

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SEYAHAT ACENTALARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI VE  
NEDENLERİ: MUĞLA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**HASAN ALİ ÇÖRÜŞ**

**DANIŞMAN**  
**PROF. DR. UMUT AVCI**

**HAZİRAN, 2018**

**MUĞLA**

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SEYAHAT ACENTALARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI VE  
NEDENLERİ: MUĞLA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**HASAN ALİ ÇÖRÜŞ**

**DANIŞMAN**  
**PROF. DR. UMUT AVCI**

**HAZİRAN, 2018**

**MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

SEYAHAT ACENTALARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI VE  
NEDENLERİ: MUĞLA ÖRNEĞİ

HASAN ALİ ÇÖRÜŞ

Sosyal Bilimler Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 16.07.2018

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 29.06.2018

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Umut AVCI

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Özgür ÖZER

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Özer ŞAHİN

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

HAZİRAN, 2018

MUĞLA

## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 06/06/2018 tarih ve 841/3 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Hasan Ali ÇÖRÜŞ'ün "Seyahat Acentalarında Dış Kaynak Kullanım Alanları ve Nedenleri: Muğla Örneği" adlı tezini incelemiş ve aday 29/06/2018 tarihinde saat 15:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 80 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine **oybirliği** ile karar verildi.

  
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Umut AVCI

  
Üye

Doç. Dr. Özgür ÖZER

  
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Özer ŞAHİN

## YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Seyahat Acentalarında Dış Kaynak Kullanım Alanları ve Nedenleri: Muğla Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/06/2018

HASAN ALİ ÇÖRÜŞ



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**Soyadı : ÇÖRÜŞ**

**Adı : Hasan Ali**

**Referans No: 10201731**

**TEZİN ADI**

**Türkçe : SEYAHAT ACENTALARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI VE NEDENLERİ: MUĞLA ÖRNEĞİ**

**Y. Dil : THE USAGE AREAS OF OUTSOURCING IN TRAVEL AGENCIES AND REASONS: MUGLA SAMPLE**

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**  
**Yeterlilik**

**Doktora**

**Sanatta**

**X**

**O**

**O**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi**

**Fakülte : Turizm Fakültesi**

**Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih : 29/06/2018**

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayınlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı : AVCI, Umut**

**Ünvanı : Prof. Dr.**

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 78

**TEZİN KONULARI:**

1. Turizm
2. Seyahat Acentaları
3. Dış Kaynak Kullanımı

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:**

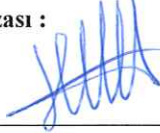
1. Turizm
2. Seyahat Acentaları
3. Dış Kaynak Kullanımı
4. Muğla

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Tourism
2. Travel Agencies
3. Outsourcing
4. Mugla

- |   |   |
|---|---|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum                            | O |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | O |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir      | X |

Yazarın İmzası :



Tarih 29.06/2018

## ÖZET

Son yıllarda teknolojinin gelişmesi, turistik hizmetlerde kalite beklentisinin artışı ve tüketicilerin beklentilerinin farklılaşması işletmeler arasında rekabetin artmasına yol açmıştır. İşletmeler, istenilen kalite düzeyini yakalayabilmek ve tüketici beklentilerini karşılayabilmek için kendi kaynak ve yetenekleri yanında, uzman işletmelerin kaynak ve yeteneklerine de ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, işletmeler, iş dünyasının şartları gereği sadece kendi kabiliyetlerini kullanarak başarılı olamamakta ve varlıklarını devam ettirememektedir. Alanında uzman işletmelerin hizmetlerinden yararlanarak eksik yetenek ve varlıklarını gidermeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı (outsourcing), bir şirketin asıl uzmanlık alanına odaklanması ve uzmanlık alanı dışındaki alanlarda uzman şirketlerinden hizmet alması anlamına gelmektedir.

Dış kaynak kullanımı, tüm sektörlerde işletmelere çok sayıda avantaj sağlamakla birlikte, seyahat işletmeciliği gibi network yapılarıdaki işletmelere daha büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu sebepten dolayı, kârlılık oranlarının çok düştüğü günümüz rekabetçi iş dünyasında işletmeler dış kaynak kullanım tekniği ile ihtiyaçlarını karşılama yoluna gitmişlerdir. Seyahat hizmetleri, farklı paydaşların katılımı ile gerçekleştirilebilen bir hizmet olduğu için bu işletmelerde dış kaynak kullanımı ayrı bir önem arz etmektedir. Bu kapsamda, bu tez çalışmasında seyahat acentalarında dış kaynak kullanımının amaçları, acentalara sağladığı faydalar ve acentaların tedarikçi işletmede aradığı özellikler incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, Muğla ilinde faaliyet gösteren 151 seyahat acentasından anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmanın sonunda, seyahat acentalarının çok sayıda tedarikçi işletme ile dış kaynak anlaşması yaptığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dış kaynak kullanımı, Seyahat acentaları, Muğla, Turizm

## ABSTRACT

In recent years, the development of technology, increase at the expectations of quality at touristic services and changing consumer expectations have caused a rivalry among enterprises. In order to catch the demanded quality levels and to meet the needs of consumers, the enterprises besides their own sources and skills also need the sources and skills of expert enterprises. In this context, because of the requirements of business World , the enterprises can't be successful or have long lives just by using their own skills. They are trying to survive and meet their lacking skills by using the skills of companies which are experts at their own fields. In this context outsourcing means focusing of an enterprise on its own field of specialization and buying services from expert enterprises for the fields which they are not experts.

Outsourcing, besides providing advantages to enterprises of all sectors, also creates big opportunities for enterprises that belong to network structures like travel management. Because of this, in the competitive business world where profit rates are at a big decline, enterprises have chosen to meet their needs by outsourcing. Since travel services can be done by the participation of different shareholders, outsourcing is especially important for this enterprises. Within this framework, at this study, the aims of outsourcing at travel agencies, the benefits of outsourcing for these agencies and the qualifications that agencies look for at the suppliers are examined. For this aim, data is collected from 151 travel agencies that give service at Muğla district by using questionnaire. At the end of the study, it is determined that the travel agencies have made outsourcing contracts with many supplier enterprises.

**Key words:** Outsourcing, Travel Agencies, Mugla, Tourism

**Canım Babam Hasan ÇÖRÜŞ'ün**

**anısına...**

**(1940-2013)**



## ÖNSÖZ

Bu araştırma, seyahat acentalarının dış kaynak kullanım alanlarını belirlemek, dış kaynak kullanımının öncelikli nedenlerini tespit etmek ve dış kaynak tedarikçilerinde aranan özellikleri belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın tamamlanması iki yıla yakın bir zamanı almıştır. Bu süre zarfında, desteğini ve bilgisini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Umut AVCI'ya teşekkürlerimi sunarım. Araştırma verilerinin toplanması sürecinde yardımlarını esirgemeyen Cansel Arslan'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Verilerin analizi aşamasında desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Dr. Hande Akyurt Kurnaz'a ve değerli arkadaşım Melih Baş'a teşekkür ederim.

Eğitim yaşantım boyunca, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her kararında yanımda olan canım annem Naime ÇÖRÜŞ'e sonsuz teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
TABLolar DİZİNİ .....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VII
KISALTMALAR .....	VIII
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### SEYAHAT ACENTALARI

1.1 Seyahat Acentalarının Tanımı .....	4
1.2 Seyahat Acentalarının Turizm Sistemi İçindeki Önemi .....	5
1.3 Tarihsel Süreç İçinde Seyahat Acentaları .....	7
1.4 Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması .....	9
1.4.1. Yasal Sınıflandırma.....	9
1.4.1.1. (A) Grubu ve Geçici A Grubu Seyahat Acentası .....	9
1.4.1.2. (B) Grubu Seyahat Acentası.....	10
1.4.1.3. (C) Grubu Seyahat Acentası.....	10
1.4.2. Yapısal Sınıflandırma.....	10
1.4.2.1. Perakendeci Seyahat Acentaları .....	10
1.4.2.2. Toptancı Seyahat Acentaları .....	10
1.4.3. Fonksiyonel Sınıflandırma .....	11
1.4.3.1. Karşılıyıcı (Incoming) Acentalar .....	11
1.4.3.2. Gönderici (Outgoing) Acentalar.....	11
1.5. Seyahat Acentalarının Yasal Yükümlülükleri.....	11
1.5.1. Haber Verme .....	12
1.5.2. Bilgi Verme .....	12
1.5.3. Reklam ve Tanıtma .....	12
1.5.4. Yazışma.....	12
1.5.5. Mesleki Sır .....	12
1.6 Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı ve Yararları .....	12
1.6.1. Küçük Seyahat Acentaları .....	13
1.6.2. Orta Büyüklükteki Seyahat Acentaları.....	13

1.6.3. Büyük Seyahat Acentaları.....	14
1.6.4. Çok Şubeli Seyahat Acentaları.....	14
1.6.5. Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısının Yararları .....	15
1.7 Seyahat Acentelerinin Başlıca Hizmetleri .....	15
1.7.1. Rezervasyon İşlemleri .....	16
1.7.2. Biletleme İşlemleri .....	16
1.7.3. Gümrük ve Vize Formaliteleri .....	17
1.7.4. Enformasyon .....	17
1.7.5. Oto Kiralama İşlemleri.....	17
1.7.6. Tur Düzenleme .....	18
1.7.7. Seyahat Acentalarında Fiyatlandırma .....	18
1.7.8. Tur Operasyonu.....	19
1.8 Seyahat Acentaları İle Tur Operatörünün Karşılaştırılması .....	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı.....	21
2.2. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar .....	22
2.2.1. Temel (Öz) Yetenek .....	22
2.2.2. Küçülme (Downsizing) .....	23
2.2.3. Alt-Sözleşme (Sub-Contracting) .....	24
2.2.4. Değişim Mühendisliği (Re-Engineering) .....	24
2.2.5. Stratejik Yönetim .....	25
2.3. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi .....	25
2.4. Dış Kaynak Kullanımı Türleri .....	28
2.4.1. Taktiksel Dış Kaynak Kullanımı (tactical outsourcing).....	29
2.4.2. Stratejik Dış Kaynak Kullanımı (strategic outsourcing).....	30
2.5. Dış Kaynak Kullanımı Süreci .....	31
2.5.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması .....	32
2.5.2. Dış Kaynak Kullanımına Karar Verilmesi .....	32
2.5.3. Fayda-Maliyet Analizi Yapılması .....	33
2.5.4. Stratejinin Belirlenmesi.....	33

2.5.5. Teklif Formunun Hazırlanması .....	34
2.5.6. Potansiyel Dış Kaynak Tedarikçilerinin Belirlenmesi .....	34
2.5.7. Sözleşmenin Yapılması .....	35
2.5.8. Personelin Bilgilendirilmesi .....	36
2.5.9. Performans Değerlendirmesi .....	36
2.6. Dış Kaynak Kullanımının Yararları .....	37
2.6.1. Maliyetlerin Azaltılması .....	37
2.6.2. Esnekliğin Sağlanması .....	38
2.6.3. Verimliliğin Artırılması .....	38
2.6.4. Zaman Tasarrufu Sağlanması .....	38
2.6.5. Gelir Artışı Sağlanması .....	39
2.6.6. Sermayeyi Koruma İmkânı Sağlanması .....	39
2.6.7. Ürün ve Hizmetlerin Kalitesinin Artırılması .....	39
2.6.8. Rekabet Gücünün Artırılması .....	40
2.6.9. Pazar Disiplini Kazandırılması .....	40
2.6.10. Uzmanlaşmanın Sağlanması .....	40
2.7. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları .....	41
2.7.1. Çalışanlar Üzerindeki Sakıncaları .....	42
2.7.2. Esneklik Kaybı .....	42
2.7.3. Hizmetlerin Kaybı veya Yanlış Becerilerin Geliştirilmesi .....	43
2.7.4. Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerindeki Riskler .....	43
2.7.5. Hizmet Sağlayıcı İşletmenin İş Durumundaki Değişmeler .....	44
2.7.6. Gizliliğin Kaybı .....	44
2.7.7. Dil Engelleri .....	44
2.7.8. İşletmelerin Yeteneklerini Yitirmesi .....	44
2.7.9. Gelişmenin ve Yeniliklerin Engellenmesi .....	45
2.8. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler .....	45

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**SEYAHAT ACENTALARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI VE**  
**NEDENLERİ: MUĞLA ÖRNEĞİ**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	47
3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama.....	47
3.3. Anket Formu.....	48
3.4. Ön Uygulama.....	48
3.5. Güvenilirlik ve Dağılım.....	49
3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	50
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	50
3.7.1. Anketi Yanıtlayana İlişkin Bulgular.....	50
3.7.2. Seyahat Acentalarına İlişkin Bulgular.....	51
3.7.3. Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Bulgular.....	53
3.7.4. Dış Kaynak Kullanım Nedenleri.....	55
3.7.5. Tedarikçide Aranılan Özelliklere İlişkin Bulgular.....	56
3.7.6. Anova, t-testi sonuçları.....	57
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
KAYNAKÇA.....	65
EKLER.....	76

## TABLolar DİZİNİ

**Tablo 1.1:** Seyahat Acentelerinin Komisyon Oranları

**Tablo 1.2:** Tur Operatörü İle Seyahat Acentaları Arasındaki Farklar

**Tablo 3.1:** Cronbach Alpha Değeri

**Tablo 3.2:** Güvenilirlik Analizi

**Tablo 3.3:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

**Tablo 3.4:** Seyahat Acentalarının Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 3.5:** Dış Kaynak Kullanımının Faydaları (n=151)

**Tablo 3.6:** Seyahat Acentalarının Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

**Tablo 3.7:** Tedarikçide Aranan Özellikler

**Tablo 3.8:** Acenta Çalışan Sayısı ile Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Anova Testi

**Tablo 3.9:** Acenta Çalışan Sayısı ile Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

**Tablo 3.10:** Acenta Yaşı ile Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Anova Sonuçları

**Tablo 3.11:** Acentanın Çalışma Durumu (sezonluk ve yıl boyu) ile Dış Kaynak Kullanımının Faydaları İlişkisi

**Tablo 3.12:** Dış Kaynak Kullanım Türü (tedarikçi, stratejik ortaklık, her ikisi) ile Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Anova Testi

## ŞEKİLLER DİZİNİ

**Şekil 1.1:** Küçük Ölçekli Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Yapısı

**Şekil 1.2:** Orta Ölçekli Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Yapısı

**Şekil 1.3:** Büyük Ölçekli Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Yapısı

**Şekil 2.1:** Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi



## KISALTMALAR

Kisaltmalar	Açıklama
DKK	Dış Kaynak Kullanımı



## GİRİŞ

İnsanlar antik çağlardan itibaren öncelikle savaş veya doğal kaynaklara ulaşmak gibi nedenlerle sürekli seyahat etme gereği duymuşlardır. Bu bağlamda, insanların gezme, görme ve merak etme istemleri tarih öncesi dönemlere kadar dayanmaktadır. Günümüzde bireylerin gezme, görme ve merak etme istemleri çeşitlenmeye başlamıştır. Bu çeşitlenme acentaların sınıflanmaya gitmesine sebep olmuştur. Acentalar bireylerin tatil ihtiyaçlarını giderirken farklı sınıflar şeklinde örgütlenerek tüketicilere daha iyi bir hizmet ve ürün sunmaya çalışmışlardır. Bu hizmet ve ürünleri sunarken maliyeti minimize etmek, verimliliği artırmak, zamandan tasarruf etmek, rekabet gücünü artırmak, ürün ve hizmetin kalitesini yükseltmek için dış kaynak kullanımına başvurmuşlardır. Makro anlamda, dış kaynak sağlayan tedarikçiler ile seyahat acentalarının temel yeteneklerinin birleşmesi sonucu turizm sektörünün bulunduğu ülkenin de gelişimi ivme kazanmaktadır.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) seyahat acentalarını, tüketicilere (turistlere) seyahat, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında gerekli bilgileri veren, belli bir komisyon karşılığında hizmet-seyahat üreticilerinin ürünlerini belli fiyatlarla tüketicilere satış için aracılık yapan kuruluşlar olarak tanımlamaktadır. Turistler seyahat esnasında veya ulaştıkları destinasyonlarda birçok hizmete ihtiyaç duyarlar. Turizm sistemi içinde bu hizmetleri sağlayan birçok kişi veya ticari işletme bulunmaktadır. Turistler de ihtiyaçlarını karşılamada sorun yaşamamak için bu hizmetleri gidermede uzman olan birçok kişiden veya işletmeden yararlanmaktadır (Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991). Seyahat acenteleri, turizm dağıtım sisteminde sağlayıcılar ve tüketiciler arasında, tüketici için gerekli olan önemli bağlantıları kurmaktadır (Middleton, vd., 2009). Bunun yanında seyahat acentaları, özellikle bir destinasyon bölgesinin seçiminde önemli rol oynamaktadır. Seyahat acentaları, destinasyon bölgesi hakkında önemli bilgileri veren işletmeler olduğu için o destinasyon bölgesine ziyaret edecek turistleri etkileyebilmektedir (Baloğlu ve Mangaloğlu, 2001). Seyahat acentaları, turistler ve seyahat hizmeti veren tedarikçiler açısından anahtar rolü üstlendiği için turizmdeki birçok hizmetin ana geçidi olarak görülmektedir. Bu bağlamda, bu işletmeler turizm pazarlama

sisteminde önemli bir ara yüzü temsil etmekte ve tatil planlamanın birçok yönü hakkında önemli bilgi ve tavsiyeler sunmaktadır (Lovelock, 2004).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin, sadece kendi sahip olduğu yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki işleri -öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işleri işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden almasına denir (Özbay, 2004). İşletmeler maliyetlerini azaltmak ve özellikle kendi öz faaliyetlerine odaklanmak için tedarikçi işletmelere başvurmaktadır (Oktay, 2006). Bu kapsamda, emek-yoğun çalışma ve karmaşık iş süreçlerine bağlı olarak görevlerin çok çeşitli olması nedeniyle rekabet üstünlüğü için temel yeteneklerin belirlenmesi gerekliliği, işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten bir diğer etkidir (Crichton ve Edgar, 1995). Acentalar dış kaynak kullanım yolunu tercih ederek pazarda avantajlı bir konumda yer alma motivasyonu ile temel yeteneklerine odaklanmakta ve maliyet açısından daha düşük maliyetlere ulaşarak sektör ortalamasının üzerinde kar elde etmektedirler. (Sevim vd., 2008).

Seyahat acentaları, müşterilere sağladığı hizmetleri geliştirmede alanında uzmanlaşmış ve daha ekonomik olan diğer firmaları tercih etmektedir. Bu firmalar acentalara genellikle ulaşım, bilgisayar desteği, deniz ulaşım araçları vb. konularda hizmet vermektedir. Bu hizmetten yararlanan acentalar müşterilerine daha iyi hizmet sunmakta ve rakiplerine üstünlük sağlamaktadır. Bu bağlamda, bu konuya ilişkin akademik çalışma yapılarak, seyahat acentalarının dış kaynak kullanımına iten nedenleri araştırma ve dış kaynak kullanımının faydalarına ilişkin bir çalışma yapılması gereği duyulmuştur.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde, seyahat acentalarının tanımına, turizm sektöründeki yerine ve tarihsel gelişimine yer verilmiştir. Ayrıca yasal, yapısal ve fonksiyonel sınıflandırılması irdelenmiştir. Seyahat acentalarının yasal yükümlülükleri, organizasyon yapısı ve acentaların başlıca hizmetleri irdelenmiştir. Son olarak seyahat acentaları ile tur operatörlerinin karşılaştırılması yapılmıştır. İkinci bölümde, dış kaynak kullanımının tanımına, ilgili kavramlara ve tarihsel gelişimine yer verilmiştir. Dış kaynak kullanımı türleri, dış kaynak kullanımı süreci, dış kaynak kullanımının yararları ve dış kaynak kullanımının sakıncaları tek tek incelenmiştir. Son olarak, işletmeleri dış kaynak

kullanımına yönelten nedenler irdelenmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, veri toplama süreci ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, turizm sektörü ve araştırmacılar için öneri ve tavsiyede bulunulmuştur.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## SEYAHAT ACENTALARI

### 1.1. Seyahat Acentalarının Tanımı

Seyahat acentası kavramını tanımlamadan önce seyahat olgusuna yer vermek gerekirse, seyahat olgusunu İngilizce dilinde “travel” kavramına karşılık olarak kullanıldığı ve travel kavramının da zorluk, sıkıntı ve tehlike anlamına gelen “travail” sözcüğünden türediği bilinmektedir (Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise seyahat kelimesinin Arapça dilindeki “siyahat” kavramından geldiği ve “yolculuk, gezi” gibi anlamlarda kullanıldığı görülmektedir.

Seyahat acentaları, bireyler ve gruplar için seyahat düzenlemeleri yapan firmalardır (Dittmer ve Griffin, 1993). Bu işletmeler, uçuş programları, konaklama, eğlence ve bunların fiyatlarını güncel tutan ve müşteriler için kişisel danışma, psikoloji ve seyahat bilimi hakkında bilgilendiren kuruluşlardır (Lundberg, 1980).

Seyahat acentası, turizm endüstrisinin ürünlerini tek tek veya paket halinde satan ve tüketici adına üreticilerle temasa geçen araçlardır (McIntosh ve Gupta, 1977). Bu yönüyle, seyahat acentaları, üreticiler ve tüketiciler arasında aracılık yapan ve diğer sektörlerin aksine stok yapmayan kuruluşlardır (McKercher vd., 2003).

Seyahat acentaları, temsilciliğini yaptığı işletmelerin ürünlerinin tamamını veya bir bölümünü satan araçlardır (Sibley ve Teas, 1979).

Seyahat acentası ise, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “yolculuk bileti satılan ticari kuruluş veya geziyle ilgili hizmetleri düzenleyen ticari kuruluş” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü seyahat acentalarını “kâr amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acenteleri vasıtası ile pazarlayabilen ticarî kuruluşlar” şeklinde tanımlamaktadır (yigm.kulturturizm.gov.tr).

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) seyahat acentalarını, tüketicilere (turistlere) seyahat, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında gerekli bilgileri veren, belli bir

komisyon karşılığında hizmet-seyahat üreticilerinin ürünlerini belli fiyatlarla tüketicilere satış için aracılık yapan kuruluşlar olarak tanımlamaktadır (Hacıoğlu, 2011). Yarcan ve Peköz (2001)'e göre, turizmin sisteminin bir parçası olan seyahat acentaları, seyahat hizmetini alan tüketiciler ile seyahat hizmetini üretenler arasında yer alan aracı kuruluştur ve bunun yanı sıra seyahat hizmeti satan, bu hizmetler için rezervasyon yapan, bilet veren ve verdiği bu hizmetler karşılığında ödemeleri kabul eden işletmelerdir.

Seyahat acentaları, Heung ve Chu (2000)'a göre, turistler ve seyahat hizmeti veren tedarikçiler açısından anahtar rolü üstlendiği için turizmdeki birçok hizmetin ana geçidi olarak görülmektedir. Bu bağlamda, bu işletmeler turizm pazarlama sisteminde önemli bir ara yüzü temsil etmekte ve (Bitner ve Booms, 1982) tatil planlamanın birçok yönü hakkında önemli bilgi ve tavsiyeler sunmaktadır (Lovelock, 2004).

Seyahat acentaları, turistik mal ve hizmet sunan işletmelerin verdiği hizmeti pazarlayan ve bunun karşılığında belli bir komisyon alan veya değişik turizm hizmetlerini bir araya getirerek tüketicilere sunan işletmelerdir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007). Bu işletmeler aynı zamanda müşterilerin seyahatleri sırasında riski minimum hale getirip onlara çeşitli ürün ve hizmetleri bir arada sunan işletmelerdir (Debély ve Fragnière, 2007).

## **1.2. Seyahat Acentalarının Turizm Sistemi İçindeki Önemi**

Seyahat olgusu, yüzyıllar boyu zaman zaman tehlikeli ve risk içeren bir girişim olarak görülmüştür. Bunun temel nedeni olarak, geçmişte seyahat eden insanların seyahatlerini zor şartlarda gerçekleştiriyor olması gösterilmektedir. İnsanlar bir yerden başka bir yere giderken gruplar ve kervanlar halinde hareket ediyorlardı. Seyahatleri süresince kendilerini, grupları veya kervanların güvenliği için belirli bir ücret karşılığı koruma tutuyorlardı. Günümüzde, yukarıda belirtilen riskler ortadan kalkmakla birlikte, yine de seyahat acentaları modern dünyanın ortaya çıkardığı riskleri tahmin ederek turist adına önlem almak gibi fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu bağlamda, geçen yüzyıllarda yer alan risklerin ortadan kalkması ile birlikte seyahatler de tehlikeli faaliyetler sınıfından çıkmış; sosyal ve ekonomik amaçlı etkinliklere dönüşmüştür (bkz. Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991).

