKK' na imalat sektöründe de hizmet sektöründe de rastlamak mümkün olmakla beraber bu konuda hizmet sektörü son dönemde bir ölçüde daha ön plana çıkmaktadır. Genel yönetim konuları ve özellikle insan kaynakları alanı DKK konusunda birçok örnek sergilemektedir. Otomotiv sektöründe Renault, beyaz eşya sektöründe Arçelik, gıda sektöründe Ülker dış kaynaklardan başarı ile yararlanarak rekabet üstünlüklerini pekiştirmeyi başaran işletmeler olarak dikkati çekmektedirler. İletişim sektöründe ise Nokia 2002 Nisan'ından itibaren geçerli olmak ve üç yıl geçerli olmak üzere 300 milyon dolar değerinde bir bilgi işlem alt yapısını HP'den sağlama yolunu maliyet avantajı nedeniyle tercih etmiştir(Olgun, 2005, s.3).

Teknolojideki hızlı değişimler, risk ve tercihlerde meydana gelen artış ve farklılıklar, öz yeteneklerde meydana gelen yoğunlaşma ve globalleşmeden kaynaklanan sorunlara bağlı olarak DKK stratejisini tercih etmeye başlayan işletmeler, çeşitli alanlarda DKK ' ndan yararlanmaktadırlar(Gökdere, 2000, s.53). Bu bağlamda 1995 yılında Amerikan Yönetim Birliği tarafından işletmeler üzerine yapılan araştırmaya göre işletmelerin DKK' nı tercih ettikleri başlıca alanlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır(Karacaoğlu, 2001, s.30-32):

- Muhasebe ve finansman konusunda DKK,
- Genel ve idari faaliyetlerde DKK ,
- İnsan Kaynakları Yönetiminde DKK ,
- Teknoloji ve bilişim sistemlerinde DKK ,
- Pazarlama konusunda DKK,
- Taşımacılık ve dağıtım faaliyetlerinde DKK,
- İmalat sürecinde DKK.

1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDAN YARARLANMANIN SINIFLANDIRILMASI

DKK'nın kullanım alanına ve kullanılacak işletmeye göre değerlendirmeler yapılırken bir sınıflandırma da yapılmıştır. Hangi tip DKK yani kendi başına sadece

işletmeler için çalışan işletmeler mi var yoksa işletmelere bağlı mı var bunlar sınıflandırma ile değerlendirilecektir. Ayrıca işletmenin hangi kademelerinde hangi fonksiyonlarında DKK'na ihtiyaç varsa o DKK çeşidine bakılacaktır. Aşağıda bu sınıflamaya bakılacaktır.

1.4.1.Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırmada da kendi arasında bir sınıflandırma yapılmıştır. Çeşidine göre 4 sınıfa ayırmak mümkündür:

Danışmanlık işletmeleri, özel olarak yetiştirilmiş elemanları bünyesinde bulunduran ve işletmelerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının Önerilmesi ile ilgili bağımsız ve objektif hizmet veren işletmelerdir(Çitil, 1997, s.11). Günümüzde yönetim, vergi ve mali hukuk danışmanlığı, denetim, kurumsal finans ve mali danışmanlık, bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, araştırma, halkla ilişkiler, pazarlama yönetimi ve kalite yönetimi gibi alanlarda hizmet sunan danışmanlık işletmeleri giderek artmaktadır.

Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaları, ihtiyaç duydukları alanlarda bağımsız olarak çalışan uzmanlardan yararlanmaları şeklinde de ortaya çıkabilmektedir.

İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki grup altında toplanabilir. İlk grupta, uzun yıllar üniversitelerde öğretim görevlisi olarak çalışan, konularında akademik birikimi ve yönetim pratiği olan akademisyenler bulunmaktadır. İkinci grupta ise, uzun yıllar profesyonel iş hayatının içinde bulunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşarak önemli deneyim kazanan yöneticiler ve uzmanlar bulunmaktadır(Çitil, 1997, s.17). Bağımsız uzmanlardan yararlanma konusu, iş gören temin ve seçiminde DKK konusu içinde ayrıca ele alınmıştır.

İş gören Kiralama (İş gören Taşeronluğu), Günümüzde birçok işletme, ihtiyaç duyduğu alanlardaki uzmanları, bağlı bulundukları işverenlerden kiralama yoluyla dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu durumda, işletme kiralanan uzmanlar için tek bir ücret ödemekte, dolayısıyla işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmekte ve kendi bünyesine uzman istihdam edip, bu uzmanları zaman içinde eğitime tabi

tutma yükünden ve bu yolla yatırım yaptığı uzmanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadır.

İşletmeler DKK ile ilgili olarak, yukarıda incelenen çeşitli seçeneklerden birini ya da birkaçını bir arada kullanarak dış kaynakların uzmanlıklarından yararlanabilmektedir.

1.4.2. DKK'dan Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflandırma

Organizasyona dikey açıdan bakıldığında, işletmenin belirli bir fonksiyonunun tamamen dış kaynaklardan sağlanması ya da bir fonksiyonun sadece belirli alt fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması söz konusu olabilir(Cook, 1998, s.5).

Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak DKK: İşletmenin belirli bir fonksiyonu tamamen dış kaynaklardan sağlanıyorsa, fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İşletmenin birinci kademe fonksiyonları; muhasebe-finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretimdir. Bütün olarak DKK durumunda, bu birinci kademe fonksiyonların tüm alt fonksiyonlarıyla beraber dış kaynaklardan sağlanması durumu anlaşılmaktadır. Örneğin işletme, insan kaynakları fonksiyonunun tamamını bir veya birden fazla dış kaynaktan sağlayabilir. Uygulamada tüm insan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması, küçük işletmelerde daha kolay olmaktadır.

Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak DKK: İşletme herhangi bir birinci kademe fonksiyonunu tamamen değil, birinci kademe fonksiyonun bir veya birden çok alt fonksiyonunu dış kaynaklardan sağlıyorsa, kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örneğin, insan kaynakları fonksiyonun alt fonksiyonları; insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, işçi-işveren ilişkileri, hukuk işleri, özlük işleri ve insan kaynakları bilgi sistemleridir. İşletme, bu fonksiyonların birini veya birkaçını dış kaynaklardan sağlayabilir(Cook, 1998, s.7).

1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YOL AÇAN YAPISAL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

Stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda işletmeler temel yetkinliklerine odaklanmakta, örgütsel küçülme sürecine girmekte ve süreç yenileme (iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması) çalışmaları yapmaktadır.

1.5.1. Temel (Öz) Yetkinliklere Odaklanma

DKK'nın çıkış noktası, işletmenin temel yetkinliklerine odaklanmasıdır. Temel (öz = ayırt edici) yetkinlik, işletmeyi başka işletmelerden farklı kılan, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel olarak rol oynayan, rakipleri tarafından kolay kolay taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir(Koçel, 2003, s.389). Diğer bir deyişle temel yetkinlik, örgüte önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan gizli yeteneklerdir. Temel yetkinlik, işletmenin herhangi diğer bir girişiminden çok daha üstün performans gösterdiği, genellikle entellektüel tabanlı hizmet aktiviteleri veya sistemlerdir. Bir şirketin, müşterilerine değer yaratan ve en iyi yaptığı yeteneklerin ve sistemlerin bir bütünüdür(Arslantaş, 1999, s.69).

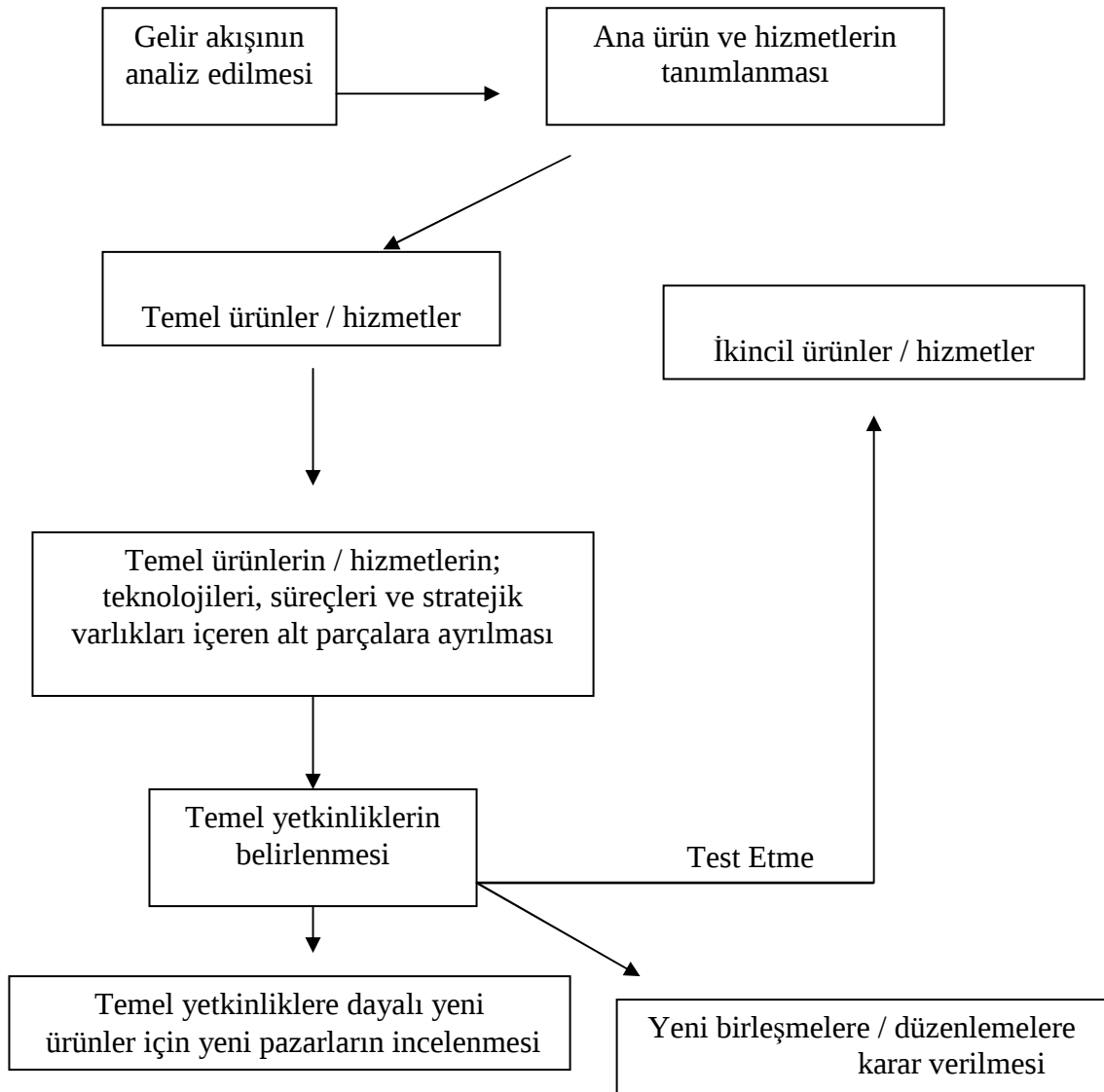
Temel yetkinlik; işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya, bazı işleri diğer firmalardan daha iyi yapmaya, iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya sevk eder. Ayrıca, temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmelidir(Tülüce, 2001, s.55).

Bir işletmede temel yetkinlikleri tanımlamada en az üç unsurun varlığı aranmaktadır: temel yetkinlik, gerekli olan ama temel olmayan yetkinlik ve temel olmayan yetkinlik. Temel yetkinlikler, dünya standartlarında olan becerileri ifade etmektedir. Temel yetkinliklerin dışında işletme için temel olmayan, fakat işletmenin temel yetkinliklerini desteklemek için ihtiyaç duyulan beceriler de bulunmaktadır(Quinn, 1999, s.12).

İşletmenin sahip olduğu bir bilgi ya da becerinin temel yetkinlik sayılabilmesi için taşıması gerekli özellikler(Tampoe, 1994, s.68), aşağıda sıralanmıştır:

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için gerekli olmalı,

- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli, taklit edilmesi zor olmalı,
- Yeteneklerin, kaynakların ve süreçlerin bir karışımı olmalı,
- İşletmenin stratejik vizyonunu gerçekleştirmede temel alınmalı,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, DKK gibi kararlarında temel rol oynamalı,
- Pazarlanabilir ve ticari olarak değerli olmalı, sayısal olarak az olmalıdır.



Şekil 1.1. Temel Yetkinliklerin Keşfedilmesi Süreci

Machen Tampoe, (1994), "Exploiting the Core Competences of Your Organization", **Long Range Planning**, C.27, S.4, s. 71.

Yenilik, örgüte herhangi bir stratejiden daha üstün rekabet avantajı kazandırdığı için, temel yetkinlik olarak kabul edilmektedir(Higgins, 1996, s.27).

Bir işletme eğer belirli bir fonksiyonla ya da alt fonksiyonla ilgili bir faaliyeti dünya standartlarında yerine getiremiyorsa, bu faaliyet o işletmenin değil başka işletmelerin temel yetkinliği ise, işletme o yeteneği dünya standartlarındaki en iyi kaynaktan sağlamadığında rekabet üstünlüğünü yitirecektir(Quinn, 1999, s.12). Bu sebeple işletmeler, iyi bildikleri işleri yapmaya, iyi bildikleri işlerin dışındaki diğer işleri de o işi en iyi bilen ve yapabilen dış kaynaklardan sağlamaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaktadır.

Temel yetkinlikler işletmeye stratejik yararlar sağlayan sınırlı sayıdaki fonksiyonlardır ve bu nedenle dış kaynak edilmeleri doğru değildir. Bir işletmenin temel fonksiyonlarından birini dış kaynaklardan yararlanarak sağlaması, o işletmenin pazarda etkinliğini kaybetmesine ve kendisine rakip yaratmasına neden olabilir, işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetkinlikler dışındaki tüm fonksiyonlarını dış kaynaklardan sağlamak yoluyla, hem kaynak tasarrufu yapmak hem de yapı olarak küçülmek ve yalın hale gelmek olanağına kavuşurlar. Böylece uzmanlaştıkları ve en iyi bildikleri işleri yaparak temel yetkinlikleri üzerine odaklaşma fırsatını elde ederler.

1.5.2. Küçülme (Downsizing)

DKK uygulamalarını ortaya çıkaran diğer bir gelişme, kısaca organizasyonun hacim olarak daraltılmasını ifade eden “Organizasyonel küçülme”dir.

Organizasyonel büyüme/küçülme konusundaki genel anlayış zaman içerisinde değişiklik göstermiştir. 1980’li yıllarda yönetim literatüründe geçerli olan anlayışa göre(Cameron, 1994, s.189):

- Büyük organizasyonlar daha iyi örgütlerdir.
- Organizasyonel gelişme sürecinde sürekli büyüme, doğal ve cazip bir aşamadır.
- Bağlılık ve uyum etkin şirketlerin özellikleridir.

1980'lerin sonlarında ise farklı bir anlayış ortaya çıkmıştır. Buna göre(Cameron, 1994, s.189):

- Küçük de, en az büyük kadar iyi anlamına gelir.
- Küçülme ve yavaş büyüme de büyüme gibi doğaldır ve organizasyonel gelişimin istenen evreleridir.
- Bağlılık ve uyum kadar çatışma da organizasyonel etkinliği gösterir. En etkin organizasyonlar, genellikle doğal karmaşaları en iyi yönetenlerdir.

Günümüzde organizasyonel küçülme, işletmelerin rekabet gücünü arttırmada yararlandığı bir uygulama haline gelmiştir. Organizasyonel küçülme, işletmenin işgücü miktarını, maliyetlerini ve iş süreçlerini etkileyen bir stratejidir. Organizasyonel küçülmenin özellikleri şunlardır(Cameron, 1994, s.189):

- Küçülme, organizasyon üyeleri tarafından hedef doğrultusunda gerçekleştirilen maksatlı bir faaliyetler grubudur. Bu özelliğiyle küçülme; pazar payı kaybı, gelirlerdeki azalma veya insan kaynaklarının kasıtsız olarak azaltılmasından ayrılmaktadır(Cameron, 1994, s.193).
- Organizasyonel küçülme, personelin azaltılmasını içermektedir.
- Organizasyonel küçülme, örgütün etkinliğinin artırılmasına odaklanmaktadır.
- Organizasyonel küçülme, iş süreçlerini etkilemektedir. Küçülme sırasında iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, bazı fonksiyonların elimine edilmesi, bazı fonksiyonların ya da alt fonksiyonların dış kaynaklardan sağlanması, hiyerarşik düzeylerin azaltılması, ünitelerin birleştirilmesi ve görevlerin yeniden dizayn edilmesi gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

1.5.3. Süreç Yenileme (İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması)

1990'lı yıllarda Japon kalite programlarının Amerika ve Avrupa'ya yayılmasıyla Japonca'da "kaizen" sözcüğü ile ifade edilen "iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi" ön plana çıkmıştır. İş süreçlerinin kalitesi, bu süreçler sonunda ortaya çıkan mal ve hizmetlerin kalitesinin belirleyicisidir. Kaliteyi geliştirmeye yönelik olarak

gerçekleştirilen süreç iyileştirmeleri, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilir(Mucuk, 2000, s.196).

Süreç yenileme olarak bahsedilen kavram, “iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması” ya da “değişim mühendisliği” olarak da adlandırılmaktadır(Koçel, 2003, s.403). Diğer bir deyişle süreç yenileme; maliyet, kalite, hizmet ve yenilik gibi çağımızda gelişme sağlamak amacıyla, örgütün mevcut yapısını ve kullanılan süreçlerini terk ederek, mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabasıdır(Dinçer, 1998, s.296).

Süreç yenileme çalışmalarının özellikleri şunlardır(Koçel, 2003, s.407):

- Değişiklik nitelikli işler, tek bir iş grubu içinde birleştirilir. İş yapanlar karar verici hale gelir.
- İş yapanlar karar verici hale gelir.
- İşlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi tabii sırasını izler.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen, değişik yapılma usulleri olabilir.
- Yapılan işin bir üst kademe tarafından kontrolü, asgari düzeydedir.
- Katma değer yaratmayan, birbirini tekrarlayan işler minimuma indirilir.
- Melez (hibrid) ve merkezkaç örgüt yapısı ve işleyişi hâkimdir.

Süreç yenilemenin safhalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Akat, 2000, s.62) :

- Liderin ve süreç yenileme ekibinin tespit edilmesi,
- Mevcut görev ve yapıların tespit edilmesi,
- Kurum değerlerinin yeniden şekillendirilmesi,
- Harekete geçme ve değişim,
- Direnişleri ortadan kaldırmak,

Süreç yenileme, özellikle müşteri isteklerine cevap verme süresini kısaltarak işletmelerin rekabet gücünü artırmayı hedefleyen bir yönetim kavramıdır. Süreç yenileme çalışmalarının sonucunda, işletmenin temel yetkinliklerinin kullanılmadığı

faaliyetlerde DKK'ndan yararlanılması ve bu yolla etkinlik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır.

1.6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN NEDENLERİ

Piyasaların ve dolayısıyla ekonomilerin bütünleşmeye başladığı günümüz ekonomilerinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak daha pratik ve kolay stratejiler geliştirilmelidir. Üretilen mal ve hizmetin kalitesi artırılarak, müşteri memnuniyeti, artan rekabet, müşteri profilindeki değişim ve farklılaşan talepler, işletmeler açısından DKK'nın önemine işaret etmektedir(Çoban ve Tutkun, 2004, s.37).

DKK pazarındaki değişimlerin önemli bir boyutu da hizmet ayağında yaşanmaktadır. Birkaç sene öncesine kadar bilişimin ön planda olduğu pazarda bugün bilişim dışı alanların tırmanışta olduğu görülmektedir. Business Process Outsourcing (BPO), yani iş süreçlerinde DKK hız kazanmaktadır(Öner, 2005).

Genellikle hızlı teknolojik değişim; bilgi yoğun endüstrilerin belirli fonksiyonlarında meydana getirir. Bu da DKK fırsatlarını geliştirir ve ölçek ekonomisini mümkün kılar. Rekabetçi fiyatlar ve yüksek kaliteli hizmetler sunan tedarikçi işletmelerin sayısı ve kalitesi de artmıştır(Heckman, 1999, s.142).

Yüksek uzmanlıkları ve yeni teknolojik kabiliyetleri nedeniyle tedarikçiler, bir faaliyeti alıcı işletmenin yapabileceğinden çok daha düşük maliyet ve yüksek değerle yapabilirler(Bryce ve Useem, 1998, s.636). Yüksek kalite, ucuz işgücü ve iyi proje yönetim becerilerine sahip tedarikçiler hem kalite, hem de maliyetler açısından önemlidir(Mcfarlan ve Nolan, 1995, s.15). Birçok durumda yeni üretim teknolojisi tedarikçilerin ölçek ekonomisiyle imal edilmektedir(Raynor, 1992, s.43).

Organizasyonda DKK'nın sınırını, dışarıdan sağlanacak hizmetin, organizasyon için taşıdığı stratejik önem oluşturur. Stratejik olarak değerlendirilmeyen tüm işlerde DKK'nın; kalite, maliyet, verimlilik ve farklılık avantajı getireceği ileri sürülmektedir(Özdiller, 2002, s.13).

Birçok üst yönetici, DKK'nı yalnızca maliyetleri azaltmak için değil, doğrudan doğruya iş başarımını artırmak için de gündeme getirmektedir(Diromualdo ve Grubaaxani,1998, s.67).

DKK'nın, birçok yazarın birleştiği temel gerekçelerinden biri, sabit giderleri, yapılan işin boyutlarıyla orantılı değişken giderlere dönüştürmektir(Malone ve Laubacher, 1998, s.145).

Bunların dışında sayabileceğimiz nedenler maddelerle aşağıda sıralanmıştır:

1.6.1. Organizasyonel Nedenler

Organizasyonel sebeplerin başında, işletmenin en iyi yaptığı işe odaklanma ve etkinliğini arttırma isteği gelir. Her organizasyon, belli ölçüde, sınırlı kaynaklara sahiptir. İşletmelerin, sınırlı kaynaklarını organizasyonel faaliyetlerin tamamına dağıtması, kaynak israfı veya ekstra maliyetleri gündeme getirecektir. Bu nedenle, işletmeler açısından rasyonel olan, kaynaklarını belli başlı öz yeteneklere daha fazla yoğunlaştırarak, öz yetenekleri dışındaki faaliyetleri dışarıya iş vermek şeklinde tedarik etme yoluna gitmektir(Jennings, 1997, s.88).

1.6.2. Düzenleyici ve Islah Edici Nedenler

İşletmeler, DKK yoluyla uzmanı olmadıkları alanlarda tedarikçilerin kendilerine sundukları daha iyi kaynaklardan yararlanarak, organizasyonel faaliyetlerle ilgili performanslarını geliştirme imkânı bulmaktadırlar. Yönetim fonksiyonunu etkin kılmak ve denetimi arttırmak için DKK gerekmektedir(Gavin ve Matherly, 1997, s.118).

Islah edici bir başka sebep, nitelikli dış kaynak sağlayıcılarla işbirliği yaparak, işletmenin imajını güçlendirmek ve kredisini arttırmaktır. İşletme, eğer sahasında marka olmuş bir işletme ile dış kaynak hizmeti konusunda anlaşırsa, bu sayede hem dış kaynak sağlayan işletme hem de dış kaynaklardan yararlanan işletme, halkla ilişkiler bakımından güçlenecek ve kamuoyu ve diğer işletmeler nezdinde kredisi artabilecektir(Greaver, 1999, s.155).

1.6.3. Finansal Nedenler

İşletme, DKK elinde kullanıma hazır fon bulundurmaktadır. İşletmeler, mevcut kaynaklarını uzmanı olmadıkları yatırımlardan çekerlerse, diğer maksatlar için hazır kaynak sağlamış olmaktadırlar. Bu şekilde dış kaynak hizmetinden yararlanan bir işletme, finansal olarak rahat hareket etme şansına kavuşmaktadır(Farlan ve Nolan, 1995, s.13) .

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

1.6.4. Maliyet Kaynaklı Nedenler

Halihazırdaki mal veya hizmet, istenilen kalite standardında fakat daha ucuza elde edebilir mi, ya da gerekli sistemi geliştirme imkânı var mı? Verilecek cevap, olumsuz ise işletme DKK kararı alacaktır. Çünkü dış kaynak, müşterisi için para tasarrufu sağlayacak ve istenen kalitede hizmet verebilecektir(Strassman, 1995, s.75).

Donanım kapasitesinin daha iyi yönetimi sayesinde, pek çok işletmenin aynı operasyon merkezi bünyesinde birleştirilmesi sağlanır. Bu sayede, satılacak ya da atıl kalacak olan donanımdan yararlanılmaktadır. Böylece, işletme içi (on-line) operasyonlar dış kaynak sağlayıcısına ek maliyet getirmemiş olur(Cross, 1995, s.94).

DKK düşüncesinin arkasındaki en açık sebep; daha düşük maliyetle, daha yüksek kalitede, daha iyi hizmeti sağlayan bir ortak ile anlaşarak en etkin anlamda maliyetleri azaltmaktır. İşletmeler; DKK sayesinde maliyetleri azaltarak, karlılık ve operasyonel etkinliklerini arttırmırlar(Blumberg, 1998, s.7).

1.6.5. İş Gücünden Kaynaklanan Sebepler

Dış kaynak hizmeti sunan ya da alan işletmede çalışan işgücü için, uzmanı olunan (core business) alanla ilgili, parlak bir kariyer imkânı olacaktır. Nitelikli işgücüne sahip olmayan işletmeler personeline verecekleri eğitimle, kariyer imkânı

sağlamaya çalışacaklar, eğer baş aramazlarsa, bu konudaki ihtiyaçlarını dışarıdaki uzman dış kaynak sağlayıcı işletmelerden sağlama yoluna gideceklerdir. Bazı işletmeler, kendi insan kaynaklarını gereksiz buldukları işlerle meşgul etmek istemediklerinden bu işler üzerine uzmanlaşmış işletmelerle işbirliğine gideceklerdir.

Elmuti ve diğerlerinin yapmış olduğu sınıflamaya göre(Elmuti, 1998, s.64-65) işletmelerin dış kaynak hizmeti alma sebepleri kısa ve uzun vadeli sebepler olarak ikiye ayrılır:

- Kısa Vadeli Dış Kaynak Hizmeti Alma Sebepleri: İçeride bulunmayan kaynakların kullanımı, operasyonel maliyetleri kontrol etmek ve azaltmak, nakit akışı oluşturmak, mevcut sermayeden yararlanmaktır.
- Uzun Vadeli Dış Kaynak Hizmeti Alma Sebepleri: İşletmenin diğer faaliyetleri için hazır kaynak bulundurma imkânı, riskleri paylaşmak, yeniden yapılanma konularına ivme kazandırmaktır

1.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Ödeme sistemlerinde tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de gittikçe ivmelenen bir şekilde DKK eğilimi gözlenmektedir. Bankalar öncelikle katma değeri olmayan, rekabette bir üstünlük sağlamayan ve yine bankacılık ana faaliyet alanına girmeyen işlerden başlamak üzere büyük bankalarımız da IT ve operasyon hizmetlerini DKK'nı kabul etmeye başlamışlardır. Özellikle 2003 yılı sonundan itibaren bu konuda ciddi bir piyasanın oluşması beklenmektedir. Temel olarak DKK' nın avantaj ve dezavantajları aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır:

1.7.1. Dış Kaynak Kullanımının Sunduğu Avantajları

1970'li yıllardan bu yana teknolojinin bölünebilir bir hale geldiği vurgulayarak, DKK' nın çıkışını ve sağladığı faydaları hakkında bilgiler verilmiştir: DKK' nın şirketlere sağladığı avantajlardan olarak gördüğü belli başlı hizmetleri satın almak yerine kiralamanın sermayede daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır.

Her işletme çok iyi yapamadığı işlerden uzaklaşarak kendi ana faaliyet alanına odaklanmış DKK'na yönelmiştir. Böylece verimlilik artmaktadır. Hem de

yepyeni üretim örgütlenmesine, fabrika odaklı üretimden daha yaygın üretime kaymaktadır. Bu bakımdan DKK'nın iki etkisi vardır. İlki maliyet avantajı yaratması, diğeri karşılıklı bağımlılık ilişkilerini üretimin iç örgütlenmesini değiştirmesidir. İşletmeler ilave istihdam masrafından kurtulmaktadır(Bozkurt, 2005, s.7).

- Ana işe odaklanmak: Hizmet alan işletme zamanını ve kaynaklarını ana yetkinliğine yönelik daha verimli olarak kullanabilmektedir(Mersin, 2005, s.3).Öz yetenek veya öz faaliyet, yönetim politikalarıyla iyi bir şekilde korunan ve kontrol edilen, uzun dönemde bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan, üstün bir performans alanını ifade eder(Akomode, vd., 1998, s.114).

- İlave Kaynaklar Sağlama: İşletme kaynak eksikliğinden dolayı, faaliyetin etkin olarak yapılamamasıyla karşı karşıya kalabilir. Faaliyetin stratejik olarak tedarikçilere devredilmesi, işletmenin maddi olmayan varlıklarını nakde dönüştürmesine ve gelecekte ortaya çıkabilecek sermaye yatırımı gibi zorunluluklardan kaçınmasına yardım edecektir(Bragg, 1998, s.2). Kaynak kararlarının stratejik açıdan ele alınması işletmelere maliyet azaltma, esnekliği artırma, geniş üretim portföyü elde etme, teknik gelişme ve yenilikler gibi birçok imkân sağlayabilir(Jennings,1996, s.393). Ayrıca, DKK hem uzun dönemli kazanç elde etmede hem de kısa dönemli ödemeler için işletmelere finansal açıdan önemli katkılar sağlayabilir(Bryce ve Useem, 1998, s.636).

- Esnekliği Geliştirme: Esneklik, organizasyonların çevreye uyum sağlamalarına ve değişikliklere adapte olmalarına imkân sağlamaktadır(Welch ve Nayak, 1992, s.25). Esneklik kavramı organizasyonel açıdan ele alındığında, belli bir amaca ulaşmak için değişiklik yapmak, beklenmeyen değişikliklere sürekli olarak cevap vermek ve değişimin beklenmeyen sonuçlarına uyum sağlayabilmek şeklinde tanımlanabilir(Nemli, 1998, s.79). Kısaca, DKK riski paylaşmak veya esnekliği artırmada etkili bir motive aracı olabilir(Deavers, 1997, s.508).

- Zamanın ve Kaynakların Etkin Kullanımı: Örgütlerin sahip olduğu kaynaklar kısıtlıdır. Bu sebeple kısıtlı kaynakların en değerli alanlara aktarılması gerekir. DKK, örgütün kaynaklarını temel olmayan faaliyetlerden çok, müşterilerine hizmette daha büyük getirileri olan faaliyetlere yönlendirmesine olanak verir. Örgüt, temel olmayan fonksiyonları dış kaynağa aktararak, çalışanlarını yüksek değer katan

aktivitelere yönlendirebilir(<http://www.800support.com>, 2000, s.3). Ayrıca, zaman alan faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmasıyla zamandan da tasarruf edilir. Öte yandan esneklik, var olan bir takım riskleri giderme açısından da önemli bir yere sahiptir(Öztürk, vd., 2002, s.135).

- **Verimliliği Arttırma:** İşletmelerde bazı faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmasının işletme sahibi açısından en önemli avantajı, işyerinde planlanan verimliliği sağlamaktır. İşletmelerdeki ana amaç da kesinlikle verimliliğe ulaşmaktır(Maraşoğlu, 1993, s.20). İşletmeler verimliliklerini arttırmak için iş süreçlerini ve sistemlerini geliştirecek yollar aramaktadırlar. Sonuç olarak, insan kaynaklarının verimliliği artırılıp, insan kaynakları misyonuna daha iyi konsantre olmak mümkün olmuştur(Laabs, 1993, s.100).

- **Hizmetlerin Kalitesini Arttırma ve İleri Teknolojilerden Yararlanma:** Dış kaynakların becerileri çoğunlukla; teknolojiye, metodolojiye ve insanlara uzun zaman süreçlerinde yapılmış olan büyük yatırımların sonucunda gelişmiştir. Bu beceriler, benzer sorunlarla karşılaşan birçok müşteriyle çalışarak kazanılmış özel endüstriyel uzmanlığı içermektedir. Bu uzmanlık, ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamak için yeteneklere, süreçlere ya da teknolojilere aktarılmaktadır(www.800support.com, 2000).

- **İşletmenin Temel Yetkinliklerini Geliştirme:** DKK, temel yetkinlik olmayan fonksiyonların dış kaynaklara aktarılmasıyla, işletmeye temel yetkinliklerine odaklanma imkânı sunar. Bu yolla işletme, zamanını etkin kullanarak enerjisini ve kaynaklarını temel yetkinliklerini geliştirmeye harcayabilmektedir (www.800support.com, 2000).

- **Riskleri Paylaşma:** Sürekli değişen dış çevrede işletmelerin gerçekleştirdiği yatırımlar, büyük riskler taşımaktadır. İşletmeler dış kaynaklardan yararlandıklarında daha esnek, daha dinamik ve değişen fırsatları yakalamak için kendilerini daha iyi değiştirebilir hale gelmektedirler. Dış kaynaklar sadece bir işletme adına değil, birçok müşterileri adına yatırımlar yapmaktadırlar. Bu yatırımlar paylaşılarak, herhangi tek bir işletmenin üstlendiği riskler ciddi bir şekilde azaltılmaktadır(www.800support.com,2000).

- Süreç ve Prosedürler: Değişiklik yönetiminden risk yönetimine kadar geniş bir çerçeveyi doldurması gereken süreçler sorun olasılığını azalttığı gibi, çıkması kaçınılmaz olan sorunlarda da çözümün çok hızlı ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Etkin DKK işletmeleri ise süreçleri ve prosedürleri oluşturabilmek için lojistik uzmanları, çeşitli metodolojileri, kalite ve yetkinlik yönetimi sistemleri kullanmaktadırlar. Süreçlerin aksamadan işlemesi için gerekli önlemlerin alınmasının yanı sıra, yanlış teslimat, iade, yolda hasar görme gibi istisnai durumlarda da sorunun en kısa sürede giderilmesi için gerekli adımlar önceden belirlenmiştir.

- Pazar Disiplini: Pazar disiplini işletmelere birçok avantaj sağlar, özellikle çıktılar üzerine odaklanma, tedarikçiler arasındaki rekabete odaklanma, müşteri tercihleri ve yenilikçi iş uygulamaları konularında dış kaynaklardan yararlanma önemli katkılar yapmaktadır. Pazar disiplininin esaslarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Müşteri ve satıcının, satın alan ile sağlayıcının ayrılması,
- ✓ Çıktı ve gelirlere odaklanma, girdi ve süreçlerde sunucuya odaklanılması.
- ✓ Sözleşmeyle oluşturulan ilişkide taraflar arası esnek ve etkin bir ilişki oluşması (Öztürk, vd.,2002, s.135).
- ✓ Uzmanlaşma: DKK, işletmelere uzmanlaşma; temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşma olanağı sunmaktadır. Temel yetenek bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletme vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir (Koçel, 2003, s.389). Doğru olarak belirlenen ve uzun süre korunan bir temel yetenek işletmeye birçok olanaklar sağlayacaktır. Her şeyden önce işletme stratejilerinin temelini oluşturacak ve uygun stratejiler aracılığıyla işletmeyi rekabet ortamında güçlü kılacaktır (Ataman, 2001, s.335).

Dış kaynağın avantajlarına maddeleyerek değindikten sonra aşağıda dezavantajlarını da sıralamak mümkündür.

1.7.2. DKK'nın Ortaya Çıkardığı Dezavantajlar ve Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

DKK işletmelere önemli faydalar sunmakla birlikte bazı dezavantajları da bünyesinde taşımaktadır. Bunlar işletmeler için ciddi maliyetler olabilmektedir.

- **Faaliyet Maliyetleri:** Faaliyet maliyetleri arasında en dikkat çekici maliyetler, sağlayıcı ya da alıcıların araştırılmasının ortaya koyduğu maliyetlerdir. Dış kaynaklardan yararlanırken çok sayıdaki işletme arasından birini seçmek, bu faaliyetin önemli noktalarından biridir. Araştırma ve seçme maliyetleri beraberinde bazı maliyetleri de taşır, örneğin sözleşme maliyeti, teklif değerlendirme maliyeti, görüşme maliyeti ve benzeri maliyetler(Öztürk, vd., 2002, s.135).

- **Kontrol Maliyetleri:** Birlikte çalışmaya karar verilen kuruluşun faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça hassas bir konu olmaktadır ve dolayısıyla bu da bazı maliyetleri beraberinde getirmektedir. Faaliyetin amacına uygun yürüyüp yürümediği diğer koşullara olduğu kadar tedarikçinin faaliyetlerine de bağlı olduğundan düzenli kontroller gerekli olup kontrol de bir maliyet unsuru olmaktadır.

- **Çalışanlar Üzerindeki Etkileri:** DKK yoluna gidildiğinde işletmeler devredilen bazı faaliyetlerin şirket içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yasal bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkinsizliğe neden olmaktadır.

- **Esneklik Kaybı:** Sözleşme uzunluğu da işletmeler açısından önemlidir. İşbirliği yapılan kuruluş uzun vadeli bir sözleşmeyle sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmelere, bu anlamda daima maliyet ve talep gibi bir takım değişen koşullar gözükecek esneklikler kazandırılmalıdır(Öztürk, vd, 2002, s.135).

- **Önemli Becerilerin Yitirilmesi veya Yanlış Becerilerin Geliştirilmesi:** Dış kaynaklardan kısa süreli dahi yararlanmalar sonucu bazı istenmeyen gelişmeler olabilir. Örneğin, dış kaynaklardan yararlanan bir Amerikan işletmesi, o an için yalnızca yarı İletken çipler veya bisiklet yedek parçası gibi küçük parça görünümlü imalat konularını dış kaynağa aktarmıştır. Bu işletme, dış kaynağın kalite standartlarını

yükselteceğini planlarken daha sonra, bu dış kaynağın işletmenin istediği biçimde mal üretmeye istekli olmadığını fark etmiştir. Ancak, geçen zaman içinde işletme, bu konulardaki becerisini yitirmiştir, Böyle bir durumda, geriye dönüş mümkün olsa dahi maliyeti çok yüksek olabilmektedir(Karacaoğlu, 2001, s.32).

- Çapraz Fonksiyonel Becerilerinin Yitirilmesi: Farklı işlevlere sahip faaliyet kollarında çalışan, yetenekli insanlar arasındaki etkileşimler sürpriz görüş ve çözümleri doğurmaktadır. Ancak, işletmelerin DKK, bu tür çapraz fonksiyonel etkileşimler dezavantaja dönüştürebilmektedir. Dış kaynak sağlayıcı işletmenin kendi personeli ile işletmenin personeli arasında fark gözetmesi, dış kaynak hizmeti alan işletme personelinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceğinden, beklenen fayda zarara dönüşebilecektir(Karacaoğlu, 2001, s.32).

- Dış Kaynak Sağlayıcı İşletme Üzerindeki Kontrolün Yitirilmesi: Dış kaynak satın alan işletme, önemli bir pazar payına sahipse, dış kaynak sağlayan işletme diğer rakiplerle işbirliğine giderek işletme karşısına çok ciddi bir rakip olarak çıkabilmektedir. Dış kaynak sağlayıcı işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi sonucu, yönetim bilgi sistemlerinin dış kaynağa aktarılması da işletmenin her konudaki stratejilerinin açığa çıkması sonucunu doğurabilir(Earl, 1996, s.28).

- Öz Yeteneklerin Yanlış Belirlenmesi: 1980’de IBM, PC piyasasına girerken işletme yöneticileri, öz yeteneklerinin pazarlamada olduğunu, operasyonel sistemler ve mikro chipler sahasında olmadığını, düşünmüşlerdir. Öz yeteneklerin IBM tarafından yanlış belirlenmesi, Microsoft ve Intel işletmelerini mikro chip ve sistem yazılımı konusunda piyasa devi yaparken, IBM bilgisayar endüstrisinde söz konusu işletmelerin gerisinde kalmıştır(Lankford, vd., 1999, s.312).

- Hedeflerin Belirgin Olmaması ve Kısa Vadeli Hedeflere Odaklanma: Eğer hedefler belirgin değilse, sonuçlar tatmin edici olmayacaktır. DKK kararı, uzun vadeli hedefler doğrultusunda alınmalıdır, çünkü DKK’nın ilk adımları maliyetli olabilmektedir. DKK’nı kısa vadeli bir uygulama olarak gören işletmeler, yüksek başlangıç maliyetleri sebebiyle sonuçta zararlı çıkabilmektedir(Cook, 1998, s.6).

- Dış Kaynak ve Fonksiyon Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi: DKK ilişkisinde kontrol ve koordinasyonun sağlanması için işletme, dış kaynağın faaliyetlerini izlemeli ve dış kaynakla sürekli iletişimi sağlamalıdır(Arslantaş, 1999, s.64).
- Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması: DKK'ndaki uzun vadeli sorunların başında, tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık gelmektedir. Uzun süreli, ortaklık anlamında çok sıkı bir ilişki, sonunda işletmeyi tedarikçi işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucunda, işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçi işletmenin fiyat, temin vb. koşullarına uymak zorunda kalabilir(Koçel, 2003, s.392). Ayrıca dış kaynaklardan sağlanan fonksiyon işletme için sır niteliği taşıyorsa, bu da önemli bir risktir. Bu sebeple işletme için sır niteliği taşıyan alanların, dış kaynaklardan sağlanmaması daha yararlı olacaktır(Karayılmazlar, 1995, s.26).
- Örgütün İçinin Boşaltılması: DKK bir anlamda işletmelerin içlerini boşaltmaları ve yeteneklerini kaybetmeleridir. Çünkü, işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ne kadar çok dış kaynaklardan sağlanırsa işletme o kadar içi boş hale gelir. Bu nedenle işletmenin varlık sebebi olan işlev, ürün ve faaliyetlerin ve bunlara ilişkin temel yeteneklerin net olarak belirlenmesi ve mümkün olduğunca bunlar dışındaki faaliyetlerde DKK yoluna gidilmesi gerekmektedir(Özbay, 2004, s.42).
- İşletme Personelinin İşten Çıkarılması: İşletme bazı fonksiyonlarında DKK' na karar verdiğinde, bazı çalışanlar işlerini kaybedebilir(Cook, 1998, s.6). Dış kaynaklar, genellikle bünyelerinde deneyimli çalışanlar bulundurmaktadırlar. Müşteri işletmede o fonksiyonu yerine getirmekle sorumlu çalışanlardan bazıları dış kaynaklara aktarılabilse de bu uygulama, her durumda ve tüm çalışanlar için geçerli bir uygulama olmayabilir(Uyargil, 2001, s.28).
- Çalışanlar Açısından Eşitsizliklere ve Çatışmalara Sebep Olması: DKK'na çalışanlar açısından bakıldığında, aynı üretim/hizmet sürecinde ve bir arada bulunan çalışanlar arasında eşitsizliklere yol açılabilmektedir(Güzel, 1993, s.14). Sendikalar özellikle işgören kiralama uygulamalarına güçlerini olumsuz yönde

etkilediğinden dolayı olumlu bakmamaktadırlar. Bu nedenle, sendikaların direnişinin de dikkate alınması gerekmektedir(Acar, 1998, s.141).

- Esnekliğin Kaybedilmesi: Ortaklık anlamında sıkı bir ilişki sonunda dış kaynaklardan yararlanan işletme, tedarikçi işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynaklardan yararlanan işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir ve tedarikçi işletmenin fiyat ve kalite gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bu uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirmektedir(Özbay, 2004, s.39).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi DKK'nın faydalarının çok olmasına karşın sorunları ile de karşılaşmak mümkündür. Bu da o işletme için bir dezavantaj haline gelmektedir.

1.8. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ RİSKLERİ VE RİSKLERİNİN TANIMLANMASI

Her işte olduğu gibi DKK projelerinde de doğal olarak riskler vardır. DKK gelecekle ilgili tahminlerle oluşturulduğundan, her zaman için belirsizlikleri içerir. Doğal olarak, bu belirsizlikler potansiyel riskleri de beraberinde getirir.

Quinn ve Hilmer temel yetkinlik dışındaki aktivitelerde DKK'nı önerirken bir yandan bazı risklerin de söz konusu olabileceğine dikkat çekmişlerdir(Quinn, vd. 1994, 43).

DKK bazı riskler içerdiği için, risk değerlendirilmesi DKK kararı verilmeden önceki analiz aşamasının ilk kısmıdır.

Risklerin tanımlanması; DKK anlaşmasında birçok potansiyel riskle karşılaşılır. Bunlar yasal, operasyonel ve finansal riskler olmak üzere üç kategoride incelenebilir(Khem, 1999, s.92).

Yasal riskler; DKK anlaşmasından sonra hukuki süreçle ilgili olan konuları kapsar. Bunların bazı nedenleri;

- Anlaşmanın açık olmayan şartları içermesi,

- Gerçekçi olmayan uzun dönemli sözleşmeler yapılması,
- Sözleşmede yeniden görüşme şartlarının olmaması,
- Alt sözleşmeci yönetim konularının ihmal edilmesi gibi durumlardan kaynaklanır.

Operasyonel riskler; anlaşmanın yönetimiyle ilgili risklerdir. Bunlar(Klıem, 1999, s.92):

- Kritik faaliyetler için tedarikçiye fazla bağımlı olma,
- Yapılacak faaliyetlerin kalitesine karar verilmesinde belirsizliklerin bulunması,
- Kısa dönemli beklentiler nedeniyle tedarikçi belirleme,
- Tedarikçinin sağladığı hizmet seviyelerinin değerlendirilmesinde belirsizliklerin olması,
- Yeterli hizmet seviyesini sağlamada tedarikçisinin başarısız olması vb. durumlardan kaynaklanır.

Finansal riskler; görüşme, bakım ve anlaşma yapma maliyetlerini kapsar. Bunların bazıları:

- Zarar ve cezalandırmalar için yeterli meblağın belirtilmemesi,
- Sözleşmeyi sona erdirmenin yüksek meblağları içermesi,
- DKK uygulamasına gidilen faaliyetlere yüksek meblağların ödenmesi vb.leri yer alır.

Sonuç olarak işletmeler, DKK yolu ile gereksiz departmanlardan kurtulup yalın hale gelmektedirler. Bu da hem maliyetleri düşürüp, hem de işletmenin karar alma sürecini hızlandıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜ VE TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

2.1. BANKA VE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Bankalar açacakları kredinin ekonomik geleceği ile ilgili incelemeleri de ihmal etmeksizin, işletmelerin para ihtiyaçlarını giderme, ödeme işlemlerine ve yatırımlarına yardımcı olma yollarıyla ekonominin mal üretim ve dağıtım koşullarını hazırlayan, ekonomilerde fon arz edenlerle fon talep edenler arasında aracılık eden kurumlardır. Böylelikle bankalar bir yandan halkın servetinin önemli bir bölümünün yönetiminde anahtar rolü üstlenirlerken, öte yandan tutumlarıyla ekonomideki para hacminin belirlenmesinde de etkili olurlar. Ekonomik anlamda banka kavramı ekonomiye (banknot ve kaydi para gibi) ödeme araçları sağlayan, nakdi sermaye ve sermayeyi temsil eden haklarla (taşınır değerlerle) ilgili ticareti alışılmış meslek olarak sürdüren ve özellikle nakit kullanmaksızın yürütülen başkaca finansal hizmetleri ödeme işlemlerini yapan, özel ya da kamu işletmeleri için kullanılmaktadır(Yüksel, vd., 2004, s.3).

Bankalara büyük hacimdeki verileri zamanında bilgilere ve kararlara dönüştürmek ve en önemlisi, bankacılık için oldukça önemli olan hızlı ve etkili iletişimi olanaklı kılmak suretiyle hizmet önemlidir. Öte yandan, bu küresel yapı içinde gerek kurumsal, gerek bireysel ihtiyaçların çeşitlenmesi ve sayısal olarak artması, bankacılık hizmetlerinin de buna paralel olarak değişimini gerekli kılmıştır. Günümüzde hizmet, sektörü giderek gelişmiş ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamıştır. Hizmetler, mallardan oldukça farklı bir niteliğe sahiptir. Bu farklılıkların yönetimini de farklılaştırır. Hizmet işletmeleri, stratejileri seçme ve yürütme yöntemleri açısından, mal üretimine yönelik işletmelerden büyük oranı değişiktir(Dinçer, 1996, s.284).

Bankacılık hizmetlerinin başlangıcı ticaretin başlangıcıyla eş zamanlıdır. Bu cümleden olarak tarihçiler ilk banka örneğine günümüzden altı bin yıl önce Sümerler’de rastlamaktadırlar(Öçal, vd., 1999, s.15). İlk banka kuruluşları tapınaklardır. İlk bankacılar rahiplerdir(Ergin, 1980, s.1).

Hemen hemen tüm dünya dillerinde aşağı yukarı benzer biçimlerde ifade edilen banka sözcüğünün, İtalyanca “banco” kelimesinden geldiği ve daha sonra kelimenin “banka” olarak kullanıldığı sanılmaktadır(Parasız, 2000, s.105).

Bankacılık sektörü, dünyada ve ülkemizde finansal yapının önemli belirleyicilerindendir. Ülkemizde banka dışı finansal araçların gelişmemiş olması nedeniyle, bankalar finansal sistemin omurgasını oluşturmuştur. Bankacılık, ülke ekonomisi açısından, halkın tasarruflarının toplanması ve kullanım alanlarına dağıtılmasını sağlayan önemli bir iş koludur.

Geride bıraktığımız yüzyılda yaşanan ekonomik krizlerin, reel piyasalardan daha çok finansal piyasalardan kaynaklanıyor olması; özellikle bankacılık sektörünün finansal piyasalardaki etkin konumu, kriz olgusunda bankaları ön plana çıkartmıştır(Tunay, 2001, s.297).

2.1.1. Türkiye’de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde, Cumhuriyet devrine kadar; 1863 yılında Ziraat Bankası, 1866 yılında Emniyet Sandığı, 1914 yılında Adapazarı İslam Ticaret Bankası, 1914 yılında Milli Aydın Bankası ve 1919 Adapazarı Emniyet Bankası kurulmuş ve Cumhuriyet’in kuruluşuna kadar da faaliyet göstermişlerdir(Eyüpgiller, 1996, s.20).

Cumhuriyet dönemi Türk Bankacılık Sektörünün günümüze kadar dört dönüm noktasından geçtiği söylenebilir. Bu dönemler şu şekilde sıralanabilir:

Kuruluş yılları (1923-1944)

Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren, 1923-1932 döneminde ise bankacılık sektöründeki en belirgin özellik, çok sayıda yerel bankanın kurulmuş olmasıdır. Cumhuriyet döneminde ulusal bankacılığımız gelişirken, yabancı bankaların faaliyetleri azalmış, bankalarımız şube yoluyla genişlemiştir(Dirimtekin, 1994, s.58).

Özel bankacılığın ortaya çıkışı ve gelişimi (1944-1980)

1940’lı yıllardan sonra ülkemizde özel bankaların kurulduğuna tanık olmaktayız. 1944’te Yapı ve Kredi Bankası, 1948’de Akbank, Tütünbank gibi bankalar kurulmuştur. 1980 ekonomik kararları ile birlikte faiz oranlarının serbestleşmesi, bankaların yüksek gelir elde etmeye başladıkları dönemdir (Parasız, 2000, s.427).

Ekonomik transformasyon sonrası gelişmeler (1980-1999)

Türk Bankacılık Sisteminin, 1980 sonrası finansal serbestleşme programı karşısındaki tutumu uyumlu olmuş, program sürecinde bankacılık sektörü önemli gelişmeler göstermiştir. Bankacılık sektörü, ekonominin bu dönemde gerçekleştirdiği dönüşümün; kullanılmaya başlanan ileri teknoloji, yetiştirilen nitelikli insan kaynakları ve yapısal ekonomik değişimlere ayak uydurmaya çalışan reel sektörün ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde kredi olarak desteklenmesi ve yurt dışına açılım için hızlı işlem altyapısı ile öncülük yapan sektörlerden biridir. Bu dönüşüm içinde, kullandığı yüksek teknolojiyi yetiştirdiği üstün nitelikli insan kaynağı ile donatan bankacılık sektörümüz, sunduğu hizmetlerin çeşitliliği ve kalitesi itibarıyla gelişmiş ülkeler düzeyini yakaladığını ifade etmek gerekir(www.genelforum.gen).

Türk Bankacılık Sektörünün 1980'li yıllarla beraber uygulamaya konulan yapısal uyum programı ile rekabetçi bir yapıya kavuşması amaçlanmıştır. Sektöre girişler kolaylaştırılmış, dış işlemlerde merkez bankası tekeli kaldırılmış, faiz oranları serbest bırakılmış, mali sektörün bütünü ile ilgili yeni düzenlemeler getirilmiş, sektörün otomasyonuna paralel olarak hizmet çeşitlendirilmesine gidilmiştir(Tunay, 2001, s.297).

Anti enflasyonist programla başlayan yeni dönem(2000-...)

2000'li yıllara gelindiğinde, Türk Bankacılık Sisteminin, dünyada meydana gelen gelişmelere ayak uydurmaya çalıştığı görülmektedir(Apak, 1994, s.9).

2.1.2. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar

Türkiye’de faaliyet göstermekte olan bankaların bu aşamada yer verilmesindeki amaç, özellikle yurt dışı bankaların Türkiye’de banka satın alarak yer almasından önceki dönemlerdeki bankalardaki DKK uygulamaları ile sonrasındaki dönemdeki DKK uygulamaları arasında sürekli artan oranda DKK uygulamalarının artmasının bir nedeni olarak görülmesidir.

Uzun yıllar ülkemizdeki banka sayısı; merkez bankası ve yatırım bankaları da dahil olmak üzere 44 olarak tutulmuştur. Bu rakam 1990’lı yıllarda 70’leri aşmış,

2000 yılı sonu itibariyle T.C Merkez Bankası hariç, Türkiye’de faaliyette bulunan banka sayısı 81’e yükselmiştir(TBB, 2006, s.1).

Türkiye’de, 2006 yılsonu itibariyle faaliyet gösteren mevduat ile kalkınma ve yatırım bankalarının sayısı 2005 yılına göre 1 adet azalarak 46 olmuştur. Bu bankalardan 33 tanesi mevduat bankasıdır. Koçbank A.Ş., 1 Ekim 2006 tarihinde, tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleri ile birlikte ve tüzel kişiliği tasfiyesiz sona ermek suretiyle Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.’ ye devredilmiştir. Denizbank A.Ş. hisselerinin % 74,9965’i Dexia Participation Belgique S.A.’ye satılmak üzere 30 Mayıs 2006 tarihinde bir anlaşma imzalanmış, fiili devir işlemi 17 Ekim 2006 itibariyle gerçekleşmiştir. Banka, bu tarih itibariyle yabancı bankalar grubuna geçmiştir. “BankEuropa Bankası A.Ş.”nin ticari ünvanı 29 Kasım 2006 tarihi itibariyle “Millennium Bank A.Ş.”; “Tat Yatırım Bankası A.Ş.”nin ticari ünvanı ise Ocak 2007 tarihinde “Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.” olarak değişmiştir(TBB, 2006, s.1).

Bankacılık sistemindeki şube sayısında 1995 yılından itibaren gözlenen artış eğilimi 1999 yılında da devam etmiş, 1999 yılındaki toplam şube sayısı 7,691 iken, bu rakam 2006 yılında 6.849’a gerilemiştir. 1999 yılında 173.988 olan toplam personel sayısı 2006 yılında 143.143’e gerilemiştir(TBB, 2006, s. 35).

Toplam personelin % 42’si kamusal sermayeli ticaret bankalarında, % 53’ü özel sermayeli ticaret bankalarında, % 2’si yabancı sermayeli ticaret bankalarında, kalan % 3’ü kalkınma ve yatırım bankalarında istihdam edilmektedir(Keskin, 1999, s.11).

Şube ve personel sayıları, 2006 yılında da devam etmiştir. Sektördeki toplam şube sayısı 2005 yılsonuna göre 602 adet artarak 6.949’ a yükselmiştir. Şube sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 114, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 679, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 26 adet artmıştır. Özel sermayeli bankalar grubundan yabancı sermayeli bankalar grubuna geçişler nedeniyle özel sermayeli mevduat bankalarında şube sayısı 217 adet azalmıştır(TBB, 2006, s. 1).

2.1.3. Avrupa Birliğinde Bankacılığın Temel İşlevleri

Dünyada, birçok ekonomik ve siyasal topluluklara ait kurallara tabi bankacılık işlemleri ve ülkelere göre değişkenlik gösteren kurallara göre bankacılık

işlem tanımları bulunmaktadır. Türkiye'nin de üye olma yolunda olduğu, Avrupa Birliği'nde ise bankacılık kuralları koordinasyon 2. Tüzüğü'nün II no'lu ekinde, 14 kalem halinde bankacılık işlemleri tek tek sayılmıştır(Yüksel, v.d., 2004, s.5):

- Mevduat ve başkaca geri ödenebilen paraların kabulü,
- Ödünçler (ikraz), özellikle tüketici kredileri, ipotekli krediler, rücu hakkı veren vermeyen factoringler, ticari finansmanlar,
- Ödeme işlerinin uygulanmasına dönük hizmetler,
- Ödeme araçlarının (kredi kartları, turist çekleri) çıkarılması ve yönetimi,
- Yükümlülükler üstlenme ve kefil olma,
- Müşteri ya da kendi adına ticaret,
- Para pazarı enstrümanları (çek, poliçe ve mevduat sertifikaları vb.),
- Kambiyo (para değişimi) işlemleri,
- Vadeli işlemler (finansal futures) ve opsiyon işlemleri,
- Döviz kuru ve faiz oranı enstrümanları ,
- Değerli kâğıt işleri,
- Değerli kâğıt çıkarımına katılma ve bu çerçevedeki hizmetler,
- Sermaye yapıları, sanayi stratejileri ve bunlara bağlı konularda işletmelere danışmanlık ve işletmeler arası birleşme ve devralma konularında danışmanlık ve hizmet verme,
- İnterbank pazarında para komisyonculuğu işleri,
- Portföy yönetimi ve danışmanlığı,
- Değerli kâğıtları saklama ve yönetim işleri,
- Ticari istihbarat,
- Kiralık kasa yönetim hizmetleri.

