

**SEYAHAT ACENTELERİNİN DIŞ KAYNAK KULLANIMI:  
BATMAN VE DİYARBAKIR ÖRNEĞİ**

**SERDAR SOLMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi SEYDA FAİKOĞLU**



**SEYAHAT ACENTELERİNİN DIŞ KAYNAK KULLANIMI:  
BATMAN VE DİYARBAKIR ÖRNEĞİ**

**SERDAR SOLMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi SEYDA FAİKOĞLU**

**DÜZCE, 2023**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SEYAHAT ACENTELERİNİN DIŞ KAYNAK KULLANIMI: BATMAN VE**  
**DİYARBAKIR ÖRNEĞİ**

Serdar SOLMAZ tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**Tez Danışmanı**

Dr. Öğr. Üyesi SEYDA FAİKOĞLU

Düzce Üniversitesi

**Jüri Üyeleri**

Dr. Öğr. Üyesi SEYDA FAİKOĞLU (Jüri üyesi olarak tez danışmanı)

Düzce Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi RAMAZAN KAYA

Düzce Üniversitesi

Doc. Dr. LÜTFİ MUSTAFA ŞEN

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 26.10.2023

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarımı ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

26.10.2023

Serdar SOLMAZ

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans öğrenimimde ve bu tezin hazırlanmasında gösterdiği her türlü destek ve yardımdan dolayı çok değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Seyda FAİKOGLU'na en içten dileklerle teşekkür ederim.

Tez savunmasında jüri üyesi olarak bulunan, çok değerli katkılar sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Ramazan KAYA'ya ve Doc. Dr. Lütfi Mustafa ŞEN'e teşekkür ederim.

Eğitim öğretim serüvenim boyunca maddi manevi desteklerini esirgemeyen değerli babam Bişar SOLMAZ'a annem Hikmiye SOLMAZ'a kardeşlerim Dilek DALDAL, Roni SOLMAZ, Dilan GÜÇTÜ ve Abdulvahap SOLMAZ'a en içten dileklerle teşekkür ederim.

Hem iş hayatımda hem de bu çalışmayı tamamlamamda devamlı destek olan Ramani Tur'un sahibi değerli büyüğüm, abim Emin Mesut RAMANLI'ya, bu çalışma boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sevgili Olivia Tur'un sahibi Ahmet İLERİ'ye ve Batman Üniversitesinde görevli kıymetli hocam Şeyhmus AYDIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Dostluğuyla bu yolda beni destekleyen Muhammed Fatih ŞÜT'e, bu zorlu ve stresli süreçte beni cesaretlendirip fikirleriyle her daim destek veren, bana inanan ve güvenen kıymetli büyüğüm Agit Feryat DEMİRER'e tüm içtenliğimle teşekkürlerimi sunuyorum.

Sevgi ve Saygılarımla...

**SERDAR SOLMAZ**

**26.10.2023**

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİL LİSTESİ .....</b>	<b>i</b>
<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>ii</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI .....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	3
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>4</b>
2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI.....	4
2.2. DIŞ KAYNAKLAR İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	5
2.2.1. Temel Yetenek.....	5
2.2.2. Küçülme .....	6
2.2.3. Alt Sözleşme.....	7
2.2.4. Değişim Mühendisliği .....	7
2.2.5. Stratejik Yönetim.....	8
2.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SINIFLANDIRILMASI .....	8
2.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Kapsamına Göre Türleri.....	9
2.3.1.1. İkincil Hizmetler .....	9
2.3.1.2. Yardımcı Şebeke Şeklinde Bir Dış Kaynak Kullanımı .....	9
2.3.1.3. Tedarikçiler ile Stratejik olarak İş Birliği Oluşturma Şeklinde Dış Kaynak Kullanımı .....	10
2.3.1.4. Rakipler ile İş Birliği Oluşturma Şeklinde Dış Kaynak Kullanımı .....	11
2.3.2. Dış Kaynağın Türüne Göre Sınıflandırma .....	12
2.3.2.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı .....	12
2.3.2.2. Danışmanlık Hizmetleri Sağlama .....	13
2.3.2.3. Bağımsız ve Uzman Kişilerden Faydalanma.....	13
2.3.2.4. Personel Kiralama.....	14

2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI VE ZARARLARI .....	14
2.4.1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları .....	15
2.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Zararları .....	17
2.5. İŞLETMELERİ DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İTEN SEBEPLER .....	20
2.6. TURİZM VE TURİZMDE DAĞITIM KANALLARI .....	22
2.6.1. Central Reservation System (CRS) .....	25
2.6.2. Global Distribution Systems (GDS) .....	25
2.6.3. Tur Operatörleri .....	27
2.6.4. Seyahat Acenteleri .....	28
2.7. SEYAHAT ACENTESİ .....	28
2.7.1. Seyahat Acentesinin Tanımı .....	28
2.7.2. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması .....	30
2.7.2.1. Geleneksel Seyahat Acenteleri .....	30
2.7.2.2. Çevrimiçi Seyahat Acenteleri .....	36
2.7.3. Seyahat Acentelerinin Görevleri .....	37
2.8. SEYAHAT ACENTELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI .....	38
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>39</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	39
3.2. HİPOTEZLER .....	40
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....	42
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI .....	42
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>43</b>
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>83</b>
5.1. SONUÇ .....	83
5.2. ÖNERİLER .....	86
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>97</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Geleneksel seyahat acentelerinin sınıflandırılması..... 31



## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Dış kaynak kullanımının faydaları ve zararları (Yılmaz, 2013: 66).....	15
Tablo 2.2: İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelme ve yönelmeme sebepleri (Kurtuluş, 2007: 59).....	21
Tablo 3.1: Acentelerdeki Çalışan Sayısı Dağılımı.....	43
Tablo 3.2: Çalıştıkları Acentenin Yaş Sayısı Dağılımı.....	43
Tablo 3.3: Çalıştıkları Acentenin Çalışma Dönemi Sayısı Dağılımı.....	44
Tablo 3.4: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	44
Tablo 3.5: Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	44
Tablo 3.6: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	45
Tablo 3.7: Katılımcıların Sektör Tecrübesi Dağılımı.....	45
Tablo 3.8: Katılımcıların Yönetim Tecrübesi Dağılımı.....	45
Tablo 3.9: Katılımcıların İşletmedeki Görev Dağılımı.....	46
Tablo 3.10: Katılımcıların Dış Kaynak Kullanım Türü Dağılımı.....	46
Tablo 3.12: Katılımcıların Daha Önce Dış Tedarikçilerden Faydalanma/Faydalanmama Dağılımı.....	47
Tablo 3.15: Katılımcıların Eğitim Alanı Dağılımı.....	48
Tablo 3.16: Turizm Acenteleri İçin Kritik Öneme Sahip ve Dış Tedarikçilere (Hizmet Sunuculara) Verilmemesi Gereken Hizmetlerin Dağılımı.....	49
Tablo 3.17: Dış Tedarikçilerden Yararlanılmamasının Nedenine İlişkin Dağılım.....	50
Tablo 3.18: Faaliyetlerin Dış Tedarikçilerden Verilme Amacına İlişkin Dağılım.....	51
Tablo 3.19: Yönetim Performansı Alt Boyutu.....	53
Tablo 3.20: İşletme Maliyeti Alt Boyutu.....	53
Tablo 3.21: Personel Yapısı ve Gelişmişliği Alt Boyutu.....	54

Tablo 3.22: Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi Alt Boyutu.....	54
Tablo 3.23: Yapısal Gelişmişlik Alt Boyutu.....	55
Tablo 3.24: Likert Tipi Sorularda Kullanılan Yanıtların Puanlaması.....	55
Tablo 3.25: Güvenilirlik Skalası .....	56
Tablo 3.26: Dış Kaynak Kullanımı Ölçeğinde Güvenilirlik İstatistikleri .....	56
Tablo 3.27: Yönetim Performansı Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	56
Tablo 3.28: İşletme Maliyeti Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	57
Tablo 3.29: Personel Yapısı ve Gelişmişliği Alt Boyutuna İlişkin Bulgular.....	58
Tablo 3.30: Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular.....	58
Tablo 3.31: Yapısal Gelişmişlik Alt Boyutuna İlişkin Bulgular.....	59
Tablo 3.32: Alt Boyutlara İlişkin Normallik Testi.....	60
Tablo 3.33: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Çalıştıkları Acentedeki Çalışan Sayısına Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	61
Tablo 3.34: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Çalıştıkları Acentenin Yaşına Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	62
Tablo 3.35: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Çalıştıkları Acentenin Çalışma Dönemine Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması.....	64
Tablo 3.36: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması.....	65
Tablo 3.37: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlarına Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması .....	66
Tablo 3.38: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	67
Tablo 3.39: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Sektördeki Tecrübelerine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması .....	69
Tablo 3.40: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Yönetim Tecrübelerine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması.....	70

Tablo 3.41: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması .....	72
Tablo 3.42: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Çalıştıkları Acentenin Dış Kaynak Türlerine Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması .....	73
Tablo 3.43: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Herhangi Bir Faaliyet İçin Tedarikçilerden Faydalanma Durumlarına Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması.....	74
Tablo 3.44: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Daha Önce Dış Kaynak Kullanma Durumlarına Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması .....	75
Tablo 3.45: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Gelecekte Dış Kaynak Kullanma Düşüncesine Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması .....	76
Tablo 3.46: Korelasyon Katsayısı ve Yönü.....	77
Tablo 3.47: Alt Boyutlar Arası İlişki.....	78
Tablo 3.48: Regresyon Analizi.....	80

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>CD</b>	Kompakt Disk
<b>CRS</b>	Merkezi Rezervasyon Sistemleri
<b>DKK</b>	Dış Kaynak Kullanımı
<b>GDS</b>	Küresel Dağıtım Sistemleri
<b>MEGEP</b>	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi
<b>TÜRSAB</b>	Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
<b>Vb.</b>	Ve benzeri
<b>WTO</b>	Dünya Turizm Örgütü

## ÖZET

### SEYAHAT ACENTELERİNİN DİŞ KAYNAK KULLANIMI: BATMAN VE DİYARBAKIR ÖRNEĞİ

Serdar SOLMAZ

Düzce Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Seyda FAİKOĞLU

Ekim 2023, 96 sayfa

Hızla değişen ekonomik koşullar ve etkileşim farklılıkları gibi durumlara adapte olabilmek ve karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilmek için dış kaynak kullanma zorunluluğu acenteler için önemli bir hale gelmiştir. Dış kaynak kullanma zorunluluğu acentelerin faaliyetlerinde bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorluklar; dış kaynak kullanımının getirdiği ilişki yoğunluğu, dış kaynak kullanımına ilişkin yerine getirilmesi gereken taahhütler, acentelerin sistematik bir şekilde yönetilememesi ve kullanılan dış kaynağın hissedilebilir bir etki yaratıp yaratmadığı ile ilgili ölçümlerin olmayışdır. Yapılan çalışmalar seyahat acentesi operasyonlarının hala katı düzenlemelere ihtiyaç duyduğunu ve ayrıca seyahat acentesinin hizmetleri konusunda acenteler açısından büyük bir eğitim ve farkındalığa ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu çalışmaya Diyarbakır ve Batman bölgesinden 111 turizm acentesi katılım sağlamış, katılım sağlayan acentelerin, bölgeyi homojen bir şekilde temsil ettiği bir dağılım ortaya çıkmıştır. Çalışmanın örneklemini olarak anketleri dolduran 111 firma doğrulanmıştır. Bu çalışma, dış kaynak kullanımının seyahat acenteleri üzerindeki yönetsel, örgütsel, hizmet, finansal ve genel etkilerini tespit ederek acentelerin dış kaynak kullanımına yönelimlerinin ortaya konması, dış kaynak kullanımının doğru faaliyetlere kanalize edilmesi konularında anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Dış Kaynak Kullanımı, Seyahat Acenteleri, Turizm

## **ABSTRACT**

### **OUTSOURCING OF TRAVEL AGENCIES: THE CASE OF BATMAN AND DIYARBAKIR**

Serdar SOLMAZ

Düzce University

Graduate School of Natural and Applied Sciences, Department of Tourism and Hotel  
Management

Master of Science Thesis

Supervisor: Dr. Seyda FAİKOĞLU

October 2023, 96 pages

The necessity of outsourcing has become important for agencies in order to adapt to situations such as rapidly changing economic conditions and interaction differences and to overcome the difficulties encountered. The obligation to use outsourcing brings with it some difficulties in the activities of agencies. These difficulties; These are the relationship intensity that outsourcing brings, the commitments that must be fulfilled regarding outsourcing, the inability to manage agencies systematically, and the lack of measurements on whether the outsourcing used creates a noticeable impact. Studies show that travel agency operations still need strict regulations and there is also a need for great training and awareness on the part of agencies regarding travel agency services. 111 tourism agencies from Diyarbakır and Batman regions participated in this study, and a distribution emerged in which the participating agencies represented the region homogeneously. 111 companies that completed the surveys were confirmed as the sample of the study. This study determined the managerial, organizational, service, financial and general effects of outsourcing on travel agencies and revealed meaningful results in revealing the agencies' tendency towards outsourcing and channeling outsourcing to the right activities.

