

DİŐ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ VE BİLGİ İŞLEM FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ DİŐ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ÜZERİNE BİR UYGULAMA

A. Asuman AKDOĐAN^(*)
Korhan KARACAĞLU^(**)

Özet: 20. yüzyılın son döneminde yaşanan değişimler ve hızla artan rekabetin beraberinde getirdiğin sorunlar, işletmeleri daha etkili ve verimli yönetebilmede yeni arayışlara neden olmuştur. Dış kaynaklardan yararlanma, bu çerçevede uygulanmaya başlanmış bir konudur. İşletmenin ihtiyaç duyduğu konularda dıŐarıdan ürün ya da hizmet satın alımı olarak tarif edilen dış kaynaklardan yararlanma, işletmeye faydaları olan aynı zamanda da bazı sakıncaları beraberinde taşıyan ve işletmenin hemen her tür faaliyeti için söz konusu olabilen bir konudur. Teknolojik dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin dış kaynaklardan faydalanabileceği alanlardan birisidir. Bu çalışmada temel amaç, dış kaynaklardan yararlanma hakkında bilgi vermek ve Türkiye’de teknoloji yoğun olarak çalışan bankacılık sektöründe, teknolojik dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili olarak mevcut durumu tespit etmektir. İlkinci amacımız ise banka yöneticilerinin bu konudaki tutumlarını belirlemektir. Uygulama sonucunda, Türkiye’de ki banka yöneticilerinin teknoloji konusunda dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili tutumlarının olumlu olduğunu belirlenmiştir.

Abstract: Outsourcing is a popular management approach that has been developed and applied all over the world since 1980’s. By outsourcing, firms focus on their core competences at which they are best and buy other goods and services required for their production from external sources. In this study the practice of outsourcing in general and technological outsourcing in particular have been examined in the banking industry in Turkey. In the empirical part of the study, a questionnaire was conducted to obtain primary data regarding technological outsourcing activities of commercial banks in Turkey. Descriptive statistical analysis were used to explain current state of the use of technologic outsourcing in the Turkish banking industry. Attitudes of bank managers regarding the use of technologic outsourcing were also investigated. The results of the study showed that technologic outsourcing was used by all of the banks in Turkey as a managerial approach. The study indicated that there is no difference of attitude among bank managers towards the use of outsourcing. Managers generally supported the use of outsourcing technique and there are also no differences with attitudes.

^(*) Doç.Dr. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

^(**) Arş. Gör. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

I. Giriş

1980' li yıllara gelinceye kadar değişim ve dalgalanma olmaksızın nispeten daha sakin bir rekabet ortamında çalışmaya alışmış olan işletmeler, bu tarihten itibaren çeşitli değişimlerle karşı karşıya kalmışlardır. O güne kadar alanlarında çok başarılı olarak kabul edilen işletmeler bile bu değişimler karşısında zorlanmaya başlamışlardır. Özellikle bilgi toplumuna geçiş, küresel ölçekte yaşanan şiddetli rekabet, ticari ilişkilerin ulusal sınırların ötesine taşması, tüketici tatmininin en üst seviyede karşılanmaya çalışılması gibi dünya ticaretinde yaşanan, yeni sayılabilecek gelişmeler karşısında, durağan şartlarda çalışmaya alışmış, katı ve hantal örgüt yapılarına sahip olan işletmeler çok zor durumlarla kalmışlardır. Bir başka ifadeyle yeni dünya düzeni işletmelerin mevcut yönetim anlayışları ve örgüt yapıları ile yönetilmelerinde sorunlar yaratmış, yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç doğmuştur.

Bu arayış toplam kalite yönetiminden şebeke örgüt yapılarına kadar bir dizi yeni yönetim anlayış ve uygulamalarını beraberinde getirmiştir. Bu koşullar altında gündeme gelen, bilgi çağı işletmelerinde kullanılan modern yönetim uygulamalarından birisi de dış kaynaklardan yararlanma'dır.

Organizasyonların uzmanı oldukları iş alanlarına odaklanmaları, uzmanı olmadıkları faaliyet alanları ile ilgili konularda, o konuda uzman dış kaynak sağlayıcılardan hizmet almaları olarak tanımlanan dış kaynaklardan yararlanma, organizasyonun yalınlaşmasını hedefleyen bir yönetim uygulamasıdır. İşletme dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanarak, çekirdek kabiliyetleri-öz yetenekleri dışındaki işleri dış kaynak sağlayıcı firmalara devrederek daha yalın, daha iktisadi davranabilen ve en öncelisi de değişim yeteneği olan çok esnek bir işletme haline dönüşebilir. Bu sonuçlar zaten işletmenin yeni yönetim uygulamalarındaki hareket noktalarını oluşturmaktadır. Bu noktada önemli olan husus ise bu yönetim aracının işletmelerce gerekli olan her alanda etkin bir biçimde kullanılabilmesidir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın ortaya koyduğu fırsatlar ve esneklik imkanı özellikle teknoloji gibi çok çabuk gelişen ve değişen, aynı zamanda da uzmanlık isteyen alanlarda daha da önem kazanmaktadır. Firmaların değişime ayak uydurabilme, kaliteli mal ve hizmet üretebilme ve riskleri azaltmak için teknoloji ile ilgili faaliyetlerde, alanlarında uzman firmalardan yararlanması işletmeler için bir çok işi kolaylaştırabilecek bir uygulamadır. Ancak yine bu konuda bir çok sakıncadan söz edilmektedir.

