

İŞLETMELERDE ENFORMASYON TEKNOLOJİSİ HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Çetin BEKTAŞ
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Hüseyin YILMAZ
Kocaeli Üniversitesi SBE

ABSTRACT

Many companies turn to outsourcing as a cost-effective solution to managing the distributed information technology (IT) infrastructure. Recruiting and retaining top IT talent is challenge for any company. Outsourcing offers access to that talent without the hefty payroll burden while allowing employees to focus on strategic business objectives rather than tactical day-to-day operations. In addition, the capital investment required to keep your IT infrastructure reliable, scalable, and secure equates to reinventing an expensive wheel. Outsourcing offers access to more options and state-of-the-art technology for less.

Keywords: *IT Outsourcing, Mitigating the Risks of Outsourcing, Succeed in IT Outsourcing.*

GİRİŞ

Diş kaynak kullanımı (outsourcing), 1990'ların başında yaygınlık kazandı. Bir çok şirket, bilgi teknolojisi (IT) gibi temel olmayan faaliyetlerini dış kaynak kullanarak tedarik yoluna giderek, rekabette üstün olmak amacıyla, temel yeteneklerine odaklanmaya karar vermişti. Son dönemlerde, yoğun rekabet ve sağlıksız ittifaklarla karşı karşıya kalan bir çok şirket, bilgi teknolojisinde dış kaynak kullanımı stratejilerini gözden geçirmektedirler. Bilgi teknolojisi (Information Technology) sistemlerinin, günün her anında kullanım olanağı, güvenlik ve iyi performans sunarken, yüksek standartlarda faaliyette bulunma ve süreç bütünlüğü sağlaması beklenmektedir. Günümüzün çevresinde, organizasyonlar, e-ekonomünün performans taleplerine ve baskısına rekabetçi enformasyon teknolojisi (IT) fonksiyonelliği ile cevap verebilmek için söz konusu teknolojideki hızlı ve sürekli değişimlerle ilgilenmektedirler.

İşletmeler, rekabetten başarıyla çıkabilmek için giderek kendi enformasyon sistemlerine ilişkin faaliyetlerde dış kaynak kullanımını cazip bir seçenek olarak düşünmektedirler. Dış kaynak kullanımı, ekonomik veya finansal bir kritere dayanan basit bir satın alma kararından çok daha fazlasını ifade etmektedir. Çok yaygın olan merkezi veri işleme, masa üstü destek, şebeke yönetimi, yazılım geliştirme ve desteği, tehlikeli durumlarda önlem alma ve son zamanlarda daha çok barındırma ve uygulama yönetimi hizmetleri dış kaynak yoluyla tedarik edilen enformasyon teknolojisi hizmetlerinden bazılarıdır. Bir işletme, enformasyon teknolojisi hizmetlerinin tamamını dış kaynak yoluyla sağlayabileceği gibi, yalnızca bir kısım hizmetin bu yolla verilmesini tercih edebilmektedir.

1. Enformasyon Teknolojisi Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Enformasyon teknolojisinde dış kaynak kullanımı, önceden belirlenen bir ücret karşılığında ve belirli bir dönemde, servis sağlayan ve bunu yöneten üçüncü taraf bir servis sağlayıcıya, işletmenin enformasyon teknolojisi aktiflerinin, bu alandaki çalışanlarının ve/veya faaliyetlerinin bir kısmının veya tamamının devredilerek satılması veya sözleşme yolu ile bu faaliyetleri yerine getirmesi amacıyla, bir işletme tarafından verilmiş olan bir karar olarak tanımlanmaktadır¹.

Enformasyon teknolojisinde dış kaynak kullanımı, bir işletmenin enformasyon teknolojisi fonksiyonunu, bir servis sağlayıcısının yerine getirmesi amacıyla onunla sözleşme yaptığında ortaya çıkmaktadır. Sağlayıcı, üçüncü bir taraf veya başka bir şirketin şubesi ya da ilgili birimi olabilir. Çoğu kez dış kaynak kullanımı kararı, işletmenin kendi içerisinde enformasyon teknolojisi hizmetlerini yerine getiren personelin ve enformasyonu izlemeye yararlanan aktiflerin, servis sağlayıcıya transferi veya satışıyla sonuçlanmaktadır. Yine, dış kaynak kullanımı, faaliyetlerine yeni başlayan ve yeni iş alanlarına giren işletmeler için oldukça yaygın hale gelen bir seçenektir. İşletmelerin, enformasyon teknolojisi ile veri işleme hizmetlerini sağlamak için gerekenden fazla zaman, enerji ve sermaye harcamak yerine, üçüncü bir tarafla, söz konusu hizmetleri, hızlı bir şekilde sağlaması amacıyla sözleşme

¹ M. Lacity, R. Hirscheim and L. Willcocks, 'Realising Outsourcing Expectations: Incredible Expectations, Credible Outcomes', *Journal of Information Systems Management*, Volume 11, Fall, 1994, s. 7-18.

yapmalarıyla, yeni pazarlara girmede gerekli olan zamanı minimize edebilecekleri düşünülmektedir.