**Keywords:** Outsourcing, Travel Agencies, Tourism

# 1. GİRİŞ

Seyahat rezervasyonları için seyahat acentesi kullanmanın önemi hafife alınamaz. Seyahat acenteleri yıllardır turizm dağıtım kanalında satıcı ve alıcıları bir araya getirerek komisyoncu görevi üstlenerek hayati bir rol oynamış ve bu hayati rolü oynamaya devam etmektedir. Seyahat acenteleri, kendilerine ait olmayan ürünleri satıyor ve tedarikçilerden seyahat ürünlerinin satışından komisyon alıyorlar; örneğin havayolları adına uçak bileti ve rezervasyon satıyorlar (Kadam & Janvekar, 2020). Bir seyahat acentesinin değeri göz ardı edilemez ve bir tüketicinin bir seyahat acentesi üzerinden rezervasyon yapmasının ideal olmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunun nedenleri arasında seyahat acentelerinin saygın tedarikçilerden en iyi fırsatları bulabilen, tüketicilerin zamandan tasarruf etmesini sağlayan ve sorunlardan sorumlu olan uzmanlar olması yer almaktadır (Mancini, 2005). Ayrıca seyahat acenteleri konaklama, gezi ve pasaport, vize gibi seyahat belgelerine ilişkin güncel bilgiler sağlamaktadır (Mokoena, 2023).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi yetenek ve becerilerine (temel veya temel becerileri kullanmayan işler) dayalı olarak bir işletme dışından kendi alanlarında uzmanlaşmış diğer işletmelerden yetenek ve becerilerin tedariği anlamına gelmektedir. Dış kaynak kullanımı, özellikle hizmetler ve uzmanlık bilgisi ile ilgili olanlar olmak üzere, giderek artan sayıda sektör ve faaliyette yaygınlaşmaktadır. Dış kaynak kullanımı, mal üretimi veya hizmet sağlanması için gerekli olan belirli stratejik olmayan faaliyetlerin veya iş süreçlerinin sözleşmeyle ihale edilmesini içeren stratejik bir karardır. Rekabet avantajını artırmak amacıyla, bu faaliyetleri veya iş süreçlerini yürütme konusunda daha büyük kapasiteye sahip şirketlerle yapılan anlaşmalar veya sözleşmeler yoluyla gerçekleşir (Espino-Rodríguez, 2023).

Dış kaynak kullanımı, seyahat acentelerinin giderek farklı temel olmayan hizmetleri ve hatta rekabet avantajıyla daha alakalı bazı hizmetleri dış kaynak olarak kullanmayı tercih ettiği turizm sektöründe özellikle önemlidir. Günümüzde tedarikçiler tarafından sunulan hizmetler, acente hizmetinin üretimi için gerekli olan faaliyetlerin neredeyse tamamını kapsamaktadır. Dış kaynak kullanma kararı, firmanın en önemli hususlara odaklanmak ve yeni veya artırılmış getiri süreçlerine veya yeni fırsatlara yatırım yapmak için gerekli kaynakları serbest bırakmasına olanak tanıyabilir (Mantel, Tatikonda, & Liao, 2006)

Liu ve diğeri. (Liu, Hotchkiss, & Bose, 2008), dış kaynak kullanımının uygulandığı bağlamın ve ona farklı yaklaşım biçimlerinin, dış kaynak kullanımının başarılı olma olasılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, Quélin ve Duhamel (Quélin & Duhamel, 2003) ile Hoecht ve Trott (Hoecht & Trott, 2006), seyahat acentesi hizmeti veren firmalarda, özellikle kritik faaliyetlerin dışarıdan temin edilmesi durumunda, dış kaynak kullanımı süreçlerinin başarısının azalabileceğini belirtmektedir. Bariz benzerlikleri göz önüne alındığında, acenteler, dış kaynak kullanımının uygunluğuna ilişkin kesin sonuçların eksikliğini gidermek için daha ileri araştırmalara rehberlik etmek üzere uygun bir başlangıç noktası gibi görünmektedir (Espino-Rodríguez, 2023).

Bu bağlamda konuyla ilgili yeterli bilimsel çalışma olmadığından bir araştırma yapılması, seyahat acentelerini dış kaynak kullanmaya sürükleyen nedenlerin incelenmesi ve dış kaynak kullanımının etkinliğinin araştırılması üzerine bir çalışma yapılması gerekli görülmüştür. Bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dış kaynak kavramı incelenmiş dış kaynak kullanımı ile ilgili temel kavramlar, dış kaynak kullanımın sınıflandırılması, dış kaynak kullanımının faydaları ve zararları son olarak işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten sebeplere yer verilmiştir. İkinci bölümde seyahat acentelerinin tanımına, turizmdeki yerine, seyahat acentelerinin sınıflandırılmasına, görevlerine ve son olarak seyahat acentelerinde dış kaynak kullanımına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemine, veri toplama ve verilerin analiz edilmesine dair bilgilere yer verilmiştir. Sonuçlar doğrultusunda araştırmacılar için dış kaynak kullanımının etkinliğini artırmaya yönelik öneri ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

## **1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın temel amacı dış kaynak kullanımının seyahat acenteleri üzerindeki yönetsel, örgütsel, hizmet, finansal ve genel etkilerini tespit ederek acentelerin dış kaynak kullanımına neden yöneldiklerini ortaya koymaktır. Aynı zamanda dış kaynak kullanımının acentelere sağladığı avantaj ve dezavantaj, acentelerin hangi faaliyetlerinin kritik öneme sahip olduğu ve bunları kendi bünyelerinde gerçekleştirme gerektiğinin ya da hangilerinin kendi bünyelerinde değil de tamamen dış kaynaktan yararlanmaları gerektiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Dış kaynak kullanımının seyahat

işletmelerinin faaliyetlerine yönelik olarak öneminin bilinmesi ve dış kaynak kullanımına hangi alanlarda ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymak. Seyahat acentelerinin sürdürülebilirliği için dış kaynak stratejisinden faydalanma istekleri, dış kaynak kullanım Őekilleri, işbirliği yapacakları tedarikçilerde aradıkları özellikler, seyahat acentelerini dış kaynak kullanımına iten nedenler vb. gibi sorulara yanıt bulmak. Tedarikçi işletmelere de kendi faaliyetlerinin içeriğini geliştirmek ve sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirmek için bu çalışmanın bulguları yol gösterici olacaktır. Literatürde yapılan diğer çalışmaların rneklemeleriyle aynı amaçlar doğrultusunda benzer sonuçlar ortaya koyup koymayacağı da önem arz etmektedir. Bu araştırmanın verileri daha sonra yapılacak çeşitli araştırmalara kaynak niteliği taşıyacak ve destek olacaktır.

## **1.2. ARAşTIRMANIN SAYILTILARI**

Araştırmaya katılan tüm katılımcıların görüşme sorularını cevaplayabilecek yeterli bilgi ve tecrübeye sahip oldukları kabul edilmiştir. Tercih edilen örneklemenin evreni temsil etme noktasında yeterli olduğu varsayılmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılan katılımcıların görüşme sorularını samimi ve dürüst bir Şekilde cevapladıkları düşünülerek bu doğrultuda elde edilen bilgilerin de güvenilir ve geçerli olduğu varsayılmaktadır.

## **1.3. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmanın sınırlılıkları Batman ve Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren 111 adet seyahat acentesine uygulanmasıdır. Çalışmanın yürütüldüğü tarih aralığı Mayıs 2023-Haziran 2023 tarihleri ile sınırlıdır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler, iş süreçlerinin belirli bölümlerinde veya faaliyetlerinin önemli bir bölümünde dış kaynaklardan yararlanmaya çalışmaktadır. İşletmeler bir dış kaynak kullanımı yöntemi seçerken, uygun bir pazar konumu elde etme motivasyonu ile temel yetkinliklerine odaklanır ve maliyetler açısından maliyetleri düşürerek sektör ortalamasının üzerinde kâr elde etmeye çalışırlar. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi yetenek ve becerilerine (temel veya temel becerileri kullanmayan işler) dayalı olarak bir işletme dışından kendi alanlarında uzmanlaşmış diğer işletmelerden dış kaynak kullanımı anlamına gelmektedir.

Dış kaynak kullanımı; yukarıda da belirtildiği gibi, işletmelerin rekabet ortamında avantaj sağlayacak ve ana işlerinin bir parçası olmayan belirli alanlarda uzmanlaşmış şirketlerle çalışma yöntemi olarak tanımlanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı şu şekilde özetlenebilir; İlk olarak şirket içinde üretilen bir ürün veya hizmetin dış kaynak kullanımıdır. Dış kaynak kullanımı, daha önce bir firma içinde gerçekleştirilen veya yönetilen bir işlemin ilgili bir insan sürecidir (Tavukçu, Çoban, & Eren, 2016: 139).

Bu, kaynağın kaynakla birlikte uzun vadeli bir sözleşme kapsamında harici bir firmaya devredilmesidir. Dış kaynak kullanımı kavramı, şirketin süreklilik ihtiyacıdır. Bu, anlaşmaya bağlı olarak bazı dahili eylemlerinin ve karar alma haklarının harici bir tedarikçi şirkete veya şirketlere devredilmesiyle ifade edilir. Sonuç olarak, dış kaynak kullanımında, kuruluşun iç faaliyetlerinin amaç ve hedeflerin etkin yürütülmesi için gerekli ürün ve hizmetlerin tamamının veya bir kısmının dış kaynakların kullanımı zorunludur. Sonuç olarak, dış kaynak kullanımı ürün veya hizmetlerin dış kaynaklardan kullanılmasıdır (Quélin ve Duhamel, 2003: 648).

Dış kaynak kullanımı geleneksel olarak kurumda yapılan, hizmet, ürün ve yarı ürün imalatının bir dış örgütten tedarik edilmesidir (Dolgui ve Proth, 2013: 6770). Dış kaynak kullanımı, bir kurumun kendisi haricindeki diğer kurumlarla ortaklaşa ve iş birliği kurarak müşteri memnuniyetini artırması, verimliliğini artırması, maliyetlerini düşürmesi, dış

çevre ile yeni etkileşimlerde bulunarak faaliyet alanlarını genişletmesi ve bu şekilde minimum seviyede maliyet ve emek ile daha fazla iş yapabilmesini ifade etmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 83).

## **2.2. DIŞ KAYNAKLAR İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

İşletme yönetiminde tanıtılan yeni kavramların çoğu birbirine benzemekte veya bazı açılardan birbirini tamamlar niteliktedir. Bu sebeple bazı kavramların tek bir çatı altında toplanması zor olsa bile bu kavramlar yine de birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Dış kaynak kullanımına ilişkin bu kavramların açıklanması kavramın içeriği hakkında daha açık bilgi almak ve izlenecek eylem planını belirleme açısından oldukça önemlidir. Alt başlıklarda detayları verilen bu kavramlar ise şu şekildedir (Çörüş, 2018: 21);

- Temel Yetenek
- Küçültme
- Alt – Sözleşme
- Değişim Mühendisliği
- Stratejik Yönetim

### **2.2.1. Temel Yetenek**

Temel yetenek, bir şirketi diğer şirketlerden ayıran, iş vizyonunun geliştirilmesinde rol oynayan ve rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Bu anlamda ana yetenek, bir şirketin rakiplerine göre en iyi yeteneğidir (Turan, 2014: 150).

Temel yetenekler bir kurumda yapılan faaliyetlerin tamamı olarak ifade edilebilmektedir ve kurumun rekabet avantajını sağlamanın bir yoludur. Kurumlar için öz-yeterlik oldukça önemlidir. Çünkü her kurumda var olan ve kolayca elde edilebilen beceri ve kaynakların, kurumların varlıklarını sürdürmeleri ve günümüz rekabet ortamında rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için yeterli olmaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 210)

Sektörde kurumu rekabette üstün hale geçirecek yetenekler ve kaynaklar; sektörde değerli kabul edilen, nadir bulunan, taklit edilmesi daha maliyetli olan ya da taklit edilmesi mümkün olmayan ve yerine yenisi konulamayan yetenekler ve varlıklardır. Temel

yetkinlik, entegre bir iş yetkinlik setidir. Bu nedenle yöneticiler, kurumu farklı pazarlarda ve ürünlerde kullanılan koleksiyonların oluşturduğu bir rekabet avantajı alanı olarak değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla öz-yetenek, firmanın özel beceri ve yetkinlikleri ile ilgili bir kavramdır (Çörüş, 2018: 22).

### **2.2.2. Küçülme**

Küçülme şirketlerde örgüt kültürünü değiştirecek stratejik ve tamamlayıcı bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir (Küçük, 1999: 3). En genel şekliyle şirketteki birimlerin azaltılmasını ifade eden küçültme, kademe azaltılması, yeniden yapılanma, erken emeklilik, yıpratma ya da işten çıkarma ile çalışan sayısının azaltılması gibi birçok yolla yapılabilmektedir (Gül, 2005: 164).

Küçülme, iş süreçlerine katkı sağlayamayan varlıkların fonksiyonlarını sonlandırarak ve çalışan sayısını azaltarak bir işi daha verimli, yetenekli, güçlü ve dinamik hale getirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Küçülme yaklaşımının bir parçası olarak, genel olarak çalışan sayısının azaltılması, yönetimde iniş çıkışların önlenmesi ve işgücünün yeniden tanımlanması beklenmektedir. Günümüz iş ortamında herhangi birinin veya herhangi bir iş biriminin çalışacağına garanti yoktur (Yıldırım ve Yavan, 2008: 198). Bu durumda, şirketler genellikle küçülme stratejisinden geçmektedir. İşletmeleri küçültme; maliyetleri düşürme, karar vermeyi hızlandırma, mümkün olduğunca sonuç odaklı çalışma, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, verimliliği artırma, çalışan gücünü hızlandırma, yeni fikir veya fikirlerin zamanında hayata geçirilmesine katkıda bulunma, artan sinerjiler, artan kişisel sorumlulukların takibini kolaylaştırmak ve iletişim kesintilerini önlemek gibi hedefler için yapılmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için şirketler bilinçli olarak yapılan işleri ve bu işleri yapan personel sayısını, şirketin konumunu ve hiyerarşik aşamalarını en aza indirmelidir. Bu anlamda dış kaynak kullanımı sonucunda küçülme meydana gelmektedir (Özbay, 2004:10).

Şirketler dış kaynaklardan yararlanırken, daha önce yapmış oldukları temel yetkinliklerine ek olarak işlerinin bir kısmını ya kendi alanlarında deneyimli başka bir şirkete devretmekte ya da bu şirketlerde buluşmaktadır. Şirket içinde alınan bu stratejik karar beraberinde bir küçülmeyi de getirmektedir. Çünkü dış kaynaklara aktarılan birim ve varlıklar doğal olarak son bulmaktadır (Çörüş, 2018: 22).

### 2.2.3. Alt Sözleşme

Alt sözleşme ya da diğer bir deyişle taşeronluk bir şirketin üretim faaliyetlerinin bir bölümünü ülke dışında ya da içindeki diğer şirketlere sözleşme yaparak yaptırmasını ifade etmektedir (Kaya ve Narlıkaya, 2021: 62). Özetle alt sözleşme uzman şirket ile asıl şirket arasında imzalanan bir sözleşmedir (Van Mieghem, 1999: 954).

Dış kaynak kullanımı ile alt sözleşme kavramları genellikle aynı anlamda algılanabilmektedir. İki kavram birbirleriyle ilişkili olsa da aynı anlama gelmemektedir. Dış kaynak kullanımı uzun vadeli ve devam eden anlaşmalarla ilgilenirken; alt sözleşme, iki şirketin kısa vadeli ve geçici iş birliğine atıfta bulunmaktadır. Alt sözleşme geçici ve kısa dönemli olarak yapılmakta, dış kaynak kullanımı daha uzun vadede kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımında sürekliliği olan ve tekrar eden sözleşmeler varken, alt sözleşmede dışa verilen işler belli bir zaman geçince geri döndürülebilmektedir (Kakabadse ve Kakabadse 2003: 60). Öte yandan dış kaynak kullanımı ilişkilerinin oluşturulmasında herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır. Şirketler eski çalışanlarını dışarıdan temin edebilmekte ve çalışanlarını dış kaynak şirketlerine devredebilmektedir (Çörüş, 2018: 24). Alt sözleşmede ise şirketler asıl firma için faaliyetleri ve üretimi üstlenmektedir ve bunların hepsini asıl firma için yapmaktadır (Öztürk ve Özata, 2010: 104).

### 2.2.4. Değişim Mühendisliği

Son 20 yılda birçok şirket maliyetleri düşürmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve üretim sürelerini kısaltmak için süreçleri değiştirmek zorunda kalmıştır. İşletmelerin hem bu süreçleri değiştirmek hem de müşterilerini, ortaklarını ve tedarikçilerini artırmak için teknolojiyi kullanması gerekmektedir. Bu hedef doğrultusunda şirketler tarafından uygulanan yeniden yapılanma, organizasyonel dönüşüm ve "değişim mühendisliği" gibi yaklaşımlar birçok başarılı uygulamanın mimarı olarak ortaya çıkmıştır. Uygulamada değişim mühendisliğinin altyapısını oluşturan bir diğer seçenek de "dış kaynak kullanımı" yaklaşımıdır (Çörüş, 2018: 24).

Kurumlar değişim mühendisliği yoluyla eski yapılarını terk ederek hizmet ve ürün imal etmek için faaliyetlerini yeniden ele almaktadır. Ana amaçları günümüzün yenilik, hizmet, kalite ve maliyet gibi alanlarında gelişmelere ayak uydurmak ve öne geçmektir. Bu bağlamda radikal bir değişim isteyen şirketler dış kaynak kullanımından temel bir araç olarak faydalanmaktadır. Bu bağlamda değişim mühendisliği kurumun iş süreçlerini ve

iş yapış şekillerini radikal şekilde yeniden tasarlaması ve temelinden yeniden değerlendirmesi için önemli bir araç konumundadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 130). Günümüzün rekabet koşullarında ve her alanda kullanılan teknolojiye ayak uydurmada değişim şarttır. Rekabette avantaj elde etmek isteyen ve gelişmelere hızla adapte olmaya çalışan şirketler değişim mühendisliğine yönelmektedir (Güçlü, 2013: 29).

### **2.2.5. Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşması için doğru takipleri geliştirmeyi, bu takipleri aktif olarak uygulamayı ve elde edilen sonuçları değerlendirmeyi ve amaca ulaşp ulaşmadığını belirlemeyi amaçlayan idari bir süreçtir (Dinler, 2009: 4). Stratejik yönetim ile sürekli olarak gelişen ve değişen çevresel ve teknolojik şartlarla beraber ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek ve karşılaşılabilecek tehditlere karşı tedbirler almak, kurumun zayıf ve güçlü yanlarını çeşitli metotlarla incelemek, nasıl hareket ettiğini anlamak ve sonuçları elden geçirmek amaçlanmaktadır (İlter, 2002: 162-163).

1980'lerden önce stratejik yönetim, çok uluslu şirketler, holding şirketleri ve özel sektör şirketleri tarafından kullanılan bir yönetim şeklini ifade etmektedir. Ancak günümüzde birçok kurum stratejik yönetimi bir araç olarak görmektedir. Stratejik yönetim, özel, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm kuruluşlarda geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken aksiyonların belirlenmesine olanak sağlayan bir yönetim biçimidir (Çörüş, 2018: 25). Çünkü günümüzde şirketlerin hizmet ve ürün imal etme faaliyetlerini yaparken modern yönetim anlayışına göre yapmaları ve bu şekilde devamlılığı sağlamaları gerekmektedir. Şirketlerin bu faaliyetleri yerine getirirken stratejik yöntemlerden faydalanmaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı stratejik yönetim modellerinden birisini oluşturmakta ve şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli rol oynamaktadır. Şirket dış kaynak kullanımı ile temel faaliyetlerine odaklanabilmekte, kendi temel yetenek alanları dışındaki faaliyetleri için taşeron firmalardan faydalanmaktadır (Çakıcı, 2000: 162).

### **2.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SINIFLANDIRILMASI**

Literatürde dış kaynak kullanımı sınıflandırılırken farklı kriterler, farklı boyutlar ve farklı bakış açıları kullanılmıştır. Genel olarak, dış kaynak kullanımı basit ve karmaşık olarak

ikiye ayrılmaktadır. Basit hizmetler; genellikle ikincil hizmetler olarak adlandırılan ve ayrıntılı bir sözleşme gerektirmeyen belirli bir görevi gerçekleştirmek için kullanılan işlerdir. Karmaşık anlaşmalar ise; basit sözleşmelerden farklı olarak ayrıntılı bir sözleşme metni gerektirmektedir ve iyi bir araştırma ve incelemeden sonra yapılabilmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 132). Öte yandan literatürde öne çıkan dış kaynak kullanımı sınıflandırmaları kapsamına göre ve dış kaynağın türüne göre yapılandırılır.

### **2.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Kapsamına Göre Türleri**

Dış kaynak kullanımının kapsamında göre dış kaynak kullanımı ikincil hizmetler, yardımcı şebeke şeklinde olan dış kaynak kullanımı, tedarikçiler ile stratejik anlamda iş birliği oluşturma şeklinde olan dış kaynak kullanımı ve rakipler ile iş birliği oluşturma şeklindeki dış kaynak kullanımı olmak üzere dört başlıkta incelenebilmektedir (İnci, 2019: 42). Her bir tür aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

#### *2.3.1.1. İkincil Hizmetler*

İkincil hizmetler, geleneksel dış kaynak kullanımı olarak da bilinmektedir ve bir şirkette temizlik, yemekhane ve kafeterya gibi ikincil ya da diğer bir ifadeyle yardımcı olarak kabul edilen hizmetleri dış kaynaktan almayı ifade etmektedir. Şirket yalnızca yardımcı hizmetler için dış kaynak kullanmakta, diğer tüm işleri, hizmet ya da ürünlerini başlangıcından bitimine kadar kendisi gerçekleştirmektedir (Budak ve Budak, 2004: 207). En temel haliyle ikincil hizmetler bir şirketin başka hizmeti almak için kendi alanında uzman hale gelmiş bir ya da daha çok tedarikçiyi kiralaması şeklinde tanımlanabilmektedir (Bakan, 2004: 118).

İkincil hizmetler, bir dış hizmet sağlayıcının bir şirketteki görevleri ya da bir şirkete dair fonksiyonları gerçekleştirmesidir. Hizmeti sunan şirket insan kaynakları, üretme, dağıtma, satın alma, satış gibi gereken tüm hizmetleri temin etmektedir. Başarılı bir anlaşma olabilmesinde, anlaşmanın uzun dönemli olması önemli bir faktördür (Aydınlı, 2001: 50). Bir şirketin ikincil hizmetlerinde dış kaynak kullanımından faydalanması genellikle sabit maliyetlerin azalması, işgücü esnekliğinin artması, firmanın üretkenliği ve verimliliğinin artması nedenleriyle olmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 132).

#### *2.3.1.2. Yardımcı Şebeke Şeklinde Bir Dış Kaynak Kullanımı*

Yardımcı şebeke şeklinde bir dış kaynak kullanımında ağın organizasyonu esastır. Koçel (2011: 388), ağın organizasyonunu şu şekilde tanımlamaktadır: İş ağının türü, karşılıklı

ilişkiler açısından iki farklı şekilde yorumlanmaktadır. İlki, sosyolojik ve örgütsel teoriler açısından bu ilişkileri inceleyerek toplumsal ilişkileri analiz etmeyi sağlayan bir araç olarak görülürken, ikincisi bu ilişkileri belirli kurallar çerçevesinde organize etmek ve düzen oluşturmak olarak görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ikincisini benimseyen Koçel, buna göre bir ağ oluşturmak için iş faaliyetlerini organize etmek için yeni bir organizasyon yapısı oluşturmuştur ve bu düzenleme, dış kaynak kullanımı, özgüven ve yalın yönetim gibi diğer uygulamalarla birlikte gelişmektedir. Artan rekabet ortamında şirketlerin gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için ağ organizasyonlarını ve temel yetenekleri bir bütün olarak görmeleri mümkündür (Kakabadse, 2005: 183).

Şirketler dış kaynak gereksinimlerini karşılamak ve şirketi yalın bir hale getirmek için yukarıda açıklanan bu şebeke sistemlerini kullanmaktadır. Yardımcı şebeke şeklindeki dış kaynak kullanımı daha çok büyük şirketler tarafından tercih edilmektedir. Bu şekilde şirketler yönetimi daha yenilikçi, etkin ve esnek bir yapıya kavuşturmakta ve merkezîyetçilikten uzaklaştırmaktadır (Bakan ve ark., 2012: 143). Yani yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımı, firmaların daha esnek bir yapıya kavuşmak ve giderek artan rekabet ortamında rakipleriyle mücadele etmek için kullandıkları bir uygulamadır. Bu sayede karmaşık bir yapıdan daha basit bir yapıya geçilerek bürokratik işlemler azaltılmakta ve sözleşmelerle birbirine bağlanmış birtakım birimler oluşturulmaktadır (Erer, 2018: 6119).

### *2.3.1.3. Tedarikçiler ile Stratejik olarak İş Birliği Oluşturma Şeklinde Dış Kaynak Kullanımı*

Bir dış kaynak kullanımının başarısı tedarikçi şirketlerle yapılan stratejik iş birliklerinden geçmektedir (Ertürk, 1998: 267). Şirketler veya kuruluşlar açısından tedarikçilerle ortaklıklar, dış kaynak kullanımı açısından büyük önem taşımaktadır. Dış kaynak kullanımı tedarikçi işi ile amaç bütünlüğünün sağlanması, dış kaynak kullanımının verimliliğini artırmaktadır. Bugün Japon şirketleri bu tür dış kaynak kullanımını yıllardır başarıyla kullanmaktadır. Japonya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaklaşık üçte ikisi tedarikçi olarak gruplandırılmıştır. Bu sayede firmalar veya kuruluşlar sadece ürün kalitesine ve inovasyona odaklanma fırsatı bulabilmektedir. Şirket ve tedarikçi, sorunları çözmek, kaliteyi iyileştirmek ve artırmak ve maliyetleri en aza indirmek için birlikte çalışmaktadır. Bu yapıda firma fayda ve zararlarını tedarikçi firma ile paylaşmakta ve sorunlara birlikte çözüm bulmaktadır (Öztürk, 2008: 77). Bu nedenle firma tedarikçi firmanın personelini eğitmekte ve onlara teknik destek sağlamaktadır. Özellikle

tedarikçilerle olan stratejik ittifaklar, Japon otomotiv endüstrisinin ABD pazarını ele geçirmesindeki en önemli faktörlerden biridir. Tedarik eden firma ile hedef birliğinin sağlanması, ortaya çıkan sorunların en aza indirilmesini sağlamaktadır (Yılmaz, 2013: 23).

Japon firmalarında kişisel çalışmanın yanı sıra grup çalışması daha çok tercih edilmektedir. Bu nedenle Keiretsu olarak adlandırılan bu tedarikçi sistemi kolayca uygulanabilmektedir. Tedarikçi ve ana firma birlikte çalışarak maliyetleri düşürmeyi, kaliteyi geliştirmeyi ve problemleri çözmeyi hedeflemektedir. Tedarikçi şirketin çalışanları ana şirket tarafından eğitilmektedir. Bu anlaşmalarda tedarikçi şirket çocuk anlamına gelen kohai, ana şirket ise anne ve baba anlamına gelen sempai olarak adlandırılmaktadır. Bir ana babanın çocuklarına baktığı gibi, ana firmalar bu sistemde tedarikçileri sürekli gözetmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 129).

Özetle dış kaynak kullanımı olarak tedarikçilerle iş birliği oluşturma, şirketin işbirliği içinde olan şirketle beraber sorunları çözmeye çalışması, beraber çözüm yolları araması ve ortaya çıkacak hasarları paylaşması anlamına gelmektedir. Böylece şirketin verimliliği artmakta ve yenilikçiliğe olan odak kolaylaşmaktadır (Budak ve Budak, 2008: 209).

#### *2.3.1.4. Rakipler ile İş Birliği Oluşturma Şeklinde Dış Kaynak Kullanımı*

Rakiplerle iş birliği oluşturma şeklindeki dış kaynak kullanımı aynı alanda çalışan ve faaliyet gösteren iki ya da daha çok şirketin anlaşarak, bir hizmet ya da ürünün imalat süreçlerini uzmanlıklarına göre paylaşmaları şeklinde gerçekleşmektedir. Bir şirket etkili maliyete sahip olmak için pazar rekabetinin sonucunda ya da seçilen ürün ya da hizmetleri elde etmek amacıyla bu dış kaynak kullanımını tercih etmektedir (Lam ve Han, 2005: 41).

Bu tür dış kaynak kullanımına Altera ve Intel arasındaki ortaklık örnek verilebilmektedir. Altera yeni silinebilir ve programlanabilir bir ürün geliştirmek istese de silikon çip üretmediği için bu ürünü üretememiştir ancak Intel piyasada üretim yapan tek firma oldu. Intel, aralarında bir anlaşma yaparak bu çipi Altera için üretmeye karar vermiştir. Intel, bir lisans sözleşmesi kapsamında bu çip ürününün satışını ve üretimini kendi adı altında üstlenmiştir. Bu şirketler birbirleriyle böyle bir anlaşma yaparak rekabet avantajı elde etmişlerdir (Ekinci ve Kocalar, 2021: 289).

Özellikle büyüme hedefi uygulamak isteyen şirketler, küresel ürün veya hizmet üretmek için bu tür bir ittifakı tercih etmektedir. İttifaklar, giderek artan rekabet ortamında büyümek ve rakiplerinden bir adım önde olmak için sürekli olarak kullanılmaktadır.

Şirketler arasında kurulan bu ittifaklar, stratejik ve taktik zenginlikler elde etmekte ve farklı kültürel farklılıkların yarattığı faydalardan faydalanabilmektedir. Başarılı bir ittifak yapabilmek için en iyi altmış şirketin yöneticilerinin hazırladığı dikkat edilecek noktalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Yılmaz, 2013: 25);

1. Karşılıklı güven
2. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ortak ilgi alanlarını belirlemek
3. Farklı beceri ve yetenekler sergilemek
4. Kazançların paylaşılması
5. Başarının ve karlılığın müşteriye bağlı olduğunu anlaşılması

Şirketler arasındaki kültürel ve yapısal farklılıklar nedeniyle birçok ittifak başarısız olmaktadır. Firmaların rakipleri ile iş birliği yapmaları faydalı olurken, diğer firma ile tedarik anlaşması yaparak kurdukları ortaklık ile bu işi daha çok yapabilmeleri mümkün olmaktadır. Rakiplerle iş birliği içinde uygulanan dış kaynak kullanımı, tedarikçiler veya satıcılar ile ortaklık, taşeronluk veya fason üretim olarak görülmektedir. Belirli bir faaliyet ve iş için iş birliği yapma kararı alan firmalar bu sayede doğabilecek kayıpları en aza indirmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2020: 30).

### **2.3.2. Dış Kaynağın Türüne Göre Sınıflandırma**

Türüne göre dış kaynaklar geleneksel dış kaynak kullanımı, danışmanlık hizmetleri sağlama, bağımsız ve uzman kişilerden faydalanma ve personel kiralama şeklindedir (Şahin, 2005: 58).

#### *2.3.2.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı*

Kullanılan dış kaynağın türüne göre yapılan sınıflandırmalardan biridir. Bu sınıflandırma türü geleneksel bir çeşittir ve hemen hemen tüm şirketlerde kullanılan bir yöntemdir. Geleneksel dış kaynak kullanımı, başka bir şirkete dış kaynak kullanımı hizmeti sağlayan bir şirket veya kuruluş tarafından bir işlev veya faaliyetin performansını ifade etmektedir (Bakan, 2004: 188). Bu sınıflandırma türünde şirket, işletmenin gerekli alımları, insan kaynakları ve ekipmanı ile ilgili faktörleri sağlama garantisini vermektedir. Bu sistemin başarısı uzun vadeli bir anlaşma ile sağlanabilmektedir. Bu dış kaynak kullanımına bir örnek verecek olursak; temizlik, güvenlik, gıda ve lojistik hizmetleri, soğutma ve aydınlatma sistemleri, teknolojik altyapı desteği, dekorasyon ve reklam çalışmaları, iş

elbiseleri, çantalar, ambalajlar, broşürler gibi birkaç örnek verilebilir (Özbay, 2004: 19). Geleneksel iş dış kaynak kullanımı, işlemlerde kullanılan yiyecek-içecek, temizlik, güvenlik ve paketleme vb. gibi örnekler vermek mümkündür (Yılmaz, 2013: 27).

Geleneksel dış kaynak kullanımında öne çıkan şey, şirketlerin dış kaynak kullanımına gereksinim duyduğu hizmet ya da servisler için ellerinde kaynakları olmasına rağmen, bunların kullanılması, işletilmesi ve son haline getirilmesi konusunda dış tedarikçiden faydalanmasıdır. Yani uygulamaların geliştirilmesi dışındaki her şey dış kaynak sağlayıcı tarafından yapılmaktadır. Zaman zaman şirketin kendi bünyesindeki kaynakları dış kaynak veren şirkete bırakması ve hizmeti geliştirmek için yenilik yapma konusunda tedarikçiye az hareket alanı vermesi eleştirilere konu olabilmektedir (Akyürek, 2013: 33).

### *2.3.2.2. Danışmanlık Hizmetleri Sağlama*

Danışmanlık, herhangi bir konuda bir bilgilendirme hizmetidir. Danışman veya danışmanlık firmaları hizmetin verildiği alanlara göre atanmaktadır. Bu danışmanlık firmalarına kalite danışmanlık firması, eğitim danışmanlığı, yönetim danışmanlığı, profesyonel danışmanlık, iletişim danışmanlığı ve hukuk danışmanlığı örnek verilebilmektedir (Yılmaz, 2013: 27). Danışmanlık firmaları, işletmelere uzman olmadıkları alanlarda bilgi alışverişi sağlayan bir hizmettir. Danışmanlık firmaları, iş sorunlarının tespit edilmesi ve çözüm önerilerinde bulunulması konusunda özel olarak eğitilmiş personele sahip, bağımsız ve objektif hizmet sunan şirketler olarak tanımlanmaktadır (Özbay, 2004: 19).

Danışmanlık hizmeti eğitim almış kişilerden oluşmaktadır. Ortaya çıkan sorunlara tarafsız çözümler üretilmektedir. Danışmanlık hizmeti sağlamak için dış kaynak kullanımında, danışmanlık hizmeti veren dış kaynak firmasının üst yönetim veya üst yönetimi tarafından belirlenen görevliler ve uzmanları birlikte çalışarak, ortaya çıkacak sorunların her iki firmanın da girdileri ile daha hızlı ve kolay bir şekilde çözülmesini sağlamaktadır (Güner, 2004: 9) Sonuç olarak, danışmanlık hizmetlerinden yararlanma, ortaya çıkan sorunları basit bir şekilde çözmeyi içermektedir (Yılmaz, 2013: 27).

### *2.3.2.3. Bağımsız ve Uzman Kişilerden Faydalanma*

İşletmeler bağımsız uzman firmalardan ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanmak isteyebilmektedir. İşletmelerin bu tür uzmanların bilgi ve becerilerine ihtiyacı vardır. Kuruluşlar desteğe ihtiyaç duyduklarında ilgili alanlarda uzman kişilerden hizmet alabilmektedir (Mimaroglu, 2010: 9). Dış kaynaklı uygulamalarda gelişen ve sürekli

gelişen teknoloji, bu kişilerin fikir ve becerilerinden yararlanılarak daha hızlı takip edilmektedir ve piyasadaki firmalarla rekabet eder hale gelmektedir (Yılmaz, 2013: 29).

Günümüzde dış kaynak kullanımında bağımsız ya da uzman kişilerden faydalanma en fazla tercih edilen yöntemlerden birisidir. Birçok uzman ve bağımsız çalışan geçici sözleşmeler ile belirli bir zaman için şirketlere yardımcı olmakta, projeleri gerçekleştirmektedir. Bunlar arasında ücretlendirme uzmanları, eğiticiler, iş hukuku uzmanları ve bilişim teknoloji uzmanları en yaygın uzmanlardandır (Yılmaz, 2007: 104).

#### *2.3.2.4. Personel Kiralama*

Günümüzde şirketlerin birçoğu ihtiyaç duyduğu alanlardaki uzmanları, beraber çalıştıkları işverenlerden kiralamakta ve dış kaynak kullanımı için personel kiralama yolunu tercih etmektedir (Özby, 2004: 21). Bu dış kaynak kullanımı türünde şirketin ihtiyaç duyduğu personel sayısı ve niteliği, personel ihtiyacı olan şirket ile leasing ve taşeron şirket arasında yapılan bir kira sözleşmesi ile işe alınmaktadır. Bu uygulamada, kiralayan olan kiralama şirketi, personeli seçip eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletme veya kuruluşlardan işe almaktadır. İşe alınan personel veya kişiler, aslında kiralama şirketinin kadrolu personelidir (Yılmaz, 2013: 29).

## **2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI VE ZARARLARI**

Geleneksel veya çağdaş yönetim teknikleri uygulandığında hepsinin başarılı olacağını garanti yoktur. Küreselleşen dünyada, teknolojinin sürekli yükselişi ve rakiplerin her yönden saldırıları, şirketlerin kâr mı yoksa zarar mı edeceklerini tahmin edemedikleri anlamına gelmektedir. Tüm yönetim tekniklerinin avantajları ve dezavantajları vardır. Literatür incelendiğinde dış kaynak kullanımını fayda ve zararları ile ilgili çok sayıda veri bulmak mümkündür. Stratejik açıdan; dış kaynak kullanımının faydaları, firmaların temel yetkinliklerine odaklanabilmeleri, sürekli gelişen teknolojilerden faydalanabilmeleri ve risklerini tedarikçi firma ile paylaşabilmeleri olarak sıralanabilmektedir (Çevirgen, 2009: 4). Dış kaynak kullanımının başlıca zararları arasında ise şirket için hayati bazı becerilerin zaman içerisinde kaybolması, tedarikçiye bağımlı hale gelmesi, kritik olaylar üzerinde kontrolün kaybedilmesi ve gizli maliyetler sayılabilmektedir (Quelin ve Duhamel, 2003: 657).

Genel olarak dış kaynak kullanımının fayda ve zararları aşağıda verilen Tablo 3.1'de özetlenmiştir.

**Tablo 2.1: Dış kaynak kullanımının faydaları ve zararları (Yılmaz, 2013: 66)**

<b>Faydaları</b>	<b>Zararları</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Maliyetlerinde azalma,</li><li>➤ Farklı ve yeni gelirler alanlarının oluşturulması,</li><li>➤ Finansman kaynaklarında artış,</li><li>➤ Sabit yatırım maliyetlerinde azalma,</li><li>➤ Kalitenin ve etkinliği artması,</li><li>➤ Fonksiyonel uzmanlardan en üst düzeyde faydalanma,</li><li>➤ Rekabet konusunda avantaj elde etme,</li><li>➤ Yeni taleplerin daha ucuza test edilmesi mümkün olmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ İletişimin üst düzeyde olması zorunluluğu vardır.</li><li>➤ Çalışanlar ve diğer kuruluşlar açısından işletmenin prestiji sarsılmaktadır.</li><li>➤ Dış kaynak sağlayan işletmenin performansının takip edilme ve değerlendirilmesinde güçlükler meydana gelmektedir.</li><li>➤ Müşterilerin yabancılaşması sorunu ortaya çıkar</li><li>➤ Kısa dönemli tasarruflar için uzun dönemli anlaşmalar yapıldığı takdirde ortaya çıkabilecek olumsuzluklar olabilmektedir.</li></ul>

#### **2.4.1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları**

Şirketler veya kuruluşlar, temel yetkinlikleri olmayan alanlara dış kaynak sağlamaktadır. Her şirket maliyetlerini azaltmak ve hizmetin verimliliğini ve kalitesini artırmak istemektedir. Sonuç olarak kendisine fayda sağlayacağına inandığı yönetim tekniklerini uygulamaktadır. Firmaların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen bu yaklaşım, firmaların ana iş sektörlerine odaklanmasına, kaliteli hizmet sunmasına, riskleri en aza indirmesine ve konusunda uzmanlaşmış bir tedarikçi firma ile kuracağı iyi ilişkiler sayesinde esnek bir yapıya sahip olmasına olanak sağlamaktadır (Özkan ve Türksoy, 2011:25).

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı genel avantajlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Harland ve ark., 2005: 841);

- Temele ve öze odaklanmayı etkinleştirir ve öz yetkinlik alanına odaklanmayı artırır.
- Kısa vadeli bilanço ve kâr ve zarar faydaları sağlayarak maliyetleri azaltır.
- Kaynakları yapılandırmak için artan esneklik verir.

- Değişen pazar ihtiyaçlarını karşılamak için artan yetenek sağlar.
- Ölçek ve kapsam ekonomileri aracılığıyla fayda sağlanmasını mümkün kılar.
- Sınıfının en iyi becerilerine ve yeteneklerine erişme yeteneği verir.
- Kurum içi kültürlerin ve tutumların kısıtlamalarından kurtulma imkanı sağlar.
- Taze fikirlerin ve nesnel yaratıcılığın sağlanmasına yardımcı olur.
- Niş oyuncuların bir sektöre girmesi için fırsatlar sağlayarak, orijinal sektör oyuncularının temel üzerine odaklanmasını sağlar.
- Sektörden ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesini olanaklı hale getirir.
- Kamu sektöründe politika, hizmetlerin iyileştirilmesine odaklanmak üzere yönlendirilebilir.

Sonuç olarak dış kaynak kullanımı, şirketlerin tüm kaynaklarını yetkinlik alanlarına yoğunlaştırmakta ve böylece öz yetkinliklerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Daha detaylı ele alınacak olursa işletmelere dış kaynak kullanımının avantajları şu şekilde sıralanabilmektedir (Erer, 2018: 6130);

- Temel yetkinliklere odaklanma: Bilindiği gibi, bir şirketi diğer şirketlerden ayıran temel yetkinlikler, taklit edilemez bilgi ve becerilerdir. Bir şirketin temel yetkinliği, o şirketin amaç ve hedeflerini geliştirmede büyük önem taşır. Bu nedenle şirketlerin temel becerilerine odaklanmak ve bunları geliştirmek, pazardaki rekabet güçlerini artırmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bir şirket tüm tecrübe, bilgi güç, zaman ve kaynaklarını kendi öz yeteneklerine yönlendirebilmekte ve dış kaynak kullanımını odaklanma avantajı olarak kullanabilmektedir (Heikkila ve Cordon, 2002: 191).
- Rekabet avantajı elde etme: Dış kaynak kullanımı özellikle son yıllarda farklılaşma ve rekabet avantajı için tercih edilmektedir. Şirketler verimliliğin artırılması, teknolojinin takip edilmesi, kalitenin geliştirilmesi, maliyet yapısının değişkenliği ile risklerin azaltılması, esneklik sağlanması ve maliyetin düşürülmesi gibi yararlar ile rekabet avantajı elde edebilmekte ve değişen ve gelişen pazar koşullarında diğer şirketlerden üstün hale gelebilmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 268).

- Verimlilik ve kalite artışı: Tedarikçilerle çalışmak, şirketlerin kaynaklarını daha etkin kullanmalarını, verimlilik ve hizmet kalitesini daha kolay artırmalarını sağlamaktadır. Dış kaynak kullanan şirketlerinin başarısı, tedarikçi şirketin deneyimli olmasına ve sektördeki en güçlü şirketle iş birliği yapmasına da bağlıdır. Tedarikçi firmanın teknolojiyi sürekli takip etmesi ve en son bilgi ve becerilere sahip olması, fason firmanın kalitesini arttırmaktadır. Ayrıca, müşteri büyümesi ve verimlilik kazanımları ortaya çıkmaktadır. Özellikle teknolojiyi izlemek için gereken ek maliyetlerden kaçınılması önemli bir etkiye sahiptir (Lankford ve Parsa, 1999: 312).
- Maliyet Azaltma: Bir şirketin asıl hedefi karlılık elde etmek ve en düşük maliyetle en iyi hizmet ya da üretimi gerçekleştirmektir. Ana faaliyetleri haricindeki faaliyetleri alanındaki uzman kişilere devretmesi ile ek maliyetleri önleyebilmekte ve maliyet kontrolünü etkin yaparak maliyetleri azaltabilmektedir (Embleton ve Wright, 1998: 96).
- Riski dağıtma ve yatırılan sermaye miktarını düşürme: Devlet sınırlamaları, finansal yapı, teknolojideki değişiklikler ve değişen pazar koşulları gibi faktörlerde dolayı şirketler önemli yatırım riskleri taşımaktadır. Dış kaynak kullanan şirketler yükümlülüklerini tedarikçi şirkete devretmekte ve ana faaliyet alanı dışında harcamayı sermaye miktarını düşürerek riski dağıtmaktadır (Tanyeri ve Fırat, 2005: 274).

#### **2.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Zararları**

Dış kaynak kullanımının hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Bir işletme, bir tedarikçi firma kullanarak ilgilenmediği işleri yapıyorsa başarılı olabilmekte veya bu yöntemi kullanarak başarısız olabilmektedir. Önemli olan bu yöntemi doğru yerde, doğru zamanda, doğru faaliyet alanlarında kullanmaktır. Dış kaynak kullanımının zararları genel olarak şu şekildedir (Erer, 2018: 6131);

- Hazırlık maliyetleri: Firmalar bu yöntemi uyguladığında ilk aşamada ortaya çıkan dezavantaj hazırlık maliyetleridir. Alt yüklenici ile sözleşme yapılmadan önce, ihale şartnamesinin hazırlanması sırasında, tekliflerin dağıtılması ve toplanmasından, değerlendirilmesinden, hizmet içeriğine ilişkin sözleşmenin imzalanmasından ve son olarak hazırlanmasından sonra katlanılan maliyetlerdir (Yıldırım, 2013: 70).

- Kontrol maliyetleri: Şirketler dış kaynak kullanımı için başka şirketle sözleşme yaptığında faaliyetlerini kontrol etmesi oldukça hassas bir konudur ve kontrol için bazı maliyetler gerekmektedir. Kontrol mekanizması doğrudan dış kaynak kullanımının başarısını etkilemektedir ve şirketin rekabet avantajını belirlemektedir. Bu nedenle kontroller düzenli şekilde gerçekleştirilmelidir. Ancak kontrollerin yapılması beraberinde bir takım maliyetleri beraberinde getirmekte ve sorun olabilmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 137).
- Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Son yıllarda, insan kaynaklarının dış kaynak kullanımı, günümüzün artan rekabet ortamında şirketler tarafından sıklıkla kullanılan bir trend haline gelmiştir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72). Dış kaynaklı insan kaynakları fonksiyonları, seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, planlama ve politika, işten çıkarma ve oryantasyon, bilgi yönetimi ve eğitim gibi çeşitli kategorilerde incelenmektedir. Literatüre baktığımızda insan kaynakları yönetiminde bordro işlemlerinin yapılmasından işgücü analizi ve emeklilik işlemlerine kadar her alanda dış kaynak kullanımının kullanıldığı görülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanan firmalar, devredilen faaliyetlerin bir kısmının firma içinde yürütülmesini sağlayan çalışan sayısını azaltmayı tercih edebilirler. Personel sayısının azalması, çalışanların bu durumdan rahatsız olduğunu ve çalışma isteklerinin azalmasını ortaya koymakta ve çalışan motivasyonunu düşürmektedir (Akdoğan ve Çirli, 2008: 24).
- Esneklik kaybı: Sözleşmenin detayı ve süresi üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. İş birliği yapan kuruluş, uzun vadeli bir sözleşme ile sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Bu anlamda sözleşmelerde, maliyetler ve talep gibi değişen bazı koşulları göz önünde bulundurarak her zaman esneklik sağlamalıdır (Mersin, 2005; Öztürk ve Sezgili, 2002: 137).

Bahsi geçen dezavantajların yanı sıra kontrol kaybı, gizli maliyetler, tedarikçinin işine bağımlılık, bilgi güvenliğinin sağlanamaması gibi riskler de bulunmaktadır;

- Kontrol kaybı: Dış kaynak şirketi üzerindeki kontrol kaybı, bir iş riski olarak görülmektedir. Bu riskin önüne geçebilmek için firma tedarikçi firmayı yakından takip etmeli ve sürekli iletişim halinde olmalı ve iletişimi asla kesmemelidir. Tedarikçi firmanın kontrolü iş başarısı için önemlidir. Firmalar alt yüklenici ile imzaladıkları sözleşmeyi detaylı olarak incelemeli ve yapılacak faaliyetleri

sürekli izlemelidir. Bu faaliyetler kontrol altına alınmazsa alt yüklenici sözleşmeyi feshedebilir ve uygunsuz faaliyetlerde bulunabilir. Sonuç olarak, taşeron firma sürekli izlenmeli ve oluşabilecek herhangi bir zararın önüne geçilmelidir (Acar ve Köseoğlu, 2014: 340).

- Bilgi güvenliğinin sağlanamaması: Firma ile iş birliği yapmaya karar veren taşeron iyi seçilmiş ve güvenilir değilse, paylaşılan bilgilerin rakiplerin eline geçmesi bir risk faktörüdür. Gizli bilgiler alt yüklenicinin eline geçerse, rakipler o şirketin amaç ve hedeflerini taklit edebilir. Aksi takdirde şirketin imajı zedelenecek, rekabet gücü azalacak ve risk altına girecektir (Acatürk ve Keskin, 2012: 113).
- Gizli maliyet; Maliyetleri azaltmak dış kaynak kullanımını bir avantaj gibi görünse de yanlış planlanmış dış kaynak kullanımı ve yanlış tedarikçi firma seçimi, istenen faydanın elde edilememesine yol açabilir. Çünkü artan rekabet ortamında yöneticiler gelecekte şirkete ne gibi fayda ve zararlar getireceklerini tahmin edememekte ve bunun belirsizliği bazı maliyetlere katlanılması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu riskten kaçınmak için seçilecek firma doğru seçilmeli ve sözleşme yöneticiler tarafından detaylı olarak incelenmelidir (Öztürk ve Özata, 2010: 105).
- Tedarikçinin işine bağımlılık: Firmalar dış kaynak kullanılan firmaya aşırı bağımlı hale gelirse, bunun sonucunda firmalar ilişkilerde kontrolü kaybetmekte ve esnek yapıları yok olmaktadır. Tedarikçi firma tarafından sunulan fiyat ve kalite gibi şartlara uymak zorunda kalabilmektedir (İlter, 2002: 55).
- Temel yetenek seçiminin yanlış yapılması ya da zamanla kaybedilmesi: Bir firmanın temel yeteneklerini doğru belirlemeden dış kaynak kullanması sorunlara neden olabilmektedir. Ayrıca dış kaynak kullanımı uygun biçimde kullanılmadığında firmalar yeteneklerini zaman içerisinde kaybedebilmektedir (Gonzalez, Gasco ve Llopis, 2005: 47).

Sonuç olarak, dış kaynak kullanımının hem avantajları hem de dezavantajları olduğu söylenebilmektedir. Kayıpları en aza indirmek şirketlerin elindedir. Sözleşmeye uyulması, doğru karar verilmesi, tedarikçi firma ile iş ilişkilerinin üst düzeyde sürdürülmesi, iş başarısını artırmaktadır.

## 2.5. İŞLETMELERİ DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İTEN SEBEPLER

Bir işletmenin dış kaynak kullanımına yönelmesinde çok sayıda faktör rol oynamaktadır. Bu faktörler genellikle ayrı ayrı değil, bir arada birden fazlası etkileşerek işletmeleri dış kaynak kullanımına itmektedir. Bu faktörlerin başında maliyetlerin azaltılması gelmektedir. Çünkü daha önce de bahsedildiği üzere bir işletmenin dış kaynak kullanımında en temel amacı maliyetleri azaltmak olmaktadır. Maliyetleri azaltmak en temel ve en önemli sebep gibi görünse de, bunun yanında işletmeler kaliteyi üst düzeye çıkarma, modern teknolojik gelişmeleri yakalayabilme, kaynakların yeniden dağıtımını gerçekleştirme, risk unsurunu azaltma ve dağıtma ve ana yeteneklerini geliştirme, esnekliği artırma, örgütsel odaklanmayı iyileştirme, hizmet kalitesini yükseltme gibi sebeplerle de dış kaynak kullanımına yönelmektedir (Fan, 2000: 213; Karahan, 2009: 186).

Öztürk ve Sezgili (2002: 137) yaptıkları çalışmada işletmeleri dış kaynak kullanımına iten sebepleri şu şekilde sıralamışlardır;

- Tedarikçiyle eşgüdüm sağlama ve performans değerlendirme
- İstenen zamanda işletmenin dış kaynak hizmetini tekrardan bünyesinde yapabilmesi
- Teknolojik ürün kullanımı ile kaliteyi artırma
- Dış kaynak tedarikçisinin sunduğu esneklik
- Dış kaynak tedarikçisinin güvenilir olması
- Dış kaynak sağlayıcısının hizmet kalitesi
- Dış kaynak kullanımı ile alınacak hizmetin belli olması
- İşletmelerin rekabet gücüne pozitif katkıları

Tapio (1993: 105-106) ise işletmeleri dış kaynak kullanımına iten sebepleri işletme, finans ve çalışan olmak üzere üç başlığa ayırarak incelemiştir:

- İşletme
  - Kazanılan tecrübenin artması
  - Hızlı karar alma
  - Kullanıcı desteğinin iyileşmesi

- İş birikiminin azalması
- Finans
  - Üretim alanında daha çok sorumluluk alınması
  - Yatırım planlanmasının daha dikkatli gerçekleştirilebilmesi
  - Sabit maliyetlerin düşürülmesi
  - Maliyet kontrolünün daha yüksek olması
  - Maliyetlerin daha iyi anlaşılması
- Çalışan
  - Verimliliğin artırılması
  - Müşteri odaklılığın artırılması
  - İş miktarının azalması
  - Profesyonel motivasyonun artması

Bir işletmenin dış kaynaklara yönelmesinin sebepleri olduğu gibi, yönelmemesinin de bazı sebepleri bulunabilmektedir. Aşağıda Tablo 3.2’de işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelme ve yönelmeme sebepleri verilmiştir.

**Tablo 2.2: İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelme ve yönelmeme sebepleri (Kurtuluş, 2007: 59).**

<b>Dış kaynak kullanımına yönelme sebepleri</b>	<b>Dış kaynak kullanımına yönelmeme sebepleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dış kaynak kullanımı ile daha düşük oranda yönetim gideri ortaya çıkması</li> <li>➤ Ana yeteneklere odaklanma ve diğer işlevler için piyasadaki fırsatları değerlendirme</li> <li>➤ İcra kararı için uzun vadede doğru maliyetlerin belirlenmesinde zorluk çekilmesi</li> <li>➤ Ana yetenekler haricindeki ikincil faaliyetlerde teknolojik ve ekonomik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Duygusal sebepler</li> <li>➤ Kendi bünyesindeki birimleri istikrarlı çalıştırarak, isteklerdeki dalgalanmaları lojistik hizmet verenlere devretme</li> <li>➤ Maliyetleri çok yükseltmeyen, rekabete dair, çevresel, sosyal ya da politik sebepler</li> <li>➤ Tek kaynağa bağımlı olma korkusu</li> <li>➤ Donanım ve iş gücünün daha iyi kullanılması</li> </ul>

<p>açıdan yeniliklere yetişebilmek için uzun vade gerekmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kapasitenin yetersiz olması</li> <li>➤ Tedarik yönetiminin sağlamlığı</li> <li>➤ Kaynak ve ikame seçeneklerinde esneklik fırsatı sunması</li> <li>➤ Sendika baskısı gibi nedenlerle alınan kararı değiştirmede güçlükler yaşanması</li> <li>➤ İsteğe bağlı markaları tedarik ederek satışta üstünlük sağlayabilme fırsatı</li> <li>➤ Yönetimsel ve teknik beceri eksikliğinin giderilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Daha düşük maliyet ile lojistik hizmeti verenlerle etkinliği icra edebilme</li> <li>➤ Açığa verilmemesi gereken teknolojik sırların bulunması</li> <li>➤ Talep edildiğinde daha yakın ve kısa süreli eşgüdümlü tedarik edebilme durumu</li> <li>➤ Dış kaynak kullanımının kar elde etmeye imkan vermeyecek kadar küçük boyutlu olması</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Yukarıda bahsedilen tüm bu nedenlerin bir ya da birkaçı bir araya gelerek işletmeleri dış kaynak kullanımına itmektir. Dış kaynak kullanımı genel olarak inşaat ve taşıma gibi az uzmanlık isteyen işlerde kullanılmaktadır. Ancak günümüzde küreselleşme, ekonomik dalgalanmalar, rekabetin artması ve teknolojik gelişmeler sebebiyle dış kaynak kullanımı yapılan alanlar da genişlemiştir. Özellikle satış ve pazarlama, yönetim, üretim, emlak, otomobil kiralama hizmetleri, özel güvenlik hizmetleri, temizlik hizmetleri, personel taşımacılık hizmeti, yemek sağlama hizmetleri, müşteri hizmetleri, fotokopi, dosya ve döküman gibi idari işler, lojistik ve nakliye, muhasebe ve finans, bilgi teknolojileri ve insan kaynakları yönetimi alanlarında dış kaynak kullanımına sıklıkla rastlamak mümkündür (Özbay, 2004: 21). Dış kaynak kullanımının var olduğu diğer bir alan ise, bu tezin de konusunu oluşturan seyahat acenteleridir (Aksöz ve Yücel, 2019: 1093). Seyahat acenteleri ile ilgili genel bilgi ve seyahat acentelerinde dış kaynak kullanımı bir sonraki bölümde detaylı şekilde ele alınmaktadır.

## 2.6. TURİZM VE TURİZMDE DAĞITIM KANALLARI

Turizm, Latince’de dönme hareketinin karşılığı olan “tornus” kelimesinden köken almaktadır. İngilizce “tour” ve “touring” kavramları da bu kelimedenden türetilmiştir.

Dairesel bir hareketi ifade eden “tornus”, “tour” ya da son haliyle turizm sözcüğü bazı bölgelerin eğlence ya da iş amacıyla ziyaret edilmesi amacıyla yer değiştirmeyi ifade etmektedir (Akat, 1997: 2-3).

Turizm kişinin devamlı şekilde ikamet ettiği yer dışında din, kültür, spor, dinleme, eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı seyahat ve geçici konaklama faaliyetlerinin tamamıdır (Öztaş ve Karabulut, 2006: 16). Öte yandan turizmin temelinde zevkle vakit geçirme, tatile çıkma, akraba ve arkadaş ziyareti ve turistik önem içeren yerlerin ziyaret edilmesi yatmaktadır. Bireyler boş zamanlarını seyahat ederek değerlendirebilmektedir (McIntosh ve Goeldner, 1990: 3).

Kişilerin turistik bir ürün satın alması ve seyahata çıkması için satın alma davranışında izledikleri bir takım adımlar bulunmaktadır. İlk başta tüketici hiçbir şey bilmemektedir. İlk olarak tüketiciler bilgilendirilmekte, bilgiler sonucunda hoşlandıkları yeri tercih etmekte, araştırıp tatmin olduklarında ise satın alım gerçekleştirilmektedir. Bu durum araçlar ve tedarikçilerin dağıtım kanallarına önem vermesine neden olmaktadır. Çünkü dağıtım kanallarının birisinde bile bir problem olması tüketicinin seçimini olumsuz yönde etkilemektedir. Tüketicinin doğrudan üretim sürecinde aktif rol oynamaması, zaman faktörünün önemi, kapasite yönetiminin zorluğu, kalitenin etkin biçimde denetlenmemesi gibi birçok faktör nedeniyle farklı dağıtım kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır (Kozak, 2006: 20-22). Bu bağlamda turizmde dağıtım kanalları satın alma sürecinde tüketici ve üretici arasında köprü vaziyeti kuran varlık gruplarını oluşturmaktadır (Kracht ve Wang, 2010: 736). Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre dağıtım kanalı hizmet ya da ürünün pazarlanmasında rol oynayan örgütsel birimler ve işletme içi birimlerle işletme dışı işletmelerin oluşturduğu bir yapıdır (Kozak, 2006: 155).

Turizmde dağıtım kanalları birçok fonksiyona sahiptir. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Buhalis, 2000: 115):

- Hem sektör hem de müşteriler için şikayet yönetimi
- Tedarikçiler ile belirli ürün ve paketlerin tanıtımı için iş birliği
- Turizm ürünlerini ön-satın alım sürecinde riskin belirlenmesi
- Para birimi, vize ve sigorta gibi yan hizmet ve ayrıntıların düzenlenmesi
- İlgili ticari riskin kanal üyeleri arasında dağıtımını
- Her bir kanal üyesinin hizmetler için ödeme aldığı takas sisteminin kurulması

- Hem satın alma hem de rezervasyon için uzak turizm ürünlerine daha kolay erişim sağlayabilme
- Deneyimlemeden önce ve sonra pazarlama araştırması yapılması
- Tüketici danışmanlığı/tavsiyesi/rehberliği
- CD, video, broşür, harita kullanarak bilgi sağlanması
- Tüketiciler için algılanan riskin azaltılması
- Çok kültürlü ve çok dilli ortamlarda tedarikçi ve tüketici arasındaki iletişimin kolaylaştırılması
- Tedarikçiler ve tüketicilere yasal gerekliliklerde yardım
- Ürün ve tesis kalitelerinin belirlenmesi
- Kupon, biletleme, seyahat belgesi düzenleme ve teslim etme
- Arz ve talepleri etkin yöneterek envanter yönetimini iyileştirme
- Turizm ürünleri için toplu ön-alım yapmak ve pazarlıkla fiyatların düşürülmesi
- Seyahat evraklarını düzenleyerek ve ayırarak satış sürecini kolaylaştırma
- Kesintisiz ve koordineli turizm ürünleri sağlama
- Müşterilerin istek ve beklentilerine uygun turizm ürünlerini farklı sağlayıcılardan toplayarak bir araya getirme
- Tüketicilerin beklenen deneyimlerini, isteklerini ve gereksinimlerini belirleme

Turizmde dağıtım kanalları sistemi müşteriden konaklama işletmesine doğru ilerlemektedir. Normal bir sistemin tersi yönünde işlemektedir. Bir turist ürünü satın aldığı anda o ürünün olduğu yere giderek kullanabilmektedir. Bu durum turizm pazarlamasında dağıtım kanallarının önemini artırmaktadır (Kozak, 2006: 32).

Geleneksel turizm dağıtım sisteminde tüketiciler, tedarikçiler, destinasyon pazarlama organizasyonları, küresel dağıtım sistemleri, geleneksel tur operatörleri, kurumsal seyahat acenteleri ve perakende seyahat acenteleri yer almaktadır. Günümüzde internetin aktif rolü ile birlikte web siteleri, meta arama motorları ve çevrimiçi seyahat acenteleri de turizm dağıtım sisteminde önemli bir yer kaplamaktadır (Kracht ve Wang, 2010: 741).

Turizmde dağıtım kanallarının en önemlileri aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

### **2.6.1. Central Reservation System (CRS)**

Merkezi rezervasyon sistemleri olarak bilenen CRS otellerden veya konaklama mekânlarından odaların, yiyecek içecek işletmelerinden masaların ve seyahat işletmelerinden uçak koltuklarının isme özel bir şekilde önceden kişiye ayırılmasını ifade etmektedir (Mısırlı, 2002: 4). Seyahat acenteleri 1970'li yıllara kadar rezervasyon işlemlerini, fiyatlandırmayı ve uçuş rota belirleme işlerini manuel şekilde yapmışlardır. "Resmi Havayolu Rehberi" buna güzel bir örnektir. Bu rehber uzun yıllar sabit fiyatları içeren bir kılavuz olarak acenteleri işini kolaylaştırmıştır. Havayolu şirketi aranarak onay, rezervasyon ve müsaitlik işlemleri gerçekleştirilmiş ve biletler öyle alınmıştır (Buhalis, 2003: 807).

Teknolojik değişim ve gelişmeler ile birlikte merkezi rezervasyon sistemleri kurulmuştur. Bu sistemler ilk kurulduğunda havayolu şirketlerini hedef almıştır (Kozak, 2006: 170). Ancak daha sonra araç kiralama şirketleri, tur operatörleri, seyahat acenteleri, havayolu ve otel şirketleri gibi birçok yan endüstrisi kolu ve aracı kurum arasında otonom ağı sağlamıştır (Bal, 2017: 21). Bu sistem ile kurumlar ana taşıyıcıya yönelik satış aracılığıyla artan gelirler, aracı kurumlardan elde edilen yan gelirler, hızlı bilgi akışı ve güncel fiyatlar gibi sistemsel hizmetler ve geniş bir dağıtım ağı gibi pek çok avantaj sağlamışlardır. CRS'ler ücretlerini ve programlarını talebe göre düzenlemiş ve pazardaki rekabet artmıştır. Rekabetin artmasıyla da seyahat acentelerinin birçoğunda merkezi rezervasyon sistemi terminalleri kurulmaya başlanmıştır (Buhalis, 2003: 807-808).

Bu sistemler sonrasında araba kiralama, eğlence, konaklama, paket tur gibi tüm turistik faaliyetleri düzenleme imkanı sunan küresel dağıtım sistemleri (GDS)'nin kurulmasına yol açmıştır (Emeksiz, 2002: 39).

### **2.6.2. Global Distribution Systems (GDS)**

Merkezi rezervasyon sistemi ve havayolu yöneticileri 1980'lerde karmaşık bir seyahat deneyiminde hava taşımacılığının oldukça küçük bir parça olduğunun farkına varmışlardır. Bu dönemde seyahat acenteleri tek bir terminalden bir dizi taşıyıcıya ulaşmanın yanında destinasyonlarda da katma değerli ürünlerle ilgili bilgi istemeye başlamışlardır. Bu sebeple merkezi rezervasyon sistemleri araba ve otel rezervasyonu gibi birçok turizm hizmetini sunmak için geliştirilmiş ve daha kapsamlı olan küresel dağıtım sistemleri (GDS) ortaya çıkmıştır (Buhalis, 2003: 808).

GDS'nin en önemli özellikleri arasında ticari marka olmadıkları için son kullanıcılarca bilinmemeleri, piyasada görünmez olmaları, çok uluslu hava yolu şirketi ve otel zincirleri gibi tedarikçilerin katılımı, bakım ve uygulama maliyetlerinin yüksek olması, yalnızca profesyonellerin erişebildiği özel sistem ağı olmaları yer almaktadır (Shanker, 2008: 51). Dünya genelinde bilinen ve önde gelen GDS'ler arasında SystemOne, Apollo, WorldSpan, Galileo, Amadeus ve Sabre yer almaktadır (Kozak, 2006: 170). Bugün dünya genelinde yaygın olarak kullanılan üç ana küresel dağıtım merkezi sistemi bulunmaktadır. Bunlar Amadeus, Sabre ve Travelport şeklindedir (HotelReportTech, 2022):

1. Amadeus, GDS işlemlerinin yaklaşık %40'ını oluşturan dünyanın en büyük GDS'sidir ve özellikle Avrupa'da popülerdir. Bu rezervasyonların çoğu uçak bileti için olsa da, bağlantılı 600.000'den fazla otel ile hala oteller için güçlü bir araçtır. Küresel dağıtım sistemleri için pazar payına bakıldığında, Amadeus GDS, tüm seyahat acentesi rezervasyonlarında büyük bir paya sahip olan pazar lideri konumundadır. Ancak, bu rezervasyonların çoğu otel odalarından ziyade uçuşlarla bağlantılıdır. Bununla birlikte, Amadeus, veri tabanının Almanya'da barındırılması ve şirket merkezinin Almanya'da bulunması nedeniyle, otel endüstrisine özellikle Avrupa pazarına mükemmel erişim sağlayabilir.
2. Sabre, seyahat acentesi rezervasyonlarının yaklaşık %35'ini oluşturan ikinci en büyük GDS'dir. Yaklaşık 175.000 otel Sabre'ye bağlıdır, ancak Kuzey Amerika'daki portföyü rakiplerinden daha büyüktür. Sabre küresel dağıtım sistemi, toplam pazar payı söz konusu olduğunda Amadeus'un en yakın rakibidir ve aslında otel endüstrisine Amadeus'tan orantısız olarak daha fazla bağımlıdır. Toplamda, 200.000'den fazla otelin seyahat acenteleriyle bağlantı kurmak için ağı kullandığı tahmin edilmektedir. Şirketin kendisi ABD'nin Teksas eyaletinde bulunmaktadır ve Kuzey Amerika pazarında nispeten daha güçlüdür.
3. Travelport GDS, Galileo, Worldspan ve Apollo adlı sistemlere sahiptir. Travelport, Worldspan, Galileo ve Apollo sistemlerine sahip bir şirkettir. Ana şirket Birleşik Krallık'ta bulunurken, Worldspan ve Galileo GDS veritabanları Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunmaktadır. Travelport, GDS hizmetleri ve çeşitli seyahat endüstrisi çözümleri sunmakta ve Amerika, Asya ve Avrupa'dakiler de dahil olmak üzere çeşitli pazarlara erişim sunmaktadır. Worldspan havayollarıyla daha yakından ilişkili iken, Galileo otellerde biraz daha popülerdir.

GDS'ler odabaşı rezervasyon ücretine bakarak konaklama işletmelerinden 4'te 1 oranında komisyon almaktadır (Gökdeniz ve Dinç, 2006: 27). Ayrıca tanıtım ve reklama yeterli bütçe ayırayamamak orta ve küçük boyuttaki seyahat işlemleri açısından bu sistemlere komisyon vermeleri sağlanarak potansiyel müşteriye ulaşma imkanı sunmaktadır (Werthner ve Klein, 1999: 260).

Merkezi rezervasyon sistemi ve küresel dağıtım sisteminin ardından XML, extranet, intranet gibi sistemlerin de geliştirilmesi üretici ve tüketicileri daha da güçlendirmiştir (Fountaolaki, Leue ve Jung, 2015: 670). XML (Genişletilebilir İşaretleme Dili) verilerin transferini, yönetimini ve depolanmasını sağlayan bir standarttır (Özdemir, 2012: 7-8). Extranet, konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri, tur operatörleri ve diğer turizm hizmeti verenler arasında iletişimi mümkün kılan bir sistemdir (Ay, 2009: 126). İtranet ise bir şirketin kendi iç elemanları ya da dışarıdaki ittifaklar arasında iletişime izin vermektedir (Abou-Shouk ve Lim, 2010: 359). Bütün bu sistemler kurumlar arasında eşit bir şekilde iş bilgi değişimini sağlamakta ve bilgi akışı ile insan çalışma düzeyi önemli ölçüde azaltılabilmektedir. Ayrıca şirketler daha fazla iş fırsatı sağlayabilmekte ve verimlilikleri artmaktadır (Hu, Du ve Dong, 2006: 414).

### **2.6.3. Tur Operatörleri**

Tur operatörleri, turizm sektörünün “toptancıları”nı oluşturmaktadır. Herhangi bir talep öncesinde konaklama, ulaşım ve diğer turizm faaliyetlerini bir araya getirerek sejour (konaklayarak) ve gezici amaçlı yolculuklar düzenlemekte ve halka belirli bir ücret ile bunları sunmaktadırlar. Doğrudan satış yapmakta ya da aracı olarak seyahat acentelerini kullanmaktadırlar. Aynı ayrı hizmetleri paket haline getirerek daha düşük maliyetle sunmakta ve kendileri için de kar payı koyarak satışını geniş kitlelere yapmaktadır (Kozak, 2006: 169).

Düzenledikleri paket programlar ile tur operatörleri turistlerin satın alma kararında doğrudan etkilidir (Baloğlu ve Mangaloğlu, 2001: 9). Talep oluşmadan önce faaliyetleri birleştirip tur haline getirdikleri için, turun düzenleneceği yeri de kendileri de belirlemektedir. Turistler için arz yaratmakta ve o bölgeyi tanıtmaktadır. Bu nedenle tur operatörlerinin bir bölgenin turizm potansiyelini doğrudan etkilediği söylenebilmektedir (Cavlek, 2002: 478). Ayrıca bölgenin seçimi ile o bölgeye sosyal ve ekonomik açıdan faydaları da olmaktadır (Carey, Gountas ve Gibert, 1997: 426).

Tur operatörlerinin pazarda tekel hale gelmesini önlemek için seyahat acentelerinin bazı tedbirler alması gerekmektedir. Bir tur operatörüyle, uluslararası ya da ulusal başka bir seyahat acentesi ile yatay birleşerek ya da banka ve hava yolu şirketleri ile dikey birleşerek mevcudiyetlerini korumaları ve sürdürmeleri mümkün olmaktadır (Alaeddinoğlu ve Can, 2007: 62).

#### **2.6.4. Seyahat Acenteleri**

Turizmde başlıca dağıtım kanallarından bir diğeri de seyahat acenteleridir. Seyahat acenteleri en genel tanımıyla “halka seyahatler, konaklama ve ulaştırma hakkında bilgi veren ve belli bir komisyon karşılığında tur operatörlerinin ürünlerini belli fiyatlarla müşteriye satış için aracılık yapan işletmeler” şeklinde açıklanabilmektedir (Öner, 1996: 84).

Seyahat acenteleri bu tezin konusunu oluşturmaktadır ve aşağıda başlıklar şeklinde daha detaylı şekilde ele alınmaktadır.

### **2.7. SEYAHAT ACENTESİ**

#### **2.7.1. Seyahat Acentesinin Tanımı**

Seyahat acenteleri yolculuk yapmak isteyen bireylerin bu süreçteki bütün gereksinimlerini karşılayan ticari işletmelerdir. Tanıtım malzemeleri satma, turistik enformasyon ve seyahat acentesi ürünleri satma, münferit taşıt kiralama, turistik gezi düzenleme, konferans ve kongre düzenleme, tur düzenleme gibi çok sayıda hizmet vermektedir (İçöz, 2000: 47). Dünya Turizm Örgütü (WTO)’ne göre seyahat acenteleri halka ulaştırma, konaklama ve seyahatler hakkında bilgi vermekte ve belli bir komisyon alarak seyahat ve hizmet üreticilerinin sunduklarını aracılık yaparak halka belirli bir fiyatla satmaktadır (Hacıoğlu, 2006: 39). Diğer bir tanıma göre seyahat acenteleri turistik hizmet ve ürünlerin turistlere ulaşmasını sağlayan perakendeci aracı kuruluşlardır (Usta, 2016: 35).

26664 sayılı 5 Ekim 2007 tarihli “Türkiye Seyahat Acenteleri

Yönetmeliği” gereğince seyahat acenteleri “kâr amacı ile turistlere, turizmle ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi,

spor ve eğlence sağlayan hizmetleri görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acenteleri vasıtasıyla pazarlayabilen ticari kuruluşlardır (TÜRSAB, 2007).

Bu tanımlar doğrultusunda seyahat acentelerinin seyahat yapılmasında aktif bir rol üstlenen, sorumluluk ve yetkileri belirlenmiş, turistler için farklı tatil seçenekleri sunan, turistler ile hizmet üreticilerini buluşturan ve bu kapsamda ilgili bireylere gerekli bilgilendirme ve tanıtımı yapan ticari kurumlar olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla turizmin gerçekleşmesinde seyahat acentelerinin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Sosyal ve ekonomik açıdan da günümüzde önemli bir olgu olan seyahat acenteleri kitle turizminin yaygınlaşmasında da aktif bir rol oynamakta, daha geniş bir sosyal kesimi turizme yönlendirmektedir. Bu şekilde sosyal ve ekonomik etkileri artmakta, medeniyetler ve kültürler arası etkileşim sonucu uzlaşma kültürü oluşmaktadır (Alaeddinoğlu ve Can, 2007: 63).

Öte yandan günümüzde görsel medya ve bilişim teknolojileri sayesinde seyahat etmek isteyenler çok fazla bilgiye kolaylıkla erişebilse de genellikle seyahat acentelerinin verdiği motivasyon ve güven sağlanamamaktadır. Otel işletmeleri hizmet üreticiler olarak müşterilerine ulaşırken seyahat acentelerini bu nedenle tercih etmekte, daha güvenilir bir şekilde müşteriye bilgi sunabilmektedir (Emir, 2010: 1248).

Bunların yanı sıra seyahat acentelerinin verdikleri hizmet açısından birçok önemi vardır (MEGEP, 2007: 4):

- Tüketici ve üretici arasında etkileşim kurarak üretimi daha verimli hale getirmekte, ürünlerin gereksinimlere yönelik gelişimine katkı sağlamaktadır. Örneğin anket yapan seyahat acenteleri müşterilerin yemek servisi ve otel odaları ile alakalı şikayetlerini belirlemekte ve otele bu konuda tavsiyeler vermektedir.
- Turizm kurum ve kuruluşları arasında rekabete neden olmakta, turizm ürünlerinde maliyet artışını engellemektedir.
- Üretici işletmelerin pazarlama maliyetlerini daha aza indirmektedir.
- Organizasyon hizmetleri düzenleyen şirketler için ulaştırma ve konaklama hizmetlerini daha ucuza mal etmektedir. Bu şekilde şirketlere ekonomik avantaj sunmaktadır.
- Farklı ürün ve hizmetleri tek bir pakette birleştirerek hem müşteri hem de işletmeye zaman kazandırmaktadır.

Özetle seyahat acenteleri hizmet satın alanlardan piyasadaki işbirlikçilere kadar turizm sektörüne çok geniş yelpazede fayda sağlamaktadır. Ürünlerin çeşitlendirilmesi, yeni ürünlerin müşteri beklenti ve istekleri doğrultusunda piyasaya sürülmesi ve destinasyon pazarlama hizmetleri bu faaliyetlerin en önemlilerindedir.

### **2.7.2. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması**

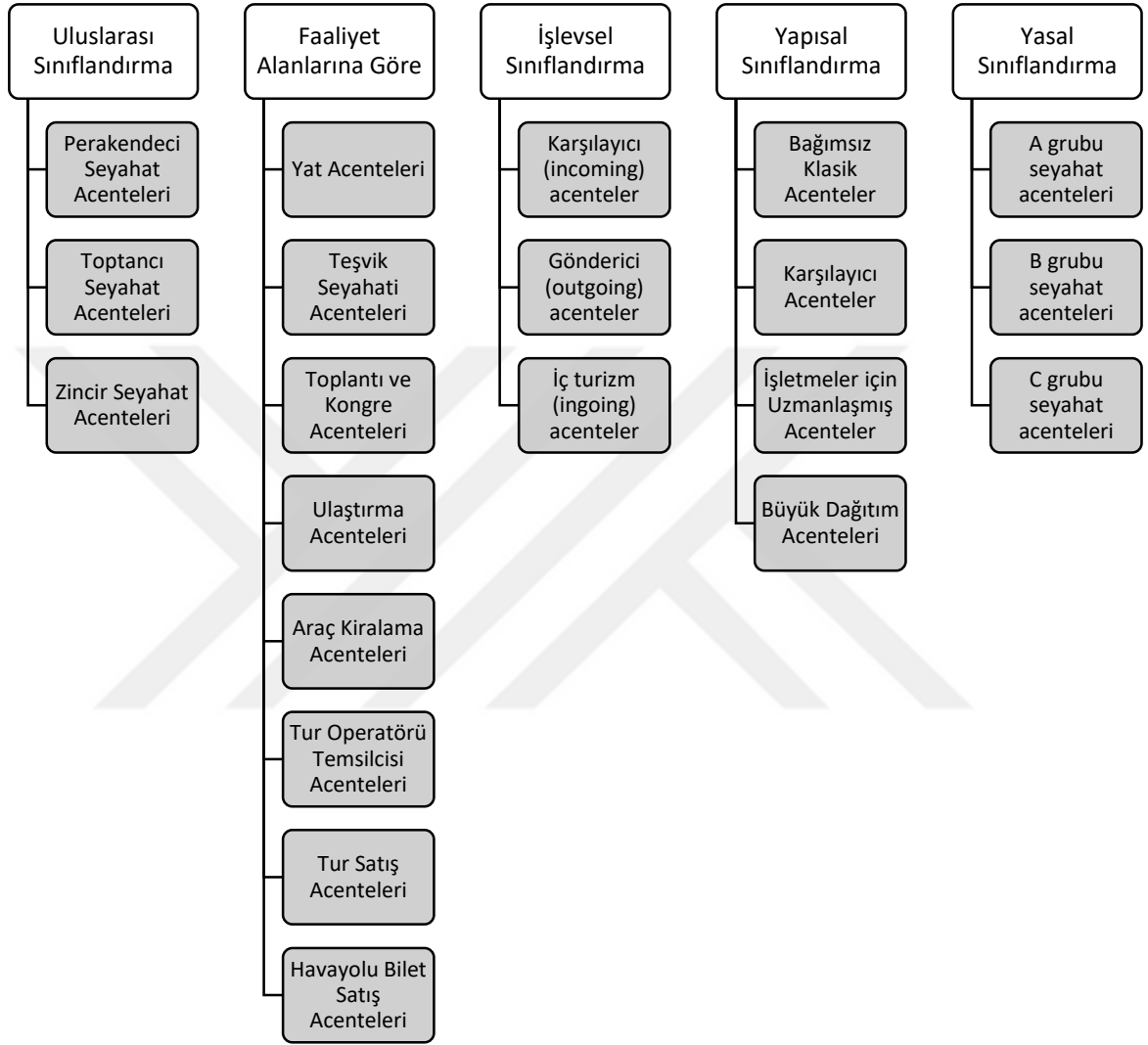
Özellikle son otuz yılda bilişim teknolojileri ve enformasyonda yaşanan değişim ve gelişmelerle (tabletler, akıllı telefonlar, dijital donanımlar, bilgisayarlar vb.) birlikte internet sayesinde dünyanın global bir Pazar haline gelmesi şirketlerin faaliyet biçimlerini de şekillendirmiştir (Buluk ve Boz, 2016: 505). Yaşanan yapılanmalar ile şirketler teknolojik gelişmeleri takip etmeye başlamış ve rekabette üstün olabilmek ve varlıklarını sürdürmek için küresel trendlere ayak uydurmuşlardır. Seyahat sektöründe de değişim ve gelişmeler yaşanmış, şirketler pazarlama stratejileri ve politikalarını bu yönden geliştirmeye yönelmişlerdir (Kaynama ve Black, 2000: 64). Bu gelişmeler ışığında internet yoluyla seyahat acenteciliği faaliyetleri gerçekleştirilmeye başlanmış ve çevrimiçi seyahat acenteleri ortaya çıkmıştır. Günümüzde internette en çok aranan hizmetlerden birisi seyahattir (Gretzel ve Yoo, 2008: 35). Bu bağlamda seyahat acenteleri kendi içerisinde geleneksel ve çevrimiçi olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

#### *2.7.2.1. Geleneksel Seyahat Acenteleri*

Geleneksel seyahat acentelerinde seyahatle ilgili işlemler ve faaliyetler büro ya da ofisler üzerinden yürütülmektedir. Bir seyahat kararının verilmesi, turizm olayının gerçekleştirilmesi ve diğer turizmle alakalı bütün etkinliklerde aktif rol oynayan bu acenteler, turizm endüstrisinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Lew ve ark., 2008: 11).

Turizm endüstrisinin en önemli aktörlerinden birisi olan geleneksel seyahat acenteleri müşterilere turizm ürünlerinin ulaşmasında kilit bir rol oynamakta ve aracılık yapmaktadır. Seyahata çıkma potansiyeli bulunan bireyler seyahatlerini planlarken ilk görüşü bu acentelerden almaktadır. Güvensizlik ve riski en düşük düzeyde tutma potansiyelleri nedeniyle müşteriler tarafından tercih edilmektedirler (Buluk ve Boz, 2016: 527). Seyahat acenteleri ticari kuruluşlar olarak turistik ürünlerin satışını gerçekleştirerek kar elde etmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda turizm şirketlerinin hizmet ve ürünlerini belli bir komisyon karşılığında müşteriye ulaştırmada aracılık etmektedirler (Hacıoğlu, 2006: 31).

Geleneksel seyahat acenteleri işleyiş ve kuruluşları açısından birçok farklı biçimde sınıflandırılabilir. Genel olarak sınıflandırılmaları uluslararası, faaliyet alanlarına göre, işlevsel, yapısal ve yasal olmak üzere beş farklı grupta yapılmaktadır:



Şekil 3.1. Geleneksel seyahat acentelerinin sınıflandırılması

*Uluslararası sınıflandırma:*

Turizm evrenseldir ve bazı seyahat acenteleri uluslararası faaliyet göstermektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren seyahat acenteleri gösterdikleri faaliyetlere göre üç ana başlıkta ele alınmaktadır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2005: 108). Bunlar perakendeci, toptancı ve zincir seyahat acenteleridir.

Perakendeci seyahat acenteleri araç kiralama, sigorta işlemleri, rezervasyon, bilet satışı gibi hizmetleri üreticiden tedarik etmekte ve onların belirledikleri perakende fiyatları üstünden tüketicilere satmaktadır. Aldıkları komisyondan kazanç elde eden bu acenteler yalnızca seyahat danışmanlığı vermekte, kendileri bir hizmet üretmemektedir. Bir turist seyahata çıkmadan önce bazı bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Bu bilgileri en kolay şekilde alabileceği yerler perakendeci seyahat acenteleridir (Ahipaşaoğlu, 2001: 18-20).

Toptancı seyahat acenteleri, operatörlerin bir araya gelerek ürettiği turları belli sayıda turist sağlama güvencesiyle perakendeci seyahat acentelerine pazarlamaktadır. Böylece tur operatörleri birden çok tekil seyahat acentesiyle iş yapmak yerine toptancı seyahat acenteleri ile toplu anlaşmalar yapabilmektedir. Bu anlaşmalar kapsamına göre konaklama işletmeleri ve havayolu işletmelerinden bölümler de içerebilmektedir. Kapasitesi doldurulamayan satımlarda cezai işlem uygulanmakta ve ücret bedeli ödemesi gerçekleştirilmektedir (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2005: 108-109).

Son olarak zincir seyahat acenteleri tur operatörü baskısının önüne geçmek için ulusal çapta şube ya da şubeleri bulunan hem toptancı hem de perakendeci seyahat acenteciliği yapabilen işletmelerdir (Bayram ve Bayram, 2017: 44).

#### *Faaliyet Alanlarına Göre Sınıflandırılması*

Farklı alanlara odaklanan seyahat acenteleri bu alanlara yönelik sınıflandırılabilir. Bir seyahat acentesinin turizmle ilişkili bütün alanlarda faaliyet gösterebilmesi için pazarlama, yönetim, araç, insan kaynakları ve finansal olmak üzere birçok yönden büyük bir kaynak ve çaba gerekmektedir. Bu nedenle acenteler karlılıkları yüksek olan ve ekonomik açıdan kalkındıkları alanlara yönelmekte ve iş motivasyonlarını bu alana yönlendirmektedir (Demir, 2014: 92). Faaliyet alanlarına göre seyahat acenteleri şu şekilde sıralanmaktadır:

**Yat acenteleri:** Yatçılık, kişilere özgür hissettiren, sportif, dinlendirici, eğlenceli ve keyifli bir turizm aktivitesidir. Bu bağlamda yat acenteleri tekne turları düzenlemektedir. Belirli bir acentenin temsilcisi olabilecekleri gibi bağımsız da çalışabilmektedir. Grup yatçılığı, günü birlik yat turları, charter yat gezileri ve özel yat organizasyonları olmak üzere dört farklı hizmet vermektedir (Ahipaşaoğlu, 2001: 24).

**Teşvik seyahati acenteleri:** Bu gezilere özendirme gezileri adı da verilmektedir. İş seyahati kapsamında müşteri, bayi, satıcı ve işçilerden oluşan bir gruba hazırlanan özendirici içerikli turlar ve tatiller düzenlenmesini kapsamaktadır. Teşvik seyahati

acenteleri özel müşteri takdir etmek, bayi ve personeli özendirmek, hedeflenen satış kotasına ulaşmayı sağlamak ve satışları yükseltmek amacıyla kısa geziler ve tatiller düzenlemektedir. Burada tura dair tüm maliyetler geziyi düzenleyen şirketçe karşılanmakta, tura katılım sağlayanlardan ücret alınmamaktadır (Yarcan ve Peköz, 1997: 26).

Toplantı ve kongre acenteleri: Bu acenteler, toplantı, kongre ve fuar organizasyonu yapmaktadır. Katılımcılar hem farklı yerleri görebilmekte, hem kültürel faaliyetlerde bulunabilmekte, dinlenme, eğlence ve işi aynı anda yapabilmektedir. Kongreler ile sezon daha da uzatılabilmekte ve daha uygun fiyatlara satış ile farklı il ya da ülkelerde sezon dışı dönemlerde kar elde edilmeye devam edilebilmektedir. Kongreler genellikle kasım ayı sezon bitimiyle başlamakta ve mart ayı sezon başlangıcında bitmektedir (Aymanıkuy, 2010: 7).

Ulaştırma acenteleri: Bu acentelerin en önemli görevi araç temin etmektedir. Yolcu taşımacılığı hizmeti veren şirketlerle araç yetersizliği, güvenlik ve maliyet gibi nedenlerle her daim anlaşma yapılamamaktadır. Bu bağlamda taşıma acenteleri ile anlaşarak daha uzman firmalardan daha uygun fiyata araç temini yapılabilmektedir (Ahipaşaoğlu, 2001: 22).

Araç kiralama acenteleri: Bu acenteler farklı model ve türdeki araçları müşterilerin kullanımına sunmaktadır. Kiralama işlemi şoförsüz ya da şoförlü yapılabilmektedir. Bu acentelerin gelir kaynakları motor, otobüs, minibüs ve otomobil gibi araçların kiralanmasıdır. Kalabalık grupların ya da bireylerin hususi olarak transferini gerçekleştiren araç kiralama acenteleri, büyük-küçük kapasiteli, lüks ve konforlu araçları ile turizm sektöründe oldukça önemlidir (Demir, 2014: 93). Özellikle şehir merkezleri ya da havaalanı yakınında bulunan bu acenteler, aynı zamanda internet üzerinden web sitesi online rezervasyon olanağı da tanımaktadır (Danila ve Gaceu, 2009: 77).

Tur operatörü temsilcisi acenteleri: Gezi ya da tatil programı ve operasyonu yapanların satışını gerçekleştirmektedir. Ayrıca perakendeci seyahat acentelerinden ellerinde kalan araç kiralama, rezervasyon ve uçak bileti gibi ürünleri alabilmektedir (Pekerşen, 2015: 95).

Tur satış acenteleri: Rehberli, konaklamalı, yurtdışı ve yurtiçi turların satışını yapmaktadır. Sattıkları turlar tur operatörleri ya da toptancı seyahