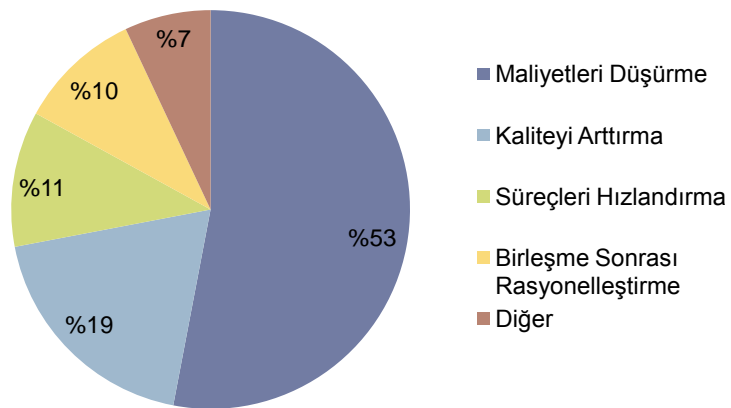


Hizmet Sağlayıcı Yönetimi

Levent Kızıltan
CIO, Eczacıbaşı Holding

Dış Kaynak Kullanımının Temel Sebepleri



Kaynak: The Black Book of Outsourcing, Douglas Brown & Scott Wilson

Dış Kaynak Kullanımı ile BT Servislerinin Yönetilmesinin Temel Avantajları:

- ▶ Maliyeti kontrol altına alma ve düşürme
- ▶ Kaliteli ve profesyonel servis tedarik etme
- ▶ Hizmetlerin yönetilebilirliğini kolaylaştırma
- ▶ BT servisleri ile harcanacak olan yönetimsel zamanı ana iş alanına yoğunlaştırma
- ▶ Pazarda daha güçlü konuma gelebilmek için teknolojiyi en etkin şekilde kullanabilme
- ▶ Personel idaresi ve işe alma / işten çıkarma gibi operasyonlarla zaman kaybetmek yerine enerjinin tamamını ana iş alanına aktarma
- ▶ Yeni projeler geliştirme ve / veya yeni uygulamaların kurulumu gibi konularda ihtiyaç duyulacak yeni satın alımlarda, hizmet sağlayıcının profesyonel planlama ve mal tedarikindeki düşük maliyetlendirme avantajlarından faydalanma
- ▶ Mali ve idari risklerden kurtulmakla beraber söz konusu riskleri servis sağlayıcıya devretme

▶ 3

Dış Kaynak Alanları

- ▶ İnsan Kaynakları
- ▶ Karar Destek Hizmetleri
- ▶ Operasyon Destek Hizmetleri
- ▶ Pazarlama
- ▶ Müşteri İlişkileri Hizmetleri
- ▶ Arka Ofis İşlemleri
- ▶ Bilgi Teknolojileri ve Yazılım
- ▶ Operasyonel Finans ve Muhasebe Hizmetleri

▶ 4

Dönüşümsel ve Geleneksel Yaklaşımlar



- ▶ İş odaklı
- ▶ Değer yaratma merkezli

- ▶ Operasyon odaklı
- ▶ Maliyet düşürme merkezli



▶ 5

Dışkaynak Kullanım Süreci



Bu süreç, müşteriye özel hizmet seviyelerinin tanımlanmasını, üzerinde mutabık kalınmasını, izlenmesini, raporlanmasını ve kontrolünü içerir.

Süreç aktiviteleri:

- Standart hizmetleri ihtiyaçlarla adresleme
- Hizmet seviye hedeflerini dokümante etme
- Hizmet seviyeleri üzerinde uzlaşma ve dokümante etme
- Operasyon seviye hedefleri ve bağlayıcı kontratların oluşturulmasının koordinasyonu
- Temel seviyelerin tespiti, hizmet performans ve kalitesinin analiz edilmesi
- Hizmetlerin gözden geçirilmesi

▶ 6

Dikkate Alınacak Hususlar

- ▶ Temel yetkinliklerin stratejik olarak geliştirilmesi
- ▶ Çalışanlara yönelik sorunların giderilmesi
- ▶ En düşük toplam maliyetin veya en iyi değerin bulunması
- ▶ Dahili operasyonlar üzerindeki etkinin tanımlanması