Bu çalışmada amaç, yukarıda belirtilen fırsat ve tehditleri ortaya koyacak şekilde dış kaynaklardan yararlanma kavramı, uygulama nedenleri, dış kaynaklardan yararlanma süreci ve bu tür uygulamalarda söz konusu olabilen sakıncalar hakkında bilgi vermektir. Ayrıca bankacılık sektöründe, bir dış kaynaklardan yararlanma biçimi olan teknolojik dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili uygulama sonuçları da verilecektir.

II. Dış Kaynaklardan Yararlanma ile İlgili Kavramsal Çerçeve

A. Kavramın Tanımı

Dış Kaynaklardan Yararlanma kavramının sözlük anlamı; kaynakların dışarıya transferi ve ikincil önemdeki işlerin işletme dışına kaydırılmasıdır (Collins-Robert, 1996:553). Greaver'a (1999) göre, kavram, şirketin devamlılık arz eden bazı işsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesidir (Greaver, 1999:3). Başka bir tanıma göre dış Kaynaklardan Yararlanma ise, işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri veya öz yeteneklerinin kullanılmadığı alanlarda başka işletmelerden yararlanma eğilimine gitmeleridir (Koçel,1998:279).

Tanımlarda ortak vurgulanan husus, işletmelerin operasyonel faaliyetleri arasında yer alan fakat öz yetenekleri arasında yer almayan işleri dışarıdaki işletmelere devretmeleri ve sahip oldukları öz yeteneklere daha fazla yoğunlaşmalarının gerekliliğidir. Greaver konuyu ele alırken, diğer tanımlardan farklı olarak, özellikle uzun zamandan bu yana organizasyon bünyesinde gerçekleştirilen bir işletme faaliyetinin ve bu faaliyetlere ilişkin karar haklarının anlaşma ile dışarıdaki bir işletmeye devri konusuna yer vermiştir. Yazara göre taşeron kullanma ile dış kaynaklardan yararlanma arasında da bir fark söz konusudur: Taşeron kullanmada bir işletme faaliyeti hiçbir zaman organizasyon bünyesinde yapılmadan doğrudan taşeronu verilmekte ancak, dış kaynaklardan yararlanmada yukarıda da ifade edildiği gibi söz konusu işletme faaliyeti belli bir süre organizasyon bünyesinde gerçekleştirildikten sonra, dışardan hizmet alınmaktadır. (Greaver:16).

B. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sebepleri

Örgütleri dış kaynak hizmetinden yararlanmaya sevk eden sebepler Jennings tarafından; örgütsel sebepler, düzenleyici ve ıslah edici sebepler, finansal sebepler, maliyet ve iş gücünden kaynaklanan sebepler şeklinde ele alınmıştır (Jennings, 1997:87). Prahalad ve Hamel ise günümüz işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma kararı almalarında etkili olan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Prahalad ve Hamel,1990:82 ve [http:// www.outsourcing-research.com](http://www.outsourcing-research.com) erişim tarihi 21.03.2000):

- Yeniden yapılanma sonucu elde edilebilecek faydalar
- Dünya çapında ve kendi alanında uzman firmalardan yararlanma imkanı
- Nakit akımının artması
- Diğer amaçlar için özgün kaynaklar sağlama
- Denetim güclüğü ve yönetim problemlerini azaltmak
- Şirketin odağını geliştirmek
- Operasyonel maliyetleri azaltma
- Riski azaltma

Araştırmalarda karşılaşılan uygulama sonuçlarına göre, 1998'e kadar firmaların dış kaynak hizmeti alma sebepleri, dolayısıyla bekledikleri yararlar, şirket bünyesinde yaptırıldıkları işleri daha ucuza yaptırmaları nedeniyle maliyet avantajı elde ediyor olmaları iken, Şubat 2000 tarihinde Outsourcing World Summit'te açıklanan Araştırma sonuçlarına göre, firmaların günümüzde dış kaynaklardan yararlanmalarına sebep olarak; % 36 oranında uzmanlık alanlarına odaklanmak, % 35 oranında maliyetleri azaltmak ve %13 oranında da iş süreçlerini geliştirme gibi nedenlere işaret ettikleri görülmektedir (<http://www.outsourcing-center.com>, Erişim Tarihi 06.04.2000).

C. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

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

Firmaların, dış kaynaklardan yararlanma kararını vermeden önce yapmaları gereken, içinde buldukları durumu da göz önüne alarak, gelecek için amaçlarını net bir biçimde ortaya koymaktır. İşletmeler, takip eden süreçte, yapacakları verimlilik analizi ile ortaya koydukları amaçlara ulaşım sağlayacakları konusunda kendilerini değerlendirme imkanı bulacaklardır.

Dış kaynak hizmetinden istenildiği biçimde yararlanılabilmesi için potansiyel dış kaynaklar konusunda önceden ayrıntılı bir değerlendirme yapılması gerekir. Ancak bu şekilde, dış kaynak sağlayıcısı ile karşılıklı yarar ilişkisi ve sözleşme zemini oluşturulabilir. Firma, potansiyel dış kaynaklar içinde endüstride ön plana çıkmış işletmeleri değerlendirme kapsamına almalıdır. Esneklik, kontrol derecesi ve dış kaynak hizmetinin güvenilirliği sözleşmenin yeniden gözden geçirilebilme olasılığı ve dış kaynak sağlayıcısının finansal olarak ömrü önemli değerlendirme kriterleri arasındadır (Mc. Ivor, 2000:27)

Müzakere görüşmeleri için firmalara tavsiye edilen çeşitli hususlar vardır. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisini güçlü ve bağlayıcı kılan, imzalanan sözleşmedir. Sözleşme, ilişkinin başarısında en önemli unsurdur. Eksik düzenlenmiş sözleşmelerin imzalanmaması bir başka üzerinde durulması gereken noktadır. Görüşmeler esnasında tedarikçi firma, çıkarlarını en iyi şekilde koruyup gözetebilmek için teknik ve hukuki konularda danışman kullanma yoluna gidebilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanan firma, sözleşmenin tüm bölümü kapsadığından emin olduktan sonra imzalamalıdır. Dış kaynak sağlayıcısından beklenen hizmet için, bir hizmet düzeyi ölçütü belirlenmeli ve istenen hizmet düzeyi herhangi bir şüpheye yer vermeyecek şekilde ifade edilmelidir. Görüşmeler sırasında dış kaynak sağlayıcısı firma, vereceği hizmet ile ilgili usulüne uygun rapor verme konusunda ikna edilmelidir. Edimlerin sözleşmede belirtildiği gibi yerine getirilmemesi halinde ödenecek tazminat vs. gibi konular önceden belirlenmelidir. Sözleşmenin geçerlilik süresini ilgilendiren madde anlaşmaya dahil edilebilir. Bu madde her

iki tarafın da menfaatlerini korur.

Uygulama aşamasında; önce, dış kaynağa verilecek belli bir hizmetin gerçek maliyeti ve bu hizmetin en iyi biçimde nasıl sağlanacağı sözleşme hükümlerince garanti altına alınmalıdır. Firmalar, bu hizmetlerin ne kadarının garanti edildiği biçimde yerine getirildiğini, dış kaynaktan rapor, anket sonuçları veya brifing şeklinde talep etmelidirler. Burada önemli olan, uygulamanın kontrolüdür. Bir firma, anlamadığı şeyi kontrol edemez. Dış kaynaklardan yararlanma kararının altında zaten bu kaygı yatmaktadır. Dış kaynak sağlayıcı firmayı denetleyen kontrolörler, belirlenen süreçte dış kaynağın hizmetlerini ve bu hizmetlerin ne kadar etkili bir biçimde yerine getirildiğini, mevcut çevrenin hiçli değişkenliği karşısında meydana gelebilecek problemler için farklı bir çözüme ne kadar hızlı bir biçimde ulaşıldığını belirlerler. Kontrol süreci, sözleşme hükümleri dikkate alınarak değerlendirmelerin yapılmasıdır.

D. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları

Dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli yararı, herşeyden önce firmaya stratejik esneklik kazandırmasıdır (Griggs,1995:53). Firma bu şekilde kendi imkanlarının, yetenek ve gücünün çok ötesinde imkanlara ulaşabilmektedir. İşletme dış kaynaklardan faydalanma ile öz yetenekleri üzerinde yoğunlaşabilmekte (Koçel, 2001:315), bu şekilde ilgili olduğu alanlarda çok daha başarılı olma fırsatını elde edebilmektedir. Ayrıca firma dış kaynaklardan yararlanma ile daha yenilikçi, daha fazla konusunda uzman elemanla çalışabilen, ek maliyetlere katlanmayan, dolayısıyla maliyet tasarrufu yapabilen (Lankford ve Parsa, 1999:312), zamanı daha etkili kullanabilen, daha verimli çalışabilen bir firma haline gelebilmektedir. Ayrıca mikro düzey dışında, ekonomi açısından, dış kaynak sağlayan firmalar aracılığıyla yeni alanlar ve istihdam imkânları da yaratılması küçümsenmeyecek bir gelişmedir. Bunu bir eğitim aracı olarak da değerlendiren işletmeler söz konusudur.

E. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

Bettis vd., ile Embleton ve Wright Dış Kaynaklardan Yararlanmanın sakıncaları konusuna kavramın taşıdığı riskler başlığı altında farklı bir yaklaşım getirmişlerdir. Dış kaynaklardan yararlanmanın olumsuz yönleri, bu yazarlara göre, aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Bettis ve diğerleri, 1992:20 ve Embleton ve Wright, 1998:98-99):

- Dış kaynağa devredilen işler sonucu, dış kaynak sağlayan şirkete bağımlılığın artması,
- Becerilerin kaybı. Gelişmeye açık olunan konularda dış kaynak sağlayıcılardan yararlanmak suretiyle, işletmelerin kendini geliştirme fırsatının değerlendirilememesi,
- İşletmelerin, işlerini ihale ettiği dış kaynak sağlayıcı firmaların iflas

etmesi,

- Dış kaynaklardan yararlanma anlaşmasının karmaşıklığı, kimin hareket alanının nerede başlayıp, nerede bittiği ile ilgili olası belirsizlikler,
- Dış kaynak sağlayıcı firmanın personelinin işletine personelinin moralini bozarak etkinlik ve verimliliği düşürmesi,
- Anlaşma halinde olunan dış kaynak sağlayıcı firmanın, teknolojik gelişmelere istenildiği gibi ayak uyduramaması,
- Uygulamada da sık sık karşılaşılan, mal ve hizmet kalitesinin anlaşmada garanti edildiği gibi gerçekleşmemesi.

F. Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bazı Kavramsal Açıklamalar

Bankacılık Sektöründe dış kaynaklardan yararlanma, daha iyi otomasyon düzeyine ulaşmak için; gerekli yazılım, donanım, teknik servis ve ürün destek gibi hizmetleri dış kaynaklardan sağlaması, bunların işletmenliğini dış hizmet sağlayıcı firmalara devretmesi ve bu işletmenliğin getirdiği operasyonel yükleri de yine dış kaynak sağlayıcılara ihale etmesi olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tepum.com.tr>. Erişim tarihi 26.05.2001).

Bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamına yazılım, donanım, tamir bakım ve teknik servis hizmetleri dahildir. Donanım hizmetleri; elektronik bilgi rafları, PC'ler, Pos terminalleri, Pos yazıcıları ve destek malzemeleri, Pos scannerler, Pos Workstationlar, ATM'ler. Serverlar, Web Kiosk bağlantılarından oluşmaktadır. Yazılım hizmetleri kapsamına ise; özel yazılım depoları, şube otomasyonunda gereken yazılımlar, Self Service ATM'lerde kullanılan yazılımlar ve Web kiosk yazılımları girmektedir. Servis hizmetleri kapsamında; bilgi işlem ve teknolojileri ile ilgili danışmanlık hizmetleri, bilgisayar donanımları ile ilgili periyodik bakımlar ve eğitim hizmetleri yer almaktadır (Ang, 1998:541)

Bankacılık sektöründe teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma son yıllarda çok kullanılmaya başlamış olan bir uygulamadır. Blumberg tarafından yapılan bir araştırmada, ABD'deki bankacılık sektörüne ait dış kaynaklardan yararlanma çalışmalarının toplam ekonomik değeri 1994'te 2.40 milyon \$ iken bu rakamın, 1998'de 5.57 milyon \$ olacağı tahmin edilmektedir. ABD dış kaynaklardan yararlanma piyasasında bankacılık sektörünün teknolojik dış kaynaklardan yararlanma düzeyi ile ilgili sayısal veriler, 1994'te 1.47 milyon \$ iken, 1998'de söz konusu rakamın 3.61 milyon \$ olacağı tahmin edilmektedir (Blumberg, 1998:17).

Bankacılık sektöründe dış kaynak kullanımının yaygınlık kazanmasının sebepleri arasında aşağıdaki faktörler sayılabilir: (Ang, 1998:536)

- Dünya bankacılık sektöründe yaşanan hızlı değişim,
- Bankaların sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde kullanmak

istemeleri,

- Yatırım giderlerinin kendi getirisi ile karşılanması isteği
- Bir başka Araştırmaya göre, bankaların dış kaynaklardan yararlanma yolunu tercih etmelerinin en önemli nedenleri ise aşağıdaki gibidir: ([http:// www.ncr.com.tr](http://www.ncr.com.tr), Erişim tarihi 23.05.2001)

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

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

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

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

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

6. Dış kaynak sağlayıcı firmaların bankaların krizden çıkma ve otomasyona geçme gibi kritik dönemlerinde yeniden yapılanma anlamında yardımcı olabilmesi,

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

8. Bankaların, bütün operasyonel faaliyetlerle birlikte bankacılık işlemlerini de yürüttükleri zaman çok ciddi risk üstlenmesi.