Son yıllarda, enformasyon teknolojisinde dış kaynak kullanımı kavramı, giderek bir şirketin kendisinin yerine getirmediği enformasyon teknolojisi faaliyetini ifade etmeye başlamıştır. Bunlar, spesifik enformasyon teknolojisi projeleri, enformasyon teknolojisi çağrı merkezleri gibi hizmetler olmaktadır. Enformasyon teknolojisine ilişkin dış kaynak kullanımı endüstrisinin, 2002 yılına kadar yıllık 120 milyar dolar ve oransal olarak %12 düzeyinde büyümesi beklenmektedir². Dış kaynak kullanımı endüstrisinin tahmini global pazar payı, 1998'de 99 milyar dolardı. Alışılmadık bir girişimcilik faaliyeti olan enformasyon teknolojisinde dış kaynak kullanımı, son dönemlerde global şirket ortamında patlama yapmıştır. Şirketler, yüksek profili ve şimdiki popülerliğinden, rekabet ve ekonomik krizden maliyet baskılarına kadar bir çok sebepten dolayı bilgi teknolojisi hizmetlerini dış kaynak yoluyla tedarik etmektedir³.

Çoğu kez işletme yönetimi, enformasyon teknolojisini temel olmayan bir faaliyet olarak düşünmektedir. Enformasyon teknolojisi servisi sağlayıcılarının, kendi bölümünden daha etkili bir biçimde bu hizmeti vereceğine ve yönetim uzmanlığı ile ölçek ekonomisinin gerekli olduğuna inanmaktadır. Bazı şirketler, gelir yaratıcı bir faaliyet olmadığı durumlarda, enformasyon teknolojisi faaliyetlerini dış kaynak kullanarak tedarik etmek zorunda kalmaktadır. Yöneticiler, gelir yaratmayan ve operasyon yönetimi gibi uzmanlık isteyen bu şekildeki bir faaliyeti yürütmek yerine, üçüncü bir tarafa bunu devretmeyi tercih etmektedir⁴.

Enformasyon teknolojisinin, bir maliyet yükü olarak algılanması, şirketleri bu faaliyeti dış kaynaktan sağlamaya teşvik etmektedir. Diğer taraftan enformasyon teknolojisi sektöründe, mevcut teknolojiler büyük bir hızla değişmektedir. İşletmeler, zaman zaman değişen standartlara ve yeni teknolojilere istenilen hızda uyum sağlayamamaktadırlar. Bu şekildeki belirsiz dönemlerde, organizasyonlar, en yeni teknolojilere

² L.P. Willcocks, M.C. Lacity, Risk Mitigation in IT outsourcing Strategy revisited: Longitudinal Case Research at U.S.A, *The Journal of Strategic Information Systems* Volume 8, Issue 3 , September 1999, s. 285-314.

³ R.L. Huber, 'How Continental Bank Outsourced its Crown Jewels', *Harvard Business Review*, 71(1), January February 1993, s.121-130.

⁴ Anthony Di Romualdo, Vijay Gurbaxani, 'Strategic Intent for IT Outsourcing', *Sloan Management Review*, Summer 1998, s. 67-80.

maliyet-etkili olarak erişim sağlamayı enformasyon teknolojisi servis sağlayıcılarında görmektedirler.

2. İşletmeleri IT Konusunda Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

Fortuna 500 firması, uzun süredir dış kaynak kullanımını tartışmaktadır. Bu gerçek, belki de dış kaynak kullanımına ilişkin olarak yaygın algılama daha çok tek boyutlu olduğu için açık olarak görülmemektedir. Dış kaynak kullanımı, enformasyon teknolojisi aktif ve süreçlerinin herhangi birine devrini ifade etmektedir. Böylece bu tanım, masa üstü destek verilmesi için sözleşme imzalama ve işletme dışı işletim uygulamalarını kapsamaktadır. İşletmeleri, enformasyon teknolojisi konusunda dış kaynak kullanımına yönelten başlıca nedenler şunlar olmaktadır⁵:

2.1.Yeni Ekonominin Meydan Okumaları

Yeni ekonominin yarattığı etkiler, işletmeleri IT konusunda yeni stratejiler belirlemeye yöneltilmektedir. Bu etkilerin belli başlı olanları şunlardır⁶:

- Ağ etkilerinin kritik duruma gelmesi,
- İnternetin açık platform olarak herkes tarafından kullanılabilmesi,
- Taraflar arasında bağlantı ve işbirliğinin kolaylaşması,
- Bilgi paylaşımı ve dağıtımının mümkün olması,
- Üretim ve tüketimin bir araya getirilmesi,
- Dijital aktiflerin iş dönüştürme sürecinin temel girdisi olması,
- Satın alma kararı vermede maliyet saydamlığının belirleyici olması-ürünlerin sanal olarak sergilenmesi,
- Değişimlerin hızı ve frekansının artması,
- Geleneksel endüstrinin yetersiz ve sınırlı duruma gelmesi.

2.2. İşletmeler İçin Yeni ve Düşük Maliyetli Uygulamaların Tasarlanmış Olması

⁵ Lan H. Turvill, 'For Small-and Medium-sized Business: It's Get Outsourcing, or Get Outpaced', A White Paper Published by The Revere Group Institute, 2004, s.1-4.

⁶ Shing Lee ve Nicholas Vonortas, Business Model Innovation in the Digital Economy, *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, 1(1-3) September 2002, s. 4.