▶ 7

3 Temel Kıstas



Maliyet



Kalite



Zaman

▶ 8

Hizmet Sözleşmesi İçeriği

Hizmet sözleşmesi dış kaynak tedariki ile devredilecek olan servislerin;

- ▶ Tedarik süresi
- ▶ Lokasyonlar
- ▶ Hizmet tanımları
- ▶ Tarafların teknik sorumlulukları
- ▶ Hizmet seviyeleri ve taahhütleri
- ▶ Envanter listesi
- ▶ Servisin sağlanması aşamasındaki uygulanacak süreç ve prosedürler
- ▶ Standartları
- ▶ Büyüme durumundaki uygulanacak politikaları
- ▶ Hizmet kalitesi raporları

gibi teknik olarak servisin işleyişinin detaylı tarifinin yapılacağı sözleşme şeklinde tasarlanır.

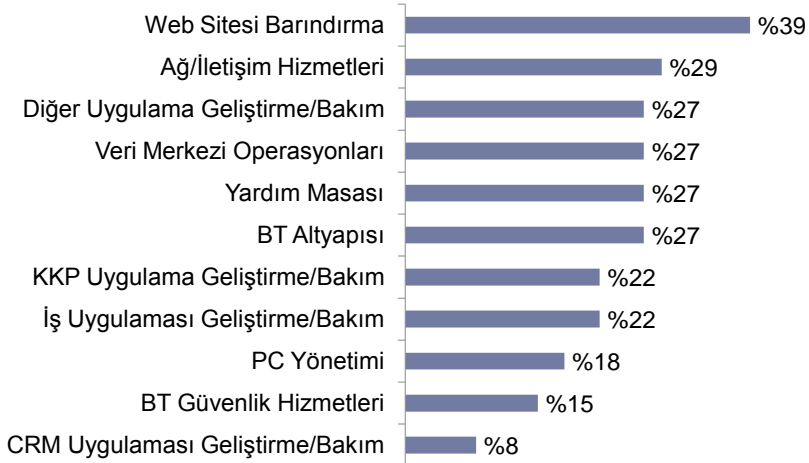
▶ 9

Dış Kaynak Kullanım Yaygınlığı

Süreç	Oran
BT	%55
İdari İşler	%47
Lojistik ve Dağıtım	%22
Finans	%20
İnsan Kaynakları	%19
Üretim	%18
İrtibat Merkezleri	%15
Satış ve Pazarlama	%13
Gayrimenkul ve Tesis Yönetimi	%11
Ulaşım	%9

▶ 10

BT'de Dış Kaynak Kullanım Yöntemleri



Kaynak: CIO Magazine, 2010

▶ 13

Dış Kaynak Kullanımında Dönüşüm

- ▶ Kurum içinden → Tedarikçi yönetimine
- ▶ Hizmet değişikliği iş akışından → Dış kaynak kullanım anlaşmalarına
- ▶ Tek bir tedarikçiden → Kontrat süreleri ile yönetilen hizmet sağlayıcılara