İster zevk için, ister iş için, isterse sağlık nedenleri ile olsun belli bir süre evinden uzaklaşan bireyler turist olarak kabul edilmektedir. Turistler yolda iken veya gittikleri bölgede birçok hizmete ihtiyaç duyarlar. Turizm sistemi içinde bu hizmetleri sağlayan birçok kişi veya ticari işletme bulunmaktadır. Turistler de ihtiyaçlarını karşılamada sorun yaşamamak için bu hizmetleri gidermede uzman olan birçok kişiden yararlanmaktadır. Turistler seyahatlerinde hizmetleri tek tek kendi başlarına halletmek yerine bu uzman kişilere başvurarak hepsini daha kolay çözümlene yoluna giderler. Tekin ve Karaosmanoğlu (1991)'na göre, bu hizmetleri doğrudan doğruya karşılama yoluna gidenler;

- ✓ Turist Uzmanları
- ✓ Ağırlama Hizmetleri Sağlayan Yöneticiler,
- ✓ Tur Yöneticileri,
- ✓ Seyahat Acentalarıdır.

Yukarıda yer alan kişi veya işletmeler, 'turizm' adını verdiğimiz endüstrinin aksamadan işlemesini sağlamakta ve genellikle birbirlerinin hizmetlerini tamamlamaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayanlar, çabaları farklı yönde olmasına rağmen, aynı amaca hizmet ederler (Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991).

Seyahat acentalarının gelişmesinde iş seyahatlerinin başlaması, insanların tatil ihtiyacı duyması ve çeşitlenen turistik faaliyetler etkili olmuştur (Mayhew, 1987). Bir destinasyon bölgesinin seçiminde seyahat acentaları önemli bir rol oynamaktadır. Seyahat acentaları, destinasyon bölgesi hakkında önemli bilgileri veren işletmeler olduğu için o destinasyon bölgesine ziyaret edecek turistleri de etkileyebilmektedir (Baloğlu ve Mangaloğlu, 2001). Seyahat acenteleri, tavsiyeleri, müşterilerin memnuniyetini ve turistik işletmelerin, turistik yerlerin ve destinasyonların başarısını önemli oranda etkileme gücüne sahiptir (Klenosky ve Gitelson, 1998). Coulter (2002)'a göre güven, seyahat acentaları için uzun dönemde vazgeçilmez bir faktördür. Seyahat acenteleri, turistler için güvenilir bilgi kaynakları olmakla birlikte, çeşitli nedenlerle özel ihtiyaçlarına iyi cevap veremedikleri de bilinmektedir (McKercher vd., 2003).

Seyahat acenteleri, turizm dağıtım sistemi açısından da hayati bir rol oynamakta; sağlayıcılar ve tüketiciler arasındaki tüm önemli bağlantıları oluşturmaktadır

(Middleton, vd., 2009). Seyahat acentalarının turizmdeki yerine bakılınca diğer birimlerine göre daha ayrıntılı düşünen, yenilikçi ve hevesli olduğu görülmektedir (Vainikka, 2014).

Thomas Cook'un başlattığı ve geliştirdiği acentecilik anlayışı II. Dünya Savaşı'nın da son bulmasıyla hızlı bir gelişme göstermiştir. Gelişen teknoloji ile havayolu ulaşımı da gelişmiş ve farklı destinasyonlara ulaşım kolay hale gelmiştir. Bunun yanında, insanların tatil anlayışını benimsemesiyle önemli destinasyon alanlarına konaklama tesislerinin kurulması küresel boyutta bir tatil anlayışının oturmasını sağlamıştır. Gelişen turizm, havayolu şirketlerini değişime iterek charter uçuş düzenlemeye zorlamıştır. Tüm bu gelişmeler seyahat acentelerinin bu hizmetleri tek bir çatı altında tüketiciye sunmasına da olanak tanımıştır (Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991).

### **1.3. Tarihsel Süreç İçinde Seyahat Acentaları**

UNWTO (Dünya Turizm Örgütü)'ya göre seyahat acentaları, bireylere konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında bilgi verme, belirli bir komisyon karşılığında seyahat ve turizm ürünlerini belirli fiyatlarla tüketicilere satışını yapmak üzere aracılık eden işletmelerdir (Mısırlı, 2010).

İnsanlar antik çağlarda savaş veya doğa temelli kaynaklarını bulmak amacıyla sürekli seyahat etme gereği duymuşlardır. Bu nedenle, insanların gezme, görme ve merak etme istemleri tarih öncesi dönemlere dayanır. Ne var ki bu dönemlerle ilgili yazılı belgelere ulaşmak zor olduğu için arkeologlar turizm tarihi ile ilgili kaynakları yaptıkları kazılarda elde ettikleri bulguları ipucu varsayarak oluşturmuşlardır (Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991).

Antik Mısırda firavunlar teknelerin kendi gözetimlerinde Nil nehrinde dolaşarak buradan Akdeniz'e açılıp ticaret yapmalarına yardımcı olmuşlardır. Böylece bir yandan da Nil Nehri ile Akdeniz arasında gezilerin genişlemesine ve boyut kazanmasına katkı sağlamışlardır (Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991).

Yunanlı tüccarlar ise, Kuzey Avrupa'dan Hindistan'a oradan da Orta Asya'ya uzanan ticaret yolları kullanmaktaydılar. Bu yollar ticari amaçlı olduğu gibi gezme amaçlı da kullanılmıştır. Antik Yunan'ın ünlü tarihçisi ve coğrafyacısı Herodotus (M.Ö. 484-M.Ö. 420) Yunanistan'ın en ünlü turistidir. Büyük Yunanistan'ı gezdikten sonra

Anadolu, Hindistan, Orta Asya, İnan, Nil Nehri, Mısır ve Sicilya'yı gezerek ziyaret ettiği ülkelerin gelenek ve göreneklerine büyük ilgi duymuş ve tüm bu gezilerinden ayrıntılı ve güzel izlenimlerle dönmüştür. Ayrıca Yunanistan'da her dört yılda bir yapılan Olimpiyat Oyunları pek çok ülkeden turist çekti. Bu oyunların resmi başlangıç tarihi M.Ö. 776 olup ilk gününde kurbanlar kesilir; diğer üç günde de oyunlar oynanırdı. Bu oyunların düzenlendiği dönemlerde çeşitli ülkelerin sanatçıları, ozanları, konuşmacıları gelip kendilerini ve eserlerini tanıttı (Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991).

Orta Çağda insanlar dini seyahatler gerçekleştirmeye başlamışlardır (Aksoy 2002). Antik dönem sonrası Hristiyanlık, Müslümanlık ve Musevilik gibi dini inanışlar insanları farklı bölgelere seyahat etmeye yönlendirmiştir. Hristiyanlıkta haçlı seferleri, Müslümanlıkta Hac seferleri insanların buldukları bölgeden başka bölgeye seyahat etmelerinin başlıca sebeplerindedir. Rönesans ve Reform hareketleri de insanları sanat ve keşif hareketleri doğrultusunda yenilikler bulmaya iterek seyahat etmelerine etki etmiştir (Jayapalan, 2001).

Yukarıda belirtilen seyahatleri dönemin ihtiyaçlarını da göz önüne alarak daha organize şekilde sokmak amacıyla 1841 yılında İngiltere'de Thomas Cook (1808-1892) ile seyahat işletmeciliği başlamıştır. 5 Temmuz 1841'de Thomas Cook'un düzenlediği kısa gezide Leicester-Loughborough arasında 570 kişi seyahat etmiştir. Bu seyahat, Cook'un ticari bir işletme çerçevesinde organize ettiği ilk tur organizasyonuydu. Bu türden gezilerin düzenlenmesine olan talep ve ısrar artınca Thomas Cook daha uzun geziler düzenlemeye başlamış ve 1865'te kendi bürosunu açmıştır. Daha sonra Avrupa'da, Amerika'da, Avustralya'da, Orta Doğu'da ve Hindistan'da şubelerini kurdu. 12 Haziran 1924'de ise, Thomas Cook ve Son Ltd. kuruldu (bkz. Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991). 1920 yılında seyahat acentacılığındaki hızlı gelişmeler Thomas Cook'u zorlamaya başladı ve yeni gelişmeleri takip etmede sorunlar yaşamaya başladı. I. Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'nın çeşitli bölgelerinde seyahat acentası büroları açılmış ve acentacılığın günümüzdeki haline gelmesi sağlanmıştır (Hacıoğlu, 2011).

Türkiye'de seyahat acentacılığının tarihsel gelişimi Cumhuriyet öncesi döneme dayanmaktadır. Bu dönemde deniz yolu taşımacılığına önem verilmiştir. Buharlı

gemi imalatı ile buharlı gemiler Cumhuriyet öncesi dönemde önemli bir seyahat etme aracı olarak kullanılmaktaydı (İçöz, 1998). II. Mahmut döneminde, buharlı gemilerin alımıyla seyahat acentacılığı gelişmeye başlamıştır. Daha sonra Osmanlı kendi gemilerini üretmeye başlamış ve bu gemiler Bandırma-Tekirdağ arası sefer yapmaya başlamıştır. Bu gemiler aynı zamanda Türkiye Denizcilik İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün de başlangıcı oldu. Bu gemilerin ardından 1838 yılında Fransa seferi yapmak üzere Peyki Sevket vapuru inşa edildi. İlerleyen yıllarda Osmanlı Devleti'nde İngiltere oteli sahibi Mösyö Misiri'nin kurduğu acenta, 75 Osmanlı lirası karşılığında 42 günlük Avrupa gezisi düzenlemeye başladı (<https://www.tursab.org.tr>).

Cumhuriyet sonrası dönemde 18 Ekim 1925 yılında Türkiye'nin ilk seyahat acentası olan NATTA kurulmuştur. Incoming turlar düzenleyen bu acenta İstanbul ve Bursa'ya turlar düzenlemiştir (Akçura, 1993). Türkiye'de seyahat acentacılığının hızlı gelişimi 1960'lı yıllar sonrasında olmuştur. 1972 yılında yürürlüğe giren 1618 sayılı "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu" ile acentacılık resmi bir statüye kavuşmuştur. İlerleyen yıllarda TURSAB'ın kurulmasıyla birlikte acentalar ve acentacılık faaliyetleri denetim altına alınmıştır (Kozak, 2001).

#### **1.4. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması**

Tez çalışmasının bu kısmında seyahat acentalarını daha detaylı tanıyabilmek için, bu işletmelerin belli kriterler açısından sınıflandırılmasına yer verilecektir. Bu bağlamda, seyahat acentalarının "yasal", "yapısal" ve "fonksiyonel" açıdan sınıflandırmasına ilişkin bilgiler aktarılacaktır.

##### **1.4.1. Yasal Sınıflandırma**

Türkiye'de 1618 sayılı kanuna göre seyahat acentaları yaptıkları hizmetler bakımından üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; A grubu, B grubu ve C grubu seyahat acentalarıdır (bkz. Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, 1972).

###### **1.4.1.1. (A) Grubu ve Geçici A Grubu Seyahat Acentası**

A Grubu seyahat acentaları, ilgili kanunun 1'inci maddesinde söz konusu olan tüm seyahat acentacılığı hizmetlerini gören acentalardır. Bu bağlamda, A grubu seyahat acentaları, kâr amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence

hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtası ile pazarlayabilen ticarî kuruluşlara denir (Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, 1972). A grubu seyahat acentaları, diğer acentaların hizmetlerini Türk ve yabancı turistler için üretir ve pazarlarlar (Seyahat Acentaları Birliği Yönetmeliği, 1996).

#### **1.4.1.2. (B) Grubu Seyahat Acentası**

B Grubu seyahat acentaları, uluslararası kara, deniz ve hava ulaştırma araçları ile A grubu seyahat acentalarının düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar (Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, 1972). Seyahat Acentaları Birliği Yönetmeliği (1996)'ne göre bu işletmeler, deniz, hava ve ulaştırma araçlarına ilişkin bilet satış hizmetleri ile A grubu ve Geçici A grubu seyahat acentalarının düzenledikleri turları satmaktadır.

#### **1.4.1.3. (C) Grubu Seyahat Acentası**

(C) Grubu seyahat acentaları, sadece Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenleyen acentalardır (Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, 1972). Ayrıca A grubu seyahat acentalarının kendilerine verdiği görevi yerine getirir ve bu acentaların ürünlerinin pazarlanmasına yardım ederler (Seyahat Acentaları Birliği Yönetmeliği, 1996).

### **1.4.2. Yapısal Sınıflandırma**

Seyahat acentaları, yasal bir temele dayanmaksızın yapısal olarak da bazı uygulamaları esas alınarak çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bu sınıflandırma içinde, perakendeci ve toptancı bağlamı sınıflandırma daha fazla kabul görmektedir.

#### **1.4.2.1. Perakendeci Seyahat Acentaları**

Perakendeci acentalar, tur operatörleri tarafından düzenlenen turların tamamını veya bir kısmını, belirli bir komisyon karşılığında satan, üretici ile tüketici arasında bir bağ oluşturan acentalardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007). Dünya Turizm Örgütü (UNWTO)'ya göre, perakendeci seyahat acentası halka, seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında bilgi sunma, belli bir komisyon karşılığında seyahat ve turizm ürünlerini belli fiyatlarla nihai tüketicilere satış yapmak üzere aracılık eden işletmelerdir.

#### **1.4.2.2. Toptancı Seyahat Acentaları**

Turistik ürünlerin üretimini doğrudan doğruya yapmayıp, turizmin alt hizmet sağlayıcılarının ürettiği ürünleri kendi yaratıcılıkları ile birleştirerek paket tur haline

getiren acentalardır. Turistik talep oluşmadan turları hazırlayarak risk üstlenirler ve maliyet/kar temeline göre faaliyet gösterirler (Kozak, 2004). Toptancı acentalar, bir veya daha fazla tur operatörünün ürettiği turları belirli sayılarda yolcu temin etme garantisizle satın alarak perakendeci seyahat acentalarına pazarlamaktadırlar. Bu hizmete karşılık, perakendeci seyahat acentalarına verdikleri komisyonlara ek olarak yaklaşık % 10 civarında toptancı seyahat acentası komisyonu ödeme yükümlüğü altına girmektedir (bkz. Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003).

### **1.4.3. Fonksiyonel Sınıflandırma**

Fonksiyonlarına göre seyahat acentaları incelendiğinde, karşılayıcı ve gönderici seyahat acentaları olarak sınıflandırıldığı (İçöz, 1998) görülmektedir.

#### **1.4.3.1. Karşılayıcı (Incoming) Acentalar**

Gidilecek ülkedeki yerel karşılayıcı acentalardır. Bu acentalar, konaklama işletmelerinden de gelebilecek oda rezervasyonu ya da satış hizmetleri ilave ederek toptan veya perakende düzeyinde yabancı tur operatörlerine satış yapabilirler. Turistleri karşılayıp, gerekli transfer ve ekstra tur operasyonlarını gerçekleştirirler. A grubu seyahat acentaları incoming hizmetleri vermektedirler. Tur operatörlerini temsil edebilir ve paket tur düzenleyebilirler (Kozak, 2004).

#### **1.4.3.2. Gönderici (Outgoing) Acentalar**

Acentaların bulunduğu ülkedeki bireyleri turizm faaliyeti amacıyla yurt dışına gönderirler. Outgoing turlarda müşterilerden alınan rezervasyon konaklama işletmelerine en az bir ay önceden confirm edilirdir (onaylanır). Kozak (2004)'a göre, küçük ölçekli acentalar, outgoing acentaların vize, gümrük, pasaport, sigorta, para değiştirme gibi işlemlerini üstlenerek işlemleri takip ederler. Ayrıca, yurtdışına turlar düzenleyen tur operatörlerinin turlarını da pazarlarlar. Ulaşımı genellikle tarifeli seferler ile gerçekleştirirler. Bireysel veya grup turlarının hepsi garantilidir (Buhalis ve Laws, 2001). Kar oranları karşılayıcı (incoming) acentalara göre fazladır (Ashworth ve Goodall, 2012).

### **1.5. Seyahat Acentalarının Yasal Yükümlülükleri**

Seyahat acentalarının yasal yükümlülükleri, 'Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu'nun V. faslının 17., 18., 19., 20. ve 21. maddelerinde aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Kalkan, 1995):

### **1.5.1. Haber Verme**

Seyahat acentalarının sahipleri, tüzel kişilerde yönetim kurulu adına yetkili yöneticiler, dilekçelerinde yazılan ve işletme belgelerinde söz konusu olan hususlarda meydana gelen değişiklikleri, oluşundan itibaren 30 gün içinde Turizm Bakanlığı'na yazı ile bildirmek zorundadır.

### **1.5.2. Bilgi Verme**

Seyahat Acentaları, her yıl en geç Ekim ayı sonuna kadar bir önceki yıla ait çalışmalarını gösterir raporu, Turizm Bakanlığına sunmak zorundadırlar.

### **1.5.3. Reklam ve Tanıtma**

Seyahat acentaları gerçeğe aykırı, yanıltıcı, reklam ve tanıtım yapamazlar. Reklam ve tanıtma belgelerinden bir nüshayı, dağıtımlarından 15 gün önce Turizm Bakanlığına göndermekle yükümlüdürler.

### **1.5.4. Yazışma**

Seyahat acentaları, Turizm Bakanlığınca gönderilen genelge ve diğer çeşitli konulardaki yazıları en geç 15 gün içinde cevaplandırmak aksi halde cevabın gecikme sebebini Bakanlığa bildirmekle yükümlüdürler. Seyahat acentaları diğer yerli ve yabancı seyahat acentacılığı işlemleri ve tüm turizm faaliyetleri ile ilgili yazıları aynı süre içinde cevaplamak zorundadır. Ayrıca seyahat acentaları bu söz konusu yazışmaları en az 5 yıl saklamak zorundadır. Seyahat acentaları, seyahat acentacılığı faaliyetleri ile ilgili olarak yerli ve yabancı kuruluşlar ile yapmış oldukları sözleşmelerin birebir örneğini de Bakanlığa göndermek zorundadır.

### **1.5.5. Mesleki Sır**

Seyahat acentaları, müşterilerinin isim ve adreslerini, gezileri ile ilgili kişisel hususları gizli tutmak zorundadırlar. Bu hususlarda ilgili kanun hükümleri saklıdır.

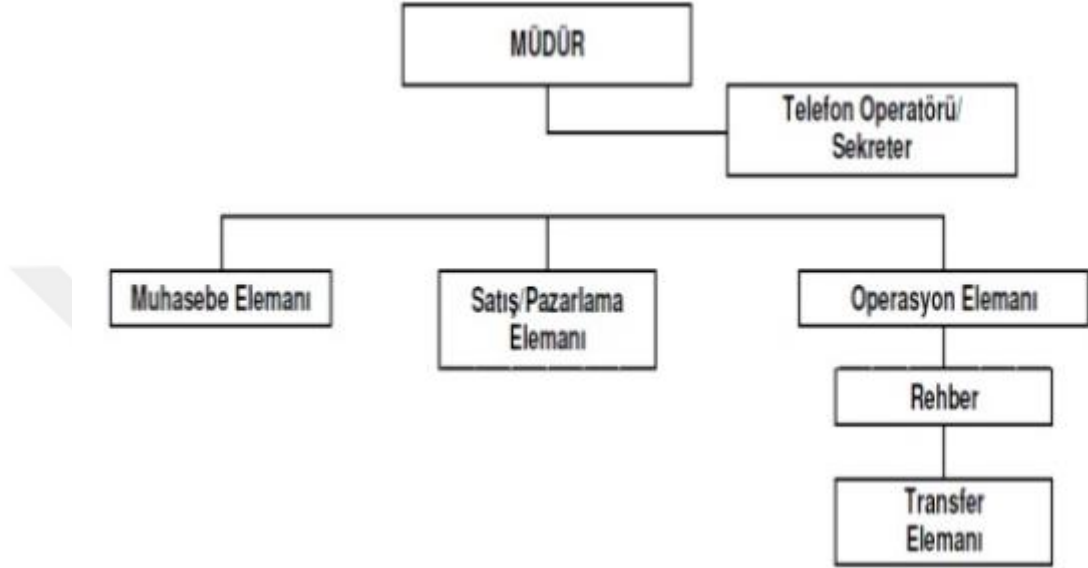
## **1.6. Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı**

Seyahat acentaları genellikle çalışan sayısına göre küçük, orta, büyük ve çok şubeli olarak dört kısma ayrılır. Her kısım farklı organizasyon yapısına sahiptir (Fuller, 1994).

### 1.6.1. Küçük Ölçekli Seyahat Acentaları

Küçük seyahat acentası genellikle işletme sahibi, müdür ve bir veya iki satış elemanından oluşmaktadır. Genellikle işletme sahibi müdür, muhasebeci ve satış elemanı olarak da görev yapar (Mısırlı, 2010).

Şekil 1.1: Küçük Ölçekli Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Yapısı

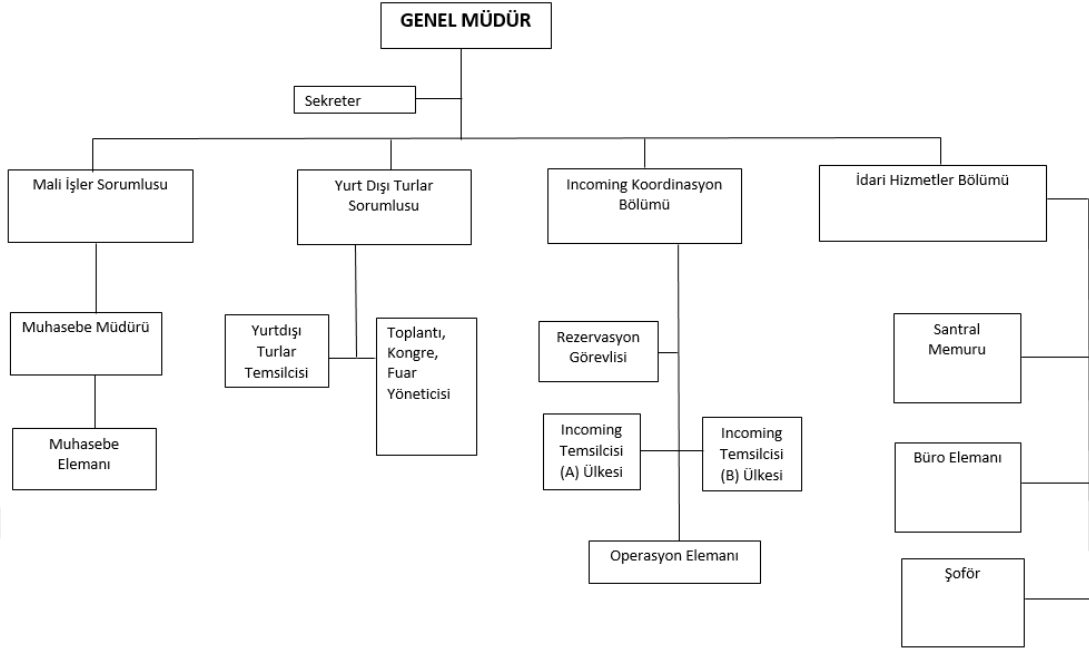


**Kaynak:** Mısırlı, İ. (2010). *Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü*. Detay Yayıncılık, s.43.

### 1.6.2. Orta Büyüklükteki Seyahat Acentaları

Orta büyüklükteki seyahat acentası genellikle işletme sahibi, müdür ve üç veya dört satış elemanından oluşmaktadır. İşletme sahibi ve müdür genellikle aynı kişidir ve ofiste ayrı bir müdür ve tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışan muhasebeci bulunur (Mısırlı, 2010).

**Şekil 1.2:** Orta Ölçekli Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Yapısı

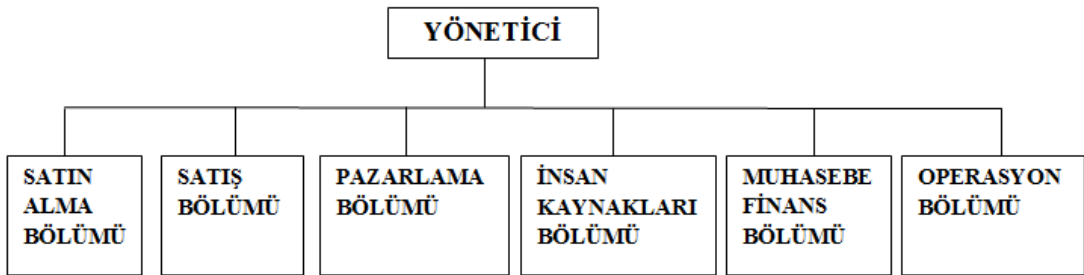


**Kaynak:** Mısırlı, İ. (2010). Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü. Detay Yayıncılık, s. 44.

### 1.6.3. Büyük Ölçekli Seyahat Acentaları

Büyük ölçekli seyahat acentası işletme sahibi, müdür, on veya daha fazla satış elemanı ve tam zamanlı çalışan muhasebeciden oluşur. Ayrıca orta seviye bir müdür (şef) bulunmaktadır. Büyük acentalar ayrıca kurum kütüphanecisi ve eğitimci bulundurmaktadır (Mısırlı, 2010).

**Şekil 1.3:** Büyük Ölçekli Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Yapısı



**Kaynak:** Mısırlı, İ. (2010). Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü. Detay Yayıncılık, s.45.

### 1.6.4. Çok Şubeli Seyahat Acentaları

Şehirlerde, bölgelerde, ülkelerde veya dünya çapında birçok branşta seyahat acentası bulunmaktadır. Çok şubeli seyahat acentası işletme sahibi, genel müdür, branş müdürleri, departman müdürleri, satış acentaları ve tam zamanlı muhasebecilerden

oluşmaktadır. Fuller (1994)'e göre, çok şubeli seyahat acentaları ayrıca kurum kütüphanecisi ve eğitimci bulundurabilmektedir.

#### **1.6.5. Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısının Yararları**

Bir seyahat şirketinin sağlam bir organizasyon yapısı, seyahat işletmelerine aşağıdaki yararları getirir (Yale, 1995):

- ✓ Acentanın güncel yönetim uygulamalarını, sitemlerini ve stratejilerini geliştirir,
- ✓ Acentaya etkili liderlik etmeyi sağlar,
- ✓ Acentayı geliştirir ve çeşitlendirir,
- ✓ Personelden yararlanmayı en verimli hale getir,
- ✓ Yaratıcılığı teşvik eder,
- ✓ Çeşitli departmanlar arasında etkili koordine etmeyi sağlar.

#### **1.7. Seyahat Acentalarının Başlıca Hizmetleri**

Tez çalışmasının daha önceki kısımlarında belirtildiği üzere, seyahat acentaları turizm sistemi içinde önemli bir yer tutmaktadır. (Cheyne vd., 2006). Seyahat acentaları, seyahat tedarikçileri ile tüketiciler arasında önemli bir rol oynamaktadır (Lewis ve Talalayevsky, 1997). Seyahat acentalarının turizmdeki yeri düşünüldüğünde seyahat bilgilerini sağlama, tur paketleri düzenleme, otel rezervasyonu yapma, uçak biletleri satma, araç kiralama vb. hizmetlerle turizm faaliyetlerinin ilerlemesinde önemli bir rol oynamaktadır (Dunfee ve Black, 1996'dan aktaran: Lam ve Zhang, 1999). Geleneksel seyahat acentacılığı anlayışına göre bu işletmeler, yalnızca otel rezervasyonları yaparken (Tse, 2003), günümüzde seyahat acentalarının müşterilerine verdiği başlıca hizmetler; rezervasyon, ulaştırma araçları biletçiliği, organize turlar, oto-kiralama, seyahat formaliteleri, enformasyon, seyahat sigortası vb'dir. Seyahat acentaları aracı olduğu işlemler için belli oranda komisyon alırlar. Dünya genelinde acentaların ortalama komisyon oranları şu şekildedir (İçöz, 1998).

**Tablo 1.1:** Seyahat Acentelerinin Komisyon Oranları

HİZMET TÜRÜ	KOMİSYON TÜRÜ
İç Havayolu	% 8-% 11
THY yurtiçi biletler	% 5+
Uluslararası Havayolu (IATA)	% 7-% 10
Charter	% 5
Oteller	% 5-% 15
Turlar (Bölgesel)	% 10-% 30
Paket turlar	% 15+
Günlük şehir turu	% 10
Kruvazier gemiler	% 10-% 18
Oto-kiralama	% 20
Limuzin kiralama	% 20
Yat kiralama	% 5
Demiryolu biletleri	% 10
Otobüs Biletleri	% 15

**Kaynak:** İçöz, O. (1998). Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitapevi. Ankara, s.89.

### 1.7.1. Rezervasyon İşlemleri

Günümüzde seyahat acentaları bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ile birlikte rezervasyon işlemlerini bilgisayar üzerinden yapmaktadırlar. Bu işlemleri yaparken merkezi rezervasyon sistemi üzerinden hareket etmektedirler. Rezervasyon işlemleri yapılırken tarihi ve fiyatları merkez üzerinden online olarak takip edilmektedir. Ayrıca otel-acentamüşteri-havaalanı arasında rezervasyon kolaylığı sağlamaktadır. Bir seyahat acentasının müşterinin havaalanından otele buradan tekrar havaalanına kadar gelişen hareket süreci en iyi şekilde takip edilmesine olanak tanımaktadır (Beaver, 1992).

Merkezi rezervasyon sistemi, otel ve acentalar arasında bilgi alışverişini kuvvetlendirmektedir. Acentalar, otellerde konaklayan müşterilerin hangi oda da konakladığı, hangi turlara katıldığı veya katılacağı gibi bilgilere kolaylıkla ulaşabilmektedir. Bu sistem turistlerin ne tür turları tercih ettiği üzerinden, turistlerin ilgilerine yönelik turların pazarlanması veya tercih etmediği turların pazarlanmasına olanak tanımaktadır (Kasavana ve Cahill, 1997).

### 1.7.2. Biletleme İşlemleri

Bilet satış işlemi, perakendeci bir seyahat acentasının en önemli faaliyet alanlarından biridir. Seyahat acentaları ulaşım için kara, hava, deniz ve demiryollarının biletlerini satarlar. Bilet kesme işleminde, seyahate katılacak olan turistlerin taşıma ve yolculuk belgelerini düzenlerler ve acentalar bu satıştan belirli bir oranda komisyon alırlar (Hacıoğlu, 2011).

### **1.7.3. Gümrük ve Vize Formaliteleri**

Ülke vatandaşlarının, başka bir ülkeye seyahatleri sırasında yanlarında bazı evraklar bulundurmaları gerekmektedir. Bunlardan en önemlisi de vizedir. Turistler çoğu zaman vize işlemleri ile uğraşp zaman kaybetmek istemezler. Bu yüzden, tur operatörleri turistlerin uçak bileti ve vize işlemlerini üstlenirler. Zorunlu ödemeler dışında turistlere ek bir maliyet çıkartmamaya özen gösterirler. Bu gibi işlemler turistlerin tur operatörlerine güven duymasına büyük katkı sağlar. Bu işlemlerin tur operatörüne asgari ücretle çalışacak ek personel masrafları dışında, başka bir maliyeti yoktur (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003).

### **1.7.4. Enformasyon**

Enformasyon, turizmle ilgili ve turizm hareketinin gerektirdiği konularda, turistin tabi olduğu döviz, vize, gümrük gibi işlemlere ilişkin turiste bu konularda bilgi vermektir (Seyahat Acentaları Birliği Yönetmeliği, 1996).

Enformasyon hizmeti, seyahat acentalarının en önemli hizmetlerinden biridir. Enformasyon hizmetleri konukların gidecekleri yerlerdeki doğal, kültürel, tarihi vb. nitelikleri turistlere aktarmak ulaşım ve konaklama hakkında bilgilendirmektir. Yasal olarak acentalar enformasyon hizmeti için ek ücret talep edemezler. Bu yüzden burada acentalar tanıtımını yaptığı yerlerdeki ürün ve hizmetleri turistlere satma yoluna giderek kazanç sağlamaya çalışırlar. Acentalar turistlere enformasyon hizmeti sağlayarak onları yönlendirirler. Bu yönlendirme genellikle ülke dışına çıkmayı planlayan turistlere o bölgedeki sosyal ve kültürel yapıyı aktararak daha iyi bir tatil imkanı sağlamaktır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003).

### **1.7.5. Oto Kiralama İşlemleri**

Seyahat acentalarının müşterilerine sunduğu önemli hizmetlerden bir diğeri oto-kiralama hizmetidir. Bu hizmet bazı acentaların gelirlerinin %50'sini teşkil eder (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003). İnsanları seyahatlerinde araç kiralamaya iten dört sebep vardır. Bunlar; iş seyahatleri, tatiller, şahsi arabalarını kullanamayacak durumda olmaları yük ve eşya taşımak için büyük araçlara ihtiyaç duymalarıdır. Araç kiralama şirketleri doğrudan araç kiralama yapmak yerine turizmin yoğun olduğu yerlerde acenta ve tur operatörleri aracılığı ile bu işlemi gerçekleştirmektedirler (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003).

### 1.7.6. Tur Düzenleme

Seyahat acentalarının en önemli faaliyetlerinden bir de düzenledikleri ülkesel ve bölgesel turlardır. Tur kavramı, birçok turistik hizmeti bir araya getirerek turistleri belirli destinasyon merkezlerine gidiş-dönüş şeklinde uygulanan seyahatlerdir (İçöz, 1998).

27/09/1975 tarih ve 15369 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Seyahat Acentaları Yönetmeliğinin 12, 13, 14, 15 ve 16 maddelerinde seyahat acentalarının düzenlediği turları dört başlık altında toplamıştır (Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, 1975):

**Şehir ve Yöre Turları:** Doğal ve tarihi bölgeleri görüp gezilmesi amacıyla yapılan ve konaklama olmayan turlardır. Bu turlar yarım gün, tam gün ve gece turları olarak organize edilmektedir.

**Yurt İçi Turlar:** Turistlerin konakladıkları yerden başlayıp, tekrar konakladıkları noktaya döndükleri veya başka bir bölgede son bulan turlardır. Birden fazla geceleme kapsayan turlardır.

**Yurt Dışına Düzenlenen Turlar:** Yurt dışına düzenlene turun mesafesine göre başladığı noktada bitebilen, bir ya da birden çok geceleme yapılabilen turlardır. A grubu acentalar yurt dışına düzenlenen turu her yıl Turizm Bakanlığına bildirmek zorundadır. Yurt dışına düzenlenen tur, turun güzergahını, hangi ulaşım aracı ile gerçekleştirildiği, konaklama yeri, müşteriden alınan ücret ve turun toplam masrafını içermektedir.

**Yurt Dışından Düzenlenen Turlar:** Yurt içinde veya yurt dışında belirli bir bölgeden başlayıp aynı bölgeye dönen veya aynı yerde bitme zorunluluğu olmayan genellikle yabancı turistlerin katıldığı turlardır. Bu turlar genellikle geceleme olmadan olacağı gibi, bazen bir veya daha fazla geceleme de içermektedir.

### 1.7.7. Seyahat Acentalarında Fiyatlandırma

Seyahat acentalarının en önemli işletme fonksiyonlarından birisi fiyatlandırmadır. Bilgi toplama fiyatlandırma ile yakından ilişkilidir ve satın alma ile birlikte yürütülmesi gereklidir. Seyahat acentaları gerekli olan bilgiyi ne kadar iyi temin edebilirse, fiyatlandırmayı da o kadar isabetli yapabilecektir. Seyahat acentaları fiyatlandırmayı doğru yapabilmesi için maliyetleri doğru hesaplamalıdır. Seyahat acentalarında fiyatlandırma sezonun yüksek veya düşük olmasına göre değişiklik

gösterebilmektedir. Sonuç olarak seyahat acentaları karlılık seviyelerini en üst seviyeye ulaştırabilmek için maliyetleri minimuma getirecek şekilde araştırma kapasitesine sahip olmalıdır (Kutukız vd., 2011).

### **1.7.8. Tur Operasyonu**

Tur operasyonu, acentaların turları denetimi altında tuttuğu dönemdir. Operasyon öncesi dönemde, müşterilere verilecek otel, yerel ulaşım, lokanta ve rehberlik hizmetleri belirlenir. Tur operasyonunda en önemli unsur turistlerin konaklayacakları otellerdir. Bu nedenle, operasyon daha çok konaklama üzerine yoğunlaşır. Bu nedenle tur süresince ne kadar çok destinasyon alanı ziyaret ediliyorsa operasyon o kadar karmaşık olur. Bir seyahat acentasının operasyon bölümünün görevleri aşağıdaki gibi sıralanır (İçöz, 1998):

- ✓ Operasyon ile ilgili her türlü yazışmayı yapmak
- ✓ Grup ve bireysel operasyon çizelgelerini hazırlamak
- ✓ Konaklama rezervasyon çizelgesi hazırlamak
- ✓ Rezervasyon fişlerini hazırlamak ve göndermek
- ✓ Konfirmasyonları dosyalara ve operasyon çizelgesine işlemek
- ✓ İşbirliği yapılan işletmelere gerekli değişiklikleri bildirmek
- ✓ Restoranlar için rezervasyon fişleri hazırlayıp göndermek
- ✓ Transfer sonrasında kesin müşteri(pax) sayısını operasyon çizelgesine işlemek
- ✓ İptaller ve değişiklikleri ilgili işletmelere bildirmek
- ✓ Rehberlerle gerekli zamanlarda toplantılar yaparak turlar hakkında bilgi vermek ve tur sonunda rehberlerden bilgi almak
- ✓ Transfer listelerini ve çizelgelerini hazırlamak, transferleri gerçekleştirmek
- ✓ Rezervasyonları ve konfirmasyonları izlemek
- ✓ Tur yöneticisi ve grup üyeleri ile görüşmek ve istekleri değerlendirmek
- ✓ Tur programı, broşür, bilet vb. belgelerini önceden hazırlamak ve dağıtmak
- ✓ Operasyon çalışmalarını etkin ve verimli kılacak sistem ve yöntemleri araştırmak, geliştirmek ve uygulamak.

### 1.8. Seyahat Acentaları İle Tur Operatörünün Karşılaştırılması

Tur operatörleri, önceden herhangi bir talep olmadan paket turlar hazırlayan, turistlerin yönelimlerini belirleyen ve belirli bir destinasyonu turistik ürün olarak pazarlayan seyahat işletmeleridir (Alaeddinoğlu ve Can, 2007).

Tur operatörleri, turistik bir ürünü paket tur haline getirerek acentalar aracılığı ile turistlere sunar, turistik ürün ve destinasyonlara talep oluşmadan yatırım yaparak pazarlar ve talep oluşmadan yatırım yaptığı ürün ve hizmetleri satamama riski vardır (Alaeddinoğlu ve Can, 2007).

**Tablo 1.2:** Tur Operatörü İle Seyahat Acentaları Arasındaki Farklar

<b>TUR OPERATÖRÜ</b>	<b>SEYAHAT ACENTASI</b>
Tur operatörü üreticidir	Seyahat acentası aracıdır
Tur operatörü stok yapar	Seyahat acentası ürün stoku yapamaz
Tur operatörü satış riski vardır	Seyahat acentasının riski yoktur.
Tur operatörü toptancıdır	Seyahat acentası perakendecidir
Tur operatörü talep oluşmadan ürün hazırlar	Seyahat acentası talep oluşmadan rezervasyon yapmaz.

**Kaynak:** Hacıoğlu, N. (2011). *Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 27.

Seyahat acentaları, turistlere konaklama ve ulaştırma hizmeti veren, bu hizmeti verirken belirli bir komisyon alan aracı işletmelerdir (Hacıoğlu, 2011). Tur operatörleri ise, talep olmadan ürün ve hizmeti meydana getirip, bu ürün ve hizmeti seyahat acentaları aracılığı ile turistlere ulaştıran işletmelerdir (Tuncer, 1986).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İngilizce karşılığı Amerikan terminolojisine dayanan ve işletme dışından kaynak kullanımını anlamına gelen outsourcing iç kaynakları geliştirmek amacıyla dış kaynaklardan faydalanmada ekonomik bakış açısı üzerine odaklanmaktadır (Troaca ve Bodislav, 2012). Bir başka ifadeyle dış kaynak kullanımı, işletmenin bazı çalışmalarının başka bir firma tarafından paylaşılarak yürütülmesini esas almaktadır. Birçok işletme uygulamak istediği alanda yeterli uzmanlık ve kaynağa sahip olmadığından dış kaynak kullanma hizmetini bir çözüm yolu olarak görmektedir. Özellikle işletmede oluşabilecek herhangi bir aksaklığın önüne geçilmesi amaçlanarak dış kaynak kullanımı girişiminde bulunmaktadır (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

#### 2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Günümüzün çetin rekabet ortamında işletmeler iş süreçlerinin belirli kısımlarında ya da faaliyetlerinin büyük bir bölümünde dış kaynaklardan yararlanmayı hedeflemektedir. İşletmeler dış kaynak kullanım yolunu tercih ederek pazarda avantajlı bir konumda yer alma motivasyonu ile temel yeteneklerine odaklanmakta ve maliyet açısından daha düşük maliyetlere ulaşarak sektör ortalamasının üzerinde kar elde etmeyi hedeflemektedir (Sevim vd., 2008). Dış kaynak kullanımı, işletmelerin, sadece kendi sahip olduğu yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki işleri -öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işler- işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden almasına denir (Özbay, 2004). Yukarıda belirtildiği üzere, dış kaynak kullanımını işletmelerin rekabet ortamında avantaj sağlayacak ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen, alan dışı konularda belirli alanlarda uzmanlaşmış firmalardan yararlanarak faaliyet gösterme yöntemi olarak açıklayabiliriz (Sevim vd., 2008). Dış kaynak kullanımını daha basit şekilde “daha önce şirket içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesi” (Lacity ve Hirschheim, 1993) şeklinde ifade etmek mümkündür. Dış kaynak kullanımı, daha önce firma içerisinde yapılan veya yönetilen bir işlemin ilgili insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme kapsamında dış bir firmaya aktarılmasıdır (Quelin ve Duhamel, 2003). Greaver (1999)’a göre kavram, şirketin devamlılık gerektiren

bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımında, organizasyonun içsel faaliyetlerindeki amaç ve hedeflerin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyduğu üretim ve hizmetlerin tamamının veya bir kısmının dışsal tedarikçi ya da tedarikçilere devredilmesi esastır ve dış kaynak kullanımı bir sürecin sonunda gerçekleşmektedir (Akomode vd., 1998). Sonuç olarak, dış kaynak kullanımı, örgüt dışı kaynaklardan ürün veya hizmet satın alma olarak tanımlanabilmektedir (Lankford ve Parsa 1999).

## **2.2. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar**

İşletme yönetiminde ortaya atılan yeni kavramların çoğu birbirleriyle benzerlik göstermekte ya da bazı açılardan birbirlerini tamamlamaktadır. Bu yüzden, bu kavramların bazıları aynı çatı altında toplanmasalar dahi birbirleriyle ilişkilendirilmektedir. Dış kaynak kullanımına ilişkin bu kavramların açıklanması kavramın içeriğine ilişkin daha net bilgi sahibi olmak ve izlenecek yol haritasının sınırlarını netleştirmek açısından önem arz etmektedir. Aşağıda, dış kaynak kullanımıyla ilgili olan ve birçok açıdan önem arz eden bazı kavramlara yer verilmektedir.

### **2.2.1. Temel (Öz) Yetenek**

Öz yetenek, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletme vizyonunu geliştirmede rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Bu yönüyle temel yetenek, bir işletmenin rakiplerine oranla en iyi yaptığı faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir ve aynı zamanda işletmenin rekabet üstünlüğüne güden yolu ifade eder (Turan, 2014). Öz yeteneğin işletmeler açısından önemli olma nedeni, her işletmede bulunabilen ve kolaylıkla sahip olunabilen varlık ve yeteneklerin günümüz rekabet ortamında işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için yeterli olmamasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Sektörde işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek varlık ve yetenekler sektörde değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen veya edilmesi pahalı olan ve ikame edilemeyen varlık ve yeteneklerdir (Ülgen ve Mirze, 2010:120). Temel yetenek, işletme becerilerinin bütünleşmiş bir demetidir. Bu yüzden, yöneticiler şirketi farklı ürün ve pazarlarda kullanılan koleksiyonların yarattığı rekabet

üstünlüğü alanı olarak düşünmüşlerdir (Hamel, 1991). Bu yüzden öz yetenek işletmenin özel yetenekleri ve yeterlilikle ilgili bir kavramdır (Budak ve Budak, 2004). Kullanılan bu terimlerin ortak yönleri, rekabet avantajı yaratmada organizasyonun sahip olduğu bilgi, yetenek, fiziksel sistem, yönetim sistemi ve davranış biçimlerini ifade ediyor olmasıdır (Doğan, 2004).

Temel yetenek, işletmelerin diğerlerinden farklı olma çabasıdır. İşletmeler bu yeteneğini geliştirmede potansiyel gücünü kullanırlar. Bu yeteneklerini geliştiren işletmeler için müşteri memnuniyetinin önemli bir yeri vardır. Bu işletmeler bu yeteneklerini geliştirirken müşterilerini memnun etme çabası ile birlikte taklit edilmesi zor işletmeler olmaya çalışırlar (Prahalad ve Hamel, 1990).

### **2.2.2. Küçülme (Downsizing)**

Küçülme, iş süreçlerine katkıda bulunamayan varlıkların görevlerini sonlandırmak ve çalışanların sayılarını düşürmek suretiyle bir işletmeyi daha verimli, yetenekli, güçlü ve dinamik hale getirmeyi hedefleyen süreçtir. Küçülme yaklaşımı çerçevesinde genellikle çalışanların sayısının azaltılması, yönetimdeki iniş-çıkışlarının önüne geçilmesi ve iş gücünün tekrardan tarif edilmesi öngörülmektedir. Günümüz iş çevresinde işletmelerde hiç kimse ve hiçbir birim için iş garantisi söz konusu değildir (Yıldırım ve Yavan, 2008). Bu durum, işletmelerin sıklıkla küçülme stratejisi uygulamasından geçmektedir. İşletmelerin küçülme nedenleri, maliyetlerini azaltmak, karar verme sürecini hızlı hale getirmek, mümkün olduğunca sonuç odaklı olarak çalışmak, müşteri gereksinimlerine odaklanmak, verimliliği arttırmak, çalışanların güçlerini hızlandırmak, ortaya atılan yeni düşüncelerin veya fikirlerin kısa süre içerisinde uygulanmasına katkıda bulunmak, sinerjiyi arttırmak, kişisel sorumlulukların takibini kolaylaştırmak ve iletişimdeki kopuklukları önlemektir. İşletmeler bu hedeflere ulaşabilmek için bilinçli bir şekilde (yeni plan ve sistemli çalışarak) yapılmakta olan çalışmaları ve bu çalışmaları yapan personelin sayısını, işletmedeki pozisyon ve hiyerarşik aşamaları minimuma indirmek durumundadır. Bu anlamda bir küçülme de dış kaynak kullanımının sonucunda gerçekleşmektedir (Özbay, 2004). İşletmeler dış kaynaklardan faydalanırken, önceden kendi bünyesinde gerçekleştirmiş olduğu temel yetenekleri haricinde olan faaliyetlerin bir miktarını, alanında uzman olan diğer bir işletmeye devrecek ya da bu işletmelerden karşılayacaktır. İşletme bünyesinde alınan bu stratejik karar beraberinde küçülmeyi

getirecektir. Çünkü dış kaynaklara aktarılan üniteler ve faaliyetler doğal olarak son bulacaktır (Ofloğlu ve Doğan, 2009).

### **2.2.3. Alt-Sözleşme (Sub-Contracting)**

Dış kaynak kullanımı ve alt sözleşme kavramları birbirlerini tamamlayan ancak birbirlerinden farklı kavramlardır. Alt sözleşme, bir işletmenin üretim ilerleyişinin bir bölümünü sözleşme dahilinde ülke içinde ya da dışındaki bir firmaya devretmesidir. Bu bakımdan alt sözleşme, ana firma ve bilir firma (vendor) arasında imzalanan bir kontrata dayanmaktadır. Dış kaynak kullanımı, uzun dönemi kapsayan ve sürekliliği olan anlaşmaları ele alırken; alt anlaşma iki işletmenin kısa dönemli ve geçici işbirliklerini ifade etmektedir (Mieghem, 1999).

Dış kaynak kullanımının işletmeler tarafından bir strateji olarak uygulanabilmesi için uzun vadeli düşünülmesi gerekmektedir. Çünkü dış kaynak kullanımı işletmelerin uzun vadede onların ortalamasının üzerinde getiri elde etmesini sağlamakta ve hatta onların hayatta kalmasını mümkün kılmaktadır. Fakat alt-sözleşmeler daha çok kısa dönemli hedefler için kullanılmaktadır. Esas işveren-alt işveren ilişkilerinde danişıklı sayılabilecek durumlar belirlenmiş, alt-işverene bağlı çalışanlarının hakları korunmaya çalışılmıştır. Yasada, asıl işverenin çalışanlarının alt işveren tarafından işe alınarak haklarının kısıtlanması ve önceki çalışanlar ile alt işveren ilişkisinin sağlanması durumunda çalışanların haklarının savunulacağı ön görülmüştür. Dış kaynak kullanım ilişkilerinin meydana getirilmesinde ise herhangi bir sınırlama belirtilmemiştir. İşletmeler daha önceki çalışanlarından da dış kaynak sağlayabilir, çalışan işçilerini dış kaynak sağlayan firmalara transfer edebilirler (Gökçen-Ayan, 2010).

### **2.2.4. Değişim Mühendisliği (Re-Engineering)**

Son 20 yıldan bugüne kadar birçok işletme, maliyetlerini azaltmak, müşteri memnuniyetini arttırmak ve üretim sürelerini kısaltmak için süreçleri değiştirmeye zorlanmaktadır. Firmaların hem bu süreçleri değiştirmede hem de müşterilerini, ortaklarını ve tedarikçilerini çoğaltabilmelerinde teknolojiyi kullanmaları gerekmektedir. Bu hedef doğrultusunda, firmalar tarafından uygulanan yeniden yapılanma, örgütsel dönüşüm ve “değişim mühendisliği” gibi yaklaşımlar çok sayıda başarılı uygulamanın mimarı olarak ortaya çıkmıştır (Kettinger ve Teng, 1998).

Değişim mühendisliği uygulamaları için alt yapı oluşturan bir diğer seçenek “dış kaynaklardan yararlanma” (outsourcing) yaklaşımıdır. Değişim mühendisliğinde, organizasyonların gerçek faaliyet alanları ile kendilerini sınırlamaları ve bu alanda uzlaşmaları diğer gereksinimlerini ya da etkinliklerini ise dışarıya, konu hakkında uzman olan işletmelere uygulamaları görüşü genellikle ön plandadır. Dış kaynaklardan yararlanma, nihai olarak örgütsel küçülmeyi (downsizing) beraberinde getiren yeni bir yönetim şeklidir. Örnek olarak, teşkilatın çalışanlara yemek hizmetini kendisinin uygulaması yerine, bu işi dış işletmelere ihale etmesi veya çalışanlara yemek fişi temin ederek bu işi tamamen piyasaya bırakması söz konusu olabilmektedir (Aktan, 1999).

### **2.2.5. Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim, bir kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için doğru izlemler geliştirip, bu izlemlerin aktif olarak yürütmeye konulmasını ve ulaşılan sonuçların değerlendirilip, amaca ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesini hedefleyen bir idare sürecidir (Dinler, 2009). 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim ele alındığında özel sektörler çevresinde çok uluslu şirketler, holdingler ve şirketler tarafından öğrenilir ve uygulanırken, bugün birçok organizasyon stratejik yönetimi bir araç olarak değerlendirmektedirler. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde işletim gösteren bütün kuruluşlarda ileriye yönelik hedeflerin belirlenmesine ve bu amaçları elde etmek için uygulanacak gerekli muamelelerin tespit edilmesine olanak sağlayan bir idare yöntemidir (Atkan, 2008).

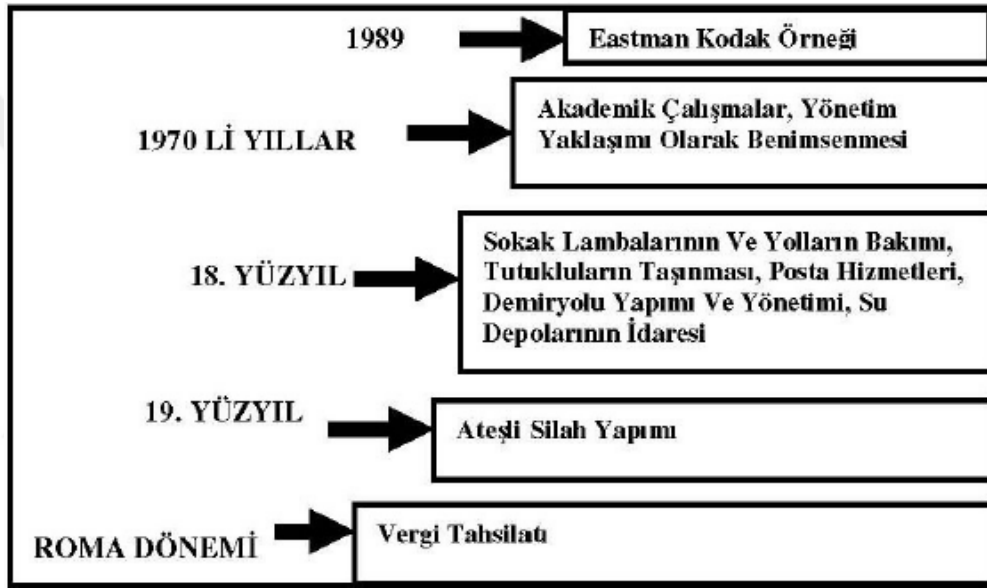
### **2.3. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi**

Dış kaynak kullanım kavramı, tarih kayıtlarına ilk olarak 4.yy'da Roma İmparatorluğu'nun ülkeyi savunma görevini ücretli askerlere kiralaması ile geçmiştir. Başarısızlık ile sonuçlanan bu uygulama Roma İmparatorluğu'nun yıkılma sürecini hızlandıran faktörlerden biri olmuştur. Dış kaynak kullanımını uygulamalarının ilk başarılı örneği ise, İngiliz donanmasının mahkûmların İrlanda'dan Avustralya'ya nakil işini deniz ticareti yapan firmalara kiralamasıdır (Collins, 2007).

Dış kaynak kullanım uygulamalarının kökeninin Roma döneminde vergi toplama işinin verimliliği artırabilmek amacıyla yönetim dışına verilmesine kadar dayandığı belirtilse de modern anlamda uygulanışı 19. yüzyılda İngiltere'de metal

işletmeciliğine dayanmaktadır. Yaygın olmamakla birlikte kamu sektöründe de hapisane, yol yapımı ve atık yönetimi sahalarında dış kaynak kullanımı örneklerinin olduğu bilinmektedir. 1960'lı yıllardan bu yana güvenlik, temizlik ve yeme-içme gibi hizmet bölümlerinde dış kaynak kullanımı yaygınlaşmış, 1980'li yılların sonrasında teknolojinin gelişmesi ve küresel yarışmanın etkisiyle hâkimiyet kurmanın en güçlü yolunun, büyüme ve gelişmeyi amaçlayan temel yetenekleri betimleme, geliştirme ve yaygınlaştırma marifetlerinin geliştirilmesinden geçtiği ortaya atılmıştır (Birinci, 2015).

Şekil 2.1: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi



**Kaynak:** Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(12), ss. 185-199.

Dış kaynak kullanım uygulamalarını kanıtlayan dokümanlar Şekil 1'de görüldüğü üzere Roma dönemine kadar uzanmaktadır. Bu bakımdan, resmi olarak dış kaynak kullanımının Roma döneminde vergi toplama işlemlerinin mahsuldar ve sistematik bir biçimde devam ettirilmesi amacıyla yönetim dışına verilmesine kadar geriye gittiği düşünülmektedir. Sanayileşme hareketi ile daha da yaygınlaşmaya başlayan dış kaynak kullanımı, 19. yüzyılda posta hizmetlerinin ve demiryolları bakımının özel işletmelere verilmesi gibi durumlarla dış kaynak kullanımının gün geçtikçe yaygınlaşması ve durumunu günümüze kadar gelişime göstererek sürdürmüştür (Karahan, 2009).

Başka bir kaynaktan ilk dış kaynak kullanım uygulamalarının yıllar önce Amerikan otomotiv sektöründe, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıktığı iddia edilmiştir. Daha sonraları, maliyet tasarrufu üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer çalışmalarını gerçekleştirebilmek adına serbest çalışan personel yaratılması gibi etkilerinden dolayı, işletme içerisinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış işletmelerden tedarik edilmesi sonucu dış kaynak kullanım uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu uygulama o kadar çok yaygın biçimde kullanılmıştır ki yalnızca dış kaynak kullanım işlevini yerine getirmek amacıyla işletmeler faaliyete geçirilmiştir. Pek çok kuruluşların bilgi-işlem ihtiyaçlarını karşılayan donanım ve yazılım işletmeleri konuya ne kadar geniş bakıldığının bir örneğidir (Özbay, 2004).

1970'li yıllarda dev organizasyonların sektörde güç kaybına uğradıkları gözlemlenmiş olup, bu durumun ekonomik durgunluğa yol açtığı görülmüştür. 1980'li yıllara gelindiğinde sektördeki bu yavaşlama tamamen belirginleşmiştir. Küreselleşmenin baskın olduğu bu dönemlerde organizasyonlar, sektörel pazarda baş gösteren yoğun rekabet sonucu üretim teknolojilerini geliştirmeye ve üretimi iş gücü maliyetinin daha az olduğu ülkelere kaydırmaya yönelmişlerdir. Ayrıca şirketler ham madde teminini daha az maliyetli bölgelerden yapmak, mallarını dünyanın farklı bölgelerinde üretmek ve uluslararası pazarlarda rekabetçi fiyatlarla alıcıya sunmak durumunda kalmışlardır. Bu durum içerisinde firmalar hammaddeden son tüketiciye kadar ulaşan mal ve ara mal hareketlerini yönetmek ve süreç içerisindeki operasyonları organize etmek gerekliliği ile karşılaşmışlardır (Lei, 2007).

1990 yılına gelindiğinde 10 yıllık bir süre içerisinde Dış kaynaklardan yararlanma yönteminde artış olduğu belirlenmiştir. Bu on yıllık sürecin son senesinde ABD sanayisinde dış kaynak kullanımını %18 artmıştır. 1999-2000 yılları arasında dünya çapında dış kaynaklardan yararlanma yöntemi 4/1'lik bir artışı yakalamıştır. Günümüzde dış kaynaklardan faydalanma yöntemi geniş bir alana yayılmıştır. Bu durumdan farklı izlenimler kazanmak ve çıkarımlarda bulunmak mümkündür. 2005 yılı itibari ile ABD'deki 588.000 istihdam kapasitesi daha düşük fiyatla personel çalıştırabilen Hindistan, Çin, Meksika ve Filipinler gibi ülkelere doğru yönelmiştir. 2015 yılı itibari ile 3.3 milyon istihdam kapasitesinin daha da yönlendirileceği düşünülmektedir. İstihdam kapasitesinin büyük bir bölümü beyaz yakalı

personellerden meydana gelmiştir. İngiltere’de ise 2004-2010 yılları arasında 275.000’lik bir istihdam kapasite kaybı olacağı yönünde söylentiler çıkmaktadır (Ofloğlu ve Doğan, 2009).

Modern anlamdaki dış kaynak kullanımı uygulamasından söz ettiğimizde; organizasyonların geleneksel dış kaynak kullanımı uygulamasındaki iş bölümü düşüncesinden çok, organizasyonların maliyet üstünlüğü sağlama amacı ile hareket ettiklerini görebiliriz. Bu dönemin başlangıcında organizasyonlar olabildiğince faaliyetleri içeride yapabilmek için yatay bütünleşme (horizontally integrate) ya da dikey bütünleşme (vertically integrate) yolunu tercih ediyorlardı. Bu sayede organizasyonlar sektörde önemli kontrol sağlayacak, dağıtım kanallarını elde tutacak ve böylece ölçek ekonomilerine ulaşacaktı. Anlaşılmaktadır ki organizasyonların ölçek açısından büyük olması önemli bir başarı faktörüydü. Örneğin bu organizasyonlar, daha çok işi kontrol altında tutmak için, kendi hekimlerini ve böceklerle mücadele edecek personeli bile istihdam etmekteydiler (Lonsdale ve Cox, 2000).

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının ülkemizde ise, uzun bir süreden beri inşaat sektöründe taşeron kullanımı ve imalat sektöründe fason mal üretimi olarak görüldüğü belirtilebilir. Günümüzde Türkiye’de en çok karşılaştığımız dış kaynak kullanımı uygulamaları, taşıma ve yiyecek hizmetlerinde görülmektedir. Farklı bir açıdan bakacak olursak ülkemizde son zamanlarda dış kaynak kullanımı uygulamalarının muhasebe, finansman, iletişim, insan kaynakları ve bilgi sistemlerinde yaygın bir biçimde kullanıldığını görebiliriz (Birinci, 2015).

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine bakıldığında literatürde düşüncelerin aynı çatı altında toplandığını görmemekteyiz. Farklı araştırmacı ve yazarların tarihsel gelişim konusunu ele alırken kendi ülkelerini ön planda göstermeleri ve gelişim boyutlarıyla ele almaları görülmektedir. Genel bir bakış açısıyla baktığımızda dış kaynak kullanımının insanlık tarihi kadar eski olduğu ve yiyecek, araç ve ev ihtiyaçlarının üretimi ve pazarlaması ile başladığı söylenebilir.

#### **2.4. Dış Kaynak Kullanımı Türleri**

Budak ve Budak (2004), dış kaynak kullanım türlerini basit ve karmaşık olarak iki temel kısma ayırmıştır. Basit hizmetler genellikle ikincil hizmetlere ilaveten

belirlenmiş bir görevi yerine getirme konusundaki faydalanılan hizmetler olarak bilinir. Bu işlemler detaylı bir sözleşme gerektirmemektedir. Karmaşık olan anlaşmalar ise basit anlaşmaların aksine detaylı bir anlaşma metni gerektirir. Bu anlaşmalar iyi bir araştırma ve incelemenin sonucunda yapılabilmektedir. Buna göre, dış kaynak kullanımı türlerinin işletmeler açısından dört başlık halinde verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir (Budak ve Budak 2004). Bunlar:

- ✓ İkincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde dış kaynaktan yararlanma,
- ✓ Yardımcı network olarak dış kaynak kullanımı,
- ✓ Tedarikçi firmalar ile stratejik ittifakların oluşturulması,
- ✓ Rakipler ile ittifakların oluşturulması.

Espino ve Padron (2004)'a göre, dış kaynak kullanımı altı aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda bu aşamalara ilişkin bilgi verilmektedir:

- ✓ Karar verme aşamasında yapılan analizin düzeyine göre; stratejik (strategic) ve taktiksel (tactical) dış kaynak kullanımı,
- ✓ Kullanım alanına göre; toplam (total) ve seçilmiş alanda (selective) dış kaynak kullanımı,
- ✓ Bütünleşme derecesine göre; dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve dış kaynak kullanımı benzeri (quasi),
- ✓ Mülkiyet ilişkisine göre; içsel-dahili (internal) ve dışsal-harici (external) dış kaynak kullanımı,
- ✓ Yönetimsel kontrole göre; performans (performance) ve kaynak (resources) esaslı dış kaynak kullanımı,
- ✓ Sahiplik türüne göre; özel (private) ve kamu (public) dış kaynak kullanımı şeklinde, şeklinde özetlemiştir.

Bu tez çalışmasında, ilgili sınıflandırma üzerinden, akademik kaynaklarda en fazla üzerinde durulan 'karar verme aşamasında yapılan analiz düzeyine göre dış kaynak kullanım' türü olan taktiksel dış kaynak kullanımı (tactical outsourcing) ve stratejik dış kaynak kullanımı (strategic outsourcing) ele alınacaktır.

#### **2.4.1. Taktiksel Dış Kaynak Kullanımı (tactical outsourcing)**

Taktiksel dış kaynak kullanımı, oluşabilecek fayda ve riskleri göz ardı eden, daha çok sezgisel olarak ve maliyet odaklı kararlara bağlı bir dış kaynaklama türü olarak tanımlanır (Rodriguez ve Robaina, 2004). Dış kaynak kullanımı, gereksinimler doğrultusunda taktiksel ve stratejik nedenlerden dolayı uygulanmaktadır. Taktiksel dış kaynaklama kısa vadede pratik çözümler üretmek amacıyla gerçekleştirilir ve bunun nedenleri şunlardır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000):

- ✓ İşlem maliyetlerinin azaltılması veya kontrol edilmesi,
- ✓ Sermaye bütçesinin elde bulundurulması,
- ✓ Nakit akışının sağlanması,
- ✓ Kaynakların elde hazır olmaması,
- ✓ Fonksiyonu yönetmenin zor veya kontrol dışı olması.

#### **2.4.2. Stratejik Dış Kaynak Kullanımı (strategic outsourcing)**

İşletmeyi etkileyebilecek kalite artırma, esneklik, yeteneklerin çoğaltılması gibi yararları da göz önünde bulunduran uzun süreli işletme çıkarlarını esas alan bir dış kaynaklama türü olarak tanımlanır. Stratejik dış kaynaklama diğer yönler dikkate alınırken, taktiksel dış kaynaklamada motiflerin maliyeti ön plandadır (Rodriguez ve Robaina, 2004).

Stratejik dış kaynak kullanımı, geleneksel dış kaynak kullanımının ötesinde iş fonksiyonları ile tüm rekabet avantajlarının dışarıya açılması bakımından farklılık göstermektedir. Temel yetenek içerikli kim en iyi çözelti, iç ya da dış rekabeti temin edecek anlayışı içerisindedir. Geleneksel dış kaynak kullanımının aksine temel faaliyetler etrafında koruyucu bir sınırlaması yoktur. Bu demektir ki; Bir ya da daha fazla özel düzenlemelere sahip olan servis sağlayıcıları üzerinde çözüm aranması için beklemek gerekir. Stratejik kaynak düzenlemeleri üzerinde birden fazla ortak olacağından temel yetenek fonksiyonlarının koruma zamanı kısa sürmektedir (Hoecht ve Trott, 2005).

Firmalar zaman geçtikçe dış kaynak kullanımının ortaya çıkardığı değerlere daha fazla odaklanarak, dış kaynağa aktarılan işlemler üzerindeki kontrolü kaybetmektense, sürece daha kapsamlı bir yürüğeyle yakınlaşmaya ve dikkatlerini daha stratejik çalışma bölgelerine odaklamaya başlamışlardır. Örneğin; dış kaynak kullanımı ile firma yöneticisi, firmanın güvenlik görevlisinin istihdamı için endişe

etmek ve mesai harcamaktansa yönetimsel konulara odaklanabilmekte, bilgi işlem yöneticisi veri merkezini dış kaynak sağlayıcı firmaya devrederek dikkatini iç müşteri verilerine yoğunlaştırabilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile büyük değerler sağlamak, dış kaynağa devredilmesi ya da bırakılması gereken fonksiyonların hangileri olduğuna ve nasıl devredileceği üzerine alınacak olan akılcı kararlara bağlıdır. Çağımızda dış kaynak kullanım ilişkileri, gerek bu ilişkilerin süresi ve söz konusu ilişkilerin düzenlemelere kattığı değer, gerekse işbirlikçilerin meydana getirdiği parasal konudaki hacim nedeniyle artık taktiksel olmaktan çıkmış stratejik bir durum haline gelmiştir. Bu hususta dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, stratejik dış kaynak kullanımının, hizmet talep eden firma ile hizmet sağlayıcı firma arasında karşılıklı faydaya dayanan iş ortaklığı ilişkisini kuruyor olmasıdır (Brown ve Wilson, 2005). Stratejik dış kaynak kullanımının başarısı beş element olarak Quelin ve Duhamel (2003) tarafından aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

- ✓ Bir sektörde dış kaynak süreçleri ve bir firmanın temel başarı faktörleri arasındaki yakın ilişki,
- ✓ Bir iş fonksiyonunun mülki transferi genellikle servis sağlayıcı personeline ve fiziksel varlıkların bir transfere dahil olmak amacıyla önceden içselleştirilmesi,
- ✓ Klasik bir taşeron anlaşmasından daha büyük ve yoğun bir küresel sözleşme,
- ✓ Müşteri ve servis sağlayıcı arasında uzun vadeli bir taahhüt,
- ✓ Sözleşme tanımında, hizmet seviyeleri ve her bir ortağın yükümlülükleri.

## **2.5. Dış Kaynak Kullanımı Süreci**

Dış kaynak kullanımından beklenen verimin alınabilmesi için işletmeler açısından sürecin doğru yönlendirilmesinden emin olunması beklenir. Bu hususta temel yetenek haricindeki faaliyetlerin dışarıya temininden önce kararlar iyi verilmeli, işletmenin fiziksel ve kültürel yapısı hakkında bilgi sahibi olunması gerekir. Çünkü istenilen ve ulaşılamayan gerekli alt yapının oluşmaması durumunda uygulama başarısız olacağından, kademeli olarak ilerleme ve işletmenin çıkarları doğrultusunda en verimli katkı sağlayacak biçimde oluşturulması gerekir (Özbay, 2004).

Dış kaynak kullanım süreci özellikle işletmenin nasıl bir şekilde yol alacağı ve amaçlarını hangi doğrultuda gerçekleştireceği konusunda bir misyon belirlemesine

yardımcı olmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için, işletmenin sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanarak uzun dönemli genel işletme planı ve işletmenin geleceğine yönelik stratejik faaliyetler yapılmaktadır. Müşterilerin beklentileri doğrultusunda analizler yapılır ve dış kaynak kullanma stratejisi belirlenir (Korkmaz, 2006).

### **2.5.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması**

Dış kaynak kullanma süreci yaklaşımlarından ilk sırayı dış kaynak kullanımına gereksinim duyulması almaktadır. İşletme kendi faaliyetleri ve temel yetenekleri dışındaki işlemlerle meşgul olduğunda ve bu işlemler işletme ana faaliyetlerinin yapılmasını etkilediğinde dış kaynak kullanım uygulaması devreye girer (Oktay, 2006).

Dış kaynak kullanımı nedenlerinde de bahsedildiği üzere işletmeler maliyetlerin azaltmak ve özellikle kendi bünyesinde barındırdığı faaliyetlerine odaklanmak için dış tedarikçilere başvurmaktadır. Bunun yanında işletme kalitesini arttırmak oluşabilecek risk ve tehditlere anında cevap vermek, müşterilerin memnuniyet seviyelerindeki artışları takip etmek gibi etmenler dış kaynak kullanım ihtiyacını doğurmuştur.

### **2.5.2. Dış Kaynak Kullanımına Karar Verilmesi**

Dış kaynak kullanımına ilişkin atılan adımlar işletmeleri süreç bakımından etkileyeceğinden karar verme aşamasında dikkat edilmesi gereken konular bulunmaktadır. Bu durumda, öncelikle üst yönetimin konu hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu bağlamda, üst yönetimin (Özbay, 2004):

- ✓ İşletmenin dış kaynak kullanımına ihtiyacı olup olmadığı,
- ✓ İşletmenin ne tür faaliyetler için dış kaynaktan yararlanacağı,
- ✓ İşletme kültürünün dış kaynak kullanım faaliyetlerini destekleyip desteklemeyeceği konusunda bir ön çalışma yapması gerekir.

Üst yönetimin dış kaynak kullanım konusundaki kararlarını, sektördeki tedarikçi işletmelerin sayıları, yetenekleri, teknolojiye gelişmeler ve pazardaki rekabet durumu etkileyecektir. Bu düşünce işletmenin uzun vadede başarısı ve gelir-gider dengesini etkileyen önemli bir karar olacaktır. İşletmenin mal ve hizmetlerini müşteriler arasındaki memnun ve memnuniyetsizlik durumlarını etkileyen bir süreç

olacaktır. Bu sürece tek taraflı bakmak yerine yani bir uygulama üzerinde yoğunlaşmayarak geniş bir biçimde uygulanmalıdır (Özbay, 2004).