Fortune 500 şirketinin gereksinimlerini karşılamaya odaklanan birçok ileri teknoloji firması, çekirdek pazarlarda doyarken küçük ve orta büyüklükteki işletmelere yönelmektedirler. PeopleSoft, Hewlett Packard ve Business Objects gibi iyi tanınan tedarikçiler, orta büyüklükteki pazarın gereksinimleri çözümler geliştirmeye önemli kaynaklar ayırdılar. Bu sonuç; bir zamanlar, yalnızca çok büyük organizasyonun ulaşabildiği teknolojilere daha küçük firmaların erişimi açısından önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda geleneksel odağı ofis gibi işletim sistemleri ve kişisel verimlilik uygulamaları olan Microsoft, daha geniş kapsamlı işletme gereksinimleri için verdiği hizmeti genişletmektedir. Şirketin Business Solutions (MBS) bölümü, özellikle küçük ve orta büyüklükteki organizasyonlar için tasarlanan iş yönetimi yazılımını sunmaktadır. MBS girişim kaynağı yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, finansal muhasebe ve raporlama ve analiz alanlarında entegre çözümler sunmaktadır.

2.3. Yeni Teknolojilerin Ortaya Çıkması

En azından dört yeni teknolojinin geliştirilmesi, yakında şirketlerin enformasyon teknolojisi stratejilerini yeniden gözden geçirmelerini gerekli kılacaktır. Bu teknolojiler şunlar:

-Web Servisleri:

Web, kullanıcılar için uygulamalarda devrim yaptı. Web servisleri, verinin kolayca adapte edilmesi veya dönüştürülmesine olanak veren evrensel bir format sağlayarak, sözü edilen uygulamaları başka uygulamalara dönüştürmektedir. Ayrıca, yeni uygulamaları daha düşük maliyetle geliştirecek ve işletmelerin kendi içerisindeki entegrasyonu önemli ölçüde artırmaktadır.

-Mobil Araçlar:

Avuçiçi bilgisayarlar ve akıllı telefonlar gibi yeni araçlar bilgisayar kullanımının sınırını önemli ölçüde değiştirme potansiyeline sahiptir. İmalatçılar ve saha hizmeti veren organizasyonlar, bu araçları çalışan elemanlarına veri iletme ve süreçleri otomatikleştirmesi için vereceklerdir.

-Kablosuz Ağ:

Radyo-frekansı bağlantısıyla, bilgisayarı ağlara bağlayan kablosuz ağ, şirketleri pahalı kablolu yatırımlardan kurtarabilir ve kullanıcılara ofisteki herhangi bir yere bağlanma olanağı verebilir.

-Enformasyon Hakları Yönetimi:

Günümüzde, bir çalışan işletme kapısından dışarıya çıkarak firmanın tescilli verisinin kopyalarını beraberinde götürebilir. Bilgiye erişimi kontrol eden yeni teknolojiler, istenilen durumlarda ve uzun süreliğine, e-maili yazıcıdan çıkarmayı önleyebilir ve hatta e-mail dosyalarını bile sınırlandırabilir. Dış kaynak kullanımı, üçüncü taraf bir servis sağlayıcısına, firmanın mevcut operasyonlarına yeni sistemleri entegre etmesine ve bunları geliştirmesine olanak vermektedir. Böylece işletmelere başka şekillerde elde edemeyecekleri teknik yeteneğe erişim olanağı sağlanmaktadır.

2.4.Düşük Maliyetli ve Yüksek Kapasiteli İnternet Bağlantılarının Kullanımı

Sağlayıcılar arasındaki şiddetli rekabet DSL, kablolu ve uydu dahil alternatif teknolojilerin hızla artması sayesinde internet bağlantısı kolaylaşmaktadır. Günümüzde firmalar, kendilerinden emin bir şekilde, web'in daha çok sayıda müşteri için enformasyon kaynağı olacağını bilerek, bilgi ve hizmetlerin online verilmesini esas alan çalışmalara ağırlık vermektedirler. Yine şirketler, kendi içlerinde, tedarikçilerle, iş ortaklarıyla ve müşterileriyle aralarındaki veri transferini otomatik hale getirecek web servislerine ve internete daha çok yönelmektedirler.

3.Enformasyon Teknolojisinde Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Günümüz işletmeleri, enformasyon teknolojisi hizmetlerini dış kaynak yoluyla tedarik ederek, operasyonel, teknolojik ve finansal faydalar elde etmektedirler. Sağlanan bu faydalar, işletmelere dinamik rekabet ortamında daha fazla başarı sağlama imkanı vermektedir. Bu faydaları şu şekilde belirtmek mümkündür:⁷

3.1.Operasyonel Faydalar

Enformasyon teknolojisinin, günümüz işletmelerinde yaygın bir kullanımı olmasına karşın, gittikçe karmaşık hale gelen veri işleme

⁷ Donald E. Sheey, 'Information Technology Outsourcing', *The Canadian Institute of Chartered Accountants*, 2004, s. 3.

ortamları, bir çok işletme için temel bir yeteneklerinin dışındadır. Hizmet kalitesini iyileştirmek için yetenekli IT personelini işletmede tutarak güçlü sistemleri geliştirerek devam ettirmek, yönetimin kaynaklarına şiddetli biçimde zarar verebilir ve işletmenin gerçek iş değeri yaratıcılarına ayrılan çabayı azaltabilir. Bu durumda dış kaynak kullanımının operasyonel faydası, işletmenin temel faaliyetlerine odaklanabilmesine imkan sağlayarak, enformasyon teknolojisi servisi sağlama hizmetlerini bir uzmana havale ederek iş değeri yaratılmasını desteklemelidir. Bir işletme, temel olmayan faaliyetlerine ayrılan kaynakları en aza indirerek, yeniden yapılanma veya değişim mühendisliği yoluyla performansını iyileştirebilir⁸.

Yine enformasyon teknolojisinde dış kaynak kullanımı, pazarlamaya harcanan zamanını azaltabilir. İşletmeler, yeni işlerin, süreçlerin veya ürünlerin desteklenmesinde, uygun enformasyon teknolojisi süreçlerinin geliştirilmesi ve uygulanması için zaman ve sermaye ayırmak yerine, dış kaynak kullanımı tekliflerinin avantajlarından yararlanabilir.

3.2. Teknolojik Faydaları

Bir işletme, enformasyon teknolojisi etkinliğini artırma amacıyla, bu konudaki dış kaynak kullanımından önemli bir beklentiye sahip olabilir. İşletme, dış kaynak kullanımıyla ekonomik biçimde başka yollardan tedarik edemediği çalışanlara, süreçlere ve teknolojiye erişebilir. Çoğu kez dış kaynak kullanımı, işletmenin teknoloji konusunda lider olabileceği bir konuma ulaşmasıyla da sonuçlanabilmektedir. Böyle bir yaklaşım, enformasyon teknolojisi alanında gerekli uzmanlığı edinerek ve değişen teknolojilerden yararlanarak, işletmenin kendisini sürekli yenilemesinde etkili bir yol olabilmekte ve sonuçta, enformasyon teknolojisi hizmetinin her yönüyle kalitesinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

3.3. Finansal Faydalar

IT hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararı alınmasında önemli görülen diğer bir fayda da finansal boyutta ortaya çıkmaktadır. Enformasyon teknolojisinde dış kaynak kullanımı ile servis sağlayıcısının müşteri tabanına ilişkin maliyetleri paylaşması ve bu konuda yarattığı etkinlik,

⁸ C. Saunders, M. Gebelt ve H. Qing, 'Achieving Success in Information Systems Outsourcing', *California Management Review Reprint Series*, Regent of the University of California, Vol.39, NO. 2, Winter 1997, s. 63-79.

enformasyon teknolojisi hizmetlerine ilişkin olarak ortaya çıkan maliyetlerin kontrol edilebilmesini mümkün hale getirmektedir. Yine dış kaynak kullanımı, mevcut finansal kaynakların daha stratejik faaliyetlere tahsis edilmesi olanağını vererek, ihtiyaç duyulan sermaye hacmini azaltabilmekte ve yanlış teknoloji yatırımları yapma riskini de ortadan kaldırmaktadır.

4. Enformasyon Teknolojisinde Dış Kaynak Kullanımı Kararının Alınması

Dış kaynak kullanımını kararı, düşünülmeden alınması gereken bir karar değildir. Bu karar, bir organizasyonun imajı ve performansı üzerine uzun süreli bir etki yapabilecek nitelik taşımaktadır. Herhangi bir karar alma süreci gibi, dış kaynak kullanımı kararı da aşağıdaki gibi tanımlanabilen, önceden kestirilebilir bir yaşam eğrisiyle ilerlemektedir.⁹

4.1. Amaçların Belirlenmesi

Organizasyon, işletme amaçlarını belirler ve en uygun enformasyon teknolojilerini kullanarak bu amaçları en iyi şekilde nasıl gerçekleştireceğini ortaya koyar.

4.2. Fizibilite Çalışmasının Yapılması

Organizasyon, dış kaynak kullanımı tercihini izlemede söz konusu olan alternatiflerini ve bunlarla ilgili maliyet ve riskleri gözden geçirir. Bu aşama boyunca, ‘Bizim endişelenmemizi gerektiren ne yapıyoruz?’ ve ‘...Olursa ne olur?’ gibi bir çok soruya cevap verilmesi gereklidir. Organizasyon aşağıdaki konularda mutabık kalmaya ihtiyaç duyar:

- Bir bütün olarak, organizasyon ve iş için enformasyon teknolojisi faaliyeti veya fonksiyonunun önemi,
- Dış kaynak kullanımı anlaşmasının organizasyonun müşterileri ve/veya kendisi üzerinde yapacağı potansiyel etki,
- Akla uygun bir maliyet ve yerinde bir tutumla servis sağlayıcıyı temin etme yeteneği.

4.3. İhtiyaçların Belirlenmesi

Bu aşama, organizasyonun ihtiyaçları, detaylı olduğu zaman yazıya geçirildiği aşamadır. Organizasyon, yalnızca performans kriterini açıkça ortaya koymakla kalmamalı, yine önceki faaliyet ortamında varsayılan

⁹ International Federation of Accountants, ‘Outsourcing’, Proposed International Guideline on Information Technology, IFAC, December 2001, s. 15-24.

veya itirazsız kabul edilmiş olan faaliyetleri ve içsel çalışma ilişkileri için ihtiyaç duyduğu ihtiyaçları da tanımladığından emin olmalıdır.

4.4. Servis Sağlayıcının Seçimi

Bu aşama boyunca, yaratılmış olacak uzun süreli stratejik ilişkiyi devam ettirme veya gereksinimleri karşılayamadıklarında söz konusu olacak potansiyel servis sağlayıcıyı belirlemek için servis sağlayıcıların referans mektuplarını değerlendirilir.

4.5. Geçiş

Bu aşama, statüko için etkili değişiklikleri başlatır. Bu aşamada, organizasyon ve servis sağlayıcı arasında prosedürel ve kültürel farklılıklar ortaya çıkmakla kalmaz, yeni yönetim ve yönlendirme yapıları da söz konusu olur. Önceden teknik görev performansı için sorumlu olan çalışanlar, devredilmiş olan fonksiyonların yönetim rollerinde görev alabilirler. Bazı çalışanlar geçiş yapamazlar. Bununla birlikte bir çok organizasyon, bu aşamanın önemini gözden kaçırmaktadır.