▶ 14

Yönetimin Desteđi

Kurum İçi
ve
Genel

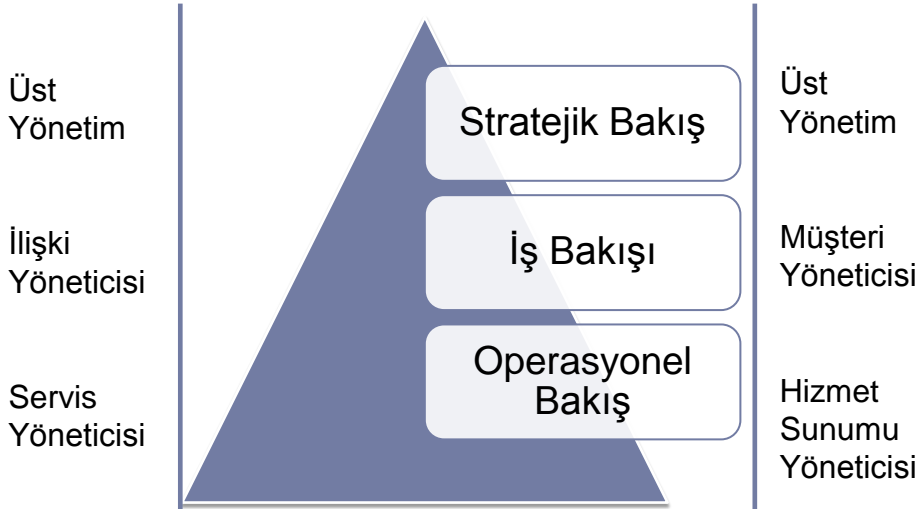


▶ 15



▶

Yönetişim Modeli



► 17

Performans Ölçümü

- “Ölçebilirsen yönetebilirsin.”
- Ölçümlere maliyet fayda analizi sırasında gözetilen değerler ile başlanır. Bunlar iyileştirmenin olması beklenen alanlardaki kritik başarı faktörleridir.
- Şu 3 farklı alandaki metrikler değerlendirilmelidir:
 1. Çıktı ve performans bazlı metrikler
 2. Kalite güvence metrikleri
 3. Ana gösterge niteliğindeki operasyonel metrikler

► 18

Dış Kaynak Kullanımında 5 Trend

- ▶ **1. Daha Küçük Kontratlar.** 2002'den bu yana imzalanan mega ve orta boy kontratların sayısı her sene oldukça stabil seyretmekteyken 100 Milyon Dolar ya da daha az bedelli olan kontratların sayısı ise üçe katlanmış durumda.
- ▶ **2. Yeni Fiyatlama Modelleri.** Kar marjlarına yönelik baskı devam ederken, hizmet sağlayıcılar daha inovatif ve çoğunlukla daha riskli olan iş yapış modellerini düşünüyorlar. Bunlar arasında ortaklıklar, fayda bazlı fiyatlama, gelir paylaşım sözleşmeleri ve mükemmellik merkezleri yer almaktadır.
- ▶ **3. Çok Sayıda Hizmet Sağlayıcı.** Bazı BT organizasyonları çok sayıda sağlayıcıyı yönetmek için dışarıdan konu hakkında deneyimli personel istihdam ederken bazı BT hizmet sağlayıcıları ise bir hizmet entegratörü olarak çok sayıda sağlayıcı ile çalışan kurumlara uçtan uca sunulan hizmetleri yönetmek konusunda destek veriyor.
- ▶ **4. Artan Güvenlik Odağı.** Hizmet sağlayıcıları sürekli olarak daha iyi ve daha yeni yöntemlerle hem kendilerinin hem de müşterilerinin verilerini korumak için uğraşıyorlar. Bu doğrultuda taraflar arasındaki pazarlık sırasında en çok tartışılan konuların başında güvenliğe yönelik sorumluluk sınırlarının belirlenmesi yer alıyor.
- ▶ **5. Bulut Bilişim.** Dış kaynak kullanımı özellikle bulut bilişim ve uzaktan altyapı yönetimi gibi yeni jenerasyon hizmet modelleri ile de teşvik edilmekte. Hizmet sağlayıcıları da şu anda bulut bilişim hizmetlerinin yaygınlaşmasında gecikmeye neden olan teknik konuların ve algısal farklılıkların giderilmesi üzerinde çalışıyorlar.

▶ 19

Hizmet Sağlayıcıların Entegrasyonu

- ▶ Hizmet entegratörünün rolünün ve yetkinliğinin net olarak anlaşılması
- ▶ İlişki yönetiminin sahiplenilmesinin uygun seviyede sağlanarak tercih edilen yöntemden bağımsız olarak sağlayıcıların uçtan uca hizmetlerinin verildiğinden emin olunması
- ▶ Hizmet entegratörünün yardım masası ortamına, değişiklik yönetimine, uçtan uca performans raporlama ve yönetim araçlarına erişiminin sağlanarak sağlayıcıların problem çözümü, değişiklik ve performans yönetimi süreçlerini daha iyi vermelerinin sağlanması