2.1.4. Türk Bankacılığı'nın Temel İşlevleri

Türkiye'de bankacılığın belli başlı işlevleri İngiltere ve ABD'nde olduğu gibi halkın günlük ödemelerde kullanacağı parayı yaratmak değildir. İngiltere ve ABD'nde gerek iş adamları arasındaki ödemeler gerek halkın günlük satın almalarının büyük bir kısmı çek ile yapılır. Bankaların belli başlı görevi, şu halde halkın emrine arzu ettikleri kadar mevduatı hazır kılmaktır. Ülkemizde durum tamamen farklıdır. Her

ne kadar iş adamları arasında çek kullanma adeti her gün bir miktar yayılmakta ise de halk çek ile tediye yapmak alışkanlığını kazanmış değildir(Hatipoğlu, 1964, s.12).

Türk bankacılık sisteminin temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür(Geylan, 1985,s.20):

- Türk mali sistemi içinde oldukça önemli bir yeri vardır.
- Özel kanunlarla kurulan bazı bankalar hariç, diğer bankalar anonim şirket olarak kurulmuştur.
- Her türlü bankacılık işlemini yerine getirebilecek şekilde örgütlenmişlerdir. İş bölümü ve uzmanlaşmayı kendi bünyelerinde sağlamışlardır.
- Bankalar arası rekabet tam anlamıyla oluşmuştur.
- Rekabet ortamının getirdiği mevduat toplama yarışı, giderek yöresel bankaların sayısını azaltmış, şube bankacılığı, sistemin özelliği olmuştur.
- Bazı ticari bankalar birer sermaye grubuyla bütünleşerek holding bankaları özelliğini kazanmıştır.

Türk bankacılığının önemli özelliklerinden birisi, Avrupa ülkelerindeki benzerlerinden farklı olarak, çekle ödemenin yaygınlaşmaması nedeniyle, bankaların mevduat parası (kaydi para, banka parası) yaratmaktan çok, halkın parasını saklama görevinin ağırlık taşıdığı belirtilebilir.

2.3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GELECEĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Dünyada ekonomi ve finans alanındaki yeni yönelimler ışığında, para piyasalarının ve para piyasası aracılarının misyonlarının sürdüreceklerine kesin gözüyle bakılmaktadır. Para piyasalarının gelecek yüzyılda ana hatları ile büyük bir dönüşüm göstermesi beklenmemektedir. Olası dönüşümlerin, daha ziyade finansal araçların yapısında ve ödeme sistemlerinde gerçekleşeceği öngörülmektedir.

1990'larda tüm dünyada içine girilen finansal serbestleşme ve küreselleşme süreci dahilinde konsolidasyon eğiliminin güç kazanması, 2000'lerde bankaların yeni

yapısı üzerinde belirleyici olacak gibi görünmektedir. Geleceğin bankalarının bir “finansal hizmetler süpermarketi”ne dönüşmesi beklenmektedir. Bankaların aynı kurumsal yapı içinde; ticari bankacılık, yatırım bankacılığı, sigortacılık ve diğer finansal aracılık hizmetlerini verecekleri düşünülmektedir.

Türk bankacılığı için geleceğe yönelik yapılacak değerlendirmeler de bu yönelimlerin dışında tutulamaz. Öncelikle, Türk ticari bankalarının faaliyet alanlarının her tür finansal hizmet ve ürünü kapsayacak şekilde gelişmesi beklenmektedir. Ulusal bankacılığın son yıllarda geldiği nokta değerlendirildiğinde, Türk ticari bankalarının finansal hizmet süpermarketi yerine dönüşmesi güç gözükmemektedir.

Hemen belirtilmelidir ki; Türk Bankacılık Sisteminde yer alan bankaların diğer finansal hizmetleri de sunmaya başlamasıyla, ölçeklerde bir büyüme kaçınılmaz hale gelecektir. Halen sektördeki ilk beş bankanın pazar payının %50 civarında olduğu düşünülecek olursa, çok yakın bir gelecekte bu yoğunlaşma eğiliminin yukarıda değinilen yargıyı doğrulayacağı görülecektir(Tunay, 2001, s.301).

Avrupa Birliği’ne entegre olma sürecinde, gelişmiş ülkelerin bankacılık piyasaları ve bunların özellikleri temel kıstas olarak alındığında; Türk banka bilançoları ile yabancı banka bilançoları arasındaki farklılıklar belirli bir zaman içinde azalacaktır.

2.4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ KULLANIMININ YERİ VE ÖNEMİ

Bankacılık ve teknoloji birbirine çok iç içe geçmiş ve bankacılık sektöründe gerek ürün çeşitliliğinde gerekse de DKK’nda en fazla paya sahip bir öneme sahip olan teknoloji kullanımına bu bölümde bankaların tamamının kullandığı teknolojiye dayalı ürünlere yer verilmektedir. Teknolojiye dayalı ürün kullanımları, bankaların ana faaliyetlerinin dışında kabul edilerek ağırlıklı olarak belirli maliyetlere katlanması gerekli kullanımlardır. Çoğu banka da bu maliyetleri üstlenmek istemeyerek, ağırlıklı olarak teknoloji ile bağlantılı olan iş süreçlerinde yer alan iş adımlarında DKK’na doğru yönelmektedir.

Bankacılık faaliyetlerine daha yoğun teknolojinin girmesiyle birlikte, başta zaman ve personel olmak üzere çeşitli yönlerden sağlanan kazançlar da büyük olmaktadır. Modern bankacılığın etkinliğindeki temel değişimlerden üçü elektrondur. Bunlar; bilgisayar, haberleşme ve yazılım (software) alanlarındadır. Diğer önemli değişim de stratejik planlama, etkin pazarlama ve bilgisayarlardan faydalanma gibi esasları içeren örgütsel yapı ile ilgilidir. Bilgisayar sisteminin kullanılmasının bir başka amacı da yeni teknoloji ürünü olan hizmetleri müşterilere sunarak yeni karlılık alanları yaratmak, böylece değişen toplumsal ve ekonomik koşullara uyum sağlamaktır(Coşar, 1993, s.12).

Bankacılık alanında teknoloji kullanımı; (bilgi işlem ve teknolojileri) dünyada yaşanan küreselleşme, müşteri taleplerindeki değişme ve şiddetli rekabet sonucu karşımıza çıkan bir gelişmedir(Demiralp, 1990, s.51).

Bankacılık sektöründe yakın tarihlere kadar, işlemlerin çoğu elle yapılmış, bu da ciddi zaman ve işgücü maliyetine sebep olmuştur. Ancak, bilgisayar teknolojisinin sektöre girişini takiben, verim yükselirken, maliyetlerde ciddi azalışlar meydana gelmiştir(Kirkpatrick, 1991, s.65).

Teknoloji kullanımı, rekabet avantajı sağlamada bankalar için önemli bir araç haline gelmiştir(Takac, 1998, s.28).

Krediye dayalı, bankacılığın hâkim olduğu Türkiye bankacılık sistemi, tarihsel süreç içinde bugünkü geldiği nokta itibarıyla elektronik bankacılık aşamasına ulaşmıştır(Bensghir, 1996, s.274).

Ülkemizde faaliyet gösteren ticaret bankalarının yönetim düzeylerine göre bilgisayardan yararlanma durumuna baktığımızda, özel sektör bankalarının kamuya göre daha ileri aşamada olduğu görülmektedir(Toprak, 1991, s.146).

Bankacılıkta teknoloji ürünlerinin kullanımı, elektronik bankacılığın ve bilgi iletişim teknolojisindeki gelişmelerin bir sonucudur. Otomatik para çekme makineleri (ATM), ev bankacılığı, satış noktaları fon transferi, otomatik takas sistemleri, elektronik veri değişimi, bellek kartı ve elektronik haberleşme sistemleri gibi yeni teknolojik ürünler bankacılıkta yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur.

BKM istatistiklerine göre önümüzdeki 10 yılda kredi kart sayısının on misli ve ATM kartlarının sayısının 3 kat artacağını düşünülürse DKK'nın gerekliliğin bir ihtiyaç olduğu gözler önüne serilmektedir. Avrupa'da benzer uygulamalar birkaç organize kuruluş tarafından yürütülürken Amerika'da POS ve ATM operasyonlarını kendi bünyesinde toplayan banka sayısı bir elin parmakları kadar azdır(www.btvizyon.com.tr, 2002).

2.4.1. Otomatik Para Çekme Makineleri (ATM)

Otomatik para çekme makineleri (Automated Teller Machine) denilen terminallerde banka müşterisinin, her hangi bir memur ile karşılaşmadan hesabından para çekmesi veya yatırması mümkündür(Coşar, 1993, s.12).

2.4.2. Satış Noktası Elektronik Fon Transferi Sistemleri (EFTPOS)

EFTPOS (Electronic Fon Transfer Point of Sale) sistemleri büyük otel, mağaza ve alışveriş merkezleri gibi yerlere yerleştirilen terminaller aracılığı ile banka ile bağlantı kurularak, satın alınan mal ya da hizmet bedelinin müşteri hesabından satıcı hesabına aktarılmasını sağlamaktadır(Arkan, 1991, s.26).

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

Ev ya da ofis ortamında gerçek kişilerin kişisel bilgisayar, kablolu televizyon, özel görüntü ekranları veya telefon kullanarak iletişim ortamları üzerinden banka veri tabanına erişerek, kendi hesapları üzerinde istediği işlemleri yapması ve bu veri tabanından müşterilere sunulan bilgilerden yararlanmasıdır(Bensghir, 1996, s.285).

2.4.4. Bankalar arası Elektronik Haberleşme Sistemleri

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

transferi göndermektedir. B bankası dış transfer alıcısı ile irtibata geçerek fon teslimini gerçekleştirmektedir(Akpınar, 1993, s.12).

2.4.5. SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)

Türkiye’de 50 ve dünyada 3000 civarında finansal kuruluş SWIFT kullanarak mali haberleşmeyi sağlamaktadır(Coşar, 1993, s.22).

2.4.6. Nakit Yönetimi

Nakit yönetimi işletmelere, bilgisayar ve haberleşmeyi sağlayan terminal aracılığı ile çalıştıkları bankalarla irtibata geçerek hesaplardaki değişimleri, inceleme imkânı verir(Özmen, 1995, s.157).

2.4.7. Elektronik Veri Değişimi

Elektronik veri değişimi bilgisayar ve iletişim ağlarını kullanarak, örgütler arasında fatura satın alma, nakliye emirleriyle fırsat listeleri gibi standart örgüt belgelerinin elektronik olarak değişimini gerçekleştirmektedir(Bengshir, 1996, s.286).

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

Mali işletmeler, yakın geçmişte görülen derecede olmamakla birlikte, uzun bir süredir dışarıdan temin düzenlemelerine girmişlerdir. Örneğin, menkul kıymetler endüstrisinde, işletmeler, 1970’lerden beri, kayıtların basılması ve saklanması gibi kâtiplik işlerine benzeyen faaliyetleri dışarıdan temin etmişlerdir. Bu, maliyet tasarrufu nedeniyle yapılmıştır. Teknoloji geliştikçe, bilgi hizmetlerinin dışarıdan temini daha yaygın hale gelmiştir. 1980’lerde ve 1990’larda böyle işlemler büyük çaplı olma eğilimindeydi ve genellikle, maliyete ve hızla gelişen teknolojiye günceli yakalamanın önemine dayalı olarak, tüm BT bölümlerinin dışarıdan teminini içermekteydi. Müteakiben, insan kaynakları gibi daha stratejik alanlarda dışarıdan teminin arttığı

görüldü ve bazen, “ticari işlem hizmetinin dışarıdan temini” (BPO), yani, bir ticari hattın veya işlemin, uçtan uca tümüyle dışarıdan temin edilmesi eğilimi gözlendi. BPO’lar ayrıca şu anlama gelmektedir; dışarıdan hizmet temin eden ile üçüncü taraf arasındaki ilişki, üçüncü taraf, geleneksel bir tedarikçiden ziyade bir stratejik ortak haline geldikçe, biraz değişmektedir(TBB,2006,s.78).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE UYGULAMALARI

3.1. UYGULAMANIN ÖNEMİ

Türkiye’de özellikle 2000’li yıllardan itibaren gerek küreselleşmenin getirmiş olduğu olağan yönlendirmelerden gerekse de 2000’li yıllardaki ekonomik kriz ve çalkantıların sonucu Türk bankacılık sektöründe kamu bankaları en başta dahil olmak üzere yeniden yapılandırma gerçekleştirilmiştir.

Bu yönde herkes tarafından yıllardır zarar ettikleri gerekçesi ile eleştirilen kamu bankaları, kriz ortamının getirmiş olduğu zorunlu değişiklik taleplerinin de etkisiyle gerek personel yapısı gerek vizyonel bakış açısı gerekse de mali ve sistem altyapıları konuları başta olmak üzere yeniden yapılandırılma yoluna gitmişlerdir.

Bu sayede, Türkiye’de kamuoyunda genel kabul gören kamu bankalarının hantal yapısının yeniden yapılandırma çalışmaları sonucu ortadan kaldırılmaya çalışıldığı ve birçok yenilik ve sistemsal altyapı hizmetlerinin sonlandırılma aşamasında ve özel bankalardan dahi daha verimli çalışıldığı görülmektedir.

Özellikle yurt dışında yaygın olarak kullanılmakta olan DKK ‘nın uluslar arası bankaların Türkiye’de banka satın alma yoluyla girdikleri Türk Bankacılık sektöründeki kamu bankalarındaki algılamalarının ve bankadaki personel tarafının da bu değişim ile ilgili yeterince bilinçli olup olmadığı uygulamaların sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

3.2. UYGULAMANIN AMACI

2000’li yıllar öncesinde kamu zararı adı altında sürekli zarar eden ve piyasa bankacılık hizmetlerine son derece uzak kalan kamu bankalarındaki yeniden yapılandırma sonucu nasıl kar eden kuruluşlar olduğu ve kamu bankalarının kamunun iş yükü yanında piyasa bankacılık hizmetlerine de ağırlık vermesi ve bunun yapılmasında da DKK ‘nın payının bulunup bulunmadığı ve DKK ‘nın bankadaki müşteri öncesi müşteri konumunda olan personel tarafındaki algı düzeylerinin tespitinin yapılması bu uygulamanın ana amacıdır.

3.3. UYGULAMANIN KAPSAMI

Uygulama kapsamında Ziraat Bankası bünyesinde bankanın değişik birimlerinde görev yapmakta olan ve önümüzdeki yıllarda bankada idareci olarak görev yapacak olan yönetici adayları ile bankadaki mevcut DKK uygulamaları ve bu uygulamalara yönelik algı seviyeleri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

3.4. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Uygulama kapsamında Ziraat Bankası bünyesinde bankanın değişik birimlerinde görev yapmakta olan ve önümüzdeki yıllarda bankada idareci olarak görev yapacak olan yönetici kademesine yakın 30 kişi ve şubede çalışan 20 personel ile mülakat yapılarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bunun yanında bankada yönetici olarak görev yapmakta olan kişilerin de görüşlerine başvurularak bankadaki genel DKK uygulamaları konusunda görüş alınmıştır.

3.5. BANKACILIK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Türkiye'deki bankacılık sisteminin güçlendirilmesi, etkinliğinin ve rekabet gücünün kalıcı olabilmesi için Mayıs 2001'de uygulamaya konulan Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı sayesinde Türk bankacılık sisteminin günümüze kadar birikmiş olan sorunlarının ortadan kaldırılması amaçlanmıştır. Bu program aracılığıyla, bankaların temel işlevlerini yerine daha etkin getirmeleri beklenmektedir(Yayla, vd., 2002, s.1).

Türkiye bankacılık sektörünün dış kaynaktan gerektiği gibi yararlandığı söylenemez. Ana iş sahası ve ürün yönetimi dışında kalan, uzmanlık ve teknoloji gerektiren her alanda DKK, daha küçük ancak daha etkin bankacılık anlayışını oturtacaktır. Tasarruf edilen zaman ve para, ileri bankacılık uygulamalarının hayata geçişini hızlandıracaktır. Günümüzde bir çok işletme, DKK 'nda uygulama yazılımı geliştirmekten, bilişim sektöründeki marka bağımsız hemen her donanım ürünü için bakım ve teknik destek hizmetleri vermeye, personel desteği sağlamaktan tüm projeyi işletmeye kadar geniş bir perspektif içinde müşterilerinin de gereksinim duyacağı

kapsamda DKK hizmetleri vermekte ve önümüzdeki yıllarda da sadece Bankacılık sektöründe değil, bilişim hizmetlerinden yararlanan tüm sektörlerde büyüme beklentileri bulunmaktadır(www.meteksan.com.tr).

Bir banka, herhangi bir tedarik servisinden temizlikçi personeli için temizlik malzemeleri aldığı anda paspas, süpürge ve kimyasal temizleyici maddeleri DKK ile elde ettiğini söylemez. Aynı banka, temizlik hizmetleri veya hatta satın alımı DKK ile elde edebilir ancak aradaki fark temizlik ve satın alımın bankanın normal olarak yapacağı şeyler olması ancak paspas, süpürge ve kimyasal temizlik malzemelerinin üretimi ve nakliyatı değildir. DKK mallar veya tamamen ilgisiz ürün veya hizmetler “sağlamak” demek değildir(Corbett, 2004, s.9).

Bir banka mevcut çek tahsilatı işlerini başka bir bankayla ve bir teknoloji hizmeti sağlayıcısıyla kurduğu ortak girişime devrettiğinde, bu işlemin ne kadarı DKK kapsamına, ne kadarı yeni bir iş alanına dönük daha geleneksel bir yatırım kapsamına girer(Corbett, 2004, s.37).

Teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler sayesinde, bankacılık sektörü hedef ve planlarına uygun olarak önemli banka içi planlama, enformasyon ve muhasebe düzenine ilişkin sorunları çok kısa sürelerde çözümleyecek karar ve uygulama olanaklarına sahiptirler(Berk, 1999, s.10).

Teknolojideki gelişmelerin ve bankacılık alanındaki yenileşmelerin sağlamış olduğu tüm bu olumlu gelişmelere rağmen, adları geçen finansal tekniklerin ve ürünlerin uygulaması ve kurumsallaşmasında bu tekniklerin ve yeniliklerin uygulanması ile ilgili devlet organlarının koordineli bir şekilde çalışamaması, konuyla ilgili bir mevzuat altyapısının henüz tam olarak oluşturulmamış olması ve ekonomik istikrarsızlık nedeniyle, sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların giderilmesi yukarıda sayılan eksikliklerin giderilmesiyle mümkün olacaktır.

3.6. BANKALARIN DKK KULLANMA SEBEPLERİ

BT (bilgi teknolojisi) ile ilgili hizmetlerin, en sık olarak dışarıdan temin edildiğini göstermektedir ki bu, diğer çalışmalardan edinilen tecrübe ve Ortak Forum

üyelerinin kendi tecrübeleri ile uyumludur. Bir tahmine göre, 2003 yılında küresel olarak BT için harcanan 340 milyar doların, 120 milyar doları veya üçte biri, üçüncü taraflara emanet edilmiştir. Ancak, bu grafik ayrıca, insan kaynakları ve finansman da dahil olmak üzere şimdi dışarıdan temin edilmekte olan diğer faaliyetlerdeki büyümeyi de göstermektedir. Bu büyüme, belirli görevlerin dışarıdan temin edilmesinden, dışarıdan stratejik hizmet teminine doğru bir büyüme şeklinde gelişen bir eğilimin bir parçası olarak görülebilir(TBB, 2006, s.74).

Tablo 3.1. Dışarıdan Temin Etmenin Büyüme Eğilimi Grafiği

Sektör	Büyüme%
Taşıma	%9
Emlak/Tesis Yönetimi	%11
Satış/Pazarlama	%13
İrtibat/Çağrı Merkezleri	%15
İmalat	%18
İnsan Kaynakları	%19
Finansman	%20
Dağıtım ve Lojistik	%22
İdare	%47
Bilgi Teknolojisi	%55

Türkiye Bankalar Birliği, 2006, s.74.

Dışarıdan temin için zorlayıcı birçok nedenler vardır ki bunların en azından birisi, hizmetlerin, belirli bir işlemsel alanda ölçek ekonomisi geliştirmeyi başarmış olan bir işletmeciden veya başka bir ülkede daha düşük işçilik maliyetine erişebilen bir işletmeciden temin edilmesi suretiyle önemli maliyet tasarrufu potansiyelidir. Belirli faaliyetlerin dışarıdan temini için verilen ana nedenler(TBB, 2006,s.77);

- Yönetimi zor olan veya kontrol dışı fonksiyon,
- Kıyı bölgesi imkânlarından yararlanmak,
- Riskleri paylaşmak,
- Pazarlama süresini azaltmak,
- Yeniden tasarlama yararlarını hızlandırmak,
- Kurum içinde mevcut olmayan kaynaklar,
- Dünya çapında imkânlara erişmek,

- Kaynakları, diğer projeler için serbest bırakmak,
- İşletme giderlerini azaltmak ve kontrol etmek,
- Şirketin odaklanmasını iyileştirmek.

Dışarıdan teminin önemi, üç mali sektörde artmış olmakla birlikte, dışarıdan temin kalıpları, her sektörde aynı değildir. Özellikle fon yönetimi ve sigorta sektörleri, bir süredir, temel fonksiyon sayılabilecek olan faaliyetleri dışarıdan temin etmektedirler. Bunlar, aşağıdakileri içermektedir(TBB, 2006, s.78):

- Yatırım yönetimi: Birçok sigortacı ve fon yöneticisi, şimdi yatırım yönetimi hizmetini dış taraflardan ve/veya ilgili grup kuruluşlarından temin etmektedirler.
- Birim fiyatlama ve emanet: Birçok durumlarda, birim bağlantılı fonlar ve ürünler ile ilgili birim fiyatların belirlenmesi ve emanet (koruma) düzenlemeleri ile ilgili hizmetler, üçüncü taraflardan temin edilmektedir.
- Aracılık yüklenimi ve hasarların ödenmesi: bazı aracılık yüklenicileri, sigorta aracılarının, kendi adlarına belirli aracılık yüklenimi risklerini kabul etmelerine ve hasar taleplerini işleme koymalarına izin vermektedirler.

Ekonomik şartların ve iş anlayışının değişmesi sonucunda günümüzde şirketler artık sağlamaları gereken servisleri kendi bünyelerinde tutmak yerine kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanarak güçlü kalabiliyorlar. Bu konseptin sonucu dış kaynak kullanan işletmelerin hedeflerine ulaşmada ihtiyaçlarını karşılayan bir alternatif olarak daha fazla kullanılmaktadır(Kuşsan, 2002, s.15).

Banka dışındaki kurumlar genel olarak DKK yapmaya tedarikçi olarak “bankaları” kullanarak maaş ödemelerinde, taşıma benzeri stratejik olmayan ağırlıklı olarak personel ile ilgili idari faaliyetlerinde maliyetlerini düşürmek amacıyla başlamışlardır. İlerleyen yıllar itibarıyla, özellikle değişen ekonomik ve konjenktürel değişimler neticesinde günümüzde kurumlar ana faaliyet alanlarında operasyonel performanslarını arttırmak için büyük ve stratejik anlaşmalar ile DKK yapmaktadırlar. Son yıllarda da dünya bankacılık sektöründe ana faaliyet konularında DKK yönüne gitmek sıkça rastlanan bir durum haline gelmiştir.

DKK'nın getirdikleri bunlarla sınırlı olmayıp, öncelikle hızın şart olduğu bu rekabetçi pazarda hazır ve kullanılan servislerle kısa sürede pazara girip rekabet avantajı yaratmak DKK ile mümkündür. Bunun dışında sunulmak istenilen bir serviste oluşturulan bir bütçe ve bu bütçenin içinde kalınabilirse, DKK yani bir farklı şirketten servis olarak sabit veya değişken maliyetlerle kullanıldığı kadar ödeme gibi bir avantajı ortaya çıkmakta, rekabetçi fiyat avantajlarından yararlanarak da bir servis müşteriye sunulurken acaba ne kadar mal olacak sorusu ortadan kalkmaktadır. Servis sağlayıcı DKK sağlayıcı şirketler teknolojik değişim ya da gelişimleri kurum adına takip ederek gerekli adaptasyonları kurum adına sağlıyorlar. Risk paylaşımı belki de en önemli paylaşımı DKK' nın bu şekilde servisi sağlayan ya da servisi alan kullanıcı ya da alıcı arasında riskler paylaşılmaktadır(Kuşsan, 2002, 15).

Stratejik işlerde DKK eğilimi, partner seçiminde araştırma ve anlaşma safhalarını bir tedarikçi seçerken izlenen kriterlerden M&A benzeri detaylı ve stratejik anlamda incelemeye yaklaştırmıştır. Servis sağlayıcının seçiminden sonra standartların ve rollerin önceden belirlenmesi sonradan ortaya çıkabilecek hoş olmayan sürprizleri engelleme ve tarafların karşılıklı beklentilerini birbirlerine dile getirmeleri anlamında yine önemli bir aşamadır(www.tbb.org.tr, 2006).

DKK'nın kullanım alanı olarak genişlemesinden dolayı her geçen gün daha da artarak yaygınlaşmaktadır. DKK alanları bankacılık alanında da artış göstermektedir.

3.7. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI

Türkiye'de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından gerçekleştirilen Bankalar Bilgi Teknolojileri Envanteri Anketi, Türk Bankacılık sektöründe DKK 'na yönelik değerli bilgiler içermektedir. Temmuz 2005 tarihinde BDDK Bilgi Yönetimi Dairesi tarafından yayımlanan ve Kasım 2004 ve Şubat 2005 tarihlerine ait verileri kapsayan çalışmaya 48 banka ve 5 özel finans kurumu katılmıştır.

Araştırmaya katılan bankaların 27'si ATM cihazına sahipken, 26 bankanın ATM cihazı bulunmamaktadır. Çoğu banka ATM cihazlarını kullanmakta olup, ATM cihazı bulunmayan bankalar bu hizmeti DKK yoluyla diğer bankaların ATM cihazlarını kullanarak karşılamaktadırlar. ATM cihazı bulunan 27 bankadan 20'si ATM

cihazlarında dış kaynaklı yazılım kullanmakta iken 7 tanesi dış kaynak kullanmamaktadır.

Bankaların işletme giderleri içerisindeki teknoloji yatırımı payı 2002 yılında %15,70; 2003 yılında %11,80 iken 2004 yılında %9,70'e düşmüş durumdadır.

Kredi Kartı ve POS cihazı olan 23 bankanın 22'si bu cihazların bakım ve onarım işlemlerinde DKK varken, beraber cihazların yönetimi ise genellikle bankaların kendi bünyesindeki birimleri tarafından yapılmaktadır.

Telefon Bankacılığında 23 bankadan 15'i dış kaynaktan yararlanmaktadır.

Anket değerlendirmesindeki sonuçlara göre finans kurumlarından 34'ünün internet bankacılığı hizmeti varken 19'unun henüz bu hizmeti vermediği görülmektedir internet bankacılığı hizmeti veren bankalardan 22'si dış kaynak aracılığıyla internet bankacılığı hizmeti sunarken; 12'si kendi bünyelerinde kurulu birimler aracılığıyla internet bankacılığı hizmetini vermektedir. Genel olarak bakıldığında 53 bankadan 45'inin çeşitli hizmetler için dış kaynak kullandığı görülmektedir(Mersin, 2006, s.3).

3.7.1. Yabancı Banka DKK Düzenlemeleri ve Uygulamaları

Yurtdışında bankacılık sektöründe DKK eğiliminin uzun yıllar önce ve Türkiye'deki bankacılık sektöründen çok önce başlaması nedeniyle olsa gerek bir çok ülke, farklılık gösteren DKK uygulamaları için gerek tedarikçi işletme gerek kullanıcı işletme gerekse de işletmenin müşterilerinin haklarının düzenlenmesi için bir çok yasal düzenlemeler yapmışlardır.

3.7.1.1. Yabancı Ülke DKK Yasal Düzenlemeleri

Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından oluşturulan Ortak Forum, tarafından dışarıdan hizmet teminine ilişkin yüksek seviyede ilkeler geliştirmek amacıyla bir çalışma grubu kurulmuş ve temel ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkeler, bankacılık, sigorta ve menkul kıymetler sektörleri için geçerlidir ve her bir sektörle ilgili uluslararası komiteler, (Basel Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi (BCBS), Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Örgütü (IOSCO) ve Uluslararası Sigorta

Denetçileri Birliği (IAIS) daha belirli ve odaklanmış rehberlik sunmak için, bu ilkelerden yararlanabilirler. İlgili kuruluşlar bazı faaliyetleri yürütürken, ilişkili olmayan hizmet sağlayıcıların diğer faaliyetleri yürütmesini sağlayan, gittikçe daha karmaşık düzenlemeler geliştirilmektedir. Ortak Forum ilkeleri, hizmet sağlayıcının düzenlemeye tabi bir kuruluş olması veya olmaması halinde geçerli olacak şekilde tasarlanmıştır. Düzenlenen kuruluşlar, kapsamlı ve net dışarıdan temin politikaları hazırlamak, etkin risk yönetimi programları tesis etmek, dışarıdan hizmet temin işletmesinden beklenmeyen durum planlaması istemek, uygun dışarıdan hizmet temin sözleşmeleri müzakere etmek ve hizmet sağlayıcının mali ve altyapı kaynaklarını analiz etmek üzere (ilkelerde tartışıldığı şekilde) adımlar atmak suretiyle, bu riskleri azaltabilirler(www.tbb.org).

Avustralya, Bankalar için dışarıdan temin ile ilgili standartlar, 1 Temmuz 2002'den itibaren geçerli olmak üzere uygulamaya konulmuştur. Sigorta sektörüne, onların resmen uygulamaya konulmasına kadar, onların da bu standartlara uymalarının beklendiği bildirilmiştir. Belçika Haziran 2004'te, hem bankacılık, hem de yatırım hizmetleri sektörü için bir ortak yol gösterici genelge yayınladı.