4.6. Süreklilik Durumu

Bu aşama tipik olarak, dış kaynak kullanımı yaşam eğrisinin en büyük kısmını oluşturmaktadır. Bu aşama, anlaşmanın devam ettiği süreç, yönetilen başlıca işi oluşturur.

4.7. Yenileme/Sona Erdirme

Bu son aşama, mevcut dış kaynak kullanımı anlaşmasıyla devam edilip edilmeyeceğine karar verilen aşamadır. Şimdiki dış kaynak kullanımı ilişkisiyle elde edilen tatmin, servis sağlayıcının projeksiyonları, dış kaynak kullanımı ilişkisini sürdürme yeteneği ve organizasyonun kendi gelecek planları da dahil bu kararı bir çok faktör etkiler. Çoğu durumda, dış kaynaktan tedarik edilen hizmetlerin tekrar geri üstlenilmesi uygun bir tercih olmaz ve karar yalnızca eskisinin yerini alacak, yeni bir dış kaynak tedarikçisinin aranması olabilir.

5. IT Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımıyla Ortaya Çıkan Risklerin Azaltılmasına Dönük Başlıca Stratejiler

İşletmeler, enformasyon teknolojisi faaliyetlerinin başarılı biçimde dış kaynaktan tedarik edildiği ve buna ilişkin bir dizi uygulamanın benimsendiği birimlerdir. Değişik dış kaynak kullanımı stratejileri

olasıdır ve bunlar, sözleşmelere göre değişebilir. Risklerin azaltılmasına yönelik bazı stratejileri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:¹⁰

5.1. Spesifik Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Oluşturulması

IT dış kaynak kullanımında ilk adım, işletmenin hedeflerinin belgelendirilmesi ve destekleyici teknolojilerle bunların en iyi nasıl gerçekleştirileceğinin ortaya konulmasıdır. Bu durum, dış kaynak kullanımının fayda ve maliyetlerini karşılaştırarak, belirlenen kriteri kullanarak, servis sağlayıcının tekliflerini objektif bir şekilde değerlendirerek, sağlam performans ölçüleri geliştirerek, servis sağlayıcıya gereksinimlerini etkili olarak açıklayarak gerçekçi beklentilere sahip olmasına olanak sağlar.

5.2. İşletme İçinde Bir Enformasyon Teknolojisi Uzmanının Çalıştırılması

Başarılı organizasyonlarca atılan en önemli adımlardan birisi yardım almaktır. Söz konusu organizasyonlar, enformasyon teknolojisinde dış kaynak kullanımı anlaşmaları, yasal hizmetler, denetçiler, insan kaynakları, finans, ve enformasyon teknolojisine ilişkin olarak gereksinilen diğer hizmetler gibi alanlarda uzmanlaşmış olan danışmanlık firmalarını da kapsayan, dış kaynak kullanımı sürecine katkıda bulunacak bir çok uzmandan yararlanırlar. Yine söz konusu organizasyonlar, yaşam eğrisi boyunca tüm dış kaynak kullanımı faaliyetlerini izlemesi için üst düzey bir yöneticiyi veya üst düzey yönetici komitesi atarlar. Bu eylem, organizasyonun, dış kaynak kullanımından beklenen faydalara sürekli olarak odaklanmasını ve organizasyonun stratejisi, hedefleri ve amaçlarıyla dış kaynak kullanımı kararlarının uyum içinde olmasını da sağlar.

5.3. İşletmenin Gereksinimlerini Bilen Bir Servis Sağlayıcısının Araştırılması

İşletmenin iş süreçlerinin, mevcut sistemlerinin ve enformasyon teknolojisi konusundaki hedef ve beklentilerinin genel olarak anlaşılması tatminkar bir dış kaynak kullanımı deneyiminin oluşmasını sağlar. İşletme, servis sağlayıcısının uygun varsayımlara dayalı düşünce altında hem işletmenin gereksinimlerinin ve hem de sağlayıcının önerilerinin anlaşıldığından emin olmalıdır.

¹⁰ T. Kern, L.P. Willcocks and E. Van Heck, 'The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for Avoiding Relational Trauma', *California Management Review*, Winter 2002, Vol.44, NO.2., s.58-59.

5.4. Servis Sağlayıcısının Operasyonel ve Finansal Kapasitesini Değerlendirilmesi

Doğru servis sağlayıcısının seçimi önemlidir. Dolayısıyla sağlayıcının finansal ve işletim şartlarının anlaşılacak sözleşmenin geliştirilmesi de önemlidir. Sözleşmeye yasal olarak bağlanmadan önce, servis sağlayıcısının doğrudan incelenmesi kritik olmaktadır. Bu araştırma, servis sağlayıcısının organizasyonun gereksinim ve amaçlarını karşılamak için finansal ve operasyonel yeteneğinin ve denetlenmiş finansal tablolarının incelenmesini, denetim raporlarını, sigorta kapsamını (yangın, borçlar, veri kayıpları v.s.) ve yönetimle toplantıları ve bunun yanında yerinde ziyareti de kapsamalıdır.

5.5. Servis Sağlayıcısının Kaynaklarının Yeterliliğinin, Deneyim ve Uzmanlığının Belirlenmesi

İşletme, servis sağlayıcısının işletim ve servis kesintilerine cevap verme sırasında, sistemleri devam ettirme yeteneği ile endüstrinin iş süreçleriyle sağlayıcının süreçlerinin benzerliğini, kullanılan sistem ve uygulama türleriyle ve beklenen işletim ortamındaki yeteneğini ve deneyimini değerlendirmede dikkatli olmalıdır. Servis sağlayıcısının personeli ve müşterileriyle toplantı yapılması, sağlayıcının kalifikasyonları ve deneyiminin değerlendirilmesine yardım edebilir. Ve yine, yerinde ziyaret etme de servis sağlayıcısının işletim ve müşteri desteğinin ne kadar iyi olduğunu değerlendirmeye yardımcı olabilir.