### **2.5.3. Fayda-Maliyet Analizi Yapılması**

İşletmelerde temel ve temel olmayan yetenekler belirlenip dış kaynak kullanım kararı alındıktan sonra temel faaliyetler ve potansiyel dış kaynakların ilişkisinin analizi yapılmalıdır. Bu süreç iki aşamalı analizi gerektirir (McIvor, 2000). İlgili tedarik zinciri faaliyetlerinin değerlendirilmesi; Temel faaliyetler ve bu faaliyetleri sağlayan tedarikçilerin olanaklarıyla karşılaştırılmalıdır. Bu şekilde yapılmış olan bir karşılaştırma işletmelere her temel faaliyet için seçilmiş olan ölçüm kriterleriyle alakalı faaliyetlerin nispi performansının betimlenmesi olanağı sağlayacaktır (McIvor, 2000).

Temel faaliyetlerin toplam maliyet analizlerinin yapılması; Faaliyetlerin işletme içerisindeki korunması veya dışardan tedarik edilmesi ile bağlantılı maliyetleri ölçme ve betimleme çabalarıdır (McIvor, 2000).

### **2.5.4. Stratejinin Belirlenmesi**

Dış kaynak kullanım kararı alan işletmelerde stratejik süreç işlediğinden üst düzey yetkililer bu süreçte görev almalıdırlar. Yöneticiler gereken stratejik karar ve önlemleri önceden belirlemelidir. Stratejiler, firmaların yönetim şekillerini etkilediğinden faaliyet alanları ve işletmenin bulunduğu ülkenin ticari yapısı dış kaynak kullanım konusunda başarı veya başarısızlık oranını etkilemektedir. Dış kaynak kullanımını konusunda strateji belirlenirken bazı hususlara dikkat edilmelidir. Bu hususlar Bakan vd. (2012) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- ✓ İşletme görevleri, işletmenin asıl işi ile ilgili veya ilgisiz olanlar şeklinde sınıflandırılmalıdır,
- ✓ Hangi işlemler için dış kaynak kullanılacağı ve bunların nasıl yönetileceği belirlenmelidir,
- ✓ İşletmenin hedefleri ile dış kaynak kullanım stratejisi birbiri ile uyumlu olmalıdır,
- ✓ Tedarikçilerden uzun dönemde mi yoksa kısa dönemde mi faydalanılacağı belirtilmelidir,
- ✓ Örgüt yapısı tercihinde nasıl bir yol çizileceği belirlenmelidir,

- ✓ Taşeron işletmelerin kalite ve maliyet seviyeleri ölçülüp güvenilirlik konusunda bazı tespitlerde bulunulmalıdır.

### **2.5.5. Teklif Formunun Hazırlanması**

Dış kaynak kullanımı zemin hazırlıkları tamamlandıktan sonra, bir sonraki işlem teklif formunun hazırlanmasıdır. Bu form dış kaynak satıcıları tarafından teklif istemek için kullanılan ana iletişim aracı niteliğindedir. Teklif formunun içeriği beş bölümden oluşmaktadır. İçerikte yer alması gereken noktalar Grupe (1997) tarafından aşağıda yer alan başlıklar halinde açıklanmaktadır:

- ✓ *Genel İfade Bölümü:* Bu bölümde dış kaynak projesi için hedefler anlatılır ve teklif formu oluşturma nedenleri liste halinde gösterilir.
- ✓ *İşletmenin Özgeçmişi:* Bu bölümde açıklanan işletme adına yapılmış olan işlemler, örgütsel yapısı ve misyonudur.
- ✓ *Genel Şartlar:* Genellikle teklif formunun büyük bölümünü oluşturan, proje için teklif kuralları, değerlendirme için bir zaman çizelgesi, sözleşme şartları ve lojistik gereksinimler anlatılmaktadır.
- ✓ *Gerekli Hizmet Seviyeleri:* Bu bölümde beklenen kaliteli sonuçları elde etmek için hacim tahminleri söz konusudur. Mevcut hizmet seviyeleri ve kabul edilebilir düşük servis seviyeleri belirlenmektedir.
- ✓ *Seçim Yöntemi:* Bu bölümde dış kaynak satıcısı seçme kriterlerini ve yöntemini açıklar. Seçim kriterlerinin kısmi bir listesi istikrar, yönetim organizasyonu, esneklik, hizmet yetenekleri, eğitim, fiyat, uygulama planı ve başvuruları içerir.

### **2.5.6. Potansiyel Dış Kaynak Tedarikçilerinin Belirlenmesi**

Tedarikçi seçiminden önce kapsamlı bir pazar araştırılması yapılarak işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda hangi tedarikçi daha faydalı olur yoluna gidilerek hareket edilmelidir. Bu uygulama sırasında işletmeler arası örgüt kültür uyumuna özen gösterilmelidir. Tedarikçi adayları belirlendikten sonra bilgi toplanmaya başlanmalı ve analizler yapılmalıdır. Bu adayların ileriye yönelik stratejileri, maliyet durumları, teknolojik gelişmeleri karar verilmesi konusunda yardımcı olacaktır. Ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmek işletmenin gelecekteki vizyonunu olumlu yönde etkileyecektir (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Taşeron firmalardan gelen tekliflerin değerlendirilmesi teklif formuna verilen cevaplarla başlamaktadır. Taşeron firmalardaki çoğunluk göz önünde bulundurulduğundan cevapların hızlı bir şekilde değerlendirilmesi, işletmeye zaman kazandırmaktadır (Yağmur, 2007). İşletmeler dış kaynak tedarikçilerini belirlerken bazı sorulara cevap ararlar. Bu sorular şunlardır (Grupe, 1997):

- ✓ Önerilen çözümler teklif formunda tanımlanan hedeflere uygun mu?
- ✓ Tedarikçi, işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak deneyim ve kaynaklara sahip mi?
- ✓ Tedarikçinin hizmet taahhütlerini karşılama konusunda sektördeki itibari nedir?
- ✓ Dış kaynaklardan yararlanma servisi verebilecek geçerli bir geçiş planı var mı?
- ✓ Sağladığı hizmete uygun fiyat politikası var mı?

#### **2.5.7. Sözleşmenin Yapılması**

Hizmet alan ve hizmet veren işletmeler ortak hedeflerini tarafsız bir şekilde belirlemelidirler. Bu belirlemenin asıl amacı ilişkilerin uzun vadede olması ve güven vermesidir. Sözleşmeler hazırlanırken detaylar göz ardı edilmemeli, görüşmeler yapılırken hassasiyet önem arz etmelidir. Her iki işletmede beklentilerini ve gelecekteki çalışmalarını yazıya dökmelidirler. Çünkü, hata yapılarak hazırlanan kontratlar veya sözleşmeler işletmeleri zor durumda bırakabilir (Kovancı ve Ecerkale, 2005). Dış kaynak kullanımı sözleşmelerinde bulunması gereken bazı düzenlemeler aşağıdaki gibidir (Birinci, 2015):

- ✓ Tedarikçinin işletmeye temin edeceği hizmetlerin, tanımlanması ve tanımlanma sürelerinin belirtilmesi,
- ✓ Denetleme esnasında yapılacak olan raporlama sisteminin belirlenmesi,
- ✓ Tedarikçinin, almış olduğu işi gerektiği gibi yerine getirememesi durumunda, zararın hangi yollardan giderileceği ve ceza miktarının belirlenmesi,
- ✓ İşletmeler arası bağlantının nasıl ve kimler tarafından yapılacağı,
- ✓ Firmanın performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin ve standartların belirlenmesi,
- ✓ Sözleşme bitiş tarihinin belirtilmesi,

- ✓ Firmaya ödenecek tutarın belirlenmesi,
- ✓ Çek veya banka teminat mektubu verilmesi durumunda tarih ve seri numaraların da sözleşmede belirtilmesi.

#### **2.5.8. Personelin Bilgilendirilmesi**

Dış kaynak kullanım kararının işletmenin personellerine uygun bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Çünkü, bu durum işletmenin iş paylaşımını ve işleyişini etkilemektedir. Bundan dolayı, işletme dış kaynak kullanımına giderken personeli bilgilendirmesi gereken hususlar şunlardır (Özbay, 2004):

- ✓ İletişimde bulunulacak grupların belirlenmesi ve gruptan gelebilecek olan soruların tahmini
- ✓ Her bir grup için uygun şartlarda bir iletişimin gerçekleştirilmesi
- ✓ İletişim şeklinin içeriğinin planlanması
- ✓ Gözleme ve zamanlamanın ayarlanması
- ✓ Dış kaynak kullanımında hangi faaliyetlerden verim alınıp alınamayacağı konularının belirtilmesi
- ✓ Dış kaynak kullanım komitesinin belirli incelemeleri yapması
- ✓ Çalışanların akıllarındaki soruların göz ardı edilmeden cevaplanması
- ✓ İşletmenin en yüksek yöneticisinden en düşük departmana kadar bilgilerin doğru ve eksiksiz verilmesi gerekmektedir.

#### **2.5.9. Performans Değerlendirmesi**

Dış kaynağın performansının değerlendirilmesi ve uygulanacak olan metotlar bu sürecin en son ama en zor alanlarından birisidir. Tedarikçinin performansı teknik ve fonksiyonel olmak üzere ikiz boyutlarda değerlendirilmelidir. Teknik kalite, tepki süresini muhafaza etmeyi ve gerekli teknolojisini kullanarak, sistem kesintilerini en aza indirmeyi hedefler. Fonksiyonel kalitenin de özünde müşteri hizmet kalitesi anlayışı bulunmaktadır (Lankford ve Parsa, 1999).

Performans değerlendirme, tedarikçi seçimi konusunda günümüz rekabet koşullarında önemli bir yer almaktadır. İşletmenin tedarikçi performanslarına yönelik tutumu mali yapı ve pazardaki konumunu etkilemektedir. Bu nedenle değerlendirmeler işletmenin çıkarları doğrultusunda yapılmalıdır.

## **2.6. Dış Kaynak Kullanımının Yararları**

İşletmeler dış kaynak kullanımı konusunda karar verirken kullanacak oldukları yöntemin yararlarını göz önünde bulundurlar. Dış kaynak kullanımının önde gelen yararları arasında temel yetkinliğe yoğunlaşmak, operasyon maliyetlerinin azaltılması, yatırım maliyetlerinin minimuma düşürülmesi, sabit maliyetlerin değişkene dönüştürülmesi, maliyetlerin önceden bilinmesi, belirlenmiş hizmet düzeyleri, bilgi teknolojilerini doğru kullanmak, geniş ve esnek kaynak havuzu, kaynak sürekliliği, maliyet ve teknoloji risklerinin azalması yer almaktadır (Mersin, 2010).

### **2.6.1. Maliyetlerin Azaltılması**

Maliyetleri düşürme başarısı adı altında dış kaynak kullanımı 21.yüzyıl ekonomisinde güç sayılabilecek stratejik bir araçtır (Corbett, 2004). İşletmeler dış kaynak kullanımıyla becerilerinin yeterince elverişli durumda olmadığı alanlarda, uzman dış tedarikçilerden yardım temin ederler. Dış tedarikçi İşletme, konusunda uzman olduğundan dolayı yapılacak olan işlemleri maliyet tasarrufu ile yerine getirme becerisine sahiptir. Dış kaynak kullanımından faydalanmak isteyen işletme, dış tedarikçilerin işlemleri maliyet tasarrufu ile yerine getirmesi sonucunda bir mali tasarruf sağlayabilir (Gerekan, 2010).

Pazarda meydana gelebilecek ani dalgalanmaları ve talepteki değişimlerin meydana getirdiği baskılara tahammül edebilmek için maliyetlerin nasıl değişeceğini öngörebilmek işletmeler için vazgeçilmezdir. Buna ilaveten, yeni piyasaya giren işletmeler girdikleri piyasanın koşullarını önceden tam olarak kestiremeyeceklerinden maliyetler bakımından hesaplatılamayan durumlar ortaya çıkabilecektir. Birçok şirket, tecrübe ve bilgi eksikliği sebebiyle ileriye yönelik değişimi fark etmede ve tahmin etmekte zorlanmaktadır. Öte yandan hizmette bulunan firma deneyim ve tecrübe sahibi olduğundan riskleri daha iyi kontrol edebilecek ve maliyetleri daha iyi hesaplayıp hizmeti alan firmaya taahhüt edebilecektir. Bu hususta hizmeti temin eden firmaya hizmetin toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verilebilmektedir (Öz, 2011).

### **2.6.2. Esnekliğin Sağlanması**

İşletmelerin ani değişimlere ayak uydurabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal durumlardaki hızlı değişime uyum sağlayabilmesi için gerekli olan esnekliği sağlamaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile daha sade yapılar haline dönüşerek, değişimlere ve müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek bir organizasyon haline gelirler. Örnek olarak; teknolojinin gelişmesiyle birlikte firmalar bilgi işlem süreçlerini konusunda uzman firmalara devretmektedirler. Yapı Kredi Bankası, Pamukbank ve Citibank bu konuda ön safhada yer alan bankalardır (Karadeniz, 2006).

Etkisiz kapasite yatırımları yaparak yüksek maliyetlere neden olmak yerine, her dönem kapasite kullanımı yüksek seviyede tutabildiği için maliyetlerini daha aşağı düzeylerde tutabilen işletmelerle çalışmak firmalara kendi kendine olabileceklerinden çok daha fazla esneklik ve seçim imkânı sunmaktadır (Öz, 2011).

### **2.6.3. Verimliliğin Artırılması**

Dış kaynak kullanımı işletmelere verimlilik sağlama açısından alternatif bir fırsat sunmaktadır. Dış kaynak kullanım hizmetlerinde özellikle imalatta abartı olup olmadığını belirlemek ve verimlilik artışı bakımından çalışmalar yapılmıştır. Siegel ve Griliches (1992), 1980'lerde toplam faktör verimliliğindeki büyüme ve ivmeölçer ve satın alınan hizmetlerin kullanımı arasındaki farkı bulmuşlardır. Dış kaynak kullanımının işletmelerde verimliliği artırma adına yapılmış olan çalışmaları, kullandıkları binaların alanlarını, üretim süreçlerindeki düzeni, iş gücü maliyetindeki tasarrufları ve kaynakların etkin bir biçimde kullanılması faktörleri kanıtlamaktadır (Fixler ve Siegel 1999).

### **2.6.4. Zaman Tasarrufu Sağlanması**

Firmalar kendilerine rekabet avantajı temin eden bu temel yetenek ile alakalı işlerin dışındaki tüm çalışmaları, başka firmalara yaptırmak suretiyle, yani dış kaynak kullanımı (outsourcing) yaparak, hem kaynak tasarrufu hem de zaman tasarrufu sağlamaktadır. Kurumun yönetilmesi, yeniliklerin takibi, güncelleştirmelerin yapılması konusunda uzman olan işletmelere bırakıldığından zaman tasarrufu sağlama düşüncesi gerçekleşmiştir.

Nolon Norton şirketinin idarecilerinden olan Chris Disher, şirketlerden dış kaynak hizmeti temin eden Amerikan Standart Enstitüsü yöneticilerinin, dış kaynak kullanımından önce zamanlarının 1/3'ünü günlük rutin bilgi sistemleri işlemleri ile geçtiğini; dış kaynak kullanımından sonra ise amaçlarını gerçekleştirmede bilgi sistemleri stratejilerini geliştirmek için çalışma zamanlarının arttığını ifade ettiklerini vurgulamıştır (Karayılmazlar, 1995).

#### **2.6.5. Gelir Artışı Sağlanması**

Dış kaynak kullanımının bir diğer yararı gelir artışı sağlamasındaki etkin rolüdür (Corbett, 2004). Dış kaynak kullanımı yoluyla temel yetenek ve yapılacak olan işlerine odaklanan işletmeler, faaliyetlerinde ve ürünlerinde kaliteyi artırma, daha iyi hizmet sunabilme durumlarında müşteri memnuniyeti sağlayacağı bilinmektedir. Daha fazla müşteri memnuniyetinin de dolaylı olarak gelir artışına neden olacağı düşünülmektedir. Faaliyetlerde ve sunulan hizmette artan kalite sonucunda müşteri memnuniyetinde yaşanacak artış, işletmenin satışlarını da pozitif yönde etkileceğinden gelirlerinde de bir artış yaşanması söz konusu olabilir (Gerekan, 2010).

#### **2.6.6. Sermayeyi Koruma İmkânı Sağlanması**

İşletme, dış kaynak kullanımı sayesinde kaynaklarını tasarruflu kullanmaya çalışarak, lüzumsuz harcamalar ve sermaye yatırımlarının önüne geçilebilir. Dış kaynak kullanımına yönelen çalışmalarda yeni sermaye yatırımlarına duyulan ihtiyaç büyük miktarda azalacağından dış kaynak kullanımı yoluyla sermayenin korunacağı düşünülmektedir (Corbett, 2004).

#### **2.6.7. Ürün ve Hizmetlerin Kalitesinin Artırılması**

Dış kaynak hizmetinde bulunan işletme kendi konusunda daha fazla tecrübeye, bilgili personele ve gelişmiş araçlara sahip olacağından ürettiği ürün ve hizmetleri yüksek kalite ve hususi olanaklarla alıcıya taktim edebilmektedir. Dış kaynak hizmetini temin eden işletmeler, esas yeteneği belli işleri yapmak olan işletmeleri uzmanlıklarından yararlanarak hizmet ve ürün kalitelerini arttırmalarına imkân sağlamaktadır. Örneğin; pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleri kısmen veya bütünü bu konuda uzman bir işletmeye devredilebilir ve ilgili uzman firmanın bu alandaki tecrübesinden faydalanılabilir. Ancak bu hususta asıl önemli olan dış

kaynaktan yararlanma ile işletmelerin kendi çalışma alanlarına daha fazla konsantre olmaları ve bu yolla ürün ve hizmet kalitelerinin iyileşmesinin sağlanabilmesidir (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002).

#### **2.6.8. Rekabet Gücünün Artırılması**

Firmaların rekabet güçlerini yükseltmek amacıyla düzgün ve randımanlı olarak faaliyet göstermeyen, başarı sağlayamayan faaliyetlerini, konusunda uzman ve başarılı işletmelere aktarma olarak tarif edilebilir. Rekabet, işletmeleri az ve öz olarak faaliyetlerde bulundurmaya teşvik etmektedir. Çalışmalar sonucunda ana sektörler ön plana çıkmakta, işletmeler küçülme eğilimi gösterirken elde edilen karlar artış göstermektedir (Ünalır, 2007).

Globalleşme uzantısında işletmeler daha elastik bir yapıya gelebilmek için dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Bu uzantıda yaygın bir kavram olan stratejik ittifaklar ve birlikler (strategic alliances), riski pay ederek işletmelerin daha stratejik düşünce ile hedeflerine varmak için uyguladıkları bir yöntem olmaktadır. Böylece Keiretsu modeline sarılan firmalar ittifak yaptıkları organizasyonlarla birlikte hareket ederek bu uzun zamanlı ilişkide rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Kakabadse ve Kakabadse, 2000).

#### **2.6.9. Pazar Disiplini Kazandırılması**

Dış kaynak kullanımı İşletmelerin pazarda belirli bir şekilde disiplin içerisinde çalışmasına yardımcı olur. Pazar disiplini kuralını göz ardı etmeyen işletmeler için çıktılar (outputs) daima ön planda, girdiler (inputs) ise ikinci planda yer alır. Rekabet, teşviklerin kalitesini yükseltmek, yenilik ve verimliliği arttırmak için dış kaynak kullanımının vazgeçilmez unsurlarındandır. Özel kombinasyon ve pazar rekabeti özellikle; sanki gizli bir fırsatmış gibi kazancın verimli olması şeklinde sürdürülür (Lamminmaki, 2003).

Dış kaynak kullanımı pazar disiplininde, uzman erişim sağlar. Projeleri uygun ölçeklendirebilen deneyimli bir ekibe sahiptir. Esnekliği, ilk temsilde bulunan ve dış pazarlamada en kritik faydası: şirketin sadece ihtiyaç duyulan süre boyunca kullanılan hizmetler için ödeme yapmasıdır (outsourcemarketing.com).

### **2.6.10. Uzmanlaşmanın Sağlanması**

Günümüzde ürün çeşitliliğine paralel olarak ürün süreçlerinde ve ürün bileşenlerindeki artış, işletmelerin hizmet ve üretim alanında birçok süreci kendi bünyesinde bulundurmasını gerektirmektedir. Bu da işletmelerin sınırlı kaynaklarını bu süreçlere cevap verme konusunda zorlanmasına neden olabilmektedir. Dış kaynak kullanımının benimsenmesi ile işletmeler kendi temel yeteneklerinin dışındaki faaliyetlerini dışarıdaki kendi alanlarında uzmanlaşmış işletmelere vermesiyle kaynaklarını belirledikleri stratejik alanlarda kullanarak uzmanlaşmayı sağlayabilmektedir (Özdoğan, 2006).

Her işletme rakipleriyle veya benzer teknoloji kullanan diğer şirketlerle bir kıyaslama yaptığında, kendisinin bazı konularda daha iyi, verimli çalıştığını, bazı konularda ise zayıf kaldığını görebilecektir. İşletmeler daha iyi oldukları konularda kendilerine özgü yetenekler geliştirebilmelidirler. Bu yeteneklerini geliştirebildikleri sürece konularını koruyabilecek veya daha fazla büyüyeceklerdir. Buradaki temel amaç, işletmeleri daha iyi bildikleri işleri yapmaya, bazı işleri diğer işletmelerden daha iyi bilir duruma gelmeye (uzmanlaşmaya), iyi bildikleri dışındaki işleri de başkalarına yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli gelişmeye, yenilik yapmaya yönelmektir (Dereli, 2003).

### **2.7. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları**

Dış kaynak kullanımı her ne kadar işletmeye olumlu yönde fayda sağlasa da, bazı dezavantajlarının olduğu göz ardı edilmemelidir. Özellikle hizmeti temin eden bir organizasyon yapısının oluşturulmadığı, dış kaynak faaliyetlerinden yararlanan işletmelerin dış kaynak kullanım konusunda hatalı kararlarda bulunduğu, organizasyonlar için önemli sayılabilecek bilgilerin rakipler tarafından ele geçirilmesi, dış kaynak kullanımın zaman aldığı ve insan gücünden yoksun olduğu durumlarda çeşitli zararlar meydana gelmektedir (Yılmaz, 2007).

Dış kaynak kullanımının zararlarını genel olarak, güvenlik ve gizlilik, kalite problemleri, gizli maliyet gibi konular üzerine yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Dış kaynak kullanımı üzerinde özellikle kontrol kaybı, dış kaynakların yönetimi ve süreci, sözleşme yönetimi ve müzakere becerileri gibi etmenler özel beceri gerektireceğinden bu sebeple sorun birikimleriyle karşılaşılmaktadır. Hemen hemen

her taşeron sözleşmelerinde güvenlik ve gizlilik terimleri kullanıldığından yürütme ve denetim zorlukları gün yüzüne çıkmaktadır (Gulzhanat, 2012).

### **2.7.1. Çalışanlar Üzerindeki Sakıncaları**

Dış kaynak kullanımının meydana getirdiği dezavantajlardan bir tanesi çalışan problemleridir. Dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiğinde firmalar, devredilen bazı faaliyetlerin firma içerisinde yürütülmesini sağlayan çalışanların sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Çalışanların sayılarında yapılan bu düzenleme de personeli bu durumdan huzursuz ve rahatsız olmasını beraberinde getirmektedir. Bu durum ele alındığında bir verimsizlik söz konusu olabilmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Üretimin uluslararası dış kaynak kullanımında sanayileşmiş ülkelerde çalışanların, refah olarak zararlı ücretler üzerindeki sonuçlanan olumsuz etkileri incelendiğinde, hangi şartlarda uluslararası dış kaynak kullanımının kuzey ülke işletmelerine oranla göreceli bir düşüş yaşadığı araştırması üzerinde durulmuştur (Glass ve Saggi, 2001).

Dış kaynak kullanım kararlarının yönetsel düzeyde alınması dış kaynak problemlerinin sebep olduğu sorunlardan bir tanesidir. Dış kaynağa aday organizasyonlarda çalışan personelin bilgilendirilmesi ve görüşlerinin alınması, dış kaynak kararlarının sağlıklı alınmasına ve çalışanlarına fırsat verilerek işletme içerisinde bir rekabet ortamı yaratılmasına yol açabilir (Fan, 2000).