Dışarıdan temin, yazılı bir sözleşme ile tesis edilmeli ve bu sözleşme, mali kuruluş ve komisyon bankeri tarafından yerinde ziyaretler yapılmasına izin vermelidir. Dışarıdan temin edilen faaliyetler ve onlara ilişkin riskler, yönetim kuruluna verilen raporların bir parçasını oluşturmalıdır.

Almanya, Aralık 2001'de, Alman makamları, tüm kredi kuruluşlarını ve mali hizmet kurumlarını kapsayan kılavuz ilkeler yayınladılar. Bu kılavuz ilkeler, dışarıdan temin gereksinimlerini tarif etmektedir. Buna göre, operasyonel faaliyetlerin dışarıdan temininin; böyle iş veya hizmetlerin düzenliliğini, yöneticilerin faaliyetleri yönetme ve izleme yeteneğini veya BaFin (Alman Federal Finansal Denetim Otoritesi)'in kendi yetkisi altındaki kredi kurumlarını denetleme ve izleme yeteneğini zaafa uğratmaması temin edilmelidir.

Fransa'da, 2005'in başlarında, kredi kuruluşlarındaki ve yatırım işletmelerindeki iç kontrol ile ilgili yönetmelik 97-02 uygulamaya konuldu. Bu hükümler, önemli olan ve olmayan dışarıdan temini kapsamakta ve "temel" faaliyetlerin

dışarıdan teminine özgü gereksinimleri belirtmektedir. Dışarıdan temin, yazılı bir sözleşme ile tesis edilmeli ve bu sözleşme, mali kuruluş ve komisyon bankeri tarafından yerinde ziyaretler yapılmasına izin vermelidir. Dışarıdan temin edilen faaliyetler ve onlara ilişkin riskler, yönetim kuruluna verilen raporların bir parçasını oluşturmaktadır.

Japonya Nisan 2001’de, Bank of Japan, mali kuruluşlar için, dışarıdan temin ile ilgili risk yönetimi beklentisini belirten bir uygulama belgesi yayınladı. Mali Hizmetler Kurumu, mali kuruluşlar için teftiş elkitapları yayınladı. Bu el kitaplarında, dışarıdan temin düzenlemeleri için, risk yönetimi kontrol noktaları tespit edilir.

Hollanda 1 Nisan 2001’de, De Nederlandsche Bank (kredi kuruluşlarının basiretli denetçisi) Organizasyon ve Kontrol Yönetmeliğini yayınladı. Bu yönetmeliğin 2.6. bölümü, iş süreçlerinin (veya onların bileşenlerinin) dışarıdan temini ile ilgilidir. 1 Şubat 2004’te, Pensionen & Verzekeringskamer (Hollanda Emekli Aylığı ve Sigorta Denetim Kurumu) (sigorta şirketlerinin ve emekli aylığı fonlarının basiretli denetçisi), Sigorta Şirketleri tarafından Dışarıdan Hizmet Temini Yönetmeliğini yayınladı.

İsviçre Ağustos 1999’da, İsviçre Federal Bankacılık Komisyonu (SFBC), bankalar ve menkul kıymet firmaları için SFBC’nin izni olmaksızın dışarıdan hizmet teminine izin veren “Dışarıdan Temin Kılavuz İlkelerini” uygulamaya koydu. Bu kılavuz ilkelere uyum, yıllık dış denetime tabidir. Dışarıdan temin, yazılı bir sözleşme ile tesis edilmelidir ve bir mali kurumun iç kontrol sistemi kapsamında dışarıdan temin edilen faaliyetlerin entegre edilmesini gerektirmektedir. Bir dışarıdan temin sözleşmesi, mali kurumlar, onun iç ve dış denetim işletmesi ve SFBC tarafından ziyaretler ve kontroller yapılmasına açıkça izin vermelidir.

Birleşik Krallık’ta, Denetim Otoritesi FSA, bankalara yönelik Ara Basiretli Kaynak Kitabında, bankalar ve konut kredisi veren mali kuruluşlar için kılavuz ilkeleri belirtmektedir. Sigortacılara yönelik olan Ara Basiretli Kaynak Kitaptaki kılavuz ilke not P3, aynı konuyu kapsamaktadır. Bu kılavuz ilkeler, önemli olan ve olmayan dışarıdan temini kapsamakta; fakat dışarıdan önemli hizmet teminine ağırlık vermektedir. Bir işletme, önemli bir dışarıdan temin düzenlemesine girmeden önce, daima FSA’ya bilgi vermelidir.

ABD, mali kuruluşları ile ilgili beş düzenleyici kurumun şemsiye örgütü olan FFIEC, bankaların, BT ile ilgili dışarıdan temin ilişkilerine ilişkin risk yönetimi görevlerini açıklamak ve inceleyicilere yol göstermek amacıyla, bir dizi kılavuz ilkeler ve bültenler yayınlamıştır. Son güncellemeler, üçüncü taraf ilişkilerinde bilgi güvenliği risklerini ele almaktadır.

Teknoloji Hizmet Sağlayıcısı ilişkilerinin denetimine ve yönetimine riske dayalı bir denetim yaklaşımını özetleyen “Teknoloji Hizmet Sağlayıcılarının Denetimi Kitapçığı” (Mayıs 2003) başlıklı FFIEC BT El kitabı. 2004 yılının ortalarında, ABD banka denetçileri, Teknoloji Hizmetlerinin Dışarıdan Teminine ilişkin FFIEC BT İnceleme El kitabının güncellenmiş bir şeklini sonuçlandırdılar. Bu elkitabı, BT hizmetinin dışarıdan teminini tesis etmek, yönetmek ve izlemek üzere, bir mali kuruluşun risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesinde inceleyicilere yardımcı olacak rehberlik ve inceleme prosedürleri sağlayacaktır.

3.7.1.2. Yabancı Banka DKK Uygulamaları

Dünya klasmanındaki bankalar operasyonel maliyetlerinin yarısına ulaşan “arka ofis”lerini ve BT aktivitelerini verimli yönetebilmek için sürekli olarak yaratıcı çözümler bulmaya çalışmaktadırlar. Bu bölümde yapılan banka örneklendirmelerinde özellikle büyük çaplı DKK anlaşması yaparak DKK faaliyetinde bulunan büyük sermayeli bankalar ele alınarak DKK’nın uluslar arası hacminin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra ağırlıklı olarak DKK’na konu olan bankacılık işlemleri ve operasyonlarına yönelik tespit yapılmaya çalışılmıştır.

Uluslara arası bankacılık sektöründeki DKK uygulamaları ile ilgili olarak Dünyada saygın danışmanlık işletmelerinden kabul edilen McKinsey’e göre, Şili’li bankalar bu konuda çok etkileyici bir performans sergilemektedir. Şili’nin 5 büyük bankasının maliyetlerinin gelirlerine oranı %59. Oysa, bu oran 2003’te Brezilya’nın en büyük 5 bankasında %87, Amerika’da %67, İngiltere’de ise %58 olarak gerçekleşmiştir. Şili’li bankaların bu başarısının arkasında ise yenilikçi şube formatları, yalın operasyon süreçleri ve DKK bulunmaktadır(Levent, 2005).

2002 Aralık ayında, JP Morgan Chase Bank yönetimi, IBM işletmesi ile 7 yıllık ve yaklaşık 5 milyar dolar tutarında IT DKK anlaşması yaparak, kurumun ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlemesi yapılacak ve her türlü ihtiyaçların ve taleplerin ölçümlenebilir seviyeye getirilerek, maliyetlerin de daha esnek ve ölçülebilir hale getirilmesini amaçlamıştır. Bu maliyet ölçümlemesi sayesinde, data saklama, network gibi ana IT faaliyetleri de olmak üzere tüm IT operasyonlarında ‘kullandığın kadar öde’ sistemine geçerek maliyetlerinin azaltmayı hedeflemektedir. Bu anlaşma kapsamında 4.000 JP Morgan Chase Bank personeli, IBM işletmesine transfer olmuştur(Quelin ve Duhamel, 2003, s.648).

2004 Eylül ayında JP Morgan Chase Bank, IBM ile olan DKK anlaşmasını iptal ettiğini ve IBM bünyesine katılan 4.000 personelinin de bankaya geri döneceğini açıkladı. Bu kararda etkili olan faktör olarak da, bankanın ortağı olan Bank One’ın CEO’su olan James Dimon’un DKK karşıtı bir yönetici olması ve IT konusunun da bir bankanın ana faaliyetlerinden birisi olduğu için DKK’nın uygun olmayacağı düşüncesi olarak gösterilmektedir(Rosenthal, 2004, s.1).

IT, DKK özellikle son yıllarda artan DKK sözleşmelerinin başında yer almaktadır. Bank of America, 2002 Aralık ayında EDS işletmesi ile 10 yıllığına 4,5 milyar dolar tutarında; Deutsche Bank, 2002 Aralık ayında IBM işletmesi ile 10 yıllığına 2,5 milyar dolar tutarında anlaşmalar yapmışlardır(Quelin ve Duhamel, 2003, s.648).

IT, DKK kadar yaygın ve yüksek miktarlı olmasa da iş akışları geliştirme konusunda da DKK son yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. İş akışları geliştirme ağırlıklı olarak personelin iş tanımları ile ve kurumun gerekleri ile ilgili çalışmalar yapılmasını gerektirmekte ve insan kaynakları ile doğrudan ilgilidir. 2001 Şubat ayında, Bank of America, Exult Inc. firması ile 10 yıllığına 1,1 milyar dolar tutarında ve 2002 Ocak ayında, Prudential Financial, Exult Inc. İşletmesi ile 10 yıllığına 700 milyon dolar tutarında insan kaynakları DKK anlaşması imzaladılar(Quelin ve Duhamel, 2003, s.648).

DKK’nda da yine bankacılık alanında olduğu gibi off-shore DKK anlaşmaları yapılmaktadır. 2004 yılında HP, The Bank of India’nın sistem geliştirme ve

yeni ATM sistemi kurulumu işini 150 milyon dolar tutarında bir anlaşma ile Hindistan'daki yerel rakiplerini geride bırakmıştır(Rosenthal, 2004, s.1).

SBS Almanya tarafından imzalanan DiBa BT DKK hizmet anlaşması ile SBS Almanya, 1,5 milyondan fazla müşterisi ile Frankfurt merkezli, Almanya'nın en eski ve büyük bankası olan DiBa Bankası'nın (Allgemeine Deutsche Direktbank) kullandığı Kordoba bankacılık yazılımı ve yazılım ile ilgili bütün hizmetlerinin ayrıca donanım altyapısının 2005 yılına kadar işletim ve yönetimini üstlendi. Bu proje ile birlikte SBS, Avrupa'da ki 4. büyük BT DKK hizmet sağlayıcısı haline geldi(www.btvizyon.com.tr).

Avustralya bankaları, diğer faaliyetler yanında, bilgi teknolojisi, kredi kartı hizmetleri, tedarik, çek ve diğer elektronik takas hizmetleri, ipotek ve bordro işlemleri gibi bazı faaliyetleri dışarıya yaptırma yoluna gitmişlerdir. Bu uygulama, müşteri bilgilerinin mahremiyeti konusunda endişelere yol açtığı gibi, bir hizmet sağlayıcının problemler yaşaması veya hizmet vermeye devam edememesi halinde bankaları finans ve itibar risklerine maruz kılmaktadır(TBB, 2006).

3.7.2. Türkiye'deki Banka DKK Uygulamaları

Türkiye'de DKK faaliyetinde bulunan bankaların sayısı her geçen gün artmaktadır. DKK banka örnekleriyle DKK konusunda hangi alanda nasıl yararlanıldığına aşağıda değinilmektedir. Aşağıda örnek olarak verilen banka DKK örneklemelerinde; Türkiye'de herhangi bir Türk bankası ile ortaklığa girmeden Türk bankacılık piyasasında faaliyet gösteren Bank Europa, Novabank, Citibank ve HSBC bankaları ile yurtdışı banka ortaklığı bulunan bankalar Yapı Kredi Bankası, Denizbank ve Finansbank ile kamu bankası olan Halkbankası kullanılmıştır.

Bank Europa, ana bankacılık faaliyetleri dışındaki bütün işlerini DKK yoluyla gerçekleştirmektedir. Avrupa'nın en büyük finans kuruluşlarından biri olan Banco Commercial Portugues (BCP) Türkiye'nin kârlı bir yatırım pazarı olduğuna karar vererek özel bir Türk bankası olan Sitebank'ı devralarak, Türkiye'de gelir düzeyi yüksek olan müşterilerin tercih ettiği finansal çözüm ortağı olmayı hedeflemiştir. BCP,

hisselerinin büyük çoğunluğuna sahip olduğu Novabank'a, Türkiye'de kuracağı yeni bankanın, Bank Europa'nın, yaygınlaştırma çalışmalarını yönetme görevini vermiştir.

Novabank kısa zamanda projenin sonuçlandırılması ve birbirinden farklı çözüm ihtiyaçlarının karşılanması için bilgi birikimi, müşterilerine sunduğu seçkin hizmetleri ve esnekliği de dikkate alarak Siemens Business Services Türkiye işletmesini, banka yapılanmasının yönetimini üstlenecek ana işletme olarak belirlemiştir. Ana hatlarıyla proje, tedarikçilerle ilişkilerin yönetimini, altyapı değerlendirme ve danışmanlık hizmetlerini, altyapının, şebeke cihazlarının ve tüm bilgisayar sistemlerinin kurulmasını, İstanbul Merkez Ofisinin ve Türkiye'nin üç büyük şehrindeki şubelerin kurulması ve yaygınlaştırılması hizmetini ve yerinde sistem ve network hizmetleri desteğini kapsamaktadır.

Citibank yetkilileri de, DKK'nın şirket içi kontrol mekanizmasını artırarak insan kaynakları ve nakit akışı gibi konularda avantajlar da sağladığını belirterek, işletmelere DKK'ndan en iyi şekilde yararlanmaları için, bunu sadece şirket maliyetlerini azaltma modeli olarak görmemelerini önermekte, ayrıca gerekli kontrol mekanizmalarını kurarak birlikte çalışacakları işletmelere en iyi şekilde eğitim vermeleri gerekliliğine dikkat çekmektedir.

HSBC Bank ve Citigroup gibi yabancı bankalar, yurtdışında fazlasıyla DKK yoluyla gerçekleştirdikleri işleri, Türkiye'de kendi bünyelerinde yapmayı tercih etmektedirler. İki bankanın bu konu ile ilgili tutumu zeminin henüz oluşmadığı konusundaki şüpheleri de artırmaktadır. Özellikle büyük bankalar kendi altyapılarını kurduktan sonra yüksek hacimlerdeki işleri kendilerinin yapmalarının daha kârlı olacağını düşünerek DKK konusuna çok fazla ilgi göstermemektedirler.

Yapı Kredi Bankası'nın belli işlemlerin DKK yolu ile karşılanmasıyla birlikte hizmet kalitelerinin yükseldiğini ve maliyetlerde de beklenen hedeflerin tutturulduğunu ifade edilmektedir. DKK'nın; ilk olarak operasyon merkezi baskı hizmetlerinin uzman şirketlerden alınmaya başladığı, sonrasında ağ işletim sisteminin, ATM'lerin bakımının, UPS'lerin bakımının ve yenilenmesinin yanında şubeler ve genel müdürlükte kullanılan, masaüstü ortamlarının bakımının da DKK yolu ile yapılmaya başlandığı ifade edilmektedir.

Kısa zamanda Türkiye'nin 5. büyük bankası haline gelen Finansbank'ta, yurt dışında bir banka tarafından satın alınmasına kadar, banka hizmet araçları, kartlı ödeme sistemleri donanım ve yazılımının tamamen, internet, web sitesi, hosting, tasarım ve güncelleme, kesintisiz güç kaynakları bakımı, POS işletimi, telefon santralleri bakımı, kiosk önyüz yazılımlarında, ATM ve POS kanallarında müdahale, bakım, onarım ve yazılım işlemlerinin tamamında, potansiyel müşterilerden alınan başvuru formlarındaki bilgilerin sisteme giriş işlemlerinin tamamında ve telefon bankacılığında da özel uzmanlık gerektiren konulardaki çağrılarının karşılanması ve satış amaçlı aramaların bir bölümünde DKK'na başvurulmaktadır.

Denizbank da hisselerinin %74,99'unu Dexia Participation Belgique S.A.'ye satılarak devir işleminin yapıldığı 17 Ekim 2006 tarihinden önceki dönemde, şube bakım ve desteği konusunda Tepum Teknoloji ile çalışmaktaydı. Denizbank'ın İstanbul dışındaki tüm şubelere dış kaynak hizmeti sağlayan Tepum, Denizbank yardım masası ile birlikte çalışarak bankanın bilişim alanındaki verimliliğini artırmasına yardımcı olmaktadır. Sürekli yeni şube açılışı yapan Denizbank operasyonel sıkıntılar da yaşamakta olup, İstanbul'daki şubelerinde Intertech, İstanbul dışı şubelerinde ise Tepum ile anlaşmaları bulunmaktadır(www.btvizyon.com.tr). Denizbank, DKK sayesinde, bankaların kritik iş kararlarına daha fazla zaman ayırabildiklerini belirterek, DKK'nın riskleri ve yatırım maliyetlerini azaltması ve garantili hizmet kalitesi sunması gibi avantajları da beraberinde getirdiğini ifade etmektedir(Levent, 2005).

Örnek verilen bu iki banka dışında da çok sayıda banka, gerek belirli oranda hisse satışı gerekse de bankanın tamamını yurt dışı bankalarla irtibata geçmiş bulunmaktadır.

Halk Bankası, günümüzdeki bankacılık sektörünün, gelişen teknolojik altyapılarla ciddi rekabet yaşadığı inancıyla, bilgi teknolojilerinin bankacılığa dönüşümündeki temel süreçlerini bünyesinde barındırarak, bu doğrultuda katma değeri yüksek, know-how içeren teknolojilerle kendi bünyesinde ürün geliştirmeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte, çeşitli kriterler de göz önünde bulundurularak, özellikle emek yoğun ve geniş coğrafik örgütlenme gerektiren destek konularında da DKK'na önem verilmektedir (Levent, 2005). Bunun en son örneği olarak Halk Bankası,

2006 yılında %25 hissesinin Borsa'ya arzı aşamasında gerek değer tespiti gerekse de halka arz aşamasında DKK yoluna başvurmuştur.

Bunların yanı sıra özellikle 2001 yılı sonrasında Garanti Bankası, TEB, Denizbank ve Şekerbank “bonus card” markası adı altında; Yapı Kredi Bankası ve Millenium Bank “world card” markası adı altında ve Türkiye İş Bankası ile Oyakbank da “maximum” markası adı altında kredi kartı ortaklığı yoluna gitmişlerdir.

Günümüzde toplam DKK pazarının yüzde 25'ini bankalar gerçekleştirmektedir. Pazar 18 milyon dolar işlem hacmine ulaşmakla birlikte, giderek yükselen eğilim, bu pazarın işlem hacminin hızla artacağını ortaya koymaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde de bankalarda DKK eğiliminin yükselişini gözlemek mümkündür.

3.8. BANKALARA GÖRE DIŞ KAYNAK KULLANIMI'NIN AVANTAJLI VE DEZAVANTAJLI YÖNLERİ

DKK son dönemde tüm işletmelerin gündeminde önemli yer tutuyor. Bunun en büyük nedeni de uygulamada maliyetler açısından ciddi şekilde tasarruf sağlaması. Bu konuda tüm sektörlerde ciddi çalışmalar yapılıyor. Şirketler, DKK' nı bir yerden yakalamaya çalışıyor. DKK'nın en yaygın kullanılabileceği sektörlerden biri de bankacılık. Ayrıca her ne kadar DKK birçok avantaja sahip olsa da gerek DKK' nın çok değişik alanları da kapsaması gerekse de tedarikçi işletmelerden kaynaklanan bazı sorunların varlığı DKK'nda hizmeti kullanan işletmenin birçok faktörü göz önüne alması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

3.8.1. Bankalarda DKK 'nın Avantajlı Yönleri

Son dönemlerde organizasyonların gelecekteki yönü, temel yeteneklere odaklanmaya ve bu yetenekleri destekleyen faaliyetlere bağlı olacaktır. Bu yönelimin farkında olan, DKK, stratejik ortaklık ve bilgi teknolojisinden yararlanmaya başlayan organizasyonların, istikrarın sağlanması, süreç zamanlarının azalması, maliyetler düşmesi, nakit artışının sağlanması, ürün, hizmet ve çalışan kalitesinin artması ve benzeri faydaları elde etmeleri kaçınılmazdır(Dereli, 2006, s.124).

Maliyetlerin azaltılması, dolaylı maliyetlerin etkisinin direkt olarak ölçülebilmesi, esnek kaynak kullanımı, hizmet kalitesinde yüksek standartların yakalanması, verimlilik artışı, operasyonel risklerin azaltılması ve yaratılan rekabet ortamından faydalanmak DKK avantajları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bankada DKK kararının verilmesinde ölçeklenebilirlik, süreklilik, maliyet, standardizasyon, entegrasyon ve uzmanlık esas değerlendirme kriterleri olarak belirlenmektedir. Bu kriterlerin sağlandığı ve artı değer getirdiği, temel bankacılık uygulamaları dışındaki her türlü alanda DKK banka için ciddi bir seçenek olarak görülmektedir(Levent, 2005).

Kredi kartı sektöründe taksit ve puan uygulaması olan, büyük reklam bütçelerine sahip ve kampanyalar ile desteklenen kart markaları olan Yapı Kredi Bankası-Worldcard, Garanti Bankası-Bonus ve İş Bankası-Maximum Türkiye’de kredi kartı piyasasında yaklaşık %55 oranında bir işlem hacmine sahiptir. Bu nedenle, kredi kartlarında 2001 yılı sonrasında oluşan “world card, bonus card ve maximum” kredi kartı ortak kullanımlarında ise ortaklığa katılan ana banka dışındaki bankaların kredi kartlarını DKK yoluyla temin etmelerinde; artan rekabete karşı daha fazla vakit kaybetmemek, ithalata dayalı yeni donanım yatırımı yapmak yerine kullanımda olan cihazları değerlendirerek banka ve ülke kaynaklarını etkin kullanmak ve yeni bir ödeme sistemi markası oluşturmak için sarf edilecek pazarlama bütçesinden tasarruf etmek gibi ana nedenler etkin rol oynamaktadır. Ayrıca son yıllarda düşen faiz oranları, Banka ve Kredi Kartları Yasası’nın gerektirdiği düzenlemelerle bankaların kredi kartı marjlarının daralması ve kartları cazip hale getirmek için düzenlenen kampanyaların gittikçe daha yüksek maliyetli hale gelmesi; sebepleri sektörde bankaların kendi ödeme sistemlerini kurmak yerine diğer bankalarla oluşturdukları işbirlikleri aracılığıyla karlılıklarını artırma yoluna gitmektedirler.

Banka yöneticilerine göre bugünün koşullarında; aslen hedeflenen iki önemli konu var. İlki faaliyet konusu olan bankacılık hizmetlerini çeşitlendirerek tercih edilen olmak ve hizmet gelirlerini artırmak; diğeri de maliyetleri önemli ölçüde düşürmek. DKK hizmetinin sağladığı en önemli avantaj, kurum içi iş maliyetlerinin azalmasıdır. Ayrıca maliyet riskleri yanlış teknoloji, yanlış süreç ve bunun gibi uygulamaları ortadan kaldırılıp, kurumlara faaliyet alanlarına daha fazla yoğunlaşma imkânı sağlanıyor ve yukarıda belirttiğimiz iki önemli hedefe de doğrudan destek

verilmiş olunuyor. İşin en başından risk maliyetleri hesaplanarak maliyet, teknoloji ve dolayısıyla yatırım riskleri yok ediliyor. Sağlanan avantajlar arasında ayrıca karşılıklı olarak belirlenmiş, belgelenmiş süreçler içinde önceden tespit edilen uzmanlık seviyeleri ile verilen hizmetin kalitesinde görülen artış da önemli bir yer tutuyor. Bir diğer önemli başlık ise, sabit maliyetler, insan kaynağı, varlık yönetimi gibi konuların dış kaynak hizmeti veren şirket tarafından karşılanıyor olması.

3.8.2. Bankalara Göre DKK ‘nın Dezavantajlı Yönleri

DKK, her zaman ve her koşulda işletmeler için yararlı olacak bir uygulama anlamına gelmemektedir. Bu sebeple, tabloda yer alan ve 17 banka üzerinde Türk Bankacılık sektöründe yer alan bankaların katılımının sağlandığı araştırmaya katılan bankalara göre, DKK’nın sakıncalı yönlerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu soruya ilişkin cevapların dağılımı aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.2. Bankalara Göre DKK’nın Sakıncalı Yönleri

DKK’nın sakıncaları	Banka Sayısı	% (*)
Fonksiyonlar üzerindeki kontrol kaybı	7	41.18
Dış kaynaklara bağımlı kalınması	9	52.94
Gizlilik ilkesine aykırı olması	11	64.71
Bankanın istihdam yaratma özelliğini yitirmesi	2	11.76
Banka çalışanlarının motivasyonunu azaltması	2	11.76
Diğer	2	11.76

(*) İlgili sorulara birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Fulya, 2001, s.158.

Elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılan bankaların DKK konusundaki en büyük endişesi, uygulamanın gizlilik ilkesine aykırı olmasıdır. Bankalara göre DKK’nın diğer önemli sebepleri ise, dış kaynaklara bağımlı kalınması ve fonksiyonlar üzerindeki kontrol kaybıdır. DKK ile ilgili sakıncaların etkisini en aza

indirmek için işletmeler, DKK sürecinde yerine getirilmesi gereken adımları dikkatle uygulamalıdır. İşletmelerin esas faaliyet alanlarının dışında kalan alanlarda DKK, uygun dış kaynağın seçimi konusunda titiz olmaları, dış kaynaklarla etkin iletişimi sağlamaları ve işletme içinde uygulamaları izleyen ve değerlendiren bir çalışan veya çalışan grubuna sahip olmaları uygulamanın sakıncalarını en aza indirecektir(Aydınlı, 2001, s.158).

DKK ile ilgili kurumlarda verimliliğin ve kalitenin arttırılacağını söylemek zor değildir. Getirdiği avantajlar dışında kurumlar açısından bakıldığı zaman DKK' nın, kurum yöneticileri bu servisleri üçüncü parti işletmelerden bir başka işletmeden aldıkları zaman yönetsel kontrol kaybına uğrayacakları endişesini taşımalarına yol açtığı görülmektedir.

Özellikle gerçek anlamda kurumsal bir kimliğe kavuşan işletmelerin, DKK sırasında karşılaşması muhtemel sorunlardan bir tanesi de kurumsal kimlik kazanmış olan kurum personeli ile DKK' nı tedarik eden işletme personeli arasındaki kültürel farklılığın önemli boyutlara ulaşarak, kurum hizmetlerine olumsuz yansımadır.

Türkiye'de bulunan bankalar arasında kurumsal kimliğe sahip kamu bankaları dışında çok az banka kurumsal bir kimlik ve devamlılığa sahip bulunmakta ve diğer bankalara nazaran daha az DKK yoluna başvurmaktadırlar. Bu bankaların ana çekincesi yukarıda da bahsedildiği üzere kurum kültürünün belirli seviyede tutulması zorunluluğudur.

DKK'ndaki servislerin başarı faktörlerine dikkat edildiği takdirde bu kaygıların ortadan kaldırılması sağlanabilir. Burada ilk aşama kurumun kendi vizyon ve hedeflerinin tanımlamasının yapılarak, bir şekilde ne aradığı ve ne bulacağı çok daha net bir şekilde belirlenebilecektir. Vizyon ve hedeflerin belirlenmesinden sonra doğru servis sağlayıcının seçimi, DKK'ndaki kalitenin aslında en önemli anahtar faktörlerinden bir tanesi olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü kurumların birbiriyle uyuşması iki kurumun gerek kültür açısından gerek iş anlayışı açısından birbiriyle uyuşması uzun süreli iş ortaklığının gerek şartı, doğru servis sağlayıcının seçimi de DKK'na konu servisteki kalite ve verimliliği doğrudan etkileyen bir faktördür.

3.9. BANKACILIKTA VE DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA YAŞANAN SORUNLAR VE RİSKLER

Teknoloji yatırımları iyi kullanıldığı zaman mutlaka fark yaratabileceğini, teknoloji konusunda DKK yerine uzun vadede maliyetini kısa sürede amorte eden, teknoloji yatırımlarının bankaların bünyelerinde gerçekleştirmelerini gerektiğini, sürekli DKK' na olan talebin bulunmasının, piyasada dengesiz güçler (bankalar) oluşturmasının muhtemel olduğunu ifade etmektedir(www.btvizyon.com.tr).

Türkiye ekonomisinde istikrarın sağlıklı olarak kurulması, finansal sistemin güçlendirilmesi, büyütülmesi ve biriken sorunların çözümü yönünde çaba gösterilmektedir. Finansal sistemin güçlendirilmesi yaklaşımı içinde Bankalar Kanunu'nda bir dizi değişikliğe gidilmiştir. Sektörde düzenleme ve denetim standartları yeniden oluşturulmaya çalışılmaktadır(Özince, 2004, s.3).