5.6. Servis Sağlayıcısının İşletme İçi Kontrollerinin Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

Şirket verisi ve enformasyon teknolojisi süreçlerinin korunması, güvenilirliği ve kalitesinin sorumluluğu yönetime kalmaktadır. Bundan dolayı, sistemlerin korunması ve saklanması, veri ve yazılım ile güvenlik, işin devamlılığı ve enformasyon teknolojisinin iyileştirilmesi, sistemlerin geliştirilmesi ve devam ettirilmesi üzerindeki kontrollerle ilgili olarak özellikle servis sağlayıcısının politika ve prosedürlerini dış kaynak kullanımı ortamında yönlendirecek iç kontrol yapısının incelenmesi ve değerlendirilmesi esas olmaktadır. Servis sağlayıcısı, hizmete ilişkin ve özellikle işletmenin bulunduğu endüstriye özgü yeterli kanun ve düzenleme bilgisi olduğunu göstermelidir.

5.7. Üçüncü Bir Taraftan Yararlanma Yoluna Gidilmesi

Müşterilerine hizmet vermeye yardımcı olması için üçüncü bir tarafla çalışmak servis sağlayıcılar için alışılmış değildir. İşletme, dış kaynaktan sağlanan hizmetlerin verilmesini desteklemek ve bunları etkilemek için başvurulacak bu gibi üçüncü tarafların bu konudaki yerini anlamalıdır. Başvurulursa, üçüncü tarafın katılımı hizmet, kontrol ve düzenleme gereklilikleri olabilir.

5.8. Taraflar Arasında Uygun Bir Anlaşmanın Tasarlanması

Kapsamlı bir sözleşme hazırlanmalıdır. Yasal öneri her zaman akla yatkındır. İşletme, bu şekildeki sözleşmelerde uzmanlaşmış bir yasal temsilcinin hizmetlerini araştırmalıdır. İşletmelerin, enformasyon teknolojilerine ilişkin dış kaynak kullanımını anlaşmasının ayrıntılarında göz önünde bulunduracağı konulardan bazıları şunlardır:

-Dış Kaynak Kullanımına Konu Olan Hizmetin Alanı:

Hizmetin alanı, sözleşmenin devamlılığı, yenilenme süreleri, sözleşme için her iki tarafın hak ve sorumlulukları, ücret ve yerine getirilen hizmetlere ilişkin sorumlulukları gösteren liste açık şekilde ortaya konmalıdır. Yine anlaşma, anlaşmaya hizmetlerde yapılabilecek değişikliklerle, süreçleri tanımlamalıdır. Elde etme hakkı, maliyetlerin durumu ve herhangi bir mali açık durumunda harekete geçme yükümlülüğü sözleşmede ayrıntılı olarak belirtilmelidir.

-Ana Servis Sağlayıcının Sorumluluğu:

Sözleşme; hizmetin doğrudan veya dolaylı sağlanıp sağlanmayacağını ve hizmet sağlayıcının sorumluluğunu açık bir şekilde göstermelidir. Servis sağlayıcı tarafından taşeronların kullanımını kapsayan bildirme ve onaylama gereksinimleri ayrıntısıyla açıklanmalıdır.

-Uyuşmazlık Çözüm Süreci:

Uyuşmazlık çözüm süreci sözleşmede belirtilmelidir. Sözleşme, hangi yargı yetkisi ve kuralları altında uyuşmazlığın karara bağlanacağını, uyuşmazlık çözümünden neyin kastedildiğini ve çözüm prosedürlerini ve uyuşmazlığı oluşturan konuları tanımlamalıdır. Bu sürecin belirtilmesi, çözüm süreci boyunca uyuşmazlık olmamasını sağlama ve yerinde problemlere çözüm bulunmasına yardımcı olacaktır.

-Sigorta Kapsamı:

Hizmet sağlayıcının, sigorta kapsamını ve genel bildirim dönemlerini ve sigorta kapsamının şartlarındaki önemli değişiklikleri işletmeye bildirmesi gereklidir.

-Sorumluluğun Sınırlandırılması:

Sorumluluk, dış kaynak kullanımını anlaşmalarında önemli bir konudur. Sözleşmede tarafların kaybı veya zararı için kişisel sorumluluk açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

-Anlaşmanın Sona Erdirilmesi:

Tarafların hangi şartlar altında sözleşmeyi sona erdirebileceğinin belirtilmesi çok önemlidir. Her iki tarafın sözleşmeyi sona erdirmeye yetkisinin olacağı belirtilmesi esastır. Sözleşmeye; sona eren hakları, dönemleri ve şartları (örneğin, bildirme dönemini, tazminat şartlarını ve sağlanan geçiş yardımı) açıkça yazılmalıdır.

5.9. Geçiş Döneminin Beklenen Ölçüde Tasarlanması

Yönetim, geçiş döneminin hem işletme, hem de servis sağlayıcı için öğrenmede etkili bir dönem olmasını sağlamalıdır. Bu geçiş dönemi, her iki organizasyon için, kültürel değişimlerde ve iş süreçlerinde beklenen hizmet iyileştirmelerini sağlayabilir. Kullanıcılar, ortaya çıkabilecek herhangi bir olumsuzluk durumu ve geçiş dönemi hakkında yeterince bilgilendirilmelidir.

5.10. Performans Ölçülerinin Belirlenmesi ve İzlenmesi

Performans ölçülerini belirlemek; servis sağlayıcının performansı ile verilen hizmetin kalitesini değerlendirme ve kıyaslamak için önemlidir. Bu ölçüler, işletmeye minimum hizmet düzeyini değerlendirme olanağı verirler. Bunlar üzerinde, taraflar arasındaki sözleşmenin bir parçası olarak anlaşmaya varılmış olması gerekir¹¹.

-Ücretler

Sözleşme, işlem miktarına veya başka değişkenlere dayalı olarak ek hizmetler için, satın alınan donanım ve yazılımı, geliştirilen ve değiştirilen sistemlerin maliyetlerini kapsayacak bir biçimde göstermelidir. Devam süresi, yenilenme dönemleri, ücreti arttırma sınırları ve arttırma hakkının açıkça belirtilmiş olması gerekir. Faturalama ve ödeme, para iadeleri, fiyat isteme durumları, beklenmedik açıklar ve maliyetleri azaltmak için yararlanılan teşvikler sözleşmede yer almalıdır.

-Performans Ölçüleri

¹¹ B.A. Aubert, S. Rivard and M. Patry, "Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned", CIRANO, Montreal, May 2001, s. 3-13.

Hizmet düzeyi hakkında belirlenen performans ölçüleri (örneğin, sistem güvenliği ölçütleri, elverişlilik, işlem güvenilirliği, gizlilik) organizasyonun gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayacaktır.

-Entelektüel Sermayenin Mülkiyeti

Mülkiyet geliştirme ve lisanslama önemli konulardır. Taraflar, yazılım geliştirme veya web sitesi tasarımı gibi herhangi bir faaliyet sonucu için belirledikleri kriterin yanı sıra, entelektüel sermayenin mülkiyeti veya lisanslanması ile ilgili hak ve ayrıcalıklarını sözleşmede kesin bir şekilde ifade etmelidir.

-Kontrol ve Denetim

Sözleşme gizlilik mevzuatı, servis sağlayıcısının içsel kontrolleri yeterli şekilde devam ettirmesi için onun sorumluluğunu açıkça belirtmelidir. Sözleşme, içsel kontrollerin gerçekleştirilmesi ve devam ettirilmesinde tarafların sorumluluğunu tanımlamalıdır. Yine sözleşme, kontrol ihlali olursa ikaz etme zorunluluklarını ve kontrol ihlalinin doğan kayıplar için sorumlu olacak tarafı, kontrol prosedürlerini ve gereklilikleri değiştirme gücü olan tarafı, korunacak şeyi ve koruma mekanizmalarından sorumlu olan tarafı açıkça belirtmelidir.

5.11.Sözleşme İlişkilerini Yönetmek Amacıyla Bir Takımın Kurulması

Hizmet kalitesini elde etmenin temeli; taraflar arasındaki iyi iletişim, işletmenin gereksinimlerinin karşılıklı olarak anlaşılması ve problemlerin çözümüdür. İşletme, servis sağlayıcısıyla kapsamlı bir ilişkiye ve dış kaynak kullanımı sözleşmesini yönetme süreci ile çalışanlardan oluşan bir ilişki yönetimi takımına gereksinim duyar. Bu takımın oluşumu, işletmede dış kaynaktan sağlanan hizmetin türü ve önemine göre değişecektir. Takımın görevleri; ortaya çıkan problemlerin çözümü, servis sağlayıcının yeterliliğinin izlenmesini, hizmet sağlayıcının performansının değerlendirilmesi ve hizmet kalitesini izlemeyi kapsamaktadır.

5.12.İş Sürekliliği Planının Oluşturulması

Bir işletme, servis sağlayıcının başarısızlığı durumunda, işe devam edip etmemeyi(ya geçici ya da sürekli) iş planında belirtilmesini sağlamalıdır. Özellikle plan, servis sağlayıcısının hizmeti vermede başarısız olması durumunda, yasal yükümlülüklerini yerine getirmesi ve işletme faaliyetlerini devam ettirmesine olanak sağlanması amacıyla tüm kayıtlara kolayca erişimini sağlamalıdır.

6. Bilgi Teknolojisi Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımında Başarı Koşulları

İşletme yöneticileri sürekli değişen ve stratejik önem taşıyan enformasyon teknolojisi hizmetlerinin dış kaynaktan sağlanmasının başarısı için çaba göstermelidirler. Bu doğrultuda aşağıdaki konular sürekli göz önünde bulundurulmalıdır¹².

6.1. Tedarikçiyle Etkili İlişki Kurmak

Başarılı dış kaynak kullanımı, tedarikçiyle etkili bir ilişki kurmaya ve bunu devam ettirmeye bağlıdır. İlişkinin kurulması, tedarikçinin seçimi sürecine dayanır. Potansiyel tedarikçiyle karşılaşıldığında iki organizasyon arasında kültürel ve felsefi uyum olup olmadığı öğrenilmiş olur. Benzer değerlere, benzer problem çözme yollarına, benzer yönetim tarzlarına bakılmalıdır. Sadece fiyatı değil, servis sağlayıcının tüm yetenekleri belirlenmelidir. Belirsizlikleri olan değil, açık ve adil bir anlaşma amaçlanmalıdır.