Yukarıdaki nedenlerle tercih edilen dış kaynaklardan yararlanma; bankaların çevresel değişimlere ayak uydurmalarına, çekirdek kabiliyetleri olan bankacılık faaliyetlerine odaklanmalarına, yüksek kalitede mal ve hizmet sunmalarına, ellerinde bulundurdukları nitelikli iş gücünü daha rasyonel kullanmalarına, gereksiz mamul, makine ve teçhizat stoklarının getireceği maliyetlerden tasarruf sağlamalarına ve fonların akılcı kullanımına imkan vermektedir (Ang,1998:537).

Bilgi, her organizasyon için olduğu gibi bankalar için de stratejik bir kaynaktır ve önemi ihmal edilemez. Bu nedenle, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini ile ortaya çıkan,yukarıda sıraladığımız faydalarının yanında sakıncalarının da dikkatle incelenmesi gereklidir. Bu konuda, dış kaynak sağlayıcıların piyasalardaki pazar paylarını kaybetmeleri, sunulan hizmetin kalitesinin anlaşmada kabul edildiği gibi gerçekleşmemesi, bilgi işlem uzmanlarının işlerinden olma endişeleri, çalışanların dış kaynak hizmeti alma sonrası yaşadıkları moral bozuklukları ve dış kaynak sağlayıcı üzerinde bankaların kontrolü kaybetmeleri veya bağımlı hale gelmeleri başlıca sakıncalar arasında sayılabilir. Firmaların bu hususlarda tedbirleri zamanında almaları sistemin sağlığı açısından çok önemlidir.

III. Türkiye’ de Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Dış Kaynaklardan Yararlanma ile İlgili Uygulama

A. Araştırmanın Amacı

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

Bu açıklamaya dayanarak, bu çalışmada amaç, Türkiye’de teknolojiyi en yoğun kullanan ve kurumsal yapısı itibari ile en yerleşmiş sektörlerden olan bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkında bir durum tespiti yapmaktır. Ayrıca araştırmanın alt amaçları kapsamında, tutumların davranışa dönüşebilme özelliğinden hareketle bankacılık sektöründe dış kaynaklardan yararlanmaya karşı banka yöneticilerinin tutumları ne olduğunu tespit edilmeye çalışılmıştır. Son olarak da yöneticilerin tutumları arasındaki farklılıklar araştırılmıştır.

B. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tanımlayıcı bir çalışmadır. Araştırmanın ana kütleliğini, 2001 yılına ait Türkiye Bankalar Birliğinin verileri esas alınarak yurt dışında kurulmuş ticaret bankaları hariç, Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 40 ticaret bankası oluşturmaktadır. Söz konusu 40 ticaret bankası kapsamına; özel bankalar, kamu bankaları, Türkiye’de kurulmuş yabancı ticaret bankaları ve tasarruf mevduatı sigorta fonunda bulunan bankalar girmektedir. Araştırmada, ana kütleliyi oluşturan 40 ticaret bankasının tamamına ulaşılmak suretiyle tam sayım yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “Anket Metodu” kullanılmıştır. Araştırmanın, birincil verilerine ulaşmak amacı ile hazırlanmış olan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ülkemizde faaliyet gösteren ticaret bankalarının teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını ortaya koymak amacı ile hazırlanmış ilk yedi soru yer almaktadır. Bu bölümde yer alan sorular, açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, sekiz numaralı soru olarak yer alan ve 33 önermeyi içeren, beşli Likert ölçeğine göre (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum) geliştirilmiş sorulardan meydana gelen tutum ölçeği yer almaktadır. Anketin ilk yedi soruluk birinci bölümü hazırlanırken, çalışmanın teorik çerçevesi içinde yer alan bilgilerden, temas kurulabilen banka yöneticilerinin bilgilerinden ve konu ile ilgili internet sitelerinden yararlanılmıştır. Araştırmada anketin üçüncü ve son bölümü, banka yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan

oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular için tutum ölçeği geliştirme aşamasında, esas olarak literatürde. (Ang, 1998:551-553) bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri konusunda geliştirilmiş olan bir ölçekten gerekli düzenlemeler yapılarak yararlanılmıştır

Bu araştırmada, dört banka yöneticisine yüz yüze anket yöntemi ile anketler uygulanmış bunun yanında, diğer bankalara yukarıdaki anket türleri dışında kalan ve son zamanlarda bazı araştırmalarda başvurulduğu görülen, elektronik ortamda hazırlanmış ve internet üzerinden uygulanan elektronik posta yöntemi ile anketler yapılmıştır. 40 ticaret bankasının tamamına ulaşılmış ancak 32 banka yetkilisinden anketlere cevap alınabilmektedir. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı %80'dir.

Verilerin değerlendirilmesinde bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusundaki mevcut uygulamalara ilişkin banka yöneticilerinin cevapları, tanımlayıcı istatistiksel bilgiler yüzde ve frekanslar, şeklinde sunulmuştur.