Belirli faaliyetlerin dışarıdan temin edilmesi bir mali hizmet kuruluşuna birtakım yararlar sağlayabilirken, etkin bir şekilde yönetilmesi gereken birtakım riskler vardır. Bu temel risklerin bazıları(TBB,2006,s.83);

Stratejik Risk: Üçüncü taraf, düzenlenen kuruluşun genel stratejik hedefleriyle tutarsız olan faaliyetleri, kendi adına yürütebilir. Dışarıdan hizmet sağlayıcısının uygun bir şekilde denetlenmemesi. Hizmet sağlayıcısını denetlemek için yetersiz uzmanlık.

İtibar Riski: Üçüncü taraftan kötü hizmet alınması. Müşteriyle etkileşimin, düzenlenen kuruluşun genel standartlarıyla tutarlı olmaması. Üçüncü tarafın uygulamalarının, düzenlenen kuruluşun belirtilen uygulamalarına (ahlaki veya başka şekilde) uygun olmaması.

Uyum Riski: Gizlilik kanunlarına uyulmaması.Tüketici ve basiretli davranış ile ilgili kanunlara yeterince uyulmaması. Dışarıdan hizmet sağlayıcının, uyum sistemlerinin ve kontrollerinin yetersiz oluşu.

Operasyonel Risk: Teknoloji arızası. Yükümlülükleri yerine getirmek ve/veya telafi sağlamak için yetersiz mali kapasite. Hile veya hata işletmelerin, teftiş yapmayı zor/pahalı görme riskidir.

Çıkış Stratejisi Riski: Uygun çıkış stratejilerinin yerleştirilmemiş olması riski. Bu, şunlardan ortaya çıkabilir: tek bir işletmeye aşırı dayanma, kurumda ilgili becerilerin kaybedilmesi ve bunun, onu bu faaliyeti tekrar kurum içine getirmesini engellemesi ve hızlı bir çıkışı, yasaklayacak kadar pahalı hale getiren sözleşmeler. Personel eksikliği veya entellektüel mazinin kaybı nedeniyle hizmetleri ana vatana geri getirme yeteneğinin sınırlı olması.

Karşı Taraf Riski: Uygun olmayan aracılık yüklenimi veya kredi değerlendirmeleri. Alacakların kalitesi azalabilir.

Ülke Riski: Siyasi, sosyal ve hukuki ortam, ilave risk yaratabilir. İşin devamı ile ilgili planlamanın daha karmaşık olması.

Akdi Risk: Sözleşmeyi uygulamaya koyma yeteneği. Kıyı bölgelerinden hizmet temini için, geçerli hukuk seçimi önemlidir.

Erişim Riski: Dışarıdan hizmet temini düzenlemesi, düzenlenen kuruluşun, düzenleyicilere zamanında veriler ve diğer bilgilerin erişimini engellemektedir. Düzenleyicinin, dışarıdan hizmet sağlayıcısının faaliyetlerini anlaması daha güçtür.

Yoğunlaşma ve Sistem Riski: Tüm endüstrinin, dış hizmet sağlayıcısında önemli riski vardır. Bu yoğunlaşma riskinin, aşağıdakileri içeren birtakım yönleri vardır.

3.10. TÜRKİYE’DE AB’NE GİRİŞ SÜRECİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI VE SEKTÖRÜN GELECEĞİ HAKKINDA SEKTÖREL GÖRÜŞLER

Türkiye’de DKK ile ilgili olarak her hangi bir kanuni düzenleme veya genel bir yönetmelik uygulaması bulunmamakla birlikte, her kurum kendi kurumuna ait DKK uygulamaları işle ilgili kurum içi düzenlemeler yapmaktadırlar. Ancak özellikle Avrupa Birliği’ne giriş sürecinde Türkiye’deki kanunların AB müktesebatı ile uyum çalışmaları

sırasında bu tür düzenlemelerin Türkiye’de de oluşturulması kaçınılmaz olarak görülmektedir. AB bankacılık ile ilgili kararları İsviçre’nin Basel şehrinde almakta ve bankacılık ile önemli kararlar Basel II, Basel kriterleri gibi isimlerle anılmaktadır. Türkiye’de de önümüzdeki dönem içinde gerek kredi kullandırım ilkelerini düzenleyen Basel II kriterleri gerekse de Mali hizmetlerde DKK ilkelerini belirleyen Ortak Forum kriterleri uygulanması zorunlu kriterler olarak bankacılık sektöründe kullanıma başlanacaktır. Ancak Basel II haricinde diğer düzenlemeler ile ilgili pek fazla bir çalışma da bulunmamaktadır.

Ortak Forum, aşağıda verilen yüksek seviyedeki ilkeleri geliştirmiştir. İlk yedi ilke, düzenlenen kuruluşlar faaliyetlerini dışarıdan temin ettiklerinde onların sorumluluklarını kapsamaktadır ve son iki ilke ise, düzenleyici rolleri ve sorumlulukları kapsamaktadır(TBB,2006,s.74).

- Dışarıdan faaliyetler temin etmek isteyen bir düzenlenen kuruluş, o faaliyetlerin dışarıdan nasıl uygun bir şekilde temin edilebileceğinin ve temin edilip edilemeyeceğinin değerlendirilmesine yol gösterecek kapsamlı bir politika yerleştirmelidir. Dışarıdan temin politikası ve o politika altında üstlenilen faaliyetlere ilişkin genel sorumluluk, yönetim kuruluna veya eşdeğer bir organa aittir.

- Düzenlenen kuruluş, dışarıdan temin faaliyetlerini ve hizmet sağlayıcısı ile ilişkiyi ele almak için kapsamlı bir dışarıdan temin risk yönetimi programı tesis etmelidir.

- Düzenlenen kuruluş, dışarıdan temin düzenlemelerinin, müşterilerine ve düzenleyicilere karşı olan yükümlülüklerini yerine getirme yeteneğini azaltmamasını ve düzenleyiciler tarafından etkin denetimi engellememesini temin etmelidir.

- Düzenlenen kuruluş, üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarını seçerken, gereken incelemeyi yapmalıdır.

- Dışarıdan temin faaliyetleri, tüm tarafların hakları, sorumlulukları ve beklentileri de dahil olmak üzere, dışarıdan temin düzenlemesinin tüm önemli yönlerini açıkça tarif eden yazılı anlaşmalara tabi olmalıdır.

- Düzenlenen kuruluş ve onun hizmet sağlayıcıları, felaketten sonra iyileşme ve yedek tesislerin periyodik olarak test edilmesini içeren beklenmeyen durum planlarını tesis ve idame ettirmelidirler.

- Düzenlenen kuruluş, hizmet sağlayıcılarından, hem düzenlenen kuruluşun, hem de müşterilerinin gizli bilgilerini, bilerek veya bilmeyerek yetkisiz kişilere ifşa edilmeye karşı korumasını istemek için uygun adımlar atmalıdır.

- Düzenleyiciler, dışarıdan temin faaliyetlerini, düzenlenen kuruluşun devam eden değerlendirilmesinin ayrılmaz bir parçası olarak dikkate almalıdırlar. Düzenleyiciler, dışarıdan temin düzenlemelerinin, düzenlenen bir kuruluşun düzenleme ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirme yeteneğini engellemeyen uygun araçlar ile, kendi kendilerine güvence sağlamalıdırlar.

- Düzenleyiciler, çok sayıda düzenlenen kuruluşun dışarıdan temin faaliyetlerinin, sınırlı sayıdaki hizmet sağlayıcılarında yoğunlaştığı durumda oluşan olası risklerin farkında olmalıdırlar.

Bankacılıkta teknoloji yatırımlarının 2000 yılının ikinci çeyreğinden itibaren daha çok risk yönetimi, ileri internet hizmetleri, veri ambarı, contact center, e-CRM gibi konulara olacağı, “rakibim yapmış ben de yapayım” tarzındaki yatırımların rafa kalkacağı ve daha ciddi, daha akıllıca teknoloji projelerine yatırım yapacağı yönünde olmaktadır. Bankalar 2001’de kar etmek için, yatırımların üründen çok komple bir çözüm yaklaşımına yani danışmanlık, DKK yönetim danışmanlığı, eğitim, proje liderliği gibi yaklaşımlar olacağı belirtilmektedir(www.btvizyon.com.tr).

2007 yılı içinde bağlı olduğu grup tarafından yurt dışı bir bankaya satılan Denizbank’a göre ise; DKK’nın Türkiye’de yaygın alınan bir hizmet olmadığını, genelde bankalar için bakılırsa BT bölümlerinin hep banka bünyesinde çözüm üretilmeye çalışıldığını ve bunun da tabii olarak maliyetlere ciddi anlamda yansıdığı belirtilmektedir. Geline ekonomik şartların bu işleri daha optimum maliyetle çözülmesini gerektirdiğini ve çalışanları tutmanın ve çalışanları motive etmek zorunluluğunun da bununla birlikte değerlendirilmesinin gerekliliğini ifade etmektedir(www.btvizyon.com.tr).

Bankaların çağrı merkezi hizmetlerinde DKK' na yöneldiklerini belirten Teknoloji Holding, kart operasyonları, POS ve ATM cihazları konusunda da aynı gelişmenin yaşanmasını beklenmektedir. Bankaların DKK' nda öncelikle çağrı merkezi hizmeti almayı tercih ettiklerini kaydetti. Bankaların aslında tüm bilişim hizmetlerini DKK yoluyla alabileceği, ayrıca kart operasyonu hizmetlerinde de DKK'na olan talebin arttığını ifade edilmektedir. Kart operasyonları, POS ve ATM cihazları konusundaki DKK' nın artması, bu nedenle, kart operasyonlarında A'dan Z'ye hizmet veren, bağımsız bir yapıyı oluşturmaktadır. Küresel alanda bankaların birçoğunun kredi kartı operasyonlarını üçüncü parti şirketlere yaptırdığını, ancak bu uygulamanın Türkiye için çok yenidir. Özellikle son ekonomik krizden sonra bankalarda daha verimli yapılanmanın ön plana çıktığını, banka yöneticilerinin, hem asıl işlerine konsantre olmak hem de maliyetleri düşürmek amacıyla, bazı operasyonlarında DKK'na yönelmeye başladığını ve bilişim konusunda kaliteli hizmet alabilmelerinin bu konuda hizmet veren şirketlerin uzmanlaşmasıyla mümkün olacaktır(www.btvizyon.com.tr).

2001 krizinden sonra görülmektedir ki; maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için bankaların en etkili silahı, DKK'dır. Türkiye'de bankaların BT hizmetlerinde DKK' na gitmeleri henüz yeni bir konu olmakla birlikte sürekli artan bir talebin bulunduğu bu konuda hizmet veren bilişim şirketlerinden itibar edilmektedir. Software AG Türkiye'ye göre Türk bankacılık sektörü, bilişim teknolojileri konusunda DKK' nda proje bazlı bir yaklaşımı tercih ediyor. Genellikle proje geliştirme, altyapı, iletişim, müşteri ilişkileri yönetimi konularında hayata geçirmeyi planladıkları projeler için DKK' na yöneliyorlar. Dünya bankaları bilişim operasyonlarında yoğun bir şekilde DKK' na giderken, Türk bankacılık ve finans sektörünün bu alana yönelik yatırımlarının artması kaçınılmaz görünmektedir(www.btvizyon.com.tr).

3.11. ZİRAAT BANKASI VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Türkiye'de bankacılık sektörünün etkin çalışması, ülke ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü diğer ekonomik sektörlerden farklı olarak bankacılık sektörü kaynak dağılımını belirleyen finansal aracılık görevi üstlenmiştir. Bu durum bankacılık sektörünü, ülkenin ekonomik gelişmesinde merkezi bir konuma getirmiştir(Karpat, vd., 2005, s.10).

Bu 1. bölümde Ziraat Bankası hakkında kısa bir tarihçesi ve şimdiye kadar geldiği yeri hakkında konularla ilgili bilgi verilecektir.

3.11.1. T.C. Ziraat Bankası'nın Kuruluşu

19. yüzyılın ilk yarısında Osmanlı İmparatorluğu'nda, ticaret ve finansmanda batılı modellerin benimsenmesiyle birlikte, yabancı bankalar ülke toprakları içinde faaliyet göstermeye başlamıştı. O dönemlerde ülkede henüz, ulusal niteliğe sahip bir bankacılık sisteminin kurulması için yeterli sermaye birikimi oluşmamıştı ve bir kaynak yaratma aracı olarak milli bankaların varlığından söz edilemiyordu. Bundan en çok zarar gören kesim ise çalışan nüfusun büyük çoğunluğunu oluşturan çiftçilerdi. Çünkü tamamen kendi kaderine terkedilmiş tarım kesiminde, geçim sıkıntısı içinde bulunan büyük bir çiftçi topluluğu başvurabilecekleri kurumsal bir finansal yapı olmadığı için, sürekli olarak özel şahıs kredilerine muhtaç durumdaydı.

Ezilen çiftçilerin dertlerine çare bulunabilmesi için devletin zirai kredi işine el atması düşüncesi dönemin gazetelerinde ve resmi ağzlarda yer bulmaya başlamıştı.

Mithat Paşa 1863 yılında Pirot Kasabası'nda kurduğu ilk Memleket Sandığını oluştururken Türk gelenekleri arasında zaten var olan ve karşılıklı yardımlaşma esasına dayanan imece geleneğinden esinlenmiştir.

1867 yılında “Memleket Sandıkları Nizamnamesi”nin yürürlüğe girmesiyle Osmanlı Devleti'nin her yanında Sandıklar faaliyete başlamış ve uzun yıllar başarıyla hizmet vermiştir.

Ancak izleyen yıllarda sandıkların işleyişinde gözlenen bozulmalar Memleket Sandıkları'nın etkinliklerini azaltmıştır. Sandıkları merkezi yönetime bağlayarak olumsuzlukları giderebileceğini düşünen hükümet, 1883'te aynı amaçlar doğrultusunda “Menafi Sandıkları”nı kurmuştur.

Bu yeni yapılanma, Sandıkların idaresine nispeten ciddi, bilimsel denetime açık bir işleyiş kazandırsa da tamamen yeni, çağdaş bir örgütlenmeye duyulan gereksinimin önünü alamamıştır.

Böylelikle, 15 Ağustos 1888'de Menafi Sandıkları'nın yerine işlevlerini üstlenecek modern finans kuruluşu olarak Ziraat Bankası resmen kurulmuş, o tarihte faaliyette bulunan Menafi Sandıkları da Banka şubelerine dönüştürülerek faaliyete başlamıştır. O güne kadar Menafi Sandıklarının mali kaynağını oluşturan menafi hisseleri Bankaya devredilmiş ve bundan sonraki hisseler de Bankanın sermayesine tahsis edilmiştir. Bu adımla birlikte, teşkilatlı tarımsal kredi tarihimizde yeni bir dönem başlamıştır.

Ziraat Bankası'nın ilk kuruluşundaki görevleri ise;

- Satılması mümkün olan gayrimenkul rehini ve kuvvetli kefalet karşılığında çiftçiye kredi kullanırmak,
- Faiz karşılığında tevdiat kabul etmek,
- Tarıma ilişkin sarraflık ve aracılık işleri yapmak olarak belirlenmiştir.

3.11.2. Ziraat Bankasının Değişimindeki Tarihsel Gelişmeler

1863; Mithat Paşa tarafından Pirot kasabasında bugünkü Ziraat Bankası'nın temelini oluşturan Memleket Sandıkları kuruldu (20 Kasım). 3-12 Ay vadeli ve kişi başına azami 20 liralık ilk tarımsal kredi uygulaması başladı.

1867; Memleket Sandıkları Nizamnamesi yürürlüğe girdi. Türkiye'de ilk kez teşkilatlı kredi sistemi mevzuatı oluştu.

1881; Edirne vilayetinde bir Ziraat Bankası kurulması için iki yabancıya hükümetçe izin verildi ancak sonuç başarısız oldu. Banka yabancı ortak konusunda ilk girişimde bulundu.

1883; Menafi Sandıkları, Memleket Sandıklarının yerini aldı.

1888; Ziraat Bankası Nizamnamesi yürürlüğe girdi (28 Ağustos).

1892; Ziraat Bankası teftiş hizmetlerini kendi müfettişleri ile görmeye başladı. Hazineye ilk kredi verildi.

1916; Ziraat Bankası Kanunu çıkarıldı (23 Mart).

1919; İzmir’i işgal eden Yunanlılar burada ayrı bir Ziraat Bankası İdare Merkezi oluşturarak, işgalleri altına giren şube ve sandıkları bu merkeze bağladılar.

1920; Ankara’da TBMM’nin açılmasıyla birlikte, TBMM’nin nüfuzu altındaki topraklarda bulunan şube ve sandıkların idaresi görevi Ziraat Bankası Ankara şubesi’ne verildi(23 Nisan).

1922; İzmir teşkilatı Ankara’ya tabi oldu. (9 Eylül) İstanbul teşkilatı Ankara’ya tabi oldu. Milli Mücadele’nin kazanılması ile Banka tekrar bütünlüğüne kavuştu (23 Ekim).

1923; İlk tahsil senedi çıkarıldı(www.ziraatbank.com.tr).

1924; TBMM’de 444 sayılı Bütçe Kanunu kabul edildi.

1938; Umumi Heyet’in yetkilerini genişletmek üzere “Sermayesinin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretiyle Kurulan İktisadi Teşekküllerin Teşkilatıyla İdare ve Murakebeleri Hakkında Kanun“ kabul edildi.

1945; 3202 sayılı Kanun’da hazırlanacağı belirtilen ve 198 maddeden oluşan Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası (TCZB) Tüzüğü tamamlanarak yürürlüğe girdi.

1964; “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkındaki Kanun“ ile “Umumi Heyet”, TBMM Genel Kurulu ve onun adına hareket eden “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Karma Komisyonu” oluştu.

1975; Hamburg Temsilciliği açıldı. Kıbrıs’ta Lefkoşe, Gazi Magosa ve Güzelyurt şubeleri açıldı.

1977; Genel Müdürlük’te oluşan kararların şubelerce tam ve doğru olarak uygulanmasını sağlamak amacıyla” Ege (İzmir), Marmara (İstanbul), İç Anadolu (Ankara), Doğu Anadolu (Erzurum), ve Güneydoğu Anadolu (Diyarbakır) Bölge Müdürlükleri kuruldu.

1981; Bankanın tarihini sergilemek amacıyla Genel Müdürlük Şeref Salonu'nda Ziraat Bankası Müzesi açıldı. Bu müze Türkiye'nin ilk banka müzesi olma özelliği taşımaktadır.

1983; New York temsilciliği şubeye dönüştürüldü. Duisburg, Berlin, Münih, Stuttgart ve Rotterdam Temsilcilikleri açıldı.

1986; Gelişen teknolojiyi bankacılık hizmetlerine uyarlamak ve daha hızlı, kaliteli ve verimli hizmetler sunabilmek amacıyla Ankara ve İstanbul'da 7 şubede "Bank 86" adı altında geliştirilen proje kapsamında otomasyon ortamına geçildi.

1988; Güneydoğu Anadolu Projesi Kredileri (GAP) Müdürlüğü kuruldu.

1989; Bankanın ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin yetiştirilmesi amacıyla Bankacılık Okulu öğretime açıldı.

1990; Ankara, İstanbul ve İzmir Bölgesi Dış Muameleler şubelerinin Genel Müdürlük üzerinden "Remote Work Station" olarak SWIFT-1 sistemine bağlanması sağlandı. Bireysel Bankacılık ve Bankacılık Kartları Müdürlükleri kuruldu. "Self Servis Bankacılık" uygulaması başlatıldı. Banka SWIFT'e geçerek dış işlemlerde de etkin olma isteğini ortaya koydu, ayrıca yeni ürünlerle her kesime hitap etmeyi amaçladı.

1993; İstanbul Şube'sine bağlı olarak İstanbul Takas İşlemleri Merkezi faaliyete geçti. Ziraat Bankası Euromoney Dergisinin "İlk 500 Banka" sıralamasında 202. net kâra göre 41., özkaynak kârlılığına göre dünya 1.si, ve Dünyanın En Hızlı Gelişen İlk 50 Bankası sıralamasında da 12. oldu.

1998; Günün gelişen teknolojileri kullanılarak açık sistem mimarisi üzerine "Ziraat 2001" projesi taşındı.

1999; 1999 yıl sonu itibariyle iştirak sayısı 21'e ulaştı. Dövizde endeksli, spot ve gün içi kredi uygulamaları başlatıldı.

2000; 15 Kasım 2000 tarihinde kabul edilen 4603 sayılı kanunla T.C. Ziraat Bankası, anonim şirket haline getirildi.

2001; Kamu Bankalarının yeniden yapılandırılmaları kapsamında, Ziraat Bankası 2001 yılından başlayarak büyük bir değişim içine girdi. Emlak Bankası, Ziraat Bankası ile birleştirilerek kapatıldı.

2002; Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu başkanlığına Safa Ocak atandı. Krizden sonra ilk krediler verilmeye başlandı.

2003; Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu başkanlığına M. Zeki Sayın atandı. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğüne Can Akın Çağlar atandı.

2005; Misyonunu başarı ile tamamlamasının ardından, Kamu Bankaları Ortak Yönetimi uygulaması sona erdi(www.ziraatbank.com.tr).

3.11.3. T.C Ziraat Bankası Organizasyon Yapısı

Örgüt, matris organizasyon yapılanmasına sahiptir. 2001 yılında gelişen ekonomik şartlar gereği Emlak Bankası ile birleşen bankanın, toplam personel sayısı 45.000'den 2004 itibarıyla 22.000 seviyesine inmiştir (tbb.org.tr). Büyük orandaki personel indirimi neticesinde, ortaya çıkan yeni yapılanma ile banka hantal yapısından kurtarılacak Türk bankacılık sektöründe daha etkin ve verimli çalışır bir banka durumuna getirilmeye çalışılmıştır.

3.11.3.1. Banka Yönetimi

Banka, yapılanma öncesinde, genel müdürlük ve genel müdürlüğe doğrudan bağlı çalışan yaklaşık 2.000 şube şeklinde çalışırken; yapılanma sonrasında birtakım değişiklikler sonucunda yer alan bir organizasyon yapılanmasına gidilmiştir.

Ayrıca banka genel müdürlük yapılanması da daha etkin ve gerek şube taleplerinin gerekse de müşteri taleplerinin verimli, hızlı ve etkin şekilde karşılanması amacıyla yeniden düzenlenmiştir.

Bu yapılanmada belirli bir hiyerarşi olmak kaydıyla, çapraz yönetim geçişleri de mevcuttur. Bölge başkanlıkları yapılandırılmasındaki asıl amaç, gerek yerinden yönetimi sağlamak gerekse de bankacılık işlemleri için hız ve verimlilik

sağlamaktır. Bölgeler, belirli limitler dahilinde, her türlü Genel Müdürlük yetkisine sahip olmakla birlikte, her hangi bir muhasebe yapısına sahip değildir.

3.11.3.2. T.C. Ziraat Bankası Vizyonu ve Misyonu

Türk Bankacılık Sektöründe en büyük paya sahip olan Ziraat Bankası, sektörün içinde bulunduğu değişim sürecinde, çağdaş eğilimleri yakalayarak, yine en önde olmayı hedeflemiştir. Bu hedef doğrultusunda Ziraat Bankası'nın misyonu:

- Müşterilerimize katma değer yaratmada lider olmak,
- Yenilikler ve yaratıcılıkta önder olmak,
- Sektördeki en iyilerin çalışmak istediği banka olmak,
- En kârlı banka olmak,
- Dengeli ve sağlam büyümek,
- Kalıcı rekabet üstünlükleri sağlamak,
- Tarım sektörünün ülke üretimi (GSMH) içindeki büyüklüğü ile orantılı olarak, tarım işletmelerinin finansmanına önem vermek,
- Sosyal sorumluluğa sahip, güvenilir banka olmak,
- Teknolojik altyapıyı etkin ve verimli kullanmak,
- Yerel gücümüzü bölgesel üstünlüğe dönüştürmektir.

Yeniden yapılanma çerçevesinde, banka politikalarının belirlenmesi için getirilen yeni yönetim anlayışının temel ilkesi Yönetişim (Etkileşimli Yönetim-İnteraktif Yönetim) kavramıdır. Bu kavramdan yola çıkarak, Banka temel politikası, bankada, hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık, verimlilik, hukuka uygunluk ve stratejik vizyon ilkeleri doğrultusunda iyi bir Etkileşimli Yönetim sistemi kurmak ve bu sistemin sürekliliğini sağlamaktır.

3.11.4. Ziraat Bankası ve Bankada Yapılan Temel İşlemler

Ziraat Bankası ile ilgili yukarı da değinilen konular dışında daha başka alanlardan da bahsedilecek olursa aşağıda kısa kısa yapılan işlemler hakkında bilgilere değinilecektir(www.ziraatbank.com.tr):

Bankkart: Müşterilere, 365 gün 24 saat nakit taşıma riski olmadan hesaplarındaki paralarını kullanma ve alışveriş yapma imkânı sağlar. Talep eden müşterilere ücretsiz olarak sağlanan ve müşterilerin ATM aracılığıyla işlem yapmalarının sağlanarak özellikle emekli maaş ödemelerinde şubelerde var olan yoğunluğun azalmasını amaçlayan bir araçtır.

Repo: Repo, devlet tahvili, hazine bonusu gibi sabit getirili menkul bir kıymetin, belirli bir süre sonunda, önceden tespit edilen şartlarla geri alma taahhüdünde bulunularak satılması işlemidir. Getirisi baştan belli olduğu için riski olmayan bir yatırım aracıdır. Bankada 7 günden başlamak üzere istenilen her vadede repo işlemi yaptırabilir, böylelikle vade konusunda esneklik kazanılmış ve kısa süreli nakit ihtiyaçlarında vadeli mevduat imkânı bulunmayan müşterilerin yatırım imkânlarının artırılması sağlanmış olur.

Yatırım Fonu: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve Ziraat Yatırım A.Ş.’nin uzman kadroları tarafından yönetilen Ziraat fonları, pratik ve kazançlı yatırım araçlarıdır. Uygun yatırım türünü saptamak, gelişmelere bağlı olarak farklı yatırım enstrümanlarına geçmek, portföydeki kıymet vadelerini ve hisse senetlerinin rüçhan hakkı kullanma sürelerini takip etmek için gereken geniş zaman ve çabadan kurtarır. Uzun vadeli mevduat işlemi yapmak istemeyen ve kısa süreli bankada mevduat bulundurmak isteyen müşterilerin mevduatlarının nemalandırılmasını sağlayan bir sistemdir.

Kredi Kartları: Kredi kartları ile ilgili olarak, Türk bankacılık sistemindeki birçok banka, kredi kartı altyapısı konusunda yüksek miktarda yatırım yapmak ve markalaşmanın getirdiği yüksek maliyetler ile uğraşmak yerine, piyasada kabul gören, bilinirliği ve marka değeri olan kredi kartlarının, kendi bünyesinde ilgili bankalar ile protokoller yapmak suretiyle pazarlama ve dağıtımını yapmaktadır. Ziraat Bankası’nın genel kredi kartı politikası gereği uzun yıllar boyunca stratejik nedenlerden dolayı böyle bir uygulaması bulunmamakla birlikte kart operasyon işleri bankanın iştiraki olan Bileşim A.Ş. tarafından gerçekleştirilmekteydi (Oyakbank; Maximum, Denizbank; Bonus gibi). Ancak özellikle kredi kartı piyasasında gerçekleşen bu tarz yeniden yapılandırmalar sonucu ve taksit ve puan uygulamaları gibi avantaj sağlayan piyasanın gereklilikleri nedeniyle taksit ve puan avantajı sağlayan bir ödeme sisteminin banka kaynakları ile sağlanması mümkün iken, yeterli büyüklükte bir sistemin kurulması için

önemli bir zaman ve emek harcanması, donanım yatırımı yapılması, önemli markalarla anlaşmak için fiyatlamada taviz verilmesi ve büyük reklam ve iletişim harcamaları gibi sistemin maliyetinin çok yüksek miktarlara varacağı için, Ziraat Bankası 2007 Haziran ayından itibaren kendi markasıyla ürettiği kredi kartlarının yanı sıra Maximum markası ile iş birliğine giderek Ziraat Maximum markası ile kredi kartları piyasasından pay alma stratejisini benimsemiştir. Ziraat Bankası'nın kredi kartları için işbirliğinde İş Bankası'nı tercih etmesinde ise; İş Bankası Maximum markasının; Türkiye geneline yayılmış taksitli işyeri ağının bulunması, Ziraat Bankası'nın mevcut potansiyel müşterilerine uygun üye işyerlerinin mevcudiyeti, İş Bankası'nın güvenilir ve köklü bir banka olması, Ziraat Bankası'nın imajına en uygun banka olması ve İş Bankası'nın yönetim anlayışı ve yapısı ile kredi kartı uygulamalarının Ziraat Bankası'nın yapısına uygun olması gibi çok önemli kriterler etkin olarak göz önüne alınmıştır. Bu uygulama ile Ziraat Bankası marka yaratma maliyetinden kurtulduğu gibi, "maximum"un marka bilinirliği nedeniyle kredi kartı sektöründeki pazar payını artırmayı hedefleyerek aynı zamanda yeni ürünü ile kredi kartlarının taksitli alışveriş ve puan uygulamasından faydalanmaktadır. Bu uygulama henüz yeni olması nedeniyle mülakatlarda bu konu ile ilgili bir yorum bulunmamakla birlikte, mülakat gerçekleştirilen personelin çoğu bankanın kredi kartı piyasasındaki Pazar payının yeterince bulunmadığından bahsederek, sıfırdan marka yaratmak yerine isim hakkı kullanımı gibi bir uygulamanın bankada da yer almasının yararlı olacağını belirtmişlerdir.

Sigorta Hizmetleri: Tüm şubeleri, Başak Groupama Sigorta ve Başak Groupama Emeklilik A.Ş.'nin acentesi olarak faaliyet göstermektedir. Poliçeye ait prim ödemeler peşin olarak taksitli olarak veya kredi kartıyla ödenebilmektedir. Daha önce bir Ziraat Bankası iştiraki olan iki şirket özelleştirme sonucu zikredilen yeni ünvanı ile faaliyetine devam etmektedir. Özelleştirmeden sonra da Ziraat Bankası'nın tüm şubeleri, Başak Groupama Sigorta ve Başak Groupama Emeklilik A.Ş.'nin acentesi olarak faaliyet göstermektedir.

Otomatik Ödemeler: Şubelerde vadesiz hesap açtırarak faturaları ve her türlü düzenli ödemeler ödenebileceği gibi, yeterli bakiye olmasa dahi vadesiz YTL hesabı Kredili Mevduat Hesabına dönüştürülerek, faturaların zamanında ve güvenilir biçimde ödenmesi sağlanmaktadır.

Otomatik Geçiş Sistemi (OGS): Boğaz Köprüleri ve otoyollarda Karayolları Genel Müdürlüğü'nce tesis edilen gişelerden hızlı ve rahat geçiş sağlayan bir sistem olup, 2002 yılından itibaren bu sisteme Ziraat Bankası şubelerinden alınabilen elektronik etiketlerle (TAG) dahil olunabilir. OGS'nin avantajı, OGS'de ücret sınıflandırması T.C. Karayolları Genel Müdürlüğü'nce aracın uzunluğu ve ağırlığına göre araç sınıfı bazında yapılmış olup OGS elektronik etiketiyle yapılan geçişlerde geçiş bedeli normal geçiş ücretinden %20 indirimli olarak uygulanmaktadır. Ancak bu sisteme ait elektronik etiketler sadece Ziraat Bankası şubelerinden temin edilebilmekteyken, 2007 Haziran ayından itibaren İş Bankası şubelerinden de temin edilebilmektedir.

Kartlı Geçiş Sistemi (KGS): T.C. Karayolları Genel Müdürlüğü tarafından 2005 yılında köprü ve otoyollarda kullanılmak üzere KGS kurulmuştur. KGS ile Köprü ve otoyollarda sıra beklemeden, nakit ödeme yapmanın getirdiği para ödeme, para üstü alma gibi zorluklarla uğraşmadan, kolaylıkla geçiş yapılabilmektedir. Bankada OGS'nin (Otomatik Geçiş Sistemi) yanı sıra KGS satışı da yapılmaktadır. KGS ürünü, aynı zamanda kredi kartı olarak da kullanılabilen kredili KGS ve kontrollü olarak sunulmakta olan ve sadece KGS için kullanılmakta olan KGS kartı olarak banka tarafından sunulmaktadır. KGS nin avantajı KGS de ücret sınıflandırması T.C. Karayolları Genel Müdürlüğü'nce aracın aks aralığına göre belirlenen araç sınıfı bazında yapılmış olup, KGS kartlarıyla yapılan geçişlerde geçiş bedeli normal geçiş ücretinden %20 indirimli olarak uygulanmaktadır. Ayrıca motosiklet, kamyon, tır gibi OGS cihazı kullanamayan motorlu araçlar için gişelerde geçiş avantajı sağlamaktadır. Yapılan anlaşma gereği KGS ile ilgili ürünler başladığı günden itibaren aynı zamanda İş Bankası şubeleri tarafından da sunulmaktadır.

Türkiye'den Yurtdışına Havale Gönderilmesi ve Yurtdışından Havale Gönderilmesi: Türkiye'deki tüm şubelerden yurtdışına SWIFT veya WESTERN UNION aracılığı ile havale gönderebilmektedir. Yurtdışı şube ve iştirakler hariç yurtdışında diğer bankalarca ödenecek havalelerde, yurt dışında mutlak surette yapılan uluslar arası anlaşmalarla aracı bankalar kullanıldığından dolayı mutlaka alıcının hesap numarası/IBAN (uluslararası banka hesap numarası) olması gerekir. Normal havale olarak gönderilen ve gelen havaleler, işlem esnasında aracı bankalar kullanılarak

yapıldığından dolayı belirli bir süre almaktadır. Bunun yanı sıra bu süreyi uzun bulan ve gönderilen/gelen havalelerin anında on-line olarak işleme tabi tutulmasını talep eden müşterilere yönelik olarak Western Union ile yapılan anlaşma neticesinde Western Union sistemi kullanılmaktadır. Ancak Western Union ile yapılan işlemlerin fiyatlandırması da normal SWIFT havalelerine göre yüksek olarak tespit edilmektedir. Western Union işlemlerine yetkili Ziraat Bankası'nın yanı sıra PTT, Oyakbank ve Denizbank gibi bankalar da bulunmaktadır.

Dövizli Çek İşlemleri: Konvertibl dövizler üzerinden düzenlenmiş seyahat çekleri (travellers cheque) ve bankanın üzerine keşideli çeklerin karşılıkları tüm şubeler tarafından ibraz anında ödenir. Şahıs ve banka çekleri ise tüm şubelerce tahsile alınır ve çek karşılığı muhabir bankalar nezdindeki hesaplara alacak kaydedildikten sonra müşterilere ödenir. Bankada seyahat çeki (travellers cheque) satışı yapılmamaktadır.

Bireysel İnternet Şubesi: T.C. Ziraat Bankası Bireysel İnternet şubesi, internet aracılığı ile bankada bulunan hesaplara güvenli bir ortamda ulaşılarak bankacılık işlemleri yapılabilmektedir. Bireysel İnternet şubesi günün 24 saati ve haftanın 7 günü kullanılabilir, zaman ve mekana bağlı kalmadan tüm işlemler yapılabilmektedir.

İnsan Kaynakları: İşe Alma Süreci; Eleman ihtiyacı duyulan görevlere, tanımlanan unvanlarla alınacaklar için, İnsan Kaynakları Yönetmeliği'nde belirtilen genel şartların yanında, işin özelliğine göre, eleman açığı bulunan ünitenin önerileri de değerlendirilerek özel şartlar belirlenir ve ilan edilir. T.C. Ziraat Bankası'na tüm iş başvurularının yazılı olarak yapılması esastır. Yazılı sınava girmek ve/veya mülakata katılmak isteyenler, iş başvuru formunu doldurarak, ilanlarda belirtilen yerlere başvurur. İşin özelliğine göre, iş başvuru formuna banka tarafından istenen diğer belgeler eklenir.

Sosyal Olanaklar: Ziraat Bankası çalışanları, çeşitli sosyal hak ve olanaklardan yararlanmaktadır. Banka çalışanları ve bakmakla yükümlü oldukları aile fertleri, banka tarafından verilen sağlık hizmetleri işlemleri çerçevesinde, hem Banka bünyesindeki sağlık ünitelerinden yararlanabilmekte, hem de diğer resmi ve özel sağlık kuruluşlarından hizmet alabilmektedir. İstanbul, Ankara ve İzmir'de çalışan personel için servis imkânı bulunmaktadır. Görev yerinde; Bankaya ait lojmanların bulunması

halinde, ihtiyaç duyan personele, belli kurallar dahilinde lojman tahsisi yapılabilmektedir. Ankara ve İstanbul'da bulunan kreş-yuvalardan personel çocukları faydalanabilmektedir. Didim Akbük'te bulunan tatil kampı yaz ayları boyunca personele hizmet vermektedir.

Personel Eğitimleri: Personel eğitimi günün şartlarına ve ihtiyaçlarına göre belirlenerek düzenlenmektedir. Eğitim planlaması için bir daire başkanlığı mevcut olup; gerekli görülen durumlarda profesyonel eğitim kuruluşlarından da eğitim desteği belli bedeller dahilinde sağlanmaktadır. Personel eğitimi için Bankanın 2 adet eğitim ve konaklama tesisi bulunmaktadır.

Sağlık Tesisleri: Bankanın bünyesinde Ankara'da, personelin sağlık sorunları için kurulmuş bir hastane ve poliklinik mevcuttur. Ankara dışındaki personelin sağlık sorunları için ise gerek anlaşmalı doktorlar gerekse de anlaşmalı hastaneler aracılığıyla hizmet sunulmaya çalışılmaktadır.

Servis Hizmetleri: Banka personelinin işe gelirken kullanımına sunulan servis hizmetleri de bulunmaktadır. Servis hizmetleri Banka tarafından anlaşmalı şirketler aracılığıyla yapılmaktadır.

POS (Point Of Sale): Kredi kartıyla alışveriş yapılmasını sağlayan elektronik cihazdır. Kredi kartı ile alışveriş yapıldığında; kredi kartının sahte olup olmadığı, kredi kartının limitinin yeterli olup olmadığının kontrolü POS cihazı sayesinde sağlanır. Kredi kartları ve banka kartları ile yapılan alışverişlere ait bilgileri elektronik ortamda aktararak on-line provizyon alır ve satış belgesi üretir.

3.11.5. Ziraat Bankası DKK Uygulamaları

Araç Kiralama: Ziraat Bankası özellikle 2002 yılından itibaren, daha önce banka adına kayıtlı araç kullanmakta ve araçlar ile ilgili tüm masraflar (kasko, onarım, vergi ödemeleri) banka tarafından karşılanmaktaydı. Araçlar ile ilgili, yıllık belirlenebilir maliyetlerin (vergi ödemesi, kasko) yanı sıra önceden tahmin edilmeyen onarım ve bakım maliyetleri önemli maliyet kalemleri olarak ortaya çıkmaktadır.

2002 yılından itibaren mevcut bir kısım araçların kullanımının yanı sıra araç kiralama yolu ile gerek genel müdürlük gerekse de diğer teşkilat içi birimlerde araç filosu oluşturulmak suretiyle araçların sabit bir maliyet kalemi olarak belirlenmesi sağlanmaktadır. Tüm belirli ve belirsiz muhtemel araç maliyetleri, araç kiralama şirketine ait olmakta ve banka her araç için sadece şirket ile yapılan protokole bağlı ödemeleri yaparak maliyetlerini sabitleyerek maliyetlerini belirlenebilir hale getirmektedir. Bu yapılan uygulama neticesinde banka araçlarını kullanmakta olan personelin önemli oranda rahatladığı ve personel üzerinde kayıtlı olan araçların yerine kiralık araç kullanımının yaygın şekilde banka personel tarafından benimsendiği görülmektedir.

Bilgisayar ve Ekipman: Bankacılık, ağırlıklı olarak bilgisayar ve bilgisayar altyapısından oluşmaktadır. Banka, bilgisayar ve aksesuar bakımı, yazılım, network konularında DKK yoluna başvurmaktadır. 2002 yılındaki yeniden yapılanma öncesinde banka yazılım ve network ile ilgili konularda bünyesinde bulundurduğu daire başkanlığından yararlanırken, bilgisayar ve ekipmanlarının bakımı için bilgisayar alımı yapılan işletmeden hizmet olarak alınmakta idi. Ancak yazılım ve network alanındaki gelişmelerin ve de piyasa koşullarının da bir zorunluluk halini olmasını müteakiben 2002 yılından itibaren Halk Bankası ile ortak olarak kurulan finansal teknoloji işletmesi Fintek A.Ş. işletmesinden yazılım ve network hizmeti alınmaktadır. Bu gelişme iki banka için de olumlu ve olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Yeni kurulan şirket personel organizasyonu sırasında banka bünyesinde bulunan çok sayıda network ve yazılım personelinin şirket bünyesine geçişi sağlanmış bunun yanı sıra çok sayıda banka dışından profesyonel personel alımı yapılmıştır. Ancak banka bu süreç içerisinde bankada kullanılan sistem altyapısının yenilenmesi projesini uygulamaya sokmuş ve yeni kurulan şirket bankanın tümünde kullanılan gerek işletim sistemi gerekse de ekran yapılanmasını 2004 yılı sonu ve 2005 yılı başlarında tamamlayarak bankanın kullanımına sunmuştur. Bu aşamada ve sonraki işletim sistemi yenilemelerinde sık aralıklarla yapılan sistem değişikliklerinde yaşanan sistemsel sorunlar nedeniyle sık şekilde personel şikayetlerinin var olduğu yapılan mülakatlarda özellikle tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra bilgisayar ekipmanlarının tamir ve bakımı için daha önce merkezde konuşlandırılan sistem personeli tarafından takip edilen sistemsel arıza ve bakımlar, banka bünyesinde yapılan çalışmalar neticesinde elektronik ve sisteme kayıtlı

bulunan araç ve gereçler teker teker numaralandırılarak yerel olarak servis ağına sahip bir işletmeye DKK olarak verilmiştir. Bununla ilgili olarak personel şikayetine rastlanılmadığı gibi personel, arızaya hemen müdahale edilmesi nedeniyle memnuniyetini ifade etmektedir.

Eğitim Hizmetleri: Ziraat Bankası 1988 yılından itibaren Türkiye’de ilk defa Bankacılık okulu adı altında, her yıl belirli sayıda üniversite mezununu istihdam ederek, bir yıl boyunca eğitim vermek suretiyle, bankaya nitelikli personel kazandırmaktadır. Bankacılık okulu bünyesinde yer alan müfredat programına göre de ağırlıklı olarak üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları, konusunda uzman serbest çalışan akademisyenler ve banka işi eğitimcilerden faydalanmaktadır.

Ziraat Bankası’nın 1988 yılından itibaren bankacılık okulu bünyesinde kullandığı DKK uygulaması, 2002 yılından sonra, tüm personele yönelik eğitim faaliyetlerinde, ağırlıklı olarak özel eğitim işletmeleri ve eğitimcileri kullanılarak devam etmektedir. Yeni uygulamada, ilgili birim tarafından personel ve banka ihtiyaçları doğrultusunda kurum içi eğitim programları hazırlanmakta ve hazırlanan programlara göre kurum içi veya kurum dışı eğitimci tercihi yapılmaktadır. Bankada, alanında uzmanlaşmış ve çalıştığı birim dışında da eğitimci sıfatıyla belirli dönemlerde eğitim veren personelin yanı sıra çok az sayıda sadece eğitimci sıfatıyla istihdam edilen personel bulunmaktadır.

Tablo 3.3. Kurum İçi ve Kurum Dışı Eğitimcilerin Avantaj ve Dezavantajları

Kurum İçi Avantajları	Kurum İçi Dezavantajları
Personeli tanınması	Piyasa koşullarına uzaklık
Banka mevzuatına hâkimiyet	Asıl ve odaklanma sonucu kalitesizlik
Düşük maliyet	Program ayarlamasının zorluğu
Kurum Dışı Avantajları	Kurum Dışı Dezavantajları
Piyasa koşullarına hâkimiyet	Yüksek maliyet
Asıl işe odaklanma	Banka mevzuatını tanımaması
Deneyim	Personel ilişkileri

Sigorta İşlemleri: Başak Sigorta - Başak Emeklilik: Banka kredi hayat sigortaları konusunda banka dahili sigortasının yerine 2007 yılından itibaren yeni unvanı ile Başak Groupama Sigorta'yı tercih etmektedir. Ayrıca banka, Başak Groupama Sigorta ve Başak Groupama Emeklilik şirketlerinin acentası olarak ilgili firmaların dış kaynak tedarikçisi olarak da kabul görebilir. Banka bünyesinde uzun yıllar boyunca gerek menkul gerekse de gayri menkul sigortaları 2007 yılına kadar aynı zamanda bankanın da iştiraki olan Başak Sigorta tarafından yapılmakta iken, ilgili sigorta şirketlerindeki banka sermaye payının özelleştirilmesi sonucu, banka bünyesinde bulunan menkul ve gayri menkullerin sigortaları, tüm sigorta şirketlerinden teklif alınmak suretiyle yapılmaktadır. Konu ile ilgili mülakat yapılan bazı personel tarafından olumlu görüş bildirilmiş, kamunun iş yükünün üzerine sigorta acenteliğinin külfet olarak kabul edilerek yeterince üzerine düşülmediği tespit edilmiştir. Sigorta şirketlerinin çoğunun acentelerine yönelik olarak yapmakta olduğu promosyona yönelik çalışmalar konusunda da sıkıntılar yaşandığı belirtilmiştir. Ancak hala kredilere yönelik sistem tarafından otomatik olarak yapılan kredi hayat sigortaları ile ilgili uygulamalar sistemsel değişiklikler gerektirdiği ve iş akış yoğunluğundan dolayı Başak Groupama Sigorta tarafından yapılmaya devam etmektedir.

Kredi Kartları: Kredi kartları ile ilgili olarak, Türk bankacılık sistemindeki bir çok banka, kredi kartı altyapısı konusunda yüksek miktarda yatırım yapmak ve markalaşmanın getirdiği yüksek maliyetler ile uğraşmak yerine, piyasada kabul gören, bilinirliği ve marka değeri olan kredi kartlarının, kendi bünyesinde ilgili bankalar ile protokoller yapmak suretiyle pazarlama ve dağıtımını yapmaktadır. Ziraat Bankası'nın genel kredi kartı politikası gereği uzun yıllar boyunca böyle bir uygulaması bulunmamakla birlikte kart operasyon işleri bankanın iştiraki olan Bileşim A.Ş. tarafından gerçekleştirilmekteydi (Oyakbank; Maximum, Denizbank; Bonus gibi). Ancak özellikle kredi kartı piyasasında gerçekleşen bu tarz yeniden yapılandırmalar sonucu ve piyasanın gereklilikleri nedeniyle Ziraat Bankası 2007 Haziran ayından itibaren kendi markasıyla ürettiği kredi kartlarının yanı sıra Maximum markası ile iş birliğine giderek Ziraat Maximum markası ile kredi kartları piyasasından pay alma stratejisini benimsemiştir. Bu uygulama ile Ziraat Bankası marka yaratma maliyetinden kurtulduğu gibi, "maximum"un marka bilinirliği nedeniyle kredi kartı sektöründeki

pazar payını artırmayı hedefleyerek aynı zamanda yeni ürünü ile kredi kartlarının taksitli alışveriş ve puan uygulamasından faydalanmaktadır. Bu uygulama henüz yeni olması nedeniyle mülakatlarda bu konu ile ilgili bir yorum bulunmamakla birlikte, mülakat gerçekleştirilen personelin çoğu bankanın kredi kartı piyasasındaki Pazar payının yeterince bulunmadığından bahsederek, sıfırdan marka yaratmak yerine isim hakkı kullanımı gibi bir uygulamanın bankada da yer almasının yararlı olacağını belirtmişlerdir.

Emlak Ekspertliği: Bankalar, ağırlıklı olarak, kredilere teminat olarak ipotek alacakları gayrimenkullerin değer tespiti ile ilgili hizmeti, piyasadaki emlak ekspertlik şirketlerinden, büyük emlak şirketlerinden, serbest çalışan mimar veya inşaat mühendislerinden veya belediyeler, tapu kadastro gibi kamu kurumlarından bilirkişi temin etmek suretiyle dış kaynak kullanarak yapmaktadırlar. Ziraat Bankası'nda ise eğer mevcut ise banka bünyesinde bulunan inşaat mühendislerinden yararlanılmakta, teknik eleman bulunmaması durumunda ise bankanın şubeleri tarafından şubesel olarak piyasadaki emlak ekspertlik şirketlerinden, büyük emlak şirketlerinden, serbest çalışan mimar veya inşaat mühendislerinden veya belediyeler, tapu kadastro gibi kamu kurumlarından bilirkişi temin edilmektedir. Türkiye'de özellikle de mortgage kanununun da getireceği yeniliklerle beraber emlak değerlendirme şirketleri oluşmaya başlamış veya mevcut büyük emlak firmaları bu alanda da faaliyetlerini sıklaştırmaya başlamışlardır. Bankanın çoğu şubesinde tek bir kuruma bağlı kalınmadan, birkaç kişi veya kurumla da dışarıdan hizmet alımı yoluyla çalışılmaktadır.

ATM Kullanımı: ABank, Al Baraka Finans Kurumu, Anadolubank, bankaysa, Bank europa, Citibank, Denizbank, Finansbank, Kuveyt Türk, MNG Bank, Oyakbank, Şekerbank, TEB, Tekfenbank, Tekstilbank, Türkiye Finans Katılım Bankası gibi bankalar ortak nokta ATM kullanmaktadırlar. Tüm kredi kartları tüm ATM'lerde kullanılabilmekte olup, Ziraat Bankası ATM cihazlarından, Denizbank ve Finansbank debit (baş murakıp-denetçi) kartları da işlem yapabilmekte ve bu uygulama neticesinde Ziraat Bankası dış kaynak tedarikçisi durumunda bulunmaktadır. Bankaların bu yola başvurmalarındaki amaç, 30.000 USD'nı bulan sabit maliyetlerden kurtulmanın yanı sıra ATM cihazları ile ilgili operasyonel maliyetlerden de kurtulmaktadırlar. Ziraat Bankası yaygın şube ağı ve adedi 1.500'ü bulan ATM cihazları nedeniyle DKK talep

eden bir banka olmak yerine dış tedarikçi konumunda bir bankadır. Her ne kadar tedarikçi olarak banka, ATM hizmetlerini belirli komisyon oranları ve işlem başına fiyatlandırma yoluyla diğer banka debit ve kredi kartları için veriyor olsa da, bu durum özellikle özel bankaların aracılık ettikleri kurum maaş ödeme günlerinde ATM hizmeti sunan şubelerde, ankes ayarlamasında sıkıntılara yol açmasının yanı sıra hafta sonları da ATM cihazlarına yapılan para grupları nedeniyle oluşan maliyetler nedeniyle zaman zaman sıkıntılara yol açabilmektedir. Ziraat Bankası ATM cihazlarının bakımı ise en son yapılan ATM alımına konu şirket tarafından periyodik olarak ve arıza olması durumuna göre DKK'na konu olacak şekilde gerçekleştirilmektedir.

POS Kullanımı: Akbank ve Yapı Kredi Bankası ortak POS kullanımı yapmaktadır. Ziraat-Maximum işbirliğine değin Ziraat Bankası'nın bu tarz bir kullanımı bulunmamakla birlikte POS operasyon işleri ise yine bankanın iştiraki olan Bileşim A.Ş. tarafından gerçekleştirilmektedir. Önümüzdeki dönem içerisinde ise bu konuda da DKK yapılması muhtemel olarak görüldüğü mülakata katılan bazı personel tarafından belirtilmiştir. Bunun yanı sıra Bileşim A.Ş. tarafında tahsisi yapılan POS cihazının işyerlerine montajında da DKK yoluyla hizmet satın alınmaktadır. Ancak şubelerde, POS montajı yapan firma ile olan iletişimsizlik neticesinde meydana gelen aksaklıklar ve gecikmelerin şubelerde müşteri memnuniyetsizliğine neden olduğu özellikle şube personeli ile yapılan mülakatlarda tespit edilmiştir. Ancak Ziraat-Maximum işbirliği neticesinde Ziraat Bankası kredi kartları İş Bankası'na ait POS cihazlarında; İş Bankasına ait kredi kartları da Ziraat Bankası POS cihazlarında aynen ait olduğu banka POS cihazlarındaki gibi işleme tabidir.

TOKİ Konut Satışları: Uzmanlık alanı konut olan, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi, üst gelir grubuna hitap eden konut projelerinin yanında, özel sektörün gitmediği ihtiyaç bölgelerinde konut üretmeyi, kira öder gibi cüzi taksitlerle alt gelir grubu ve yoksul vatandaşlara ev sahibi yapmayı, Ülke nüfusunun ülke coğrafyasına dengeli dağılımını desteklemeyi, gecekondü dönüşümlerini hızlandırmayı ve böylece Planlı kentleşmeye katkı sağlamayı hedeflemiştir. Bu kapsamda, 17.05.2002 tarihinde TOKİ ile T.C. Ziraat Bankası arasında imzalanmış olan Bankacılık Protokolü ve Ek Protokoller çerçevesinde TOKİ portföyünde bulunan gayrimenkullerin satışı, bankacılık iş ve işlemlerine T.C. Ziraat Bankası'nın yetkili şubeleri ile aracılık

edilmekte ve bankacılık hizmeti sunulmaktadır. Yapılan protokol gereği TOKİ, Ziraat Bankası'ndan DKK hizmeti satın almakta ve TOKİ taksitleri Ziraat Bankası'nda değerlendirilmektedir. Her ne kadar Ziraat Bankası için artı bir iş olarak nitelendirilebilirse de TOKİ konutlarını satın alan müşteri portföyünün orta ve üst gelir grubuna hitap ediyor olması ve bankanın önceki yıllarda uzak kaldığı müşteri tipine haiz özellikler taşımaları nedeniyle bankanın ulaşmayı hedeflediği potansiyel müşteri portföyüne uymaktadır. Ulaşılması çok zor ve zaman alan bir portföy olan bu müşterilere, ulaşmak TOKİ işlemlerine aracılık yapılması nedeniyle son derece kolaylaşmakta ve Ziraat Bankası'nın çapraz ürün pazarlama faaliyetleri ve karlılığı için de olumlu etkiler yapmaktadır.

Temizlik ve Güvenlik Hizmetleri: Daha önce banka bünyesinde “odacı” kavramı ile ilgili hizmetler de dahil olmak üzere odacılık ve temizlik işleri tedarikçi firmalar tarafından karşılanmaktadır. Bu sayede banka bünyesinde son derece değişken maliyetli (maaş, sigorta ve sağlık giderleri) bir şekilde istihdam edilen banka personeli yerine kişi başı maliyetleri DKK tedarikçisi ile anlaşma başında belirlenmiş olan şirket elemanları istihdam edilmektedir. Ancak uzun zamanlı veya kısa zamanlı olması farketmeyecek şekilde mülakatlar sonucunda banka personelinin bir çoğunun gerek banka bilgilerinin gizliliği ile ilgili ortaya çıkabilecek gerekse de güvenlik ve ciddiyet açısından ortaya çıkabilecek sıkıntıların oluşabileceği ifade edilmiştir.

Özellikle son on yıl içerisinde emniyet teşkilatı ile ilgili kanunlardaki değişiklikler sonucunda birçok özel güvenlik şirketi kurularak talep eden işletmelerde hizmet vermeye başlamıştır. Bu durumun ilerleyen hali olarak da bankalardaki güvenlik görevlilerinin banka bünyelerinde güvenlik görevlisi istihdam edilmeyerek güvenlik hizmetlerinin özel güvenlik şirketlerine verilmesidir. Bankada da bu konuda son yıllarda özellikle personel alımında yaşanan kanunla ilgili kısıtlamalar nedeniyle DKK nedeniyle özel güvenlik görevlisi kullanımı yaygınlaşmaktadır. Banka bünyesinde kuruluşundan beri her zaman için kendi alımını yaptığı güvenlik görevlilerini bulundurmaktaydı. Özellikle son yıllarda personel alımında yaşanan kanunla ilgili kısıtlamalar nedeniyle banka kendi bünyesinde güvenlik elemanı çalıştırmak yerine güvenlik hizmetlerini anlaşma yapılan özel güvenlik şirketlerinden DKK yoluyla temin etmektedir. Bankadan ayrılan güvenlik görevlilerin yerine ise yine anlaşma yapılan özel

güvenlik şirketlerinden güvenlik elemanı istihdam edilmektedir. Bu sayede bankanın güvenlik hizmetleri için ödediği ve ödeyeceği kaynak tam olarak belirlenebilmekte ve sağlıklı bütçe uygulamaları için de olumlu bir durum ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra bankanın kendi bünyesinde istihdam edilen güvenlik görevlilerinin ve bakmakla yükümlü bulunduğu yakınlarının da tahmin edilemeyen sağlık giderleri uzun vadeli dönemde yerlerine özel şirket güvenlik elemanı istihdamı yoluyla bertaraf edilmektedir.

Personel Taşıma ve Yemek Hizmetleri: T.C. Ziraat Bankası'nda uzun yıllardan beri Ankara ve İstanbul'daki genel müdürlük ve bir kısım şube personelinin ulaşım hizmetleri özel işletmeler tarafından sağlanmaktadır. 2000 yılı öncesinde personelin ulaşımı için bir dönem personele ulaşım için maaşlarına artı olarak belirli bir miktar ulaşım bedeli de ödenmiş ancak, uygulamada yaşanan sıkıntılar (Özellikle büyük şehirlerde personelin zamanında işe gelememesi gibi) nedeniyle personelin ulaşımı için özel ulaşım işletmelerinden servis hizmeti alınmasının daha uygun olacağı düşünüldükten bu tür bir uygulamadan vazgeçilmiştir. Diğer DKK uygulamalarında olduğu gibi ulaşım hizmetlerinde de sabit bir maliyet ortaya çıkmakta ve ayrıca servis araçlarının arızalanması durumlarında ise ilgili DKK yapılan tedarikçi işletme tarafından yeni bir araç temin edilmektedir.