6.2. Dış Kaynak Kullanımı, Kolay Tasarruf Etmek Değildir.

Dış kaynak kullanımına karar veren şirketlerde görülen en yaygın fikir maliyetleri azaltmadır. Kuşkusuz bir çoğu maliyetleri azaltmayı başarabilir. Tedarikçinin çok düşük sözleşme ücretini kabul etmeye zorlanmamasına dikkat edilmelidir. Bir veya daha çok tedarikçiyle çalışarak kısa dönemde tek başına maliyet azaltmaktan ziyade, işletme performansında önemli bir iyileşme amaçlanmalıdır.

6.3. Uzmanlık Becerisi Müzakere Edilmelidir.

Bilgisayar hizmeti veren şirketlerin dış kaynak kullanımı sözleşmesi görüşmelerinde sayısız deneyimleri vardır. İşletmenin, söz konusu becerilerinin olmaması nedeniyle dezavantajlı olduğu bilinmelidir. Bu görüşmelere katılacaklar için bir eğitim düzenlenmelidir. Görüşmelerin amacını ve tarzını belirlemek için bir müzakere uzmanının bulundurulması çok yararlı olacaktır.

6.4. İlişkiler Açık Ve Karşılıklı İyi Niyet Olmalıdır.

En iyi iş ilişkiler, gücün dengede olduğu zaman yürütülür. Bazen, tedarikçi dış kaynak kullanımı ilişkisinde daha güçlü pozisyonda olur. Anlaşma bir kez kabul edildiği için sözleşme hakkının elde edilmesi

¹² Elizabeth Sparrow, How to Succeed in IT Outsourcing, *BCS Review*, www.bcs.org/review03/articles/itservices/outsourcing.htm, 01.09.2004.

kritiktir. Gücün dengesini devam ettiren mekanizmaların oluşturulması temel olmaktadır. Tedarikçinin kendi taslağından başlayarak, ona müzakere avantajı veren değişiklikler için görüşmeye zorlanması söz konusu olacaktır. İşletme, ilk taslağına sahip olmalı ve görüşmeler süresince kontrolü sürdürmeye, yardımcı değişiklikleri yapma sorumluluğunu devam ettirmelidir.

6.5.Etkili Sözleşme Yönetimi Hazırlıkları Yapılmalıdır

Tedarikçi seçiminin başlangıcında, çok sayıda odak vardır ve kabul edilen sözleşmenin daha başında olduğu unutulur. Anlaşma imzalanmadan önce işletmenin yapısının ne olduğu düşünülmeli ve sözleşmenin iyi yönetildiği ve dış kaynaktan tedarik edilen hizmetlere sorunsuz bir geçiş olacağından emin olunmalıdır.

6.6.Anlaşmanın Bitiş Süresinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımı anlaşması imzalanmadan önce, anlaşmanın bitışı ile ilgili resmi bir anlaşma yapıp yapılmadığından emin olunmalıdır. Bu durum, zamanında bir öncelik olarak görülmeyebilir. Fakat dış kaynak kullanımı ilişkisinde bir anlaşmazlık veya terslik olursa çok iyi çalışılmasına karşın daha sonraki bir aşamada yapılacak müzakere için sıra dışı bir engel oluşturabilir.

6.7.Dış Kaynak Kullanımının Her Şeyin Tedavisi Olmadığı Unutulmamalıdır

Dış kaynak kullanımı, iyi kalitede, maliyet-etkili enformasyon teknolojisi hizmetleri sağlama potansiyeline sahiptir. Fakat dış kaynak kullanımı, ne bir enformasyon teknolojisi departmanındaki, ne de enformasyon teknolojisi hizmetlerinin kullanıcıları arasındaki anlayış yoksunluğunun yol açabileceği zorlukları ortadan kaldıramaz. Organizasyon ve servis sağlayıcısı, paylaştıkları hedeflerin başarılması için bunu ortaklaşa üstlenmeli ve sorumluluğunu da yerine getirmelidir. Başarılı dış kaynak kullanımı anlaşması, sorumluluğu, güveni, açık hedefleri ve bunların yanında performansın düzenli izlenmesini gerektirmektedir.

Sonuç

Enformasyon teknolojisi alanında dış kaynak kullanımı, bir çok işletmeye cazip gelen bir seçenek durumundadır. Aynı zamanda, bir işletmenin rekabette üstünlük sağlamak için belirlemiş olduğu stratejinin kritik bir

parçasını oluşturmaktadır. Enformasyon teknolojisi hizmetlerinin dış kaynak yoluyla sağlanması, stratejik, finansal ve teknolojik faydalarının elde edilmesi amacına dayanmaktadır. Dış kaynak kullanımında, işletmenin hizmet kalitesi, üretim maliyetleri ve faaliyet alanlarında bir dizi problemle de karşılaşmaktadır. Söz konusu problemlerle birlikte ortaya çıkabilecek risklerin değerlendirilmesi, başarı için oluşabilecek engelleri de azaltabilmektedir. İşletmenin arzu ettiği ölçüde bir anlaşma ortaya çıkmadığında, daha önceden belirlenen ölçütler, bu konudaki belirsizliği giderebilmektedir. İşletmenin, enformasyon teknolojisinde dış kaynak kullanımı ile beklediği yararlar, enformasyon teknolojisi stratejisinin iyi tasarlanması, işletmenin ilgili alandaki gereksinmelerini karşılayacak bir anlaşmanın yapılması ve servis sağlayıcısının sıkı biçimde izlenmesi ile ortaya çıkacaktır.