▶ 20

Dış Kaynak Kullanımındaki Motto

**“DO YOUR BEST
OUTSOURCE REST”**

▶ 21

BT İnsan Kaynaklarına Yönelik Stratejiler

- ▶ **Yetkinliklerin geliştirilmesi**
 - ▶ BT Koordinasyon görevinin BT süreç sahiplerine devredilmesi
 - ▶ Süreç bilgisi ve teknik olarak yetkinliklerin geliştirilmesi
- ▶ **Geleceğin BT organizasyonuna hazırlık**
 - ▶ BT organizasyon modellerinin değiştirilmesi
 - ▶ Performans değerlendirme sistemlerinin çalışır hale getirilmesi
 - ▶ Süreç bilgisi ve değer katan bilgi sahiplerinin kurum içinde yapılandırılması
 - ▶ Düz teknoloji bilgilerinin (PC destek, network destek vs) outsourcing hizmeti olarak dışarıdan alınır hale getirilmesi

▶ 22

Altyapı ve İşletim Standartlarına Yönelik Stratejiler

- ▶ Altyapı standartlarının belirlenmesi
 - ▶ World Class altyapı yönetimi için hazırlıklar
- ▶ Yönetim süreçlerinin belirlenmesi
 - ▶ Tüm BT yönetsel süreçleri için modellerin gözden geçirilmesi
 - ▶ ITIL (Information Technology Infrastructure Library) modeli süreç yönetimi ile ilgili hazırlıkların başlatılması ve yol haritasının çıkarılması

▶ 23

Networked Virtual Organization-Günümüz Organizasyonlarının Altyapısı

- ▶ Networked Virtual Organization (NVO)
 - ▶ Belirli bir amaç, üretim veya hizmetler için bir arada bulunması gereken değişik şirketlerin ağ altyapısı üzerinde sanal bir ekosistemi yaratma ve yönetme yetkinliği

▶ 24

Günümüz Organizasyonlarının Altyapısı

- ▶ Networked Virtual Organization (NVO)
 - ▶ Üç Temel Prensiptir
 - ▶ Müşteri Odaklılık
 - ▶ **Müşterinin görüşlerini almak, ekosistem içerisinde paylaşmak ve organizasyon ve bileşenlerini müşteri odaklı kılabilmek. Ekosistem içerisindeki tüm katmanların değer yaratacakları ve müşteri ile işbirliği içerisinde bulunabilecekleri öngörülmelidir.**
 - ▶ Sürekli Standardizasyon
 - ▶ **Yaygın, güçlü ve düşük maliyetli bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ile veri-ses-görüntünün aynı ağ üzerinde paylaşılması ve sistemleri kullanan bireylerin standart tanımlar ve bilgiler üzerinde kolaylıkla işlem yapabilmeleri**
 - ▶ Core vs Context (Ana iş-Tamamlayıcı iş)
 - ▶ **Core-Rekabetçilik avantajı yaratan; Context-Rekabetçilik avantajına direkt etkisi olmayan**
 - ▶ **Sürekli olarak işletmenin bilanço değerlerinin maksimize edilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve benzeri sonuçlar için süreçlerin gözden geçirilmesi**