### **2.7.2. Esneklik Kaybı**

Dış kaynak kullanımı faaliyetinde bulunan işletmenin aktiviteler üzerinde kontrolü kaybetme, tedarikçi firmanın fırsatçı davranması, sözleşmeden doğabilecek esneklik kaybı gibi durumlarla karşılaşılabilir (Karadal, 2007). Sözleşme uzunluğu da işletmeler açısından üzerinde dikkatlice durulması gereken bir konudur. İşbirliği yapılan kuruluş uzun vadeli bir sözleşmeyle sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmelere, bu anlamda daima maliyet ve talep gibi bir takım değişen koşulları gözetecek esneklikler kazandırılmalıdır. Dış kaynaklardan yararlanmanın görüldüğü gibi birçok avantaj ve dezavantajları vardır, ancak tekrar etmek gerekirse bu avantajların her biri işletmeler açısından birer dezavantaja dönüşebileceğinden işletmeler dış kaynaklardan yararlanma kararını dikkatli almak durumundadır (Öztürk ve Sezgili, 2002).

### **2.7.3. Hizmetlerin Kaybı veya Yanlış Becerilerin Geliştirilmesi**

Ne yazık ki, birçok ABD şirketi dış kaynak üretimini sadece yarı iletken fiş veya bisiklet çerçevelerinin küçük parçaları gibi tedarikçiler tarafından nasıl gerekli standartlara ulaştırıldığını görüyor. Daha sonra bu şirketler, tedarikçilerini hedeflerine ulaşamadıkları için aciz ve gönülsüz buluyorlar. O zaman, ihtiyaç duydukları üretime girme ve tedarikçilerine rakiplerinden yardım ya da kendi başlarına pazara yönelme becerisini kaybediyorlar. Bazı durumlarda önemli bir dış kaynak bileşeni tarafından şirketler, yeni tasarımlarını tanıtmak için satıcılara değişiklik konusundaki izin verdiğinden ziyade kendi stratejik esnekliği konusundaki becerisini kaybediyor. Bu hususta işletmeler dış kaynak kullanımında sözleşme detaylarını iyi belirlemeli, istenilen mal ve hizmet kalitesinde beklenen performansı yakalamalı, hizmetlerinin tüketicilerin beklentilerini karşılayacak cinsten olmana dikkat etmelidir (Quinn ve Hilmer, 1995).

### **2.7.4. Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerindeki Riskler**

Sözleşmelerdeki riskleri en aza indirmek için işveren, izleme ve eşgüdüm mekanizmalarına yatırım yapılabilir. Genellikle, işveren son kullanıcı ve satıcı arasındaki etkileşimi koordine etmek ve satıcıların performanslarını izlemek için bir organizasyon oluşturur. Taşeron, faaliyetlerin büyüklüğüne ve karmaşıklığına bağlı olarak bu organizasyon için oldukça büyük ve masraflı olabilir. Öte yandan, fırsatçı pazarlık risklerini en aza indirmek daha karmaşık bir durumdur. Yöneticinin görevlerinden birisi bu riskleri minimum seviyeye indirmek ve dış kaynak kullanımının şirkete getirisini maksimum seviyeye çıkarmaktır. Dış kaynak kararlarını analiz eden yöneticiler riskleri en aza indirmek için aşağıdaki soruları göz önünde bulundurmalıdır (Kweku, vd., 2006):

- ✓ Farklı dış kaynak stratejilerinin riskleri ve yararları nelerdir?
- ✓ Satıcı sözleşmeli olarak faaliyet gerçekleştirmede başarısız olursa firmaya karşı potansiyel güvenlik açığı ne olur?
- ✓ Satıcılar tarafından fırsatçı pazarlık işletmede nasıl korunmalıdır?
- ✓ Dış kaynak sözleşmeleri güvenilirliği ve kaliteyi sağlamak için nasıl yapılmalıdır?
- ✓ Dış varlıkları izlemek amacıyla oluşturulan yetkinlik hangi düzeyde olmalıdır?

### **2.7.5. Hizmet Sağlayıcı İşletmenin İş Durumundaki Değişmeler**

Hizmet sağlayıcı işletmenin işlerinin bozulması ve bunun dış kaynak kullanımı ilişkisini etkilemesi bir risktir. Hizmet sağlayıcı finansal bir riske girebilir, teknolojisini yenileyemeyebilir, stratejik yapısında geçirdiği değişiklik sonucu farklı hizmet türlerine yönelmek zorunda kalabilir. Bu durum dış kaynak kullanımı anlaşmasına konulan, fesih veya devredilen fonksiyonu geri çekmek gibi, ön koşullarla önlenebilir (Yılmaz, 2007).

### **2.7.6. Gizliliğin Kaybı**

Dış kaynak kullanımının önemli bir dezavantajı işin ana faaliyet sırları üzerindeki mahremiyetinden vazgeçmek zorunda olmasıdır. Ayrıca dış kaynağa bağlı ortağın elinde görevi yürütme yetkisi bulunduğundan giriş ayrıntıları, müşteri bilgileri, üstlenilen iş süreçleri ve güvenlik önlemleri konusunda kritik ayrıntılar gibi bilgiler kendisi tarafından bilinmesi gerekir. Dış kaynaklı ortak iç güvenlik işlemleri için kapsamlı bir şekilde test edilse bile veri çalma ya da dolandırıcılık, itibar ve müşteri güven kaybı gibi her zaman riskleri vardır. Bu riskler, özellikle finansal vergiler, kredi kartları ve banka bilgileri gibi durumlarda daha çok göze çarpmaktadır ([blog.udemy.com](http://blog.udemy.com)).

### **2.7.7. Dil Engelleri**

Eğer müşteri çağrı merkezi dış kaynak kullanımını farklı bir ülkeden, farklı bir dil konuşan kişilerden temin ediyorsa bağlantı kapsamında aksan konusunda bazı sorunlar meydana gelebilir. Konuşma aksanı anlaşılmayan ikili ilişkilerde işlerin doğru gitmesi konusunda bazı tereddütler meydana gelebilir ve bu da müşteri memnuniyetsizliğini üst seviyelere taşıyabilir. Yabancı dil konuşma ve aksan farklılıklarının giderilmesi konusunda işletmelerin dış kaynak kullanımını temin etmeden önce önlemlerini alması gerekir. Çünkü her iş sektöründe görüldüğü gibi müşteri memnuniyetini sağlamak işletmenin değişilmez unsurlarından biridir ([smartchurchmanagement.com](http://smartchurchmanagement.com)).

### **2.7.8. İşletmelerin Yeteneklerini Yitirmesi**

Dış kaynak kullanımı uzun vadede düşünülen önemli bir birliktelik ve ekip çalışması gerektiren bir düzenlemedir. Fakat uzun dönemde düşünülen bu birliktelik bazen yanıltıcı ve şaşkırtıcı olabilir. Bu dönemde müşteri-işletme ilişkisinde yetkili personel

bu yetkinliğini kaybedebilir. Bilindiği üzere bilgi ve beceriler uzun yıllar gerektiren birikimler sayesinde ulaşılan ve kolay elde edilemeyen faaliyetlerden kazanılmaktadır. Uzun dönemli çalışmalarda ya da 1-5 yıllık anlaşmalarda bir kaç yıl sonra zayıf bir performansla karşı karşıya kalındığında müşteri işletmenin, bunu kontrol altına alması ve hatta düzeltilmesi imkânsız olabilmektedir. Çünkü geçen zaman içerisinde müşteri işletmede uzman personel bilgi ve becerilerini kullanamayacağından uzmanlık ve yetkinlikleri yetersiz ve geçersiz duruma gelecektir. Dış kaynak satıcısı servisi ve kaliteyi herhangi bir nedenden dolayı düşürdüğünde, müşteri işletmede kısa dönemde servis derecesini, kalitenin nasıl değişeceğini, bunun anlaşma ve fiyatı nasıl etkileyeceği gibi konularda sorunlar yaşayabilmektedir (Atan, 2013).

### **2.7.9. Gelişmenin ve Yeniliklerin Engellenmesi**

Dış kaynak kullanımını temin eden işletmelerin, karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi işveren tarafından yeniliklerin tazelenmeyip azaltılmasıdır. Bu da araştırma ve geliştirme konusunda uzun vadeli kayıplara yol açabilmektedir. Gelişen çevre koşullarına ayak uydurmaması teknolojik yeniliklerden faydalanamadığı durumlarda avantajların bir anda dezavantajlara dönüştüğü görülmektedir. Bu süreçte maliyet ve karlılık dengeleri değişeceğinden işletmenin sağlıklı bir biçimde yürütmesi engellenmektedir (Gilley ve Rasheed 2000).

### **2.8. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler**

Önceleri dış kaynak kullanımının en yaygın nedenleri maliyet ve çalışanların sayısının azaltılması yönündeydi. Fakat şimdilerde genellikle daha stratejik olan, bir organizasyonun yetkinliklerini en iyi şekilde nasıl kullanabileceği yönündeki nedenlerden oluşmaktadır. Temel yeteneklerin katma değer sağlaması için sektördeki diğer kuruluşlara nazaran özel bir gücü vardır. Gelişmekte olan küresel pazarda başarılı olabilmek için temel yeteneklerin de ötesinde dikey entegrasyon oluşturmak gereklidir. Maliyet tasarrufu yarışı içerisinde, yöneticilerin kurumsal gelişmeye zaman harcama yerine kalite ve verimlilik bakımından büyüme eğilimine yöneldikleri görülmektedir. Çünkü bu işlem yüksek entelektüel enerji ve bağlılık gerektirmektedir (Blind, 2014). Literatürde yer alan çalışmalara ve bazı araştırmaların sonuçlarına göre, dış kaynak kullanımının en yaygın görülen nedenlerini aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Heikkila ve Carlos, 2002):

- ✓ *Sermayedeki kıtlık:* Hızlı büyüyen şirketlerin, genellikle karlı gelişebilen tüm faaliyetleri finanse edebilmek için yeterli seviyede olması gerekir. Bu bağlamda bazı faaliyetler dış kaynak gerekli sermayeyi azaltabilir.
- ✓ *Bilgi eksikliği:* Bir çok durumda diğer firmalar belirli eylemleri gerçekleştirmek için bilgi sahibi olmaları gerekir. Bilgi eksikliği de genellikle yeterliliklerin geliştirilmesi zorluğu ile alakalıdır.
- ✓ *Esneklik ve hızlı yanıt:* Bazı şirketler hızlı bir şekilde üretimini arttırmak için güçlülük bakımından uzman olmaları ve pazar sektörü içerisinde olası bir durumda hızlı yanıt vermesi gerekir.
- ✓ *Pazar kolaylıkları:* Bir çok durumda dış kaynak geliştirme faaliyetleri, ana tedarikçiler vasıtasıyla pazara ürün getirmek için kullanılır. Yeni bir coğrafi alana girmek talebin dağılımı konusunda işletmeleri zorlamaktadır. Bu da işletmeleri pazar dağılım konusunda dışardan bir işletmeyle anlaşma yoluna gitmesi eğilimine yöneltmektedir. Dış kaynak kullanımıyla da bu işlem cazip bir duruma gelmektedir
- ✓ *Ekonomik ölçekler:* Kişisel bilgisayar üreticileri, montaj faaliyetlerini çok daha fazla üstlenirlerdi. Fakat şimdi ekonomik ölçekler göz önünde bulundurulduğundan tek bir şirket sözleşme gereğince bu işlemi uygulayamamaktadır. Bunun sonucu olarak montaj maliyetleri önemli ölçüde azalmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SEYAHAT ACENTALARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

Çalışmanın birinci bölümünde seyahat acentalarının tanımı, turizm sistemi için kurumsallaşma süreci ve sınıflandırılması üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, dış kaynak kullanımına ilişkin kavramsal alt yapı sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise, yapılması planlanan araştırmanın amacı, önemi, evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan ölçekler, ön uygulama süreci ve veri toplama süreci ile bulgulara ilişkin bilgiler verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın temel amacı, kıyı seyahat acentalarında dış kaynak kullanımının neden ve etkileri hakkında bilgi sahibi olmaktır. Araştırmanın kıyı acentalar üzerinde yapılmasının iki temel nedeni vardır: Bunlardan birincisi, bu işletmelerde örgütsel yapının daha az biçimsel olması ve denetim alanının genişliğidir. İkinci neden, bu acentaların sezonluk iş yapan işletmeler olması nedeniyle -özellikle yüksek sezonda- dış kaynak kullanımına daha fazla ihtiyaç duymalarıdır. Dış kaynak işletmenin kendi faaliyetleri ve temel yetenekleri dışındaki işletmelerle meşgul olduğunda ve bu işletme ana faaliyetlerinin yapılmasını etkilediğinde devreye girmektedir.

Hizmet işletmeleri olan seyahat acentalarında insan kaynağı hizmet üretim sürecinde yer alan diğer unsurlar ile karşılaştırıldığında daha ön planda yer almaktadır. Çünkü bu işletmelerde çalışan ile tüketici sıklıkla yüz yüze gelmektedir. Bu nedenle, seyahat acentalarında insan unsuru hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde temel belirleyicilerinden kabul edilmektedir. Dış kaynak kullanımı, acentaların müşteri memnuniyetini ve devamlılığını sağlamada önemli derecede rol oynamaktadır.

#### **3.2. Araştırmanın Örneklemini ve Veri Toplama**

Araştırmanın örneklemini Muğla ilinde faaliyet gösteren seyahat acentaları oluşturmaktadır. Muğla ilinde araştırma verilerinin toplandığı tarihte 664 seyahat acentası bulunmaktadır. Türkiye’de de 9162 seyahat acentası bulunmaktadır ([www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr)). Örneklem yöntemi olarak, kolayda örneklem seçilmiştir. Bu seyahat acentalarının 151 tanesine ulaşılmış ve evrenin ortalama %28’i temsil

edilmiştir. Araştırma verileri, araştırmacının kendisi tarafından seyahat acentası yönetici veya yetkilileri ile yüz yüze görüşerek toplanmıştır. Bu kapsamda toplam 152 yönetici ile görüşülmüş ve kullanılabilir nitelikte 151 anket formu elde edilmiştir. Verilerin toplanması esnasında, anketi dolduran yöneticiler tarafından anlaşılmayan herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Anketlerin cevaplanma süreleri ortalama 15 dakika sürmüştür.

### **3.3. Anket Formu**

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu detaylı bir şekilde gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası alan yazın taraması sonucunda oluşturulmuştur (bkz. Kesgin, 2005; Tetik ve Ören, 2007; Karakaş, 2012). Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden ve 62 soru/ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde acentaların profilini belirlemeye ve bir örneklem olarak seyahat acentalarını tanımlamaya yönelik 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde, dış kaynak kullanımının avantajlarını tespit etmek amacıyla belirlenmiş 25 ifade; seyahat acentalarının dış kaynak kullanım nedenlerine yönelik 10 ifade; tedarikçi işletmede aranan özelliklere yönelik ise 7 ifade bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde, anketi yanıtlayanların özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru bulunmaktadır.

### **3.4. Ön Uygulama**

Anket formu hazırlandıktan sonra veri toplamaya geçmeden önce küçük bir örneklem birimi üzerinde ön uygulama gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Anket formunda hataların belirlenip gerekli düzeltmelerin yapılması ve anketin kullanıma hazır duruma getirilmesini amaçlayan bu çalışma pilot uygulama olarak da adlandırılmaktadır. Ön uygulama yapma gereksinimini doğuran neden ise, sorularda yer alan ifadelerin katılımcılar arasında farklı algılara yol açıp açmadığını ve anlaşılmayan ifadelerin olup olmadığını belirlemektir (Özdamar, 2000). Bu çalışmada, 34 işletme üzerinde bir ön uygulama gerçekleştirilmiş ve anlaşılmayan ifade, soru olmadığı tespit edilmiştir. Ön uygulama sonucu, ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,80'in üzerinde hesaplanmıştır.

### 3.5. Güvenilirlik ve Dağılım

Güvenilirlik bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir test veya ölçek ne kadar güvenilir ise, ondan elde edilen veriler o derece güvenilirdir. Güvenilir olmayan bir ölçekle elde edilen veriler faydasızdır (Çokluk vd., 2010). Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Güvenilirlik analizi için birçok model geliştirilmiştir (Kılıç ve Ural, 2005). Bu araştırma içerisinde Cronbach Alfa Model'i (Büyüköztürk, 2009) ile güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.1:** Cronbach Alpha Değeri

$0.00 < a < 0.40$	Ölçek Güvenilir Değil
$0.40 < a < 0.60$	Ölçek Düşük Güvenilirlikte
$0.60 < a < 0.80$	Ölçek Oldukça Güvenilir
$0.80 < a < 1.00$	Ölçek Yüksek Güvenilirlikte

**Kaynak:** Arıkan, R. (2011). Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Ankara: Nobel Dağıtım.

Değerler göz önüne alındığında, 0.80 ve üzeri değerlere sahip ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ya da 0.40 ve altındaki değerlere sahip ölçeğin güvenilir olmadığı belirtilmektedir.

**Tablo 3.2:** Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	Cronbach's Alpha ile Temellendirilmiş Standart Öge	N
,877	,922	42

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere, dış kaynak kullanımına ilişkin (42 ifade) ifadelerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik testi sonucunda elde edilen bulgulardan, araştırmanın analizlerinin yapılması ve araştırılması hususunda güvenilirlik sorununun olmadığı ve araştırma sorularının yüksek derecede güvenilir olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Güvenilirlik analizinden sonra, normallik testi yapılmış ve verilerin normal dağılıma uyup uymadığı tespit edilmiştir. Dağılım testi, parametrik testlerin yapılması için gerekli koşulların oluşup oluşmadığını belirleyeme yarayan testler grubunu ifade eder. SPSS'de normalliği belirlemeye yönelik iki test bulunmaktadır. Bunlar,

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testidir. Kolmogorov-Smirnov testi gözlem sayısı 50'nin üzerinde ise, Shapiro-Wilk testinin ise örneklem sayının 50'nin altında ise kullanılması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2009). Bu bağlamda, verilerin dağılımını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilen normal dağılıma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları**

Araştırmanın varsayımları ve kısıtları araştırmanın gerçekleştirilmesi esnasında sağlıklı verilere ulaşımı kolaylaştıran ve hızlandıran temel özelliklerdir. Bu araştırmanın varsayımlarını aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

- ✓ Katılımcıların anket sorularına tam ve doğru bilgi verdiği,
- ✓ Ölçeğinin araştırmanın amacına uygun bir ölçme aracı olduğu,
- ✓ Katılımcıların gönüllülük esasına göre araştırmaya katıldıkları,
- ✓ Araştırmanın örnekleminin evreni doğru şekilde temsil ettiği.

### **3.7. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları kapsamında katılımcıların demografik özelliklerine ve seyahat acentalarını dış kaynak kullanımına iten nedenlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

#### **3.7.1. Anketi Yanıtlayanın Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu aşamasında öncelikle anketi yanıtlayan katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Frekans ve yüzde değerleri incelenerek ilgili bilgiler ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, anketi yanıtlayanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, pozisyonu, sektör deneyimi ve işletme deneyimi Tablo 3.3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.3:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellik	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	42	27,8
	Erkek	109	72,2
Yaş	20-29 yaş arası	21	13,8
	30-39 yaş arası	43	28,5
	40-49 yaş arası	53	35,1
	50-59 yaş arası	24	16,0
	60 ve üzeri	10	6,7
Medeni Durum	Evli	104	68,9
	Bekar	47	31,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	19	12,6
	Lise	47	31,1
	Üniversite	85	56,3
	Diğer	-	-
İşletmedeki Pozisyon	Acenta Sahibi	66	43,7
	Operasyon Müdürü	59	39,1
	Muhasebe Müdürü	6	4
	Personel Müdürü	20	3,2
Sektör Deneyimi	2-10 yıl	45	30,7
	11-21 yıl	89	59
	21-31 yıl	20	13,2
	31-41 yıl	4	2,7
İşletme Deneyimi	1-10 yıl	132	87,2
	11-21 yıl	18	11,9
	22-32 yıl	-	-
	33 yıl ve üzeri	1	0,7

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde %27,8'i kadın ve %72,2'si erkektir. Anketi yanıtlayanların % 13,8'i 20-29 yaş aralığında, %28,5'i 30-39 yaş aralığında, %35,1'i 40-49 yaş aralığında, %16'sı 50-59 yaş aralığında ve %6,7'si 60 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %68,9'u evli ve % 31,1'i bekar. Araştırmaya katılanların %12,6'sı ilköğretim, %31,1'i lise ve %56,3'ü üniversite mezunudur. Katılımcıların %43,7'si acenta sahibi, %39,1'i operasyon müdürü, %4,0'ı muhasebe müdürü ve %3,2'si personel müdürüdür. Katılımcıların turizm sektöründeki deneyimleri incelendiğinde %30,7'si 2-10 yıl, %59,0'ı 11-21 yıl, %13,2'si 21-31 yıl ve %2,7'si 31-41 yıl sektör deneyimine sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki deneyimleri incelendiğinde %87,2'si 1-10 yıl, %11,9'u 11-21 yıl ve %0,7'si 33 yıl ve üzeri çalışmıştır.

### 3.7.2. Seyahat Acentalarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında araştırmaya katılan seyahat acentalarının özelliklerine yer verilmektedir. Bu bağlamda, seyahat acentasının yaşı, çalışan sayısı, faaliyet alanı, dış kaynak kullanım durumu, dış kaynak kullanım alanı ve türleri ile dış kaynak kullanım karar organları hakkındaki bilgiler Tablo 3.4'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.4:** Seyahat Acentalarının Özelliklerine İlişkin Bulgular

Özellik	Gruplar	n	%
Çalışan Sayısı	1-10 arası	123	81,3
	11-20 arası	23	15,2
	21 ve üzeri	5	3,5
Yaşı	1-10 arası	98	64,9
	11-20 arası	45	29,7
	21 ve üzeri	8	5,5
Çalışma Durumu	Sezonluk Çalışır	100	66,2
	Yıl Boyu Açıktır	51	33,8
Faaliyet Alanları	Tur düzenleme	144	21,8
	Rezervasyon	145	21,9
	Transfer	129	19,6
	Bilet satış	136	20,7
	Araç kiralama	105	15,9
	Diğer	1	0,1
Dış Kaynak Kullanımı	Evet	151	100
	Hayır	-	-
Dış Kaynak Kullanım Alanları	Otobüs Kiralama	50	7,5
	Rehberlik Hizmetleri	112	16,9
	Rent a Car	42	6,3
	Eğitim Hizmeti	---	---
	Bilgisayar işletmeleri	113	17,1
	Yurt Dışı Acentalar	---	---
	Yurt İçi Acentalar	26	3,9
	Yiyecek-İçecek Hizmeti	43	6,5
	Muhasebe	141	21,3
	Reklam hizmeti	126	19
	Güvenlik hizmeti	7	0,1
Dış Kaynak Kullanım Türü	Tedarikçiden yararlanma	61	40,4
	Stratejik ortaklık yoluyla	52	34,4
	Her ikisi	38	25,2
Dış Kaynak Kullanım Kararları	Acenta Sahibi	66	43,7
	Pazarlama Müdürü	-	-
	Operasyon Müdürü	85	56,3
	Diğer	-	-

Seyahat acentalarının çoğunluğunun 1-10 arasında (%81,3) çalışan sayısına sahip olduğu görülmüştür. Seyahat acentalarının yaşları incelendiğinde, yaşı 1-10 yıl arasındaki acentaların oranı %64,9, 11-20 yaş arasındaki acentaların oranı %29,7 ve 20 yaşının üzerindeki acentaların oranı %5,5'tir. Sezonluk açık olan acenta oranı %66,2 ve yıl boyu açık olan acentaların oranı %33,8'dir. Seyahat acentalarının faaliyetleri incelendiğinde seyahat acentalarının çoğunluğunun tur düzenleme, rezervasyon, transfer, bilet satış, araç kiralama faaliyetlerini bir arada gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan seyahat acentalarının tamamı dış kaynak

kullanmaktadır. Seyahat acentalarının %40.4'ü tedarikçiden yararlanarak, %34.4'ü stratejik ortaklık kurarak dış kaynak kullanmaktadır. Her iki yöntemi kullanan acentalarının oranı %25.2'dir. Acentalarda dış kaynak kullanımı konusunda karar mercii olarak sırasıyla operasyon müdürü (%56.3) ve acenta sahibi (%43.7) gelmektedir.

### **3.7.3. Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Bulgular**

Seyahat acentaları ile ilgili bulgulara yer verildikten sonra seyahat acentalarının DKK' nın faydalarını belirlemek ve gruplandırmak için faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu KMO değeri 0,823 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, örneklem yeterliliğinin bu tür bir analiz için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008). Dış kaynak kullanım nedenlerine ilişkin faktörler belirlenirken, öz değeri (Eigenvalues) 1'den büyük olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca, değişkenlerden faktör yükleri 0,40'ın altında olan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Barlett testi sonucu 2332,8979 olarak ve sig. değeri 0.000 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.5:** Dış Kaynak Kullanımının Faydaları (n=151)

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alfa
<b>Faktör 1 – Performansa İlişkin Faydalar</b>		8,237	% 26,570	0,84
DKK, bir bütün olarak acentanın verimliliğini artırır	,708			
DKK, bir bütün olarak acentanın karlılığını artırır	,759			
DKK, acentanın finansal performansını olumlu yönde etkiler	,842			
DKK, acentaya rekabet avantajı sağlar	,767			
<b>Faktör 2 – Örgütsel Nedenler</b>		3,314	% 10,691	0,83
DKK, acentaların faaliyetleri kontrol etme gücünü artırır	,702			
DKK, acentaların kendi hizmetlerini geliştirmesini sağlar	,828			
DKK, acentaların örgüt yapısını esnekleştirir	,729			
<b>Faktör 3 – Finansal Nedenler</b>		2,590	% 8,355	0,69
DKK, acentalarda yatırım sermayesi gereksinimini azaltır	,557			
DKK, acentalarda işletme sermayesi gereksinimini azaltır	,684			
DKK, daha fazla gelir elde etmeyi sağlar	,745			
DKK operasyon maliyetlerini azaltır	,668			
<b>Faktör 4 – İşgücü ile İlgili Nedenler</b>		1,877	% 6,054	0,70
DKK, acentaların iş gören sayısını azaltır	,689			
DKK, acentalara uzman iş gücü kullanımı sağlar	,690			
DKK, acentalarda iş görenlerin daha verimli çalışmasını sağlar	,691			
DKK, acentalarda personel maliyetlerinin düşmesini sağlar	,646			
<b>Faktör 5 – Hizmet Kalitesine İlişkin Nedenler</b>		1,784	% 5,756	0,61
DKK, acentanın yeni faaliyet ve hizmetler geliştirmesini sağlar	,542			
DKK, acentalarda mevcut hizmetlerin kalitesini artırır	,662			
DKK, acentalarda verilen hizmetlerin çeşitliliğini artırır	,746			
<b>Faktör 6 – Müşteri ile İlgili Nedenler</b>		1,201	% 3,873	0,63
DKK, acentalarda müşteri memnuniyetini artırmayı sağlar	,688			
DKK, acentalarda müşteri gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasını sağlar	,568			
DKK, acentaların içsel kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmasını sağlar	,527			
<b>Faktör 7 – Yönetimsel Nedenler</b>		1,115	% 3,596	0,65
DKK, acentalara yönetim faaliyetlerinde kolaylık sağlar	,627			
DKK, acentaların asıl faaliyetlerine (transfer, operasyon vb.) odaklanmalarını sağlar	,635			

1- Kesinlikle Katılmıyorum ..... 5-Kesinlikle Katılıyorum.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan yedi faktör “performans ile ilgili nedenler, örgütsel nedenler, finansal nedenler, işgücü ile ilgili nedenler, hizmet kalitesine ilişkin nedenler, müşteri ile ilgili nedenler ve yönetsel nedenlerdir”. Bu yedi faktörün toplam varyansı açıklama oranı %64.89’dur. Faktörlerin Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayıları 0.61 ile 0.84 arasında değişmektedir. Ölçeğin genel güvenilirliği ise, 0,89 olarak hesaplanmıştır.

İlk faktör olan “performans ile ilgili nedenlerin” toplam varyansı açıklama oranı ortalama %26,5’tir ve dört değişken ile açıklanmaktadır. İkinci faktör olan “örgütsel nedenlerin” toplam varyansı açıklama oranı %10,6’dır ve üç değişken ile açıklanmaktadır. Finansal nedenler olan üçüncü faktörün toplam varyansı açıklama oranı %8,3’tür ve dört değişken ile açıklanmaktadır. Dördüncü faktör olan “işgücü ile ilgili nedenlerin” varyansı açıklama oranı %6’dır ve dört değişken ile açıklanmaktadır. “Hizmet kalitesine ilişkin nedenlerin” varyansı açıklama oranı %5,75 oranında, “müşteri ile ilgili nedenlerin” %3,8 oranında ve yönetsel nedenlerin % 3,5’tir.

#### 3.7.4. Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının dış kaynak kullanım nedenlerini belirlenmeye çalışılmıştır. Verilen cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, mod ve medyan değerleri tespit edilmiştir.

**Tablo 3.6:** Seyahat Acentalarının Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

İfadeler	$\bar{x}$	SS	Mod	Medyan
Acentalar DKK’na ekonomik nedenlerden dolayı yönelmektedir	3,755	,65286	4	4
Acentalar DKK’na ana faaliyetlerine odaklanmak amacıyla yönelmektedir	3,5563	,80528	4	4
Acentalar DKK’na faaliyet alanındaki tecrübe ve bilgi eksikliği sebebiyle yönelmektedir	2,3113	1,22303	1	2
Acentalar DKK’na hizmet kalitesini artırmak amacıyla yönelmektedir	3,7020	,64078	4	4
Dış kaynak sağlayıcıları işletmenin isminin daha iyi bilinmesini sağladığı için yönelmektedir	3,8411	,61202	4	4
Acentalar DKK’na işletmenin imajını geliştirmek amacıyla yönelmektedir	3,8477	,62980	4	4
Dış kaynak sağlayıcıya acentanın yeni pazarlara açılmasının sağladığı için yönelmektedir.	3,9470	,56318	4	4
Acentalar DKK’na faaliyetlerinde esnekliği sağlamak amacıyla yönelmektedir	3,9073	,60389	4	4
Dış kaynak sağlayıcı daha gelişmiş hizmet sağlar.	3,9073	,65677	4	4
Acentalar DKK’na hizmetlerini farklılaştırmak amacıyla yönelmektedir	3,9868	,62168	4	4

Tablo 3.6 doğrultusunda seyahat acentalarının dış kaynak kullanım nedenleri çeşitlilik göstermektedir. Verilen cevaplar doğrultusunda *Acentalar DKK'na faaliyet alanındaki tecrübe ve bilgi eksikliği sebebiyle yönelmektedir* ifadesi haricindeki tüm ifadelerin aritmetik ortalamaları 4'e yakın çıkmıştır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan seyahat acentaları ekonomik neden, ana faaliyetlere odaklanma, hizmet kalitesini artırma, isminin daha iyi bilinmesini sağlama, işletmenin imajını geliştirme, yeni pazarlama açılma, faaliyet esnekliği sağlama, daha gelişmiş hizmet sunma ve hizmetlerini farklılaştırma nedenlerinden dolayı dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Araştırmaya katılan acentaların tecrübe ve bilgi eksikliği nedeniyle dış kaynak kullanımına gitmedikleri tespit edilmiştir.

### 3.7.5. Tedarikçide Aranan Özelliklere İlişkin Bulgular

Dış kaynak kullanımı konusunda acentaların tedarikçi işletmelerde aradığı bir takım özellikler de bulunmaktadır. Bu özelliklerin tespit edilmesine yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 3.7'de verilmiştir.

**Tablo 3.7:** Tedarikçide Aranan Özellikler

İfadeler	$\bar{x}$	SS	Mod	Medyan
Acentaların seçtiği tedarikçi deneyim sahibi olmalıdır	3,90	,58139	4	4
Acentamızın seçtiği tedarikçiler alanında uzman işletmeler olmalıdır	3,95	,63601	4	4
Acentamızın seçtiği tedarikçiler kurumsal temelli işletme olmalıdır	3,98	,62168	4	4
Acentamızın seçtiği tedarikçilerin kalite taahhütleri olmalıdır	4,03	,57058	4	4
Acentamızın seçtiği tedarikçilerin faaliyetleri yasalara uygun olmalıdır	4,03	,53438	4	4
Acentamızın seçtiği tedarikçilerin hizmet anlayışı bize benzer olmalıdır	3,99	,57151	4	4
Acentamızın seçtiği tedarikçiler sorumluluk bilincine sahip olmalıdır	4,02	,64236	4	4

Tablo 3.7'de görüldüğü üzere tedarikçide aranan özelliklere verilen yanıtların aritmetik ortalamaları genellikle birbirine yakındır ve 4 aritmetik ortalama düzeyindedir. Sırasıyla tedarikçide aranan özellikler, kalite taahhütlerine sahip olmak, tedarikçinin faaliyetlerinin yasalara uygun olması, tedarikçinin sorumluluk bilincine sahip olması, hizmet sunum anlayışının benzerliği, tedarikçinin kurumsal bir işletme olması, alanında uzman olması ve deneyim sahibi olmasıdır.

### 3.7.6. Anova ve T-testi sonuçları

Tez çalışmasının bu aşamasında, dış kaynak kullanımının faydalarının acentaların bazı özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla faktörler bazında t-testi ve Anova yapılmıştır.

**Tablo 3.8:** Acenta Çalışan Sayısı ile Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Anova Testi

Faktör		Kareler Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	P
Performansa İlişkin Faydalar	Gruplar arası	1,045	2	,522	,588	,557
	Grup içi	131,548	148	,889		
	Toplam	132,593	150			
Örgütsel Nedenler	Gruplar arası	,269	2	,135	,687	,505
	Grup içi	29,011	148	,196		
	Toplam	29,280	150			
Finansal Nedenler	Gruplar arası	,278	2	,139	,596	,552
	Grup içi	34,452	148	,233		
	Toplam	34,729	150			
İşgücü ile İlgili Nedenler	Gruplar arası	,597	2	,299	1,272	,283
	Grup içi	34,723	148	,235		
	Toplam	35,320	150			
Hizmet Kalitesine İlişkin Nedenler	Gruplar arası	,138	2	,069	,516	,598
	Grup içi	19,790	148	,134		
	Toplam	19,928	150			
Müşteri ile İlgili Nedenler	Gruplar arası	,015	2	,007	,030	,970
	Grup içi	35,575	148	,240		
	Toplam	35,589	150			
Yönetmel Nedenler	Gruplar arası	,698	2	,349	3,785	,025*
	Grup içi	13,637	148	,092		
	Toplam	14,334	150			

Faktör 1 – Performansa İlişkin Faydalar; Faktör 2 – Örgütsel Nedenler; Faktör 3 – Finansal Nedenler; Faktör 4 – İşgücü ile İlgili Nedenler; Faktör 5 – Hizmet Kalitesine İlişkin Nedenler; Faktör 6 – Müşteri ile İlgili Nedenler; Faktör 7 – Yönetmel Nedenler ( $p < 0,05$ )

Dış kaynak kullanımının faydalarının seyahat acentalarının çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova yapılmış ve testinin sonuçlarına dış kaynak kullanımının faydalarının acentaların çalışan sayısına göre faktör 7 (Yönetmel Nedenler) açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu farkın kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 3.9'da verilmiştir.

**Tablo 3.9:** Acenta Çalışan Sayısı ile Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Faktör	Değişken	Ortalama Fark	p
Yönetmel Nedenler	21-1/10	,33226	,046
	21-11/20	,41364	,018

Tukey testi sonuçları değerlendirildiğinde faktör 7 (yönetmel nedenler) ile acenta çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, faktör 7 boyutunda;

- ✓ 21 ve üzerinde çalışan sayısı olan seyahat acentaları ile 1-10 arasında çalışan sayısı olan (,33226) seyahat acentaları arasında,
- ✓ 21 ve üzerinde çalışan sayısı olan seyahat acentaları ile 11-20 arasında çalışan sayısı olan seyahat acentaları arasında (,41364) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, faktör 7 grubunda acenta çalışan sayısının belirleyici bir etken olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.10:** Acenta Yaşı ile Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Anova Sonuçları

Faktör	Kareler Toplamı	Df	Ortalamaların Karesi	F	P	
Performansa İlişkin Faydalar	Gruplar arası	3,954	2	1,977	2,275	,106
	Grup içi	128,638	148	,869		
	Toplam	132,593	150			
Örgütsel Nedenler	Gruplar arası	,466	2	,233	1,197	,305
	Grup içi	28,814	148	,195		
	Toplam	29,280	150			
Finansal Nedenler	Gruplar arası	,040	2	,020	,086	,918
	Grup içi	34,689	148	,234		
	Toplam	34,729	150			
İşgücü ile İlgili Nedenler	Gruplar arası	,307	2	,154	,650	,524
	Grup içi	35,013	148	,237		
	Toplam	35,320	150			
Hizmet Kalitesine İlişkin Nedenler	Gruplar arası	,127	2	,063	,474	,623
	Grup içi	19,801	148	,134		
	Toplam	19,928	150			
Müşteri ile İlgili Nedenler	Gruplar arası	,159	2	,080	,332	,718
	Grup içi	35,430	148	,239		
	Toplam	35,589	150			
Yönetmel Nedenler	Gruplar arası	,136	2	,068	,707	,495
	Grup içi	14,199	148	,096		
	Toplam	14,334	150			

$p < 0,05$

Dış kaynak kullanımının faydalarının seyahat acentasının yaşına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucuna göre,

seyahat acentasının yaşının anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, acentanın yaşının dış kaynak kullanım faydaları kapsamında etkili bir değişken olmadığı tespit edilmiştir

**Tablo 3.11:** Acentanın Çalışma Durumu (sezonluk ve yıl boyu) ile Dış Kaynak Kullanımının Faydaları İlişkisi

		Varyansın Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-uçlu)
Performansa İlişkin Faydalar	Eşit	,688	,408	,137	148	,891
	Eşit Değil			,176	143,099	,861
Örgütsel Nedenler	Eşit	,356	,552	-,043	148	,966
	Eşit Değil			-,043	95,403	,966
Finansal Nedenler	Eşit	,656	,419	-1,688	148	,094
	Eşit Değil			-1,721	103,387	,088
İşgücü ile İlgili Nedenler	Eşit	,170	,681	,513	148	,609
	Eşit Değil			,516	100,052	,607
Hizmet Kalitesine İlişkin Nedenler	Eşit	,834	,363	-1,002	148	,318
	Eşit Değil			-,988	94,599	,326
Müşteri ile İlgili Nedenler	Eşit	,003	,958	-1,554	148	,122
	Eşit Değil			-1,566	100,130	,121
Yönetmel Nedenler	Eşit	,691	,407	-,561	148	,575
	Eşit Değil			-,559	96,976	,577

p<0,05

Dış kaynak kullanımının faydalarının seyahat acentasının çalışma durumuna göre (sezonluk, yıl boyu) farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, acentaların sezonluk veya yıl boyu faaliyet göstermesinin dış kaynak kullanım nedenini farklılaştırmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, acentanın sezonluk çalışması ya da yıl boyu açık olması ile dış kaynak kullanımı arasında bir ilişki yoktur.

**Tablo 3.12:** Dış Kaynak Kullanım Türü (tedarikçi, stratejik ortaklık, her ikisi) ile Dış Kaynak Kullanımının Faydalarına İlişkin Anova Testi

Faktör		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	P
Performansa İlişkin Faydalar	Gruplar arası	3,633	2	1,816	2,085	,128
	Grup içi	128,960	148	,871		
	Toplam	132,593	150			
Örgütsel Nedenler	Gruplar arası	,030	2	,015	,077	,926
	Grup içi	29,250	148	,198		
	Toplam	29,280	150			
Finansal Nedenler	Gruplar arası	,027	2	,013	,057	,944
	Grup içi	34,702	148	,234		
	Toplam	34,729	150			
İşgücü ile İlgili Nedenler	Gruplar arası	,124	2	,062	,262	,770
	Grup içi	35,196	148	,238		
	Toplam	35,320	150			
Hizmet Kalitesine İlişkin Nedenler	Gruplar arası	,084	2	,042	,312	,732
	Grup içi	19,844	148	,134		
	Toplam	19,928	150			
Müşteri ile İlgili Nedenler	Gruplar arası	,170	2	,085	,354	,702
	Grup içi	35,420	148	,239		
	Toplam	35,589	150			
Yönetmel Nedenler	Gruplar arası	,247	2	,123	1,297	,277
	Grup içi	14,088	148	,095		
	Toplam	14,334	150			

Dış kaynak kullanım türü ile dış kaynak kullanımının faydalarını karşılaştırmak amacıyla yapılan anova sonuçlarına göre, her iki değişken arasında anlamlı bir fark elde edilememiştir. Alınan dış kaynak türünün (tedarikçi, stratejik ortaklık, her ikisi) dış kaynak kullanım faydaları faktör grupları üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Dış kaynak kullanım türü ne olursa olsun, dış kaynak kullanım faydaları belli olduğundan bu sonuç olağan bir durumdur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü, çok sayıda işletmenin bir araya gelerek turistik ürünü ortaya çıkardığı çok paydaşlı bir sektördür. Bu paydaşlar, ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence, alışveriş vb. işletmelerin bir bütün halinde hizmeti sundukları görülmektedir. Turizm faaliyetleri açısından düşünüldüğünde ulaştırma, yeme-içme ve konaklama işletmeleri öncelikli hizmet üreticileridir ve bu işletmelerin hizmet kalitesi, makro anlamda ülke turizmi açısından oldukça önemlidir.

Seyahat acentaları, otel-acentamüşteri etkileşiminde önemli yer tutmaktadır. Otellerin müşterilere ve müşterilerin otel işletmelerine ulaşmasında acentalar aracı görevi görmektedirler. Bu durum herhangi bir destinasyonun gelişmesinde acentanın ne kadar önemli bir eleman olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Seyahat acentaları, hizmet kalitelerini arttırmak, personel verimliliğini yükseltmek ve maliyetlerin etkin yönetimi sağlamak adına bazı güncel yönetim tekniklerini kendilerine uyarlamakta ve bu sayede hem kendileri hem de sektör için önemli fonksiyonları icra etmektedir. Bu güncel yönetim tekniklerinin önemlilerinden birisi olarak dış kaynak kullanımı karşımıza çıkmaktadır. Acentalar kendilerini deneyim açısından eksik görmemelerine rağmen dış kaynak faaliyetlerine farklı nedenlerle başvurmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı, temel yeteneklere ilave edildiği zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle, işletmelerin kendilerinin öz yetenekleri ile sağlayamadıkları hizmetlerin dışarıdan alınması anlamına gelen DKK'da, temel amaç işletme çıkarları ile uyuşan bir tedarikçi anlaşması yapılmasıdır. DKK, işletmelerin küçük, orta ve büyük ölçekli olmasına göre değişim göstermektedir. Küçük ölçekli bir acentanın dış kaynak kullanımına duyduğu ihtiyaç ile büyük ölçekli bir acentanın dış kaynak kullanımına duyduğu ihtiyaç farklıdır. Büyük ölçekli bir acenta araç kiralama, yeme-içme vb. ihtiyaçlarını dışardan karşılarken küçük ölçekli bir acenta bunu kendi bünyesinden temin edebilir. Bu durum, dış kaynak kullanımının işletme boyutuna göre değişiklik gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı, turizm sektörü için önemli bir bileşen olan seyahat acentalarında öncelikli olarak dış kaynak kullanımının nedenlerinin ve amaçlarının belirlenmesidir. Araştırma kapsamında birincil ve ikincil verilerden faydalanılmış ve nicel bir yöntem belirlenerek, araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmada,

anket tekniği kullanılarak Muğla ilindeki seyahat acentalarından veri toplanmıştır. Anket formu, alanyazında ön plana çıkan referanslara bağlı kanılarak oluşturulmuştur. Muğla ili hem Türkiye'nin önemli turizm merkezlerinden biri olması hem de seyahat acentası sayısının fazlalığı nedeniyle çalışma sahası olarak seçilmiştir.

Örnekleme oluşturan kişilerin cinsiyetleri incelendiğinde çoğunun erkek olduğu, gruplar arası yaş ortalamalarının birbirine yakın olduğu ve genellikle örneklemin orta yaş düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Örneklemin büyük bir kısmının evli ve niversite mezunu olduğu; katılımcıların genellikle acenta sahibi ve operasyon müdürü olduğu görülmektedir. Örneklemin turizm sektöründeki deneyimleri incelendiğinde ise, genellikle uzun süredir sektörde çalışanlardan (11-21 yıl arası alışanlar) oluştuğu tespit edilmiştir.

Seyahat acentalarının özellikleri incelenince, çoğunluğunun 1-10 arasında çalışan sayısına sahip olduğu; 1-10 yaş arasındaki acentaların oranının yüksek olduğu grlmştir. Seyahat acentalarının çoğunun sezonluk olarak hizmet verdiği, tur düzenleme, rezervasyon, transfer, bilet satış, araç kiralama faaliyetlerini bir arada gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bu alışma açısından en önemli bulgu, araştırmaya katılan seyahat acentalarının tamamının dış kaynak kullanımına başvurmasıdır. Acentalar hem tedarikçiden yararlanarak hem de stratejik ortaklık kurarak dış kaynak kullanmaktadırlar. Operasyon müdürü ve acenta sahibi dış kaynak kullanımına öncelikli olarak karar veren kişilerdir.

Tez çalışmasında, seyahat acentaları açısından DKK'nın faydalarını belirlemek ve gruplandırmak için faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, performans, örgütsel, finansal, işgücü, hizmet kalitesine ilişkin, müşteri ve yönetsel nedenler olmak üzere yedi faktör boyutu tespit edilmiştir.

Seyahat acentalarının dış kaynak kullanım nedenleri incelendiğinde farklılıklar olduğu incelenmiştir. Araştırmaya katılan seyahat acentaları ekonomik neden, ana faaliyetlere odaklanma, hizmet kalitesini arttırma, isminin daha iyi bilinmesini sağlama, işletmenin imajını geliştirme, yeni pazarlama açılma, faaliyet esnekliği sağlama, daha üstün hizmet sunma ve hizmetlerini farklılaştırma nedenlerinden dolayı dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Dolayısıyla, dış kaynak kullanımının tek bir nedeni olmadığı, acentaların birden fazla gerekçe ile dış kaynak kullanımına

yöneldikleri dikkati çekmektedir. Araştırmaya katılan acentaların bilgi ve deneyim eksikliğini kapatmak amacıyla dış kaynak kullanımına yönelmemiş olmaları da çalışmanın bir diğer önemli bulgusudur.

Seyahat acentalarının dış kaynak kullanımını sağladığı tedarikçi işletmelerde aradığı özellikler de belli başlıklar altında özetlenebilmektedir. Bu özellikler incelendiğinde ise, tedarikçi işletmelerin kalite taahhütlerine sahip olmasının, tedarikçinin faaliyetlerinin yasalara uygun olmasının, tedarikçinin sorumluluk bilincine sahip olmasının, hizmet sunum anlayışında iki işletmenin birbirine benzer özellikte olmasının, tedarikçinin kurumsal bir işletme olmasının, tedarikçinin alanında uzman olmasının ve dış kaynak kullanımını konusunda deneyim sahibi olmasının ön planda geldiği görülmektedir.

Çalışmada farklılık sonuçlarını belirlemeye yarayan anova ve t-testi kullanılarak faktör grupları ile seyahat acentalarının özellikleri arasında farklılık olup olmadığı da tespit edilmiştir. Bu bağlamda, ilk aşmada dış kaynak kullanımının faydalarının seyahat acentalarının çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Anova testi yapılmış ve testinin sonuçlarına göre dış kaynak kullanımının faydalarının acentaların çalışan sayısına göre “yönetmel nedenler” açısından  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yönetmel nedenler ile çalışan sayısı arasında anlamlı bir farklılığın olduğu incelenmiştir.

Dış kaynak kullanımının faydalarının seyahat acentasının yaşına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Çıkan sonuca göre, dış kaynak kullanımının faydaları ile seyahat acentasının yaşı arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, acentanın yaşı dış kaynak kullanım faydaları kapsamında etkili bir değişken değildir. Acentanın genç veya yaşlı bir işletme olmasının dış kaynak kullanımını etkilemediği dikkati çekmektedir.

Dış kaynak kullanımının faydaları ile seyahat acentanın çalışma durumu arasında farklılık olup olmadığı tespit edilmek için t-testi yapılmıştır. Acentaların sezonluk veya yıl boyunca faaliyet göstermeleri ile dış kaynak kullanım faydaları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu bağlamda, acentanın sezonluk çalışması ya da yıl

boyu açık olması ile dış kaynak kullanımı arasında bir ilişki yoktur ki acenta faaliyet türü dış kaynak kullanımını etkilememektedir.

Dış kaynak kullanım türü (tedarikçi, stratejik ortaklık, her ikisi) ile dış kaynak kullanımının faydaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmesi amacıyla yapılan anova testine göre, her iki değişken arasında anlamlı bir fark elde tespit edilememiştir. Dış kaynak kullanım türü dış kaynak kullanım faydalarını etkileyen bir değişken değildir. Dış kaynak kullanımının işletme politikasına sağlayacağı yararlar düşünüldüğünde çıkan sonuç beklenen bir durumdur.

Yapılan bu çalışma sadece Muğla ilindeki kıyı tipi seyahat acentalarını kapsamaktadır. Ortaya çıkan sonuçların tüm seyahat acentaları için genellenmesi sakınca yaratabilir. Ancak, gelecekte şehir acentaları üzerinde çalışmalar yürütülerek ortaya çıkan sonuçların kıyaslanması sağlanabilir. Benzer şekilde, incoming ve outgoing acentaların kıyaslanması da özgün sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Araştırma kapsamında kullanılan nicel araştırma yöntemine nitel yöntemler de dahil edilerek karma yöntem şeklinde farklı bir araştırma yapmak mümkündür. Araştırma sahası, araştırmacının maliyetlerini azaltmak gibi nedenlerle Muğla olarak belirlenmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği destinasyonlar farklılaştırılarak destinasyonlar arası dış kaynak kullanımı farklılığı ya da benzerliklerini tespit etmek mümkündür.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan seyahat acentalarının tamamının dış kaynak kullanımına birden fazla alan açısından başvurdukları görülmektedir. Seyahat acentaları, yaş, çalışan sayısı gibi kriterlere bağlı olmaksızın dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Acentalar, tedarikçi veya stratejik ortaklık yollarına başvurarak dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. Acentalar, kendilerini bilgi ve deneyim açısından yetersiz görmemelerine rağmen dış kaynak kullanmakta ve dış kaynak kullanımında muhtemelen maliyet kaygısı ön planda yer almaktadır. Sektörde, seyahat acentalarının dış kaynak kullanımı açısından bir eşbiçimselliğin söz konusu olduğunu da belirtmek gerekir. Dolayısıyla, Yapılan araştırma kapsamında seyahat acentalarının kendi kalitelerini geliştirme ve işletme sürekliliği sağlama adına dış kaynak kullanımı yoluna gittikleri görülmüştür.

## KAYNAKÇA

Ahipaşaoğlu, S. ve Arıkan, İ. (2003). *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Akçura, G. (1993). *Seyahat Acentaları Tarihi*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, İstanbul: TÜGIAD Yayınları.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), ss. 4-21.

Aksoy, M. (2002). *2000 Yılında Hristiyanlık (Dünü, Bugünü ve Geleceği), Dinler Tarihi Araştırmaları*, Ankara: Dinler Tarihi Derneği Yayınları.

Akomode O. J., Lees, B. ve Irgens C. (1998). Constructing Customised Models and Providing Information to Support IT Outsourcing Decisions, *Logistics Information Management*, 11(2), ss.114-127.

Alaeddinoğlu, F. ve Can, A. S. (2007). Türk Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, ss.50-66.

Atan, H. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik; Kuşadası Bölgesindeki Oteller Üzerine Bir Araştırma*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Bakan, İ., Fettahlıoğlu, H. S. ve Eyitmiş, A. M. (2012). Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), ss.141-161.

Baloğlu, S. ve Mangaloğlu, M. (2001). Tourism Destination Images Of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as Perceived By US-Based Tour Operators and Travel Agents. *Tourism Management*, 22(1), 1-9.

- Beaver, A. (1992). Hotel CRS: an overview. *Tourism Management*, 13(1), 15-21.
- Bikkina, N. (2010). BPO Call Centres: Psychosocial Issues and Related Ethical Conundrums, *İş Ahlakı Dergisi Turkish Journal of Business Ethics*, 5(3), ss. 15-19.
- Bitner, M. J. (1981). Deregulation And The Future of the U.S. Travel Agent Industry, *Journal Of Travel Research*, 20 (fall), ss.2-7.
- Bitner, M. J. ve Booms, B. H. (1982). Trends in Travel and Tourism Marketing: The Changing Structure of Distribution Channels. *Journal of Travel Research*, 20(4), ss.39-44.
- Blind, P. (2014). The Phenomenon of Outsourcing: Review Of Literature, *International Research Journal of Commerce and Law*, 1(1), ss. 43-57.
- Brown, D. ve Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing How to Manage The Changes, Challenges and Opportunities*, Florida USA: *Wiley and Sons Publishers*.
- Budak, G. ve Gönül B. (2004). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Buhalis, D. ve Laws, E. (Eds.). (2001). *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations*, New York: Cengage Learning EMEA.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cheyne, J., Downes, M. ve Legg, S. (2006). Travel Agent vs Internet: What Influences Travel Consumer Choices?, *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), ss.41-57.
- Cin, H. ve Akyılmaz, G. (2003). *Türk Hukuk Tarihi*. Konya: Sayram Yayınları.
- Collins, T. (2007). Procurement Outsourcing In Large New Zealand Organizations, *Unitec New Zealand Institute of Technology*, 5(2), ss. 1-95.
- Corbett, M. F. (2004). *The Outsourcing Revolution. Why It Makes Sense and How To Do It Right*, Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Coulter, K. S. (2002). The Effects of Travel Agent Characteristics on The Development of Trust: A Contingency View, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(4), ss.67-85.

Crichton, E. ve Edgar, D. (1995), Managing Complexity for Competitive Advantage: An IT Perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), ss.12-18.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Çolakoğlu, O. E. ve Çolakoğlu, Ü. (2007). *Seyahat Acentaları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Debély, J., Dubosson, M. ve Fragnière, E. (2007). *The Travel Agent: Delivering More Value By Becoming an Operational Risk Manager*, <http://hesso.tind.io/record/106/files/lm.pdf> Erişim Tarihi: 01.06.2018.

Dereli, B. (2003), İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 4(2), ss. 123.

Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon. *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(2), ss. 1-8.

Dittmer, P. R., ve Griffin, G. G. (1993). *Dimensions of The Hospitality Industry: An Introduction*, Pennsylvania: Van Nostrand Reinhold.

Doğan, H. (2004). İşletmelerde Bir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi ve Gelişim Rotası, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (5)2, ss. 23-38.

Dunfee, T. W. ve Black, B. M. (1996). Ethical Issues Confronting Travel Agents, *Journal Of Business Ethics*, 15(2), 207-217.

Ecerkale, K. ve Kovancı A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), ss. 69-75.

Espino, T. F. ve Padron, V. (2004). Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands, *Hospitality Management*, 23(1), ss. 287–306.

Fan, Y. (2000). Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies, *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), ss. 213-219.

Fixler, D. J. ve Siegel, D. (1999). Outsourcing and Productivity Growth in Services, *Structural Change and Economic Dynamics*, 10(1), ss. 177–194.

Fuller, G. (1994). *Travel Agency Management*. Ohio-USA: South-Western Publishing Co.

Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (2000). İşletmelerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının Rolü, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), ss. 119-138.

Gerekan, B. (2010) *İç denetimde Dış kaynak Kullanımı (outsourcing):İMKB-100 Endeksinde İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir Araştırma*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Trabzon.

Gilley, M. K. ve Abdul R. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effect on Firm Performance, *Journal of Management*, 26(4), ss. 763–790.

Glass, A. J. ve Saggi, K. (2001). Innovation And Wage Effects Of International Outsourcing, *European Economic Review*, 45(1), ss. 67-86.

Gökçen Ayan, B. (2010) *Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı Olarak Türkiye'deki Kamu Kurumlarına Alt İşverenlik Uygulamaları*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Greaver, M. F. (1999). *A structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, New York: American Management Association.

Gulzhanat, T. (2012). Advantages And Disadvantages Of Outsourcing Analysis Of Outsourcing Practices Of Kazakhstan Banks, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, ss. 188-195.

Grupe, F. H. (2007). *Outsourcing The Help Desk Function*, Information Systems Management. New York: American Management Association.

Hacıoğlu, N. (2011) *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, (12), ss. 83-103.

Heikkila, J. ve Carlos C. (2002). Outsourcing: A Core or Non-core Strategic Management Decision?, *Strategic Change*, 11(1), ss. 183–193.

Heung, V. C. ve Chu, R. (2000). Important Factors Affecting Hong Kong Consumers' Choice of a Travel Agency For All-Inclusive Package Tours. *Journal of Travel Research*, 39(1), ss.52-59.

Hoecht, A. ve Trott, P. (2006). Innovation Risks of Strategic Outsourcing, *Technovation*, 26(1), ss. 672-681.

İçöz, O. (1998). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitapevi.

Jayapalan, N. (2001). *Introduction to Tourism*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.

Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2000). Outsourcing: A Paradigm Shift, *Journal of Management Development*, 19(8), ss. 670-728.

Kalkan, O. (1995). *Turizm Mevzuatımız*, Ankara: T.H.K. Basımevi.

Karadal, H. E. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi ve İstanbul Tekstil Kent'te Bir Araştırma*, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Karadeniz, S. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(12), ss.185-199.

Karakaş, Y. E. (2012). *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya'da Faaliyette Bulunan Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Karayılmazlar, S. (1995). Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing), *Yönetim Dergisi*, 22(6), ss. 23–26.

Kasavana, M. L. ve Cahill, J. J. (1997). Managing Computers in the Hospitality Industry. Educational Inst Of The Amer Hotel.

Kesgin, M. (2005). *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.

Kettinger, W. J. ve Teng J. T. C. (1998). Aligning BPR To Strategy: A Framework For Analysis, *Long Range Planning*, 31(1), ss. 93-107.

Kılıç, İ. ve Ural, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Klenosky, D. B. ve Gitelson, R. E. (1998). Travel Agents' Destination Recommendations, *Annals of Tourism Research*, 25(3), 661-674.

Korkmaz, E. (2006). *Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algulamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Kozak, N. (2001). *Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N. (2004). *Turizmde Aracı İşletmelerin Geleceğe Yönelik Beklentileri Türkiye'de Faaliyet Göstermekte Olan Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kutukız, D., Ergün, E. ve Uslu, A. (2011). Seyahat İşletmelerinde Paket Tur Maliyetinin Oluşumu ve Paket Tur Maliyetini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Uygulama. *12. Ulusal Turizm Kongresi*, 30 Kasım-4 Aralık.

Kweku, M., Osei, B. ve Ojelanki K. N. (2006). Managing Risks In Information Systems Outsourcing: An Approach To Analyzing Outsourcing Risks And Structuring Incentive Contracts, *European Journal of Operational Research* 174, ss. 245–264.

Lacity, M., and R. Hirschheim, (1995). *Beyond the Information System Outsourcing bandwagon: the insourcing response*, New York: Wiley.

Lankford, W. M. ve Parsa, F. (1999). Outsourcing: A Primer, *Management Decision*, 37(4), ss. 310–316.

Lam, T. ve Zhang, H. Q. (1999). Service Quality Of Travel Agents: The Case Of Travel Agents in Hong Kong, *Tourism Management*, 20(3), 341-349.

Lamminmaki, D. (2003). *Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective*, Griffith University, Unpublished Doctoral Thesis, Australia.

Lei, D. (2007). Outsourcing and China's rising economic power, *Orbis*, 51(1), ss. 21-39.

Lewis, I. ve Talalayevsky, A. (1997). Travel Agents: Threatened Intermediaries?, *Transportation Journal*, 36(3), ss.26-30.

Lonsdale, C. ve Andrew, C. (2000). The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad? *Industrial Management and Data Systems*, 100(9), ss. 444-450.

Lovelock, B. (2004). New Zealand Travel Agent Practice In The Provision of Advice For Travel To Risky Destinations. *Journal Of Travel and Tourism Marketing*, 15(4), 259-279.

Lundberg, D. E. (1980). *The Tourist Business*, Boston: CABI Publishing Inc.

Mayhew, L. (1987). The Travel Agent-Rise or Fall? İçinde: A. Hodgson (Der), *The Travel and Tourism Industry-Strategies for the Future* (ss.49-73). Oxford: Pergamon Press.

McIntosh, R. ve Gupta, S. (1977). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Columbus, Ohio: Grid Publishing Inc.

McKercher, B., Packer, T., Yau, M. K. ve Lam, P. (2003). Travel Agents As Facilitators Or Inhibitors of Travel: Perceptions Of People With Disabilities. *Tourism Management*, 24(4), 465-474.

Mclvor, R. (2000). A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process, *Supply Chain Management, An International Journal*, 5(1), ss. 22-36.

Mersin, D. N. (2010), *Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Mısırlı, İ. (2010). Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü. Detay Yayıncılık.

Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M. ve Ranchhod, A. (2009). *Marketing In Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann.

Mieghem, J. A. V. (1999). Coordinating Investment, Production, and Subcontracting, *Management Science*, 45(7), ss. 954-971.

Ofluoğlu, G. ve Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri, *Kamu-İş*, 11(1), ss. 139-165.

Okumuş, F. ve İsfendiyaroğlu, H. (2002). İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(3-4), ss. 230-244.

Oktay, E. (2006). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

Öz, M. (2011), *Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerini Oluşturmada ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing)*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.

Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, (4. Baskı), Eskişehir: Kaan Yayınları.

Özdoğan, O. N. (2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

Öztürk, A. ve Sezgili K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, ss.127-142.

Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), ss. 79-91.

Quelin, B. ve Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks, *European Management Journal*, 21(5), ss. 647-661.

Quinn, J. B. ve Frederick G. H. (1995). Strategic Outsourcing, *The McKinsey Quarterly*, No:1, ss. 48-70.

Rodríguez-Espino, T. F. ve Padron-Robania, V. (2004). Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands, *Hospitality Management*, 23(1), ss. 287-306.

Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, Ö. G. K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), ss.1-27.

Seyahat Acentaları Birliği Yönetmeliği, 1975. Sayı:15369.

Seyahat Acentaları Birliği Yönetmeliği, 1996. Sayı:22747.

Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, 1972. Sayı:14320, Cilt: 11.

Sibley, S. D. ve Teas, R. K. (1979). The Manufacturer's Agent In Industrial Distribution, *Industrial Marketing Management*, 8(4), 286-292.

- Tekin, A. ve Karaosmanoğlu, F. (1991). *Turizm Hareketleri İçinde Seyahat Acentaları*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Tetik, N. ve Ören, V. E. (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (34), 74-86.
- Troacă, V. A. ve Bodislav, D. A. (2012). Outsourcing, The Concept. *Theoretical and Applied Economics*, 19(6), ss. 51-58.
- Tse, A. C. B. (2003). Disintermediation Of Travel Agents In The Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 453-460.
- Turan, A. (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (5)7 ss. 147-170.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ünalır, T. (2007). *Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri, Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Vainikka, V. (2014). Travel Agent Discourses of Mass Tourism: Beyond Stereotypes?, *Tourism Geographies*, 16(2), ss.318-332.
- Yağmur, A. (2007). *Öz yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing):Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Yale, P. (1995). *The Business of Tour Operations*. England: Addison Wesley Longman Limited.
- Yarcan, Ş. ve Peköz, M. (2001). *Seyahat İşletmeleri*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yıldırım, H. ve Yavan, Ö. (2008). Örgütsel Küçülme ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu, *“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), ss.181-209.

Yılmaz, G. (2007). *Türkiye’de Hastane Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (outsourcing) ve Hizmet Alan Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Trabzon.

Tuncer, D. (1986). *Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, İİBF Yayınları, No: 14.

## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.wisegeek.com/what-is-strategic-outsourcing.html>. Erişim: (Şubat 04, 2016).

<http://www.outsourcing.com/> Erişim: (Şubat 14, 2016).

<http://smartchurchmanagement.com/advantages-and-disadvantages-of-outsourcing>. Erişim: (Şubat 15, 2016).

<https://blog.udemy.com/advantages-and-disadvantages-of-outsourcing>. Erişim: (Şubat 10, 2016).

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9648/seyahat-acentasi-nedir.html> Erişim: (Haziran 26, 2017).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=280287](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=280287) Erişim: (Haziran 29, 2017).

[https://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/dunden-bugune-seyahat-acentalari\\_501.html](https://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/dunden-bugune-seyahat-acentalari_501.html) Erişim: (Mart 21, 2018).

<https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler> Erişim: (Mayıs 30, 2018).

## EKLER

### Ek-1: ANKET FORMU

Bu anket formu Muğla'da bulunan acentaların dış kaynak kullanım uygulamalarını tercih nedenlerini ölçmek adına hazırlanmakta olan bilimsel bir çalışmaya veri sağlamak için hazırlanmıştır. Sorular sadece veri toplamak amacı ile hazırlandığı için isminizi ya da kimliğinizi belirten bir şey yazmayınız. Cevaplarınız hiçbir şekilde özel olarak kullanılmayıp, gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevaplarla yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz...

Hasan Ali ÇÖRÜŞ

### ACENTAYA İLİŞKİN BİLGİLER

1) Acentanızın çalışan sayısı .....

2) Acentanın yaşı .....

3) Acentamız  Sezonluk çalışır  Yıl boyu açıktır

4) Acentanızın Faaliyet Alanları (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Tur Düzenlemek  Rezervasyon  Transfer  Bilet Satma  Araç Kiralama  Diğer .....

5) Acentanız dış kaynak kullanmakta mıdır?

Evet  Hayır

6) Cevabınız evet ise, acentanız hangi hizmetleri dışarıdan almaktadır? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Otobüs Kiralama  Bilgisayar işletmeleri   
Muhasebe  Rehberlik Hizmetleri  Yurt Dışı Acentalar  Reklam  
 Rent a Car hizmeti  Yurt İçi Acentalar  Güvenlik hizmeti  
 Eğitim Hizmeti  Yiyecek-İçecek Hizmeti

7) Acentanızın dış kaynak kullanım türleri nelerdir?

Tedarikçiden yararlanma (tedarikçi aracılığıyla)  
 Stratejik ortaklık yoluyla (ortaklık sözleşmesi yaparak)

8) Acentanızda dış kaynak kullanım kararları kimler tarafından verilmektedir?

Acenta Sahibi  Pazarlama Müdürü  Operasyon Müdürü   
Diğer

## DIŞ KAYNAK KULLANIM NEDENLERİ VE AMAÇLARI

1- Hiç katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5-Tamamen katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	DKK, acentalara yönetim faaliyetlerinde kolaylık sağlar	1	2	3	4	5
2	DKK, acentalara zaman tasarrufu sağlar	1	2	3	4	5
3	DKK, acentaların asıl faaliyetlerine (transfer, operasyon vb.) odaklanmalarını sağlar	1	2	3	4	5
4	DKK, acentaların faaliyetleri kontrol etme gücünü artırır	1	2	3	4	5
5	DKK, acentaların bilgi ve becerilerini geliştirir	1	2	3	4	5
6	DKK, acentaların kendi hizmetlerini geliştirmesini sağlar	1	2	3	4	5
7	DKK, acentaların örgüt yapısını esnekleştirir	1	2	3	4	5
8	DKK, acentaların iş gören sayısını azaltır	1	2	3	4	5
9	DKK, acentalara uzman iş gücü kullanımı sağlar	1	2	3	4	5
10	DKK, acentalarda iş görenlerin daha verimli çalışmasını sağlar	1	2	3	4	5
11	DKK, acentaların değişen şartlara daha kolay uyum göstermesini sağlar	1	2	3	4	5
12	DKK, acentanın yeni faaliyet ve hizmetler geliştirmesini sağlar	1	2	3	4	5
13	DKK, acentaların tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurmasını sağlar	1	2	3	4	5
14	DKK, acentalarda mevcut hizmetlerin kalitesini artırır	1	2	3	4	5
15	DKK, acentalarda verilen hizmetlerin çeşitliliğini artırır	1	2	3	4	5
16	DKK, acentalarda müşteri memnuniyetini artırmayı sağlar	1	2	3	4	5
17	DKK, acentalarda müşteri gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasını sağlar	1	2	3	4	5
18	DKK, acentaların içsel kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmasını sağlar	1	2	3	4	5
19	DKK, acentalarda teknolojiden daha etkin yararlanmayı sağlar	1	2	3	4	5
20	DKK, acentalarda yatırım sermayesi gereksinimini azaltır	1	2	3	4	5
21	DKK, acentalarda işletme sermayesi gereksinimini azaltır	1	2	3	4	5
22	DKK, acentalarda personel maliyetlerinin düşmesini sağlar	1	2	3	4	5
23	DKK, bir bütün olarak acentanın verimliliğini artırır	1	2	3	4	5
24	DKK, bir bütün olarak acentanın karlılığını artırır	1	2	3	4	5
25	DKK, acentanın finansal performansını olumlu yönde etkiler	1	2	3	4	5
26	DKK, acentaya rekabet avantajı sağlar	1	2	3	4	5
27	Acentalar DKK'na ekonomik nedenlerden dolayı yönelmektedir	1	2	3	4	5
28	Dış kaynak kullanımı iş hayatında riski azaltır	1	2	3	4	5
29	Acentalar DKK'na ana faaliyetlerine odaklanmak amacıyla yönelmektedir	1	2	3	4	5
30	DKK, daha fazla gelir elde etmeyi sağlar	1	2	3	4	5
31	Acentalar DKK'na faaliyet alanındaki tecrübe ve bilgi eksikliği sebebiyle yönelmektedir	1	2	3	4	5
32	DKK operasyon maliyetlerini azaltır	1	2	3	4	5
33	Acentalar DKK'na hizmet kalitesini artırmak amacıyla yönelmektedir	1	2	3	4	5

34	Dış kaynak sağlayıcıları işletmenin isminin daha iyi bilinmesini sağlar	1	2	3	4	5
35	Acentalar DKK'na işletmenin imajını geliştirmek amacıyla yönelmektedir	1	2	3	4	5
36	Dış kaynak sağlayıcı yeni pazarlara açılmayı sağlar	1	2	3	4	5
37	Acentalar DKK'na faaliyetlerde esnekliği sağlamak amacıyla yönelmektedir	1	2	3	4	5
38	Dış kaynak sağlayıcı daha gelişmiş hizmet sağlar.	1	2	3	4	5
39	Acentalar DKK'na hizmetlerini farklılaştırmak amacıyla yönelmektedir	1	2	3	4	5
40	Dış kaynak sağlayıcı, acentamızın ihtiyaçlarına en kısa zamanda yanıt verme yeteneğine sahiptir	1	2	3	4	5
41	Acentalar, DKK'da işbirliği yapılan tedarikçi deneyim sahibi olmalıdır	1	2	3	4	5
42	Acentamızın seçtiği tedarikçiler alanında uzman işletmeler olmalıdır	1	2	3	4	5
43	Acentamızın seçtiği tedarikçiler kurumsal temelli işletme olmalıdır	1	2	3	4	5
44	Acentamızın seçtiği tedarikçilerin kalite taahhütleri olmalıdır	1	2	3	4	5
45	Acentamızın seçtiği tedarikçilerin faaliyetleri yasalara uygun olmalıdır	1	2	3	4	5
46	Acentamızın seçtiği tedarikçilerin hizmet anlayışı bize benzer olmalıdır	1	2	3	4	5
47	Acentamızın seçtiği tedarikçiler sorumluluk bilincine sahip olmalıdır	1	2	3	4	5

### YANITLAYANA İLİŞKİN BİLGİLER

- 1) Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek
- 2) Yaşınız .....
- 3) Medeni Durumunuz ( ) Evli ( ) Bekar
- 4) Eğitim Durumunuz ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Diğer
- 5) Pozisyonunuz ( ) Acenta Sahibi ( ) Pazarlama Müdürü ( ) Operasyon Müdürü ( ) Muhasebe Müdürü ( ) Personel Müdürü
- 6) Turizm sektöründeki deneyiminiz (yıl olarak) .....
- 7) Bu işletmedeki deneyiminiz (yıl olarak) .....

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Hasan Ali ÇÖRÜŞ

**Doğum Yeri** : Marmaris/ MUĞLA

**Doğum Yılı** : 14/01/1989

**Medeni Hali** : Bekar

### EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

**Lise 2003-2006** : Sabancı Lisesi

**Ön Lisans 2008-2010** : Selçuk Üniversitesi

**Lisans 2011-2014** : Balıkesir Üniversitesi

**Yabancı Dil** : İngilizce, Rusça

### MESLEKİ BİLGİLER

**Mayıs 2012-Kasım 2017** : Why Not Cafe / Bar (İşletme Müdürü)

**Mayıs 2009- Eylül 2009** : Goldtrail Seyahat Acentası (Stajyer-Tercüman)

**Mayıs 2008- Eylül 2008** : Ali Baba Otel (Resepsiyon)

**Mayıs 2006- Eylül 2006** : Otel Yunus (Servis Hizmetleri Müdürü)