Araştırmaya katılan banka yöneticileri çeşitli değişkenlere göre iki gruba ayrılmış, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda aralarında bir tutum farklılığı olup olmadığını tespit etmek amacıyla, elde edilen verilere, "SPSS, 9.05" paket programı ile parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Mann-Whitney U testinde iki bağımsız örneğin aynı ana küleden alınıp alınmadığı veya örneklerin alındıkları ana kütlelerin birbirlerinden farklı olup olmadığı test edilir (Kartal, 1998:189).

Bu Araştırmada ankete katılan yöneticiler; aktif büyüklüğü, karlılık ve mevduat sahipliği şeklindeki üç büyüklük kriteri bakımından ayrı ayrı ilk beş sırada yer alan bankaların yöneticileri bir grup, diğer banka yöneticileri diğer grupta yer alacak şekilde iki gruba ayrılmıştır. Ayrıca, banka yöneticileri cinsiyet bakımından kadın, erkek ve eğitim seviyeleri itibari ile lisans mezunu yöneticiler, lisans üstü eğitim mezunu yöneticiler olarak gruplandırmaya tabi tutulmuştur. Bu doğrultuda, gruplar arasında tutum farkı olup olmadığı geliştirilen hipotezler çerçevesinde Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre yorumlanmaya çalışılmıştır.

C. Araştırmanın Bulguları

Ankete cevap veren 32 ticaret bankasının tamamı teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynak sağlayıcılardan yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Banka yöneticilerinden 23 tanesi, en önemli dış kaynaklardan yararlanma sebebi olarak, dış kaynak sağlayıcıların sundukları hizmet kalitesi ile bankalarının ihtiyaçlarına cevap vermesini göstermişlerdir. Ayrıca 15 banka; maliyet avantajı, 12 banka da rekabet avantajını dış kaynaklardan yararlanma sebebi olarak ileri sürmektedir. Dört banka karlılık sebebini, iki banka da diğer sebepleri dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında göstermektedir.

Bankalar dış kaynaklardan yararlanma ile en fazla yararı, teknoloji takibi konusunda sağlamaktadırlar. Dış kaynak sağlayıcı ile işletmenin işbirliği sonucu ortaya çıkan sinerjik güç, dış kaynaklardan yararlanmanın sağladığı faydalar arasında ikinci sırada yer almaktadır. Bunu kaynakların rasyonel kullanımı takip etmektedir.

Araştırmaya katılan 32 bankadan 29'u yazılım geliştirme, 25'i donanım hizmeti, 19'u teknik servis hizmeti, 18'i ürün destek hizmeti ve 15'i de eğitim destek hizmetleri ile ilgili iş sahalarında dış kaynak sağlayıcılardan hizmet satın almaktadır. Ayrıca, 10 banka dahili şebeke ağı ile ilgili hizmetler, 9 banka şube yenileme ve yaygınlaştırma, 7 banka taşıma projeleri, 5 banka ise bayi networkü işletmenliği alanlarında dış kaynak hizmeti almaktadırlar.

Sektörde, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda yaşanan en önemli problemlerin başında, 21 banka yöneticisi tarafından vurgulanan, nitelikli hizmet sunma konusunda yaşanan sıkıntılar gelmektedir. Bu sorunu, 19 banka tarafından işaret edilen dış kaynak sağlayıcılara bağımlılığın artması ve 9 banka tarafından dile getirilen anlaşmada kabul edilen şartlara uyulmaması ile ilgili sıkıntılar takip etmektedir.

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

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

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

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

sağlayıcı firmaları sayı ve nitelik açısından yeterli bulurken, güvenilirlik bakımından yetersiz bulmaktadırlar. Zira yöneticilere göre, güven konusu ile bağlantılı olarak, dış kaynak sağlayıcı firmaların anlaşma şartlarına uymama ihtimali yüksektir.

Banka yöneticileri, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri gibi stratejik bir işletme faaliyetinin dış kaynak sağlayıcılara devredilmesinin uzun vadede bağımlılığa da yol açabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca, banka yöneticileri sahip oldukları finansal güce de güvenmektedirler. Yöneticiler, dış kaynak sağlayıcıların sundukları hizmetleri bankaları bünyesinde, kendi kaynakları ile rahatlıkla ikame edebileceklerine inanmaktadırlar.

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

Araştırmanın amaçları kısmında da ifade edildiği gibi ikinci bölümde, Türkiye'deki ticaret bankalarının aktif büyüklüğü, net karlılık ve toplam mevduat sahipliği bakımından ilk beş sırada yer alanlarının yöneticileri ile ilk beş sıralamasının dışında kalan bankaların yöneticilerinin, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmaya karşı, aralarında bir tutum farklılığı olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Araştırmada banka yöneticilerinin cinsiyetlerine göre ve eğitim seviyelerine göre teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusu ile ilgili tutumları arasında da bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir.

Aktif büyüklüğü bakımından ilk beş sırada yer alan ticaret bankalarının yöneticileri ile ilk beş dışında kalan ticaret bankalarının yöneticileri arasında, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda her hangi bir tutum farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: *Farklı Aktif Büyüklüğüne Sahip Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı*

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

Aktif büyüklüğü bakımından ilk beş sırada yer alan banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması 18,20, ilk beş sıra dışında kalan bankaların yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması ise 16,19 bulunmuştur.(Tablo 1). Hesaplanan Z değeri -442 $p=,658$ (Tablo1) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri (-442) kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının ($-1,96$ ile $+ 1,96$ arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur. Daha açık bir anlatımla, bankaların aktif büyüklüklerinin farklı olması, yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda farklı bir tutum sergilemelerine sebep olmamaktadır.

Toplam mevduat sahipliği bakımından ilk beş sırada yer alan ticaret bankalarının yöneticileri ile ilk beş dışında kalan ticaret bankalarının yöneticileri arasında teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda her hangi bir tutum farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2' de yer almaktadır.

Tablo 2: *Mevduat Sahipliği Bakımından Farklı Bankaların, Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı*

Toplam mevduat sahipliği bakımından	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Sıra Numaraları Toplamı
İlk Beş Sırada Yer Alan Bankaların Yöneticileri	5	21,40	107,00
İlk Beş Dışında Kalan Bankaların Yöneticileri	27	15,59	421,00
Toplam	32		
Test İstatistikleri			
Mann-Whitney U			43,000
Wilcoxon W			421,000
Z			-1,274
Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)			,203

Toplam mevduat sahipliği bakımından ilk beş sırada yer alan banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması 21,40, ilk beş sıra dışında kalan bankaların yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması ise 15,59 bulunmuştur (Tablo 2). Hesaplanan Z değeri $-1,274$ $p=,203$ (Tablo 2) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri ($-1,274$) kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının ($-1,96$ ile $+ 1,96$ arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur.

Tablo 3'de ise net karlılık bakımından ilk beş sırada yer alan ticaret bankalarının yöneticileri ile ilk beş dışında kalan ticaret bankalarının yöneticileri arasında teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda tutum farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir.

Tablo 3: *Karlılık Bakımından Farklı Bankaların Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı*

Net karlılık bakımından	N	Sıra Numaraları Ortalaması	Sıra Numaraları Toplamı
İlk Beş Sırada Yer Alan Bankaların Yöneticileri	5	22,70	113,50
İlk Beş Dışında Kalan Bankaların Yöneticileri	27	15,35	414,50
Toplam	32		
Test İstatistikleri			
Mann-Whitney U		36,500	
Wilcoxon W		414,500	
Z		-1,612	
Anlamlılık Düzeyi (Çift Taraflı)		,107	

Net kârlılık bakımından ilk beş sırada yer alan banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması 22,70, ilk beş sıra dışında kalan bankaların yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması ise 15,35 bulunmuştur.(Tablo 3). Hesaplanan Z değeri, -1,612 p= ,107 (Tablo 3) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri (-1,612) kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının (-1,96 ile + 1,96 arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur. Başka bir deyişle, bankaların net karlılık bakımından büyüklüklerinin farklı olması, yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda farklı bir tutum sergilemelerine sebep olmamaktadır.

Tablo 4'te erkek ve kadın banka yöneticileri arasında, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda tutum farklılığı olup olmadığını analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur:

Tablo 4: *Cinsiyete Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı*

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

Kadın banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması 13,67, erkek banka yöneticilerinin sıra numarası ise 17,15 bulunmuştur (Tablo 4).

Hesaplanan Z değeri $-0,822$ $p = ,411$ (Tablo 4) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri $(-0,822)$ kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının $(-1,96$ ile $+ 1,96$ arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur. Yani cinsiyet farklılığı da konuya ilişkin tutum farklılığına neden olmamaktadır.

Tablo 5’de ise eğitim seviyelerine göre, lisans eğitimi almış banka yöneticileri ile lisans üstü eğitim almış banka yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konusunda aralarında tutum farklılığı olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Eğitim Seviyelerine Göre Banka Yöneticileri Arasındaki Tutum Farklılığı

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

Lisans mezunu banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması $16,38$ lisans üstü eğitim mezunu banka yöneticilerinin sıra numaraları ortalaması ise $16,93$ bulunmuştur. (Tablo 5). Hesaplanan Z değeri $-0,936$ $p = ,349$ (Tablo 5) ve $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde, hesaplanan Z değeri $(-0,936)$ kritik Z değerlerinin arasındaki kabul alanının $(-1,96$ ile $+ 1,96$ arası) içinde olduğu için iki grubun puanlarının sıra numaralarının ortalamaları arasında fark yoktur. Tablo 5’in sonuçlarına göre yöneticilerin farklı eğitim seviyelerine sahip olması teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili her hangi bir tutum farklılığına yol açmamaktadır.

Sonuç olarak, bankaların farklı aktif büyüklüğüne, karlılığa, mevduat yapısına sahip olmaları, yöneticilerinin teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan temini konusunda farklı bir tutum içinde olmalarına sebep olmamaktadır. Yine banka yöneticilerinin demografik açıdan cinsiyet ve eğitim düzeyleri de bir tutum farklılığına sebep olmamaktadır. Bunda, bankaların bilgi işlem ve teknolojilerinden sorumlu yöneticilerinin, eğitilmiş ve profesyonel yöneticilerden oluşmaları en önemli sebepler arasında sayılabilir. Buradan hareketle, Türkiye’de faaliyet gösteren araştırma kapsamındaki ticaret bankalarının yöneticileri, teknoloji ve bilgi işlem faaliyetlerinin dış kaynaklardan teminini desteklemekte oldukları sonucuna ulaşılabılır.

IV. Sonuç

Dış kaynaklardan yararlanma ve Türk bankacılık sektöründe teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının incelenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmada; kavramın tanımı, önemi, sebepleri, faydaları, sakıncaları ve uygulama süreci üzerinde durulmuştur. Çalışmanın uygulama kısmında, ülkemizde faaliyet gösteren 32 ticaret bankası üzerinde uygulanan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Ülkemizde faaliyet gösteren 40 ticaret bankasından 32'si üzerinde uygulanan anket sonuçlarına göre, bankaların tamamı teknoloji ve bilgi işlem faaliyetleri ile ilgili dış kaynak sağlayıcılardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu cümleden olarak, Türk bankacılık sektörünün özelde, dış kaynaklardan yararlanma, genelde ise modern yönetim yaklaşımlarını benimsediklerini ve kullandıklarını söyleyebiliriz.

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

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

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

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren dış kaynak sağlayıcı kuruluşlar, hizmet sundukları bankalara, sunmuş oldukları hizmetle ilgili belirli periyotlarla bilgilendirmede bulunmaktadır. Dış kaynak sağlayıcı firmalar, rapor ve brifing ile bilgilendirme yöntemini tercih etmektedirler. Ancak, dış kaynak sağlayıcı firmaların son zamanlarda, rapor ve brifing yöntemini birlikte kullanmaya başladıkları görülmektedir.

Bankaların, dış kaynaklardan yararlanma konusunda yaşadıkları en önemli sorun, dış kaynak sağlayıcıların, bankaların beklentilerine uygun nitelikte hizmet sunamamalarıdır. Yaşanan bir başka önemli sorun ise teknoloji

ve bilgi işlem faaliyetleri gibi stratejik bir konuda dış kaynaklardan yararlanmanın bankaları uzun vadede dış kaynak sağlayıcılara bağımlı hale getirebilmesidir.

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

Dış Kaynaklardan Yararlanma işletmelere sağladığı avantajlar nedeniyle yeni yüzyılda da tercih edilebilecek bir yönetim yaklaşımıdır. Araştırma bulguları da yaklaşımın işletmelerce benimsenmesi halinde etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesine işaret etmektedir. Ancak güven gibi bazı hususlara dikkat etmek ve dış kaynaklardan yararlanmayı bir adım öteye götürerek, "ortaklık" anlayışını hayata geçirmek bu yönetim anlayışından sağlanacak faydaları daha da arttıracaktır.

Kaynaklar

- ANG. Soon, (1998) "Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of The U.S. Banking Industry (N1), MIS Quarterly, Aralık, Vol. 22, No: 4.
- BETTIS, R.A. ve diğerleri, (1992) "Outsourcing and Industrial Decline", Academy of Management Executive, Vol. 11.
- BLUMBERG, Donald. F. (1998) "Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market", Managing Service Quality, Vol. 8, No. 1.
- COLLINS-ROBERT, (1996), French/English Dictionary, Fourth Edition, Paris.
- EMBLETON, Peter R. and WRIGHT, Philip C. (1998) "A Pratical Guide to Successful Outsourcing", Empowerment In Organization, Vol.6, No.3.
- GREAVER, Maurice F. (1999), Strategic Outsourcing, AMACOM, New York.
- <http://www.outsourcing-center.com/sayfasından>, "Helping Your Outsourcing Management", 06.04.2000 tarihinde alınmıştır.
- <http://www.outsourcing-research.com>, "Global Top Decision -Makers Study on Business Process Outsourcing", 21.03.2000.
- http://www.tepum.com.tr/sunu_sayfasından 26.05.2001 tarihinde alınmıştır.

- KARTAL, Mahmut, (1998), Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri Parametrik ve Nonparametrik Teknikler, Şafak Yayınevi,Erzurum.
- KOÇEL, Tamer, (1998), İşletme Yöneticiliđi, Yenilenmiş 6. Bası, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2001), İşletme Yöneticiliđi, 8. Bası, İstanbul.
- Mc IVOR, Ronan, (2000), "A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 5, No: 1.
- PRAHALAD, C.K. ve HAMEL, G., (1990), "The Core Competence of Corporation ", Harvard Business Review.