2002 yılındaki yeniden yapılanma öncesinde genel müdürlük hizmet binalarında ve bir kısım şubelerde yemek hizmetleri banka tarafından yürütülmekte ve bunun için de çok sayıda aşçı vb. gibi eleman istihdamı bulunmakta idi. Bunun yanı sıra yemekhane hizmetlerinde gerek temizlik gerek mefruşat ve gerekse de yemek çeşitliliği açısından çok sayıda personel yakınmaları bulunmaktaydı. Ancak 2002 yılındaki yeniden yapılanma sonrasında personel yapısında da meydana gelen değişimler sonucunda, Ankara'daki banka genel müdürlük çalışanlarının yemek ihtiyaçları anlaşma sağlanan bir yemek işletmesi tarafından sağlanmaya başlanmış, verilen hizmet sadece bununla almayıp, yemekhanelerin mefruşat, düzen, temizlik ve yemek çeşitliliği hizmetleri de DKK yoluyla alınan hizmet içerisinde yer almaktadır. Halen bu uygulama personelden herhangi bir ücret talep edilmeden devam etmektedir. Genel müdürlük dışında kalan personelin yemek ihtiyaçları da 2002-2004 yılları arasında yine anlaşmalı yemek firmasına ait veya başka bir işletmeye ait (Bistra, Ticket Restaurant, Sodexo...vb.) kartlar aracılığıyla yapılmakta iken, özellikle hizmet satın alınan bazı

işletmelerin yemek yenilen işyerlerine hizmet bedelini bankadan almasına rağmen yemek bedelini ödememesi ve/veya geç ödemesi nedeniyle sıkıntılarla karşılaşmış, işyerlerinden yemek hizmeti alan personele yönelik olumsuz yaklaşımlar olmuş, ve sonucunda da personel yapılan bu hizmetten memnun kalmamıştır. Ancak diğer DKK uygulamalarında olduğu gibi bu tür yemek hizmetlerinde de sabit bir maliyet ortaya çıkmakta olup, bu durumun belirlenebilir maliyetler içerisinde yeniden düzenlenebilmesi için şube personellerine aylık olarak her yıl tespit edilen miktarlarda yemek bedeli maaşlara artı olarak personele ödenmektedir. Bu sayede hem personel istediği yerden yemek hizmeti satın alabilmekte hem de banka gerek maliyetleri belirlenebilir hale getirmekte gerekse de personel yakınmalarının önüne geçmektedir.

Finansal Kiralama ve Yatırım Hizmetleri: Diğer banka yapılanmalarında da olduğu üzere T.C. Ziraat Bankası'nda da finansal kiralama hizmetleri ile ilgili müşteri talepleri Bankanın iştiraki olan Ziraat Leasing tarafından karşılanmaktadır. Banka gerek kendi bünyesinde kredilendirme yapamadığı türde krediler için gerekse de kredi limitlerinin yetersiz kaldığı durumlarda, makine ve araç alımı için kredilendirilmeyi talep eden müşterileri Ziraat Finansal Kiralama firmasına yönlendirmekte ve şirket tarafından onaylanan krediler için de Ziraat Finansal Kiralama'dan komisyon geliri elde etmektedir. Ziraat Bankası bir nevi Ziraat Finansal Kiralama'nın kredili müşteri portföyü açısından dış kaynak tedarikçisi konumunda yer almaktadır. Aynı şekilde Ziraat Bankası da yüksek oranlı kredi risklerini, müşterileri bir nevi DKK yoluyla Ziraat Finansal Kiralama'ya yönlendirerek yaptığı risk aktarımı ve/veya riske girmemesi nedeniyle yüksek oranlı riske girmekten korunmaktadır. Aynı zamanda Ziraat Finansal Kiralama şirketi için yine bir nevi dış kaynak tedarikçisi gibi banka pazarlama elemanları finansal kiralama için pazarlama faaliyetinde bulunmaktadırlar.

T.C. Ziraat Bankası müşterilerine çeşitli yatırım işlemlerinde hizmet vermekle beraber, banka bünyesinde hisse senedi alımı ve satımı yapılamamakta olup bu taleple gelen müşteriler banka tarafından yine hesap açılması ve açılan hesaba tahsilat yapılması gibi aracılık hizmetleri de yapılarak Ziraat Yatırım'a yönlendirilerek hem müşteri memnuniyeti sağlanmakta hem de ilgili iştirak firmaya portföy oluşturulmaktadır. Yine aynı finansal kiralama işlemlerinde olduğu gibi banka Ziraat

Yatırım'ın müşteri portföyü oluşturmaya yaptığı katkılar ile dış kaynak tedarikçisi konumunda bulunmaktadır. Belirli dönemler bazında ilgili iştirak tarafından şubelere bir önceki döneme ait oluşan portföy ve portföye dönük işlemler ile ilgili komisyon aktarımları yapılmaktadır. Aynı zamanda Ziraat Finansal Kiralama şirketi için yine bir nevi dış kaynak tedarikçisi gibi banka pazarlama elemanları yatırım hizmetleri ve borsadaki hisse senetleri için pazarlama faaliyetinde bulunmaktadırlar.

Bağımsız Denetleme: T.C. Ziraat Bankası diğer bankalarda olduğu üzere gerek kendi bünyesinde yapılandırılan iç kontrol elemanları ve teftiş kurulu gerekse de bankalar yeminli murakıpları gibi dış otoriteler tarafından sürekli olarak denetlenmektedir. Banka yeminli murakıpları (denetçi) dışında da T.C. Ziraat Bankası özellikle yurt dışı banka uygulamalarında görülebileceği gibi aynı zamanda bağımsız denetleme kuruluşları tarafından da denetlenmektedir. Bu uygulama, bankanın zorunlu olarak dış denetleme yaptırması gerekliliği nedeniyle her ne kadar tam olarak bir DKK uygulaması olmamakla birlikte bu uygulamaya, bankanın dışarıdan yapmış olduğu bir belirli bedelli bir hizmet alımı olması münasebetiyle burada yer verilmektedir.

Matbaa Hizmetleri: 2002 yılı yeniden yapılandırılması öncesinde matbaa hizmetleri bankanın bünyesinde bulunan ve banka personeli tarafından idaresi yapılan matbaada yürütülmekteyken, 2002 yılı yeniden yapılandırma sürecinde T.C. Ziraat Bankası'nda banka dışı işlerden mümkün olduğunca çıkma eğilimi neticesinde daha önce banka bünyesinde bulunan matbaa hizmetleri, matbaa çalışanlarının bir kısmı tarafından T.C. Ziraat Bankası'ndan satın alınmıştır. Bu sayede banka üzerindeki matbaa bakım giderlerinden, matbaaya alınan mal alımı iş ve ihalelerinden ve matbaa personel istihdamından kaynaklanan maaş ve sağlık giderleri harcamalarından kurtulmuştur. Banka satış sonrası matbaa ihtiyaçlarını da daha sağlıklı belirleyerek gereğinden fazla matbuat basımından kurtularak planlı bir şekilde ve periyodik şekilde matbaa hizmetlerini DKK yoluyla temin etmektedir. Keza aynı zamanda matbaa hizmetlerinde oluşan verimlilik artışı nedeniyle ilgili satışı yapılan matbaa sadece bankanın değil ihale usulü aldığı kamu kurumlarını da matbaa ihtiyacını karşılamaya başlamıştır.

Sağlık Hizmetleri: Bankanın bünyesinde Ankara'da bir poliklinik ve hastane bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak Ankara'da bulunan personelin sağlık ihtiyaçları

ilgili tesislerde karşılanabilmektedir. Bunun yanı sıra özellikle Ankara dışındaki personele hizmet vermek konusunda sıkıntılar yaşanmakta iken, banka bünyesinde kurduğu sağlık ve yardımlaşma fonunun katkılarıyla da kamu ve üniversite hastanelerinin yanında birçok özel hastane, özel tıbbi laboratuvar ve anganjman doktorla da anlaşma yapmak suretiyle ve burada personel tarafından alınan hizmet bedellerinin bir kısmını da karşılayarak sağlık hizmetleri konusunda kısmi olarak DKK yoluna başvurmaktadır.

Toplantı ve Seminer Salon Hizmetleri: Bankada birçok gerek performans ile ilgili gerekse de sosyal amaçlı olarak düzenlenen toplantı ve seminerler ağırlıklı olarak bankanın bünyesindeki iki adet eğitim ve konaklama tesislerinde yapılmakla birlikte, özellikle bankanın üst yönetiminin ve banka dışından üst düzey yetkililerin katılımının bulunduğu toplantı ve seminerler, yerel olarak sürekli anlaşma sağlanan otel ve konaklama tesislerinde veya bir kereye mahsus olmak üzere anlaşma sağlanan büyük otellerde yapılmaktadır. Her ne kadar banka için maliyetlerin yüksekliği söz konusu olsa bir çok yerli ve yabancı işletmenin sürekli olarak tercih ettiği itibarlı bir uygulama olarak bankanın da itibarına uygun yerlerde bu tür uygulamalar yapılmaktadır.

SONUÇ

Tez boyunca edinilen bilgiler ve yapılan araştırmalar doğrultusunda bir neticeye varılmaktadır. Bu konuda da tezin araştırma konusunun ve hipotezinin doğruluğu hususunda bilgiler temin etmeye çalıştım. Bu bölümde de bu konuda bilgi vereceğim.

Genel olarak gerek yurt dışı gerekse yurt içindeki DKK uygulamalarına bakıldığında maliyet avantajının tüm işletme yetkilileri tarafından kabul edildiğini ve iptal edilen veya vazgeçilen anlaşmalara bakıldığında vazgeilme sebebinin kesinlikle maliyet olmadığı, işletmeleri ilgilendiren güvenlik, gizlilik, personel uyumsuzluğu, müşteri şikayetleri gibi nedenler olduğu görülmüştür.

Türkiye’deki uygulamaların; örnekleri belirtilen yurtdışı uygulamalarına nazaran, gerek parasal hacim gerekse çeşitlilik ve aynı zamanda kapasite olarak daha yetersiz kaldıkları görülmektedir. Ancak işletme yetkililerin ifadeleri, büyüyen ve giderek ihtiyaçları artan Türkiye ekonomisi ve gelişmeler sonucunda Türkiye’deki işletmelerde, sadece işletmenin vizyonuna dair ana işlerine odaklanmaya ve diğer işlerini tedarikçi işletmelere aktarmak suretiyle karşılayacakları beklenmektedir. Bunun yanı sıra bankaların ve bankanın da aynı zamanda birçok konuda diğer kurum ve kuruluşların dış kaynak tedarikçisi oldukları tespit edilmiştir.

Türkiye’de bankacılık sektörünün özellikle 2000’li yıllarda yaşanan krizinde etkisiyle, gerek vizyonlarında gerekse de faaliyet konularına dair iş akışlarında yeniden yapılanma süreçlerine başvurdukları; ekonomik boyut, ürün çeşitliliği ve personel yapısı olarak da daha fazla DKK uygulamalarına yatkın hale geldikleri ve her geçen gün en fazla biçimde DKK uygulamalarına yatkın teknolojik gelişmelerin de etkisiyle sadece ana faaliyet konularında odaklanma yolunda çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Yurt dışı uygulamalarda da görüldüğü üzere bankacılık faaliyetlerinde ana faaliyet konuların dışındaki faaliyetlerin DKK yoluyla hayata geçirilmesinde özellikle belirlenebilir maliyet avantajının belirleyici bir unsur olduğu görülmektedir. 2000’li yılar sonrasında çok sayıda banka birleşmesi ve Türk bankalarının yurt dışı bankalar tarafından kriz ortamının da etkisiyle hisselerinin bir kısmının veya tamamının satın alındığı tespit

edilmiştir. Bunun yanı sıra yurt dışı bankaların DKK konusunda tecrübeli olmaları ve 2007 yılı itibarıyla Türk Bankacılık sektöründe önemli oranda banka hisselerini satın almaları krizin de ağırlıklı etkisiyle Türk bankalarını yeniden yapılandırmaya sevk ettiği görülmektedir.

DKK işletmeler için her ne kadar maliyet avantajı sağlıyor görünse de, özellikle bankacılık sektöründe; gerek banka yönetimi gerekse de banka çalışanları; gizlilik, güvenlik, müşteri memnuniyetsizliği olasılığı ve kurumsal yapının bozulacağı endişesini yoğun olarak taşıdıkları görülmektedir.

Bire bir yapılan mülakatlar ve görüşlerine başvuru bankası yetkilileri tarafından çoğu DKK uygulamasının çok da verimli olmadığı hatta müşteri ve personel yakınmalarına yol açtığı tespit edilmiştir. Ancak son yıllarda Türkiye'deki yurt dışı bankaların banka satın almaları ve geldikleri ülkelerdeki DKK uygulamaları, Türkiye'deki yerli sermaye bankalarının DKK uygulamalarını sürekli artırdığı görülmektedir. Bunun en son örneklerinden olan bankaların kredi kartlarında ve POS kullanımında tasarruf amaçlı olarak da olmak üzere son iki yıldır birleşmeler olmaktadır (Ziraat-Maximum; Denizbank-Bonus...vb.).

Bu endişeden kaynaklanıyor olsa gerek, özellikle kamu bankalarının, yıllarca tüm bankacılık ve diğer işleri bünyelerinde tutmaya çalıştıkları görülmektedir. Ancak son ekonomik kriz sonrasında kamu bankalarının da çoğu ana işi ile ilgili öz yeteneklerinin dışında kalan işlerini daha önce kurulmuş olan işletmelere veya bünyelerinden çıkartarak yeni kurdukları işletmelere aktardıkları görülmüştür. Sistem ve yazılım konusunda aldıkları, DKK faaliyetlerinde aynı zamanda Halk Bankası ile ortak Fintek A.Ş. şirketi kurulmuş ve her iki bankanın da sistem personelleri Fintek A.Ş.'ye geçmiştir.

Yapılan mülakatlarda esas tespit edilecek unsur, banka personelinin DKK konusundaki bankada olan faaliyetler hususundaki bilgi ve algı seviyelerinin nasıl olduğudur. Yapılan mülakatlarda ağırlıklı olarak iş yoğunluğundan kaynaklanan biçimde bankadaki DKK uygulamalarına yabancı kaldıkları sonucuna varılmaktadır. Özellikle her çalışan personelin zorunlu olarak karşı karşıya kaldığı sistem ve altyapı ile ilgili hizmet alımlarındaki hizmetten memnun olmadıkları belirlenmiştir.

Özetle, DKK uygulamalarının Türk bankacılık sektöründe uluslar arası bankaların da faaliyete başlaması ile arttığı, Ziraat Bankasında vizyona bağlı işlemlerin DKK için erken olduğu ve yapılmayacağı, personelin genelinde farklı birimlerde çalışmalarının da etkisiyle DKK konusunda yeterince bir bilgi ve algı seviyesinin oluşmadığı, son yıllardaki Ziraat Bankası'ndaki DKK uygulamalarının gerek maliyetlere olumlu etki yaptığı gerekse de maliyetleri belirlenebilir hale getirdiği, ancak mülakat yapılan personelin tamamına yakınında DKK uygulamalarında banka bilgilerinin gizliliği, güvenlik ve kurumsal kimliğe uyumsuzluk gibi çekincelerin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

EKLER

EK 1: MÜLAKATLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Mülakat-1: Beyhan Nihan KUTLAY

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet.
2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik, güvenlik, makam otomobillerinin kiralanması, eğitim, personel ulaşımı, posta
3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Düşük maliyet.
4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? Bilmiyorum.
5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Bilmiyorum.
6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Herhalde İdari İşler Dai. Bşk. bu konuyla ilgileniyordur.
7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Düşük maliyet, bankamıza yetecek sayıda eleman, güvenilirlik, süreklilik olduğunu tahmin ediyorum.
8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Sabit maliyetlerdeki düşme, emek tasarrufu, hizmet süresince oluşan maliyetlerden kurtulma (örneğin arabalar kiralandığı için kasko, bakım vb. masrafı firmaya ait) kontrol ve sorumluluk devri.
9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir?Bu konuda bilgim yok.,
10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.
 - Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme
 - Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması (1)
 - Tedarikçi seçimi (3)
 - Sözleşme hazırlama
 - Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi
 - Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi (2)
 - Diğer (Belirtiniz).....
11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma, (Eğitim hizmetinde yararlanılmaktadır.)

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Dış kaynağın sık sık değişme ihtimali, bunun sonucunda hizmette kesinti veya memnuniyetsizlik.

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Şu an yararlanılanların dışında belki insan kaynakları alanında (işe alma, kariyer planlama gibi alanda) profesyonel firmalardan faydalanılabilir.

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet, bankalar düşük maliyetle çalışma dönemine girdikleri için bence mümkün olan her alanda daha ucuz ve daha az zahmetli olan bu yöntemi benimseyecekler.

Mülakat-2: Birol GÜNSEREN

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Bizim yok

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Adk belki, fintek

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Maliyet

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? 2004

5. Dış kaynak kullanımından yararlanılan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Finteye evet

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? yok

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Maliyet ve hizmet kalitesi

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Faydası yok zararı var, banka elemanı olmalı

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Başboşluk, ilgisizlik, düzensizlik, geç cevap verme

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme 4
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması 3
- Tedarikçi seçimi 5
- Sözleşme hazırlama 1
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi 2
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi 6
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma, Evet

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,
D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir?
Maliyetli, zaman kaybı çok, iletişim bozukluğu var

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Beklemiyorum

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet çünkü özelleştirmeler çoğalacak, ama Ziraat küçüleceği için gerek duymayacak

Mülakat-3: Burak YALKIN

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik, güvenlik, yiyecek, bilgi sistemleri

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Maliyet avantajı

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır?
5-6 yıldır

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Evet

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Bilmiyorum

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Verimlilik herhalde.

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Maliyet ve rekabet avantajı.

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? İletişim eksikliği

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme3
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması1
- Tedarikçi seçimi2
- Sözleşme hazırlama6
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi4
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi5
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Güvenlik eksikliği, gizli bilgilerin dışarıya sızdırılması

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Rating sistemlerin kurulması ve uygulanması konusunda v.b. yeni uygulamalar çerçevesinde daha fazla danışmanlık hizmeti alınacağı düşünüyorum.

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Rating sistemlerin kurulması ve uygulanması konusunda v.b. yeni uygulamalar çerçevesinde daha fazla danışmanlık hizmeti alınacağı düşünüyorum.

Mülakat-4: Can YILDIRIM

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik, bakım, ulaşım

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Daha ucuz

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır?

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Hayır

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Evet

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Fiyat, kalite

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Daha ucuz maliyetle aynı işi yapma imkânı

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Koordinasyon problemleri

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme (1)
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması (3)
- Tedarikçi seçimi (4)
- Sözleşme hazırlama (2)
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi (6)
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi (5)
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

hayır

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Stratejik kanallar hariç herhangi bir sakıncası bulunmamaktadır

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Hayır. Maksimum alanda yapılıyor

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Bankaya göre değişmekle beraber evet

Mülakat-5: Cüneyt SAĞLIK

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Teknolojik alt yapı, sistem geliştirme, yazılım ve bilgi işlem, Kredi ve banka kartı basım ve operasyonlarının yönetimi, Yemek hizmetleri, Temizlik Hizmetleri, Güvenlik Hizmetleri, Servis Hizmetleri, Çeşitli yayın ve materyal basımı

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Ayrı uzmanlık dalları olması, Aşırı personel istihdamını engellemek, Verimsiz kaynak kullanımının önüne geçmek

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır?

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Fintek, Bileşim ve Matbaa için yapıldı

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Her bir firma ile iletişimde bulunan, ortak çalışmalar yapan Birimler mevcut ancak performans değerlendirmesi yapan bir birim olduğunu sanmıyorum

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir?

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? 3. madde için söylediklerimi tekrarlayabilirim.

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Banka bünyesinden ayrı şirketler olması nedeniyle kontrolün sürekli elinde bulunmaması sayılabilir ancak dış kaynak hizmeti alınan firmaların bir çoğu eski iştirakimiz olduğu ya da onlar için büyük bir müşteri olmamız nedeniyle çok büyük sıkıntılar çıkmıyor. Şirketlerin zaman zaman Banka büyüklüğü nedeniyle istenen kalitede hizmet verememeleri sayılabilir.

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme (1)
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması (2)
- Tedarikçi seçimi (3)
- Sözleşme hazırlama (5)
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi (6)
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi (4)
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma, Yararlanılıyor. Özelleştirme sürecine ilişkin danışmanlık, çalışan özlük haklarının piyasa kıyaslamasına ilişkin danışmanlık vs.

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Güvenlik açıkları tehlikesi

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz?

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz?

Mülakat-6: Elif FİRDEVS ATILGAN

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Kartlı Sistemler Operasyon, Bilişim Teknolojileri, Temizlik ve Güvenlik hizmetleri

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Kaynakların daha etkin kullanımı, ölçek ekonomisi çerçevesinde Banka bünyesinde işlemlerin gerçekleştirme maliyetlerinin, dış kaynak kullanımı ile daha aşağı seviyelere çekilebilmesi.

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır?-

5. Dış kaynak kullanımından yararlanılan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Evet

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Evet

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Maliyetler, hizmet kalitesi, güvenilirlik

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Maliyetlerin ve süreçlerin azaltılması

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Özellikle Bilişim altyapısında esneklik sağlanamaması, yapılacak olan revizyonların zaman ve maliyet boyutları

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme 1
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması 2
- Tedarikçi seçimi 5
- Sözleşme hazırlama 6
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi 4
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi 3
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi

çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Kuruma özel hizmetleri verilememesi, hizmet kalitesinin her zaman istenilen düzeyde tutulamaması

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Banka büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda çok kısa zamanda artacağını beklemiyorum. Ancak uzun vadede artacaktır.

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet

Mülakat-7: Gaye ÖNEKER KÜLCÜ

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik, güvenlik, yemek

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Profesyonel yardım

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? Bu tür hizmetler verilmeye başladığından itibaren

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Hayır

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Evet

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Güvenilir, uygun fiyat

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? İş yükünün azaltılması

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir?

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme-1
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması-5
- Tedarikçi seçimi-4
- Sözleşme hazırlama-6
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi-2
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi-3
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir?

Banka bilgilerinin dışarı sızması, güvenlik

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Hayır

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Hayır

Mülakat-8 Hasan HİKMET YALÇIN

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Bilgi İşlem ile ilgili işler kurulan iştirak firma aracılığı ile yürütülmektedir.

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik, güvenlik, bilgi işlem

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Kendi programını hazırlamak ve ayrıca bu sektörde çalışanların yüksek ücret talepleri

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır?

5. Dış kaynak kullanımından yararlanılan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Kuruluş aşamasında evet

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Bilmiyorum.

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir?

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz?

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir?

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme(1)
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması(2)
- Tedarikçi seçimi(1)
- Sözleşme hazırlama
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi(3)
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi(2)
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,
D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir?

Güvenlik

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Evet

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet

Mülakat- 9: Işıl DURSUN

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır?

Temizlik, yemek, yazılım, bilişim, güvenlik, servis hizmetleri

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Bankanın faaliyet konusu dışında olması ve Bankanın sadece bankacılık işlemleri konusunda faaliyet göstermesi

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? Yazılım, yemek 2001 yılı; servis hizmetleri çok eskiye dayanıyor

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Yazılım için transfer oldu

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Bildiğim kadarıyla hayır

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? İhale yapılmakta ve en düşük teklifi veren firma seçilmektedir.

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Zaman tasarrufu ve Bankanın sadece faaliyet konusu olan bankacılık işlemlerine odaklanması.

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Talep edilen yazılım çalışmalarının Banka isteğine uygun olamayabilmesi ve ihale ertesinde işi yeni alan Firmanın organize olamaması

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme 1
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması 2
- Tedarikçi seçimi 4
- Sözleşme hazırlama
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi 5
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi 3
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

Evet

Avrupa Yatırım Bankası kredilerinin kullandırımı kapsamında danışman firmadan yararlanılmaktadır.

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma, Hayır

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma, Hayır

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma, Hayır

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Sisteme uygun olmayan çalışmaların bedelini Bankanın ödemesi, Çalışmayı sisteme uygun hale getirmek için emek harcaması, Çalışmanın uygun hale getirilmesini beklerken zaman harcaması

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? İnsan kaynakları, performans belirleme

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet çünkü Bankaların sadece kendi faaliyetlerine yöneleceğini düşünüyorum.

Mülakat-10 Kudret İŞLER

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik, güvenlik, bakım-onarım,işletim sistemi hizmeti.

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Maliyetleri düşürmek ve etkin işletim sistemi kurulması

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır?Net bir tarihi bilmemekle beraber Bankanın Fintek ile 2001 yılından beri çalıştığını tahmin ediyorum.

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Evet (Fintek A.Ş.)

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Sanmıyorum..

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Hizmet Kalitesi ve Maliyet olsa gerek (yöneticiler tarafından tanındık olunmak da bir unsur olabilir)

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Yukarıda belirtildiği gibi yüksek hizmet kalitesini uygun bir maliyet ile sağlayabilmek..

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Denetleme.

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz. 1,6,2,3,5,4

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması
- Tedarikçi seçimi
- Sözleşme hazırlama
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

DF (Denetim şirketi (Banka bilançosu düzenlenirken), Fintek A.Ş. (Sistem Servisleri)

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Dış kaynağın denetlenmesinin zor olması

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Evet bir miktar artabilir özellikle ekonomiye ilişkin öngörüler için... Bankanın önümüzdeki dönemlerdeki ekonomik gelişmeleri tahmin etmek amacıyla araştırma şirketlerinden sektör analizi raporları talebinde bulunacağını düşünüyorum.

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Bir miktar yoğunlaşma bekliyorum...(Araştırma şirketlerine)

Mülakat-11: Oben KANDAMAR

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Mevcut

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik, güvenlik, ulaşım, sistem destek

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Maliyet ve profesyonellere emnat etmek

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? 5-10 yıl

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Hayır

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Evet

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? İhale yöntemi

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Maliyet, verimlilik

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Kontrolü zor

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme5
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması4
- Tedarikçi seçimi6
- Sözleşme hazırlama2

- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi⁷
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi¹
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir?

Evet, güvenlik

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Evet, IT, HR

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet

Mülakat- 12 Özlem BAĞCI

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik – Güvenlik – Haberleşme

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Maliyet

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? Bilemiyorum

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Hayır

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Evet – operasyon bölümleri

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Performans – kalite – maliyet

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Verimlilik

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Personel sirkülasyonunun hızlı olması

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması 2
- Tedarikçi seçimi 1
- Sözleşme hazırlama 3
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma, Özel Eğitim Kurumları

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Farklı zihniyetli iki grubun aynı ortamda çalışması

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Evet – tanıtım organizasyonları (reklam + fuar vb.)

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet

Mülakat-13 Özlem EDİZ

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet.

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik, Çay Servisi, Hızlı Para Transferi, Denetleme, Ulaşım Servis, Yemek Hizmetleri, Mobilya, Bilişim Teknik Destek vs.

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Piyasanın gerisinde kalmama, yeniliklere hızlı adapte olabilmek, yeni açılımları görebilmek uyum sağlama vs.

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? Yeniden yapılanma sonrası

5. Dış kaynak kullanımından yararlanılan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Hayır

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? İdari İşler zaman zaman şikayetleri değerlendiriyor, anketler düzenliyor yemek hizmeti konusunda. Western Union kendi bünyesinde çalışmalar yapıyor verimlilik ile ilgili ve bizimle paylaşıyor. Bunların dışındaki outsourcing hizmetleri ile ilgili verimlilik takibi bilgim yok.

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? İhale yöntemi, görüşme vs. sonrası en uygun fiyat, piyasada tanınırlık, yeterli personel sayısı, personelin niteliğinin yeterli olması, Bankanın organizasyon yapısına uyum sağlayabilecek organizasyon yapısının bulunması (Başka şehirlerde de hizmet verebilme vs) gibi kriterler dikkate alınır.

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Banka faaliyetleri dışında bir işle uğraşarak zaman (gerekli personelin edinilmesi ya da personele hizmet verilmesi, gerekli donanımın sağlanması, satın alınması kullanılması vs için kullanılacak zaman) ve maliyet kaybına sebep olunmamış oluyor. İş en iyi bildiğine kanaat getirilen firma bu hizmeti veriyor. Böylece kendi faaliyeti dışına çıkmadan en iyi hizmet sağlanmış oluyor.

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Dış kaynak kullanan Bankamız dış kaynağın müşterisi durumundadır. Ancak Bankanın her bir personeli de bu firmaların verdiği hizmeti kullanan müşterilerdir. İşte müşteri şikayetlerinin doğru kanallarda iletimi ve değerlendirilmesi ve sorunların çözümü hep en zorlanılan ve sonucun alınmasında sorun yaratan konu olmuştur.

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- 1-Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme
- 3-Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması
- 4-Tedarikçi seçimi
- 6-Sözleşme hazırlama
- 2-Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi
- 5-Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma, Yararlanılıyor, Fayda konusunda yorum yok

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma, Yok

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma, Yok

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma, Yok

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Özellikle temizlik, çay servisi gibi konularda çalışan elemanların Banka bilgilerinin gizli olduğu noktalarda bulunmamaları gerekiyor. Zaman zaman bu konuda sorun yaşanıyor. Diğer dış kaynak kullanımlarında da Banka ile bir marka birlikteliğine benzer bir ortaklık söz konusu olduğu için karşılıklı imaj ortaklığına gidilebilecek Bankamızı doğru temsil edebilecek olması yani kurumsal değerlerin Bankamıza uyumlu olması çok önemli. Bu konuda Bankamızın imajını olumsuz etkileyebilecek durumlar sakıncalı olarak nitelendirilebilir.

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Evet. Özellikle teknoloji kullanımı ile ilgili konularda artacağını düşünüyorum. Kimi Bankalar Call-Centerlerini da outsource etmeye başladı. Ya da kendi yazılımlarını kendileri yapmayıp en iyi firmadan satın alma yoluna gidiyorlar. Teknoloji kullanımı bankacılık için anahtar kelime olmaya başladı. Bu açıdan değerlendirildiğinde dış kaynakların kullanımı ciddi bir kazançtır ve rekabet üstünlüğü sağlaması açısından önemlidir.

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? 13. sorunun cevabının bu soruya da cevap olacağını düşünüyorum.

Mülakat-14: Ramazan GÜLSEVER

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Mevcuttur.

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik, yemek ve servis hizmeti alınmaktadır.

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Elbetteki Bankanın faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gerekli ortamın sağlanabilmesi ve bunu daha ucuz maliyetle dışarıdan alabiliyor olması nedeniyle bu tür hizmetler alınmaktadır. Bankamızın teşkilat ağı düşünüldüğünde ve burada istihdam edilen personel sayısı göz önüne alındığında buralara verilecek temizlik ve yemek gibi olağan hizmetlerin gerekliliği ortadadır. Bu işler için ekstra adam istihdam etmek yerine dışarıdan bu hizmeti veren şirketlerden daha az maliyetle bu hizmetleri almak ticari kuruluş olan Banka için normaldir.

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? Yani, Bankamızın mazisi düşünüldüğünde sanırım çok eskilerden beridir. En azından benim bankaya başladığım 1998 yılından bu yana dışarıdan alınmaktadır.

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Direkt olarak banka personelinin hizmet alınan firmaya geçirildiğini sanmıyorum. Ama hangi alanda hizmet alınmışsa o ekiplerin başına bankadan ilgili birileri getirilmekte olduğunu biliyorum.

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Az evvelki maddede anlatmak istediğim bu konuydu. O hizmet alınan firmanın başına getirilen bankamız personelinin asli görevi budur.

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Tabii ki en başta verecekleri hizmeti yerine getirebilme kapasiteleri göz önüne alınmaktadır. Sonra ki aşamada da tabii hizmet bedelinin ne olacağı konusu önem kazanmaktadır.

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bir kere iş profesyoneller tarafından yapıldığından yapılması gereken iş daha iyi yapılmaktadır. Temizlik işini en iyi elbette temizlik firması yapabilmektedir. Yemek hizmeti en iyi catering firmaları verebilmektedir. Personele ve müşterilere verilen hizmet sırasında gereken destek de böylece daha kaliteli olmaktadır. Yine her zamanki gibi Banka ekonomik olarak masraflarını azaltabilmektedir.

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Anlaşma aşamasında her çeşit firma hizmet verebilmek için sıraya girmekte ve bunların seçimi ister istemez zorlamaktadır. Ayrıca hizmetin alınacağı firmanın araştırılması, tanınması, tereddütlerin giderilmesi konusunda zorluklar olabilmektedir. Zaman kaybı ve emek kaybı olabilmektedir. Zaman zaman anlaşma yapılmasına rağmen istenen hizmet kalitesine ulaşılamamaktadır.

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- 1-Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi
- 2-Sözleşme hazırlama
- 3-Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme
- 4-Tedarikçi seçimi
- 5-Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi
- 6-Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması

- 7-Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma, Hayır

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma, Hayır

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma, Hayır

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma, Hayır

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Bence sakıncası olamaz. Aksine Bankanın eleman kalitesinde de hizmet kalitesinde gözle görülür gelişmeler olacaktır.

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Tahminimce artacaktır. Özellikle personele verilecek eğitimlerde.

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Düşünüyorum tabii ki. Çünkü Bankalar Bankacılık konusunda hizmet vermektedir. Bankacılık yaparken başka hizmetlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu hizmetleri ister istemez dışarıdan almak durumundalar.

Mülakat-15: Sabri OKAY YILMAZ

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Temizlik İşleri, Güvenlik, Bilgi İşlem, Personel servis hizmetleri

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Düşük maliyet, Profesyonellik, Faaliyet konusunun dışına çıkması

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? 2001 veya 2002'den beri

5. Dış kaynak kullanımından yararlanılan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Bilgi İşlem şirketine yapıldı.

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Evet

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? İhtiyaca karşılık verebilme kapasitesi, Şirketin moralitesi ve mali yapısı, Şirketin ve yöneticilerin tecrübeleri

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bankanın faaliyet konusu dışındaki işleri, söz konusu işlerde profesyonelleşmiş olan şirketlere yaptırılmasının yerinde olduğunu düşünüyorum

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Zaman zaman koordinasyon problemi yaşıyor.

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme 1
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması 3
- Tedarikçi seçimi 4

- Sözleşme hazırlama 2
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi 5
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi 6
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma, (Zaman zaman eğitim almak suretiyle)

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Müşterilerle ilgili önemli bilgilerin korunması ile ilgili riskler doğabilir.

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Evet. Bilhassa kredi derecelendirme kuruluşlarının artacağını düşünüyorum

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet

Mülakay-16: Serpil GÜNAL

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır?

Sigorta acenteliği, Yatırım Hizmetleri, Hızlı Para Transferi, Teknoloji (Sistem), Temizlik, servis, yemek

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Kanunen bazı hizmetlerin Banka tarafından verilememesi, Müşteriye alternatif sunmak, Komisyon geliri kazanmak

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? Örneğin sigorta acenteliği 1959 yılından beri mevcut. Diğerleri hk. detaylı bilgim yok.

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Bildiğim kadarı ile teknolojik anlamda hizmet aldığımız firmaya Bankadan geçen arkadaşlar mevcut.

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Mevcuttur.

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Bankamız istekleri ile örtüşen hizmet verilmesi ve komisyon gelirleri.

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bankaların müşterilere vermiş olduğu hizmet kalitesinin artması, daha hızlı hizmet verilmesi.

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Hizmet alınan firma ile yaşanan sorunlar (örneğin: hizmetin geç verilmesi)

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme²
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması¹
- Tedarikçi seçimi⁴
- Sözleşme hazırlama⁵
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi⁶
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi³
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer, Hayır yararlanılmıyor.

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Hayır yok.

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Hayır beklemiyorum.

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet.

Mülakat-17: Sibel YILDIRIM

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Mevcuttur

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır?

Destek hizmetlerinde (yemek, temizlik, güvenlik, servis gibi)

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Sarınım daha az maliyetli olmasıdır

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır?

Ben 1998 de girdim o zamandan beri vardı

5. Dış kaynak kullanımından yararlanılan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Zannetmiyorum

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Tam olarak bilmiyorum ama zannetmiyorum

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? İhaleyi kazanması için yönetime yakın olması gerekir heralde ve maliyet olabilir

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Bankaya hareket alanı sağlıyor olabilir, hizmet yeterli olmadığında şirketi değiştirmek daha kolay olur. Kendi istihdam ettiğinde zor

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Her zaman kaliteli hizmet alamamak

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması
- **Tedarikçi seçimi**
- Sözleşme hazırlama
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : **Danışman firmalardan yararlanma,**

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir?

Sakıncalı bir taraf olduğunu zannetmiyorum bankacılık hizmetleri dışında personel yönetimi, mali kontrol, IT hepsinin dış kaynakla sağlanabileceğini düşünüyorum

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Özelleştirme aşamasında başka özelleştirme yapılan şirketlerden ya da özel şirketlerden kaynak kullanılabilir

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet yoğunlaşması gerekir

Mülakat- 18: Volkan GÜNAL

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet Mevcuttur.

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Yemek, güvenlik, temizlik.

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Sanırım daha az maliyetli ve profesyonel destek alma ihtiyacı.

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? Sanırım 4 yıldan beri.

5. Dış kaynak kullanımından yararlanan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Zannetmem.

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Evet, idari-sosyal-iletişim hizmetleri daire başkanlığı.

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Maliyet-hizmet kalitesi

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Maliyet avantajı, profesyonel destek, hizmet kalitesi.

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Bilemiyorum.

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme (1)
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması (5)
- Tedarikçi seçimi (3)
- Sözleşme hazırlama (2)
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi (6)
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi (4)
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F.: Danışman firmalardan yararlanma, (Üst seviyede alındığı için memnunlardır heralde)

B.Ç.: Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak.: Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ.: Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma, (Memnunuz)

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Ciddi bir sakınca görmüyorum.

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? Beklemiyorum.

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Önemli bir artış olacağını düşünmüyorum.

Mülakat-19: Zeynep CANEFE YALIZ

1. Bankada dış kaynak kullanımı yoluyla çalışmalar mevcut mudur? Evet

2. Genel olarak Bankada hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır? Yemek, Güvenlik, Ulaşım ve Temizlik Hizmetleri

3. Bankacılık hizmetleri için Bankanın dış kaynak hizmeti alma sebepleri nelerdir? Ancak tahmin edebilirim ama muhtemelen işin profesyonel firmalarca daha ucuza yapılması olabilir

4. Bankada dış kaynak kullanımından ne zamandan beri yararlanılmaktadır? Bilmiyorum

5. Dış kaynak kullanımından yararlanılan firmaya Bankadan personel transferi yapıldı mı? Bilmiyorum

6. Dış kaynak kullanımı yönetimi için Banka bünyesinde firma performansını ve verimliliğini takip eden bir birim mevcut mudur? Evet

7. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterler nelerdir? Maliyet ve hizmet kalitesidir muhtemelen

8. Dış kaynak kullanımının Bankaya sağladığı faydaların neler olduğunu düşünüyorsunuz? Hizmet kalitesi

9. Dış kaynak kullanımında Bankada karşılaşılan sorunlar nelerdir? Firma ile anlaşma sağlanana kadar ve sözleşmenin başlangıcında sağlanan hizmet kalitesinin devamlılık göstermemesi

10. Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1, 2, 3 olarak) belirtiniz.

- Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme 2
- Fiyat/Performans analizlerinin doğru olarak yapılması 1
- Tedarikçi seçimi 3
- Sözleşme hazırlama 4
- Dış kaynak kullanımı ilişkisinin yönetimi 5
- Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi 6
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Bankada aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılmakta mıdır? Yararlanıyorsa, lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

D.F. : Danışman firmalardan yararlanma,

B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,

K.İ. : Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma,

D. : Diğer,

12. Bankada size göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönleri nelerdir? Maliyet düşürme amacıyla hizmet kalitesinden feragat edilmesi

13. Bankada önümüzdeki yıllarda dış kaynak kullanımının artmasını bekliyor musunuz? Hangi alanlarda olabileceğini düşünüyorsunuz? İnsan Kaynakları ve yeni eleman alımında olabilir

14. Önümüzdeki dönemde Türk Bankacılık sistemi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın yoğunlaşacağını düşünüyor musunuz? Evet

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACAR, Ahmet Cevat (1998), **İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul.
- AKAT, Ömer (2000), **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi. 2. Baskı, Bursa.
- AKPINAR, Haldun (1993), **Daha Hızlı, Daha Güçlü, Daha Yüksek**, TBB Yayınları, No:172, Ankara.
- ARKAN, Vabih (1991), **Bankacılıkta Kullanılan Yeni Elektronik Sistemlerle İlgili Hukuki Sorunlar**, TBB Yayınları, No:166, İstanbul.
- BRAGG, Steven M. (1998), **Outsourcing, A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the Process**, John Willey& Sons, Inc., New York.
- COOK, Mary F. (1998), **Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost**, American Management Association, New York.
- DİNÇER, Ömer (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayın Dağıtım 5. Baskı, İstanbul.
- DİRİMTEKİN, Halil (1994), **Para ve Banka**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:74, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:21, Eskişehir.
- ERGİN, Feridun (1980), **Kredi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi, Yayın No:2552, İstanbul.
- ERKUT, Haluk (1997), “Stratejik Yönetim Felsefesi”, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- ERTÜRK, Mümin (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, **Beta Basım Dağıtım**, 2. Basım, İstanbul.
- EYÜPGİLLER, Servet (1996), **Çağdaş Banka İşletmeciliği**. BTH Enstitüsü, Ankara.
- GEYLAN, Ramazan (1985), **Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temci Yönetim Sorunları**. Anadolu Üniversitesi Yayınları No.86, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:22, Eskişehir.
- GREAVES, Maurice F. (1999), “Strategic Outsourcing”, **Amacom**, New York.
- HATİPOĞLU, Zeyyat (1964), **Türkiye’de Bankacılık**. İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları VI. Sermet Matbaası. İstanbul.

- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1997), “Değişim ve Yaratıcılık”, **Kal-Der Yay.**, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul.
- MUCUK, İsmet (2000), **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi 12. Basım, İstanbul.
- ÖÇAL Tezer ve ÇOLAK Ö. Faruk (1999), **Finansal Sistem ve Bankalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZBAY, Tanju (2004), **Sorularla DKK (Outsourcing)**, İTO Yayınları, İstanbul.
- PARASIZ, İlker (2000), **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 7.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- ROBBINS, Stephen P. (1997), “Managing Today”, **Prentice Hall**, New Jersey.
- TOPRAK, Meral (1991), **Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Kullanımı**, MPM Yayınları, Ankara.
- TUNAY, Batu (2001), **Finans Sisteminde Yeni Yönelimler Türk Finans Piyasalarının Bugünü Ve Geleceği**, Türk Sigorta Sektörünün Geleceği, Beta Yay. İstanbul.
- WILLIAMSON, Oliver. E. (1985), “The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting”, **Free Press, Collier Macmillan**, New York, London.
- YÜKSEL Ali Sait, YÜKSEL Aslı, YÜKSEL Ülkü (2004), **Bankacılık Hukuku ve İşletmesi**, Beta Yay., İstanbul.

MAKALELER

- AKBAY, Sibel (2000), “Outsourcing’in Yarattığı Fırsatlar”, **Capital**, Sayı:2000/5, s. 7.
- AKOMODE, O. Joseph LEES, Brian, IRGENS, Christopher (1998),”Constructing Customised Models and Providing Information to Support IT Outsourcing Decisions”,**Logistics Information Management**, C. 11, S. 2, s. 114-127.
- APAK, Sudi (1994), “VDMK Analizi”, **Bankacılar Dergisi**, Temmuz.
- ARSLAN, Mehmet (1999), “Tedarik Kaynakları Yönetiminin Gelişim Evreleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, Gazi Ün.Tic.Tur.Eğt.Fak.Dergisi, Sayı. 2, s.24.

- ATAMAN, Göksel (2004), “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, S.6, s.21.
- Bankacılar Dergisi** (2006), Sayı 56.
- BENSGHIR Türksel Kaya (1996), **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları, No:274, Ankara.
- BERK, Niyazi (1999), **Bankacılığın Dışa Açılması ve Dış Kredi İlişkisi**, YKB AŞ. Yayınları, No: 4.
- BLUMBERG, Donald F. (1998), “Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market”, **Managing Service Quility**, C. 8, S.1 ,s. 5-18.
- BRYCE, David X. USEEM, Michael (1998),”The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value”, **European Management Journal**, C. 16, S. 6, s. 635-643.
- CAMERON, S. Kim (1994), Strategies for Successful Organizational Downsizing, **Human Resource**, Management, 33 (2), 189-211.
- CORBETT, Michael F. (2004), “Küresel DKK Pazarı” **Outsourcing, Türkiye ‘nin DKK’nda Rehber Dergisi**, s.36-40.
- CORBETT Michael F. (2003), **Outsourcing, Türkiye’nin DKK’nda Rehber Dergisi**, “Outsource Etmenin/Dış Kaynaktan Yararlanmanın Temel Nedenleri” s.29.
- CROSS, John (1995), IT Outsourcing: British Petroleum Competitive Approach”, **Harvard Business Review**, C. 6, s. 94-102.
- ÇOBAN, Orhan, TUTKUN, Oğuz (2004), “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmadığında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, **Outsourcing Türkiye’nin DKK’nda Rehber Dergisi**, s.36-40.
- DEAVERS, K Kenneth (1997), “Outsourcing: A Corporate Compotitiveness Strategy, Not A Search for Low Wages”, **Journal of Labor Research**, C. 18, S.4, s.503-519.
- DERELİ, Beliz (2006), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing)”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, s.119-126.
- EARL, Michale J. (1996), “The Risks of Outsourcing İT” **Sloan Management Review**, S.3, s. 26-32.
- DIROMUALDO, Anthony, GURBAXANI, Vijay (1998), “Strategic Intent for IT Outsourcing”, **Sloan Management Review**, s. 67-80.

- ELMUTI, Dean KATHAWALA, Yunus MONIPPALLIL, Mathew (1998), "Outsourcing to Gain a Competitive Advantage", **Industrial Management**, S.40, s.64-65.
- EMBLETON, Peter R. WRIGHT, Philip. C. (1998), "A Pratical Guide to Successflı Outsourcing", **Empowerment in Organizations**, C. 6, S. 3, s.94-106.
- FARLAN, Mc Warren F. and NOLAN, Richard L. (1995), "How to Manage An Outsourcing Alliance". **Sloan Management Review**, s. 13.
- GAVIN, Thomas A. MATHERLY, Michele C. (1997), "Outsourcing: an Operational Auditing Perspective". **Managerial Auditing Journal**, 12/3, s. 116-122.
- GÜZEL, Ali (1993), "Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değil", **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:31, Sayı:9, s. 12.
- GROVER, Varun CHEON, Myun Joong (1996), "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions", **Journal of Management Information Systems**, C: 12, S. 4, s.89-116.
- HECKMAN, Robert (1999), " Relationship in Information Technology Procurement", **International Journal of Information Management**, C. 19, s. 141-155.
- HİGGİNS, James M. (1996) , "Achieving The Core Competence: It's As Easy As 1, 2, 3,..., 47, 48, 49", **Business Horizons**, C.39, S.2, s. 27-32.
- JENNİNGS, Jerry D. (1997), "Strategic Guidelines for Outsourcing Decision", **The Journal of Strategic Çhange**, S.6. s. 85-96.
- KARAYILMAZLAR, Selman (1995), "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ. Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, Sayı:22.
- KARPAT, Gaye, ATAN, Murat, GÖKSEL, Aykut (2002), "Ankara'daki Anadolu Liselerinin Toplam Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi (VZA) İle Saptanması" **XI. Eğitim Bilimleri Kongresi**, Yakın Doğu Üniversitesi, s.1-10.
- KESKİN, Ekrem (1999), "1999 Yılında Türk Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler", **Bankacılar Dergisi**, Sayı: 33. s.11-32.
- KIRKPATRICK, David (1991), "Why Not Form Out Your Computing?", **Fortune**, Eylül,1-24.
- KLIEM, R. L. (1999), "Managing The Risk of Outsourcing Agreements", **Information Systems Management**, C.12, S.1, s.109-144.
- LAABS, Jennifer J. (1993), "Why HR is Turning to Outsourcing", **Personnel Journal**, C.72,S.9, s. 92-101.

- LANKFORD, William M., PARSA, Faramarz (1999), "Outsourcing: a primer", **Management Decision**, 37/4, s. 310-316.
- LEWIN, Jeffrey E., JOHNSTON, Wesley. J. (1996), "The Effects of Organizational Restructuring on Industrial Buying Behavior: 1990 and Beyond", **Journal of Business & Industrial Marketing**, C. 11, S. 6, s. 93-111.
- MALONE, Thomas.W., LAUBACHER, Robert .J. (1998), "The Dawn of the E-Lance Economy", **Harvard Business Review**, s.145-152.
- MARAŞOĞLU, Kenan (1993), "Taşeron Uygulamasının Endüstri İlişkilerine Zarar Vereceğine İnanmıyoruz".**İşveren Dergisi**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Tarafından Yay. Dergi C:31, Sayı:9, s. 20.
- MASSENA Pınar (2004), "Size Düşen Tek Şey Yaşamak; Gerisini Back-UP'layın", **Outsourcing, Türkiye'nin DKK'nda Rehber Dergisi**, s.19-22.
- MCFARLAN, F. W. NOLAN, Richard. L. (1995), "How to Manage an IS Alliance", **Sloan Management Review**, C. 36, S. 2, s. 9-23.
- MISHKIN, Muray (1998), **ABD'de Bankacılığın Gelişimi**, s.264-266.
- NEMLİ, Esra (1998), "Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi", **Amme İdaresi Dergisi**, C. 31, S. 3, s.75-86.
- ÖZDİLLER, İlhan (2002), "İnsan Kaynakları Yönetiminde DKK", **Human Resources Dergisi**, s.13.
- ÖZTÜRK, Azim, SEZGİLİ, Konuralp (2002), " Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması Ve Uygulama Süreci", **Uludağ Üniversitesi İkt.İd.Bil.Fak.Dergisi**, Cilt 21, Uludağ Üniv. Yay., S. 2, s.127-142.
- QUELIN, Bertrand, DUHAMEL, Francois (2003), "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy", **Outsourcing Motives and Risks, European Management Journal**, C. 21 S:5, s.647-661.
- QUINN, James B., HILMER, Frederick. G. (1994), "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, C. 35, S. 4, s.43-55.
- QUINN, James B. (1999), "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", **Sloan Management Review**, C.40, S.4, s. 12.
- RAYNOR, Michael. E. (1992), "The Outsourcing Solution", **Canadian Business Review**, C.19, S.3, s.42-44.
- STRASSMAN, Paul (1995), "Outsourcing: A Game for Losers", **Computer World**, C.21, S. 8, s 61-93.

- TAKAC, Paul F. (1993), "Outsourcing Technology", Management Decision, S:1, s.26-37.
- TAMPOE, Machen (1994), "Exploiting the Core Competences of Your Organization", **Long Range Planning**, C.27, S.4, s. 66-77.
- TBB (1993), 1990'lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu, Türk Bankacılık Sektörü ve 1993 Beklentiler, No:161.
- Türkiye Bankalar Birliği (2006), **Bankalarımız 2005**, Sayfa i-35.
- TBB (2006), **5. Yıllık Dışarıdan Temin Endeksi**, 2006.
- TBB (2006), **İstatistik Raporlar**, Banka Şube Personel Bilgileri, Aralık 2006, s.1.
- TÜLÜCE, Perihan (2001), "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması", **Human Resources Araştırma**, İ.Ü.S.B.E. İşletme Anabilim Dalı, Sayı:8 ,s.53-57.
- UYARGİL, Cahide, ÖZÇELİK, Oya, GÖNEN, Dünder (2001), "Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması" , **İ.Ü. 1999-2000 Türkiye Raporu**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 408.
- Vakıfbank Eğitim Müdürlüğü (1997), Mevduat, s.4.
- WELCH, Jack. A. and NAYAK, P. Ranganath, (1992), "Strategic Sourcing: a Progressive Approach To the Make or Buy Decision", **Academy of Management Executive**. C. 6, S.1., s. 23-31.
- YAYLA, Münür, YAMAN, Serap (2002), "Bankacılık Sektöründe Mali Yükler: Türkiye'de ve Dünyada Borsa İşlem Giderleri", **Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu MSPD Çalışma Raporları**, No:2002/3.

KONFERANS, SEMPOZYUM, KONUŞMALAR, GAZETELER

- BOZKURT, Rüştü (2005), "Outsourcing, Teknolojinin Yarattığı Eğilim", **Dünya Gazetesi**.
- DEMİRALP, Metin (1990), "Para ve Sermaye Piyasalarının Yeniden Yapılanması ve Denetleme Sistemleri", 90'lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu, TBB Ankara, No.161.
- ÖNER, Mehin, "DKKnda ABD Saltanatı Sona Eriyor" **Hürriyet Gazetesi**, 12 Haziran 2005 Pazar.
- ÖZİNCE, Ersin (2004), "Türk Bankacılık Sisteminde Kredi Riski ve Aktif Yönetim Şirketleri" Aktif Satışı ve Varlık Yönetim Şirketleri Konferansı, İstanbul.

YAYIMLANMAMIŞ TEZLER

- ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt (1999), “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, İ.Ü.S.B. Enst, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AYDINLI, Fulya (2001), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Enstitü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- COŞAR , Ülkü (1993), “Bankacılıkta bilgisayar Teknolojisinin Etkinliği ve Türk Bankacılığındaki Uygulamalar” Marmara Ün., Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÇİTİL, İlker (1997),”Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, I.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- DOĞAN, Mersin (2004) “Dış Kaynak Kullanımının Gerçek Opsiyon Teorisi İle Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tez Önerisi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- GÖKDERE, Halis (2000), “Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımının Başarısını Etkileyen Faktörler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KARACAOĞLU, Korhan (2001),” Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- ÖZMEN, İsmail (1995), “Bankacılıkta Bilgisayar Tabanlı Sistemler”, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Enstitü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

AKYÜZ, Yılmaz, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/akyuz5.doc, global Gelişmeler Perspektifinde Uşak Deri Sanayinin Finansal sorunları ve Çözüm Önerileri, 2005, s.1)

Bankalardan 2001 yılı sinyali: Yatırımlara devam... Ama akıllıca(2001), http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?kulakcik_nox=23&konu_dosya_nox=66-15 Şubat 2001, Erişim tarihi(26.05.2006).

Dış Kaynak Kullanımında Tepum-DenizBank İşbirliği-02 Aralık 2002, (2002),http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_konu.phtml?konu_nox=184&kulakcik_nox=55 Erişim tarihi(26.05.2006).

E-dönüşüm için dış kaynak kullanımı şart – (2003),http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?konu_dosya_nox=233&kulakcik_nox=47 22 Ocak 2003 Erişim tarihi(26.05.2006).

KUŞSAN, Demet (2002), E-Ticaret, http://inet-tr.org.tr/inetconf8/panel/01-19.12_18.00-19.00_E-Tic.1_.doc Erişim tarihi(14.04.2007).

LEVENT, Belgin Bayır (2006), Bankaya Odaklanma Outsorcing’e Yaradı 1 Nisan2005 http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2501, Erişim tarihi (30.05.2007).

MERSİN, Doğan,CİVELEK, Burcu (2006), Bankacılık Sektöründe DKK, Bankacılı Sektöründe DKK, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2006/05/bankacilk-sektrnde-d-kaynak-kullanm.html>,Erişim tarihi(01.05.2006).

Nakit Yönetimi Alanında Bankaların Destek Hizmeti Kullanımı, Türkiye Bankalar Birliği, Destek Hizmeti Kuruluşları Konferansı http://www.tbb.org.tr/turkce/konferans/20Nisan2006/CM_Outsourcing, 20.04. 2006. Erişim tarihi(04.04.2007).

OLGUN,Onur (2003), http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedir?,Erişim tarihi (11.07.2006).

ÖZDEN, Mehmet, Cemil, Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Sözleşme Yönetimi www.mcozden.com/INSANKAYNAKLARI/ikf10_dkysy.htm - 95kErişim tarihi (09.05.2006).

POS ve ATM’ler bankaların yeni gelir kapısı 28 Mayıs [http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?\(2002,konu_dosya_nox=170&kulakcik_nox=47](http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_dosya.phtml?(2002,konu_dosya_nox=170&kulakcik_nox=47), Erişim tarihi(26.05.2006).

ROSENTHAL, Beth Ellyn , (2004), The Top 10 Outsourcing Events in 2004 and What They Mean, www.outsourcing-offshore.com/topten.html - 26k Erişim tarihi, (23.05.2006).

Türkiye’de Bankacılık 2000, (2001), Türkiye Bankalar Birliği ve Capital Dergisi Yayınları, Eylül 2000, s.171 ve [www. tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr). Banka ve Şube Sayıları, 14 04.2001 Erişim tarihi(04.04.2007).

www.800support.com, 2000

www.genelforum.gen

www.meteksan.com.tr

www.tbb.org.tr Banka ve Şube Sayıları, 07.07.2001Erişim tarihi (04.04.2007) .

www.ziraatbank.com.tr/default.asp?sayfa=tr/bankamiz/tanitim/tarihce.aspx&anagrup=bankamiz, Erişim tarihi(04.04.2007).

www.ziraatbank.com.tr/pdf/2005_faaliyet_raporu.pdf .

DİZİN

A

anlaşma..... 4, 28, 47, 52, 53

B

Bankacılık . 2, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 43,
44, 47, 48, 50, 64, 68, 70, 76, 77, 80

bankacılık sektörü . 2, 31, 32, 39, 43, 44,
46, 48, 55, 62, 64, 69

Bireysel 68, 74

Ç

çevre 7, 8

D

Dezavantajları 77

dış.. 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 18,
19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 32, 39,
43, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 54, 55, 58,
59, 64, 68, 78, 79

Dış kaynak kullanımı 2, 4, 5, 6, 8, 9, 12,
14, 16, 18, 21, 22, 24, 26, 27, 28, 44,
47, 52, 54, 56, 57, 59

düşük maliyet 5, 8, 17, 19

E

ekonomi..... 35

Elektronik..... 39

Esneklik..... 21, 24

F

faiz..... 31, 32

H

hızlı değişim9

Hizmet 21, 30, 49, 50

hizmetleri. 20, 36, 37, 43, 44, 49, 53, 54,
63, 74, 75

İ

imalat..... 9, 24

İş gören 10

K

Kanun 67

Kıymetler..... 48

Kontrol..... 20, 24, 50

Küçülme 15

M

mal veya hizmet..... 4, 5, 8, 19

menkul 48, 50, 71

Mevduat..... 72

N

nitelikli personel 68, 77

Ö

Ödeme 20, 64

örgütler 7, 39

P

Para..... 35

Pazar 23, 56

Piyasa 77

R

Rekabet..... 35

S

satıcı 38

Sigorta 48, 49, 50, 72, 78

Sözleşme 24

Stratejik 5, 6, 7, 12, 47

Süreç..... 15, 16, 23

Ş

Şube 68

T

T.C. Ziraat Bankası 2, 68, 70, 71, 74, 80

taraflar 23

tedarikçi 8, 17, 26, 28, 46, 47, 48, 56

teknoloji..... 37, 43, 44, 48, 57, 60, 63, 76

temizlik..... 44

Teori 7

Ü

ücret 10, 11, 73

Y

yüksek risk..... 5