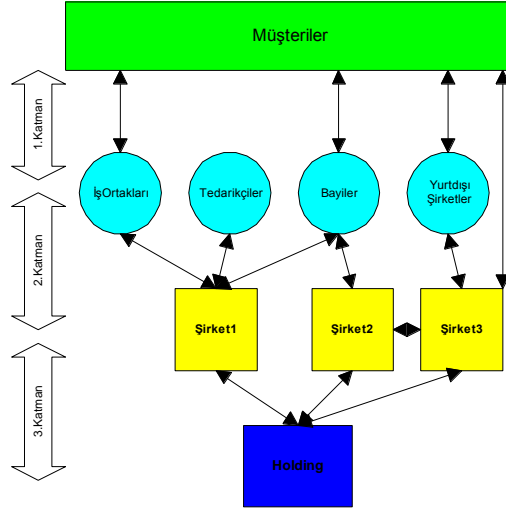
▶ 25

Günümüz Organizasyonlarının Altyapısı

- ▶ Networked Virtual Organization (NVO)
 - ▶ Ekosisteme başka şirketlerin veya iş ortaklarının katılımı ile maliyetlerin düşürülebilmesi
 - ▶ Yeni ürün ve hizmetlerin birlikte yaratılabilmesi
 - ▶ Değer katmayan aktivitelerin outsource edilebilmesi
 - ▶ Değişen Pazar koşullarına daha hızla yanıt verebilme
 - ▶ Verimliliğin artması
 - ▶ MÜŞTERİ'ye sahip olabilmek yetkinliği....

▶ 26

Günümüz Organizasyonlarının Altyapısı



► 27

Günümüz Organizasyonlarının Altyapısı

- Gereksinimleri Karşılatabilmek için BT Altyapısından Nasıl Maksimum Fayda Sağlanabilir?
 - Etkin bir BT yönetim modelini tanımlamak
 - Federal BT Modeli; kontrol, sorumluluk (responsibility-accountability), otorite kurumsal yapıda
 - Temel kararlarla ilgili sorumluluklar iş birimlerinde
 - Standart teknolojileri kullanmak
 - Markalar yerine temel standartlara odaklanmak
 - Entegrasyonu ön planda tutacak yaklaşımlar ortaya koymak
 - Standartların sadece teknoloji kullanımında değil süreçlerde de etkinlik sağlaması

► 28

Adımları

- ▶ 1. Aşama
 - ▶ BT operasyonel mükemmeliğini sağlamak
 - ▶ BT sistemlerini daha yüksek bir verimlilik ve maliyet avantajı yaratır hale getirmek
 - ▶ Nasıl???
 - ▶ Eczacıbaşı BT Yönetişim Modelini hayata geçirmek
 - ▶ Tek yönlü direktiflerle değil-çift yönlü bilgi paylaşımı ile politikaları oluşturmak
 - ▶ Çalışanların yetkinlik seviyelerini artırmak
 - ▶ BT altyapı ve çalıştırma modellerindeki dağınıklığı ortadan kaldırmak
 - ▶ Hizmet düzeylerinde uluslar arası kuruluşlarca istenecek standartları sağlamak

▶ 29

Adımları

- ▶ 2. Aşama
 - ▶ BT'yi işi gerçekleştiren bir araç olarak kullanmak
 - ▶ Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin edinilmesinin işe yönelik bir hedef olması
 - ▶ Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin teknolojik olarak gelişmişliğine değil işe uygunluğuna odaklanmak
 - ▶ Ana süreçleri ve destekleyici süreçleri dönüştürmek
 - ▶ Süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesini sürekli bir hedef olarak belirlemek
 - ▶ Teknoloji uygulamalarına geçilmeden önce süreçleri gözden geçirmek
 - ▶ Verimlilik artışının önce süreçlerin verimli işlediğinden geçtiğini bilebilmek
 - ▶ Sadece ana süreçleri değil destekleyici süreçleri de iyileştirmek

▶ 30

Eczacıbaşı Topluluğunda BT Dış Kaynak Kullanımı

Hizmet Alanı	Sağlayıcı
Veri Merkezi Operasyonları	Eczacıbaşı Bilişim
Altyapı & Uygulama Destek	Eczacıbaşı Bilişim, Bilin, Ceviz, Bizitek, Koç Sistem, vb.
Masaüstü Destek	Eczacıbaşı Bilişim
Yardım Masası ve Çağrı Merkezi	Eczacıbaşı Bilişim
Ağ Destek & Bakım	Netaş
SAP Destek	IBM, Eczacıbaşı Bilişim, vb.
Birlikte Çalışma Hizmetleri	Microsoft
Donanım Bakım & Destek	Datamarket
Olağanüstü Durum Merkezi	Koç Sistem
Veri & Ses İletişimi	Türk Telekom, Turkcell, SOL, Vodafone, T-Systems
İnternet	SOL, TTNNet, Vodafone
Güvenlik	Symantec, Biznet

► 31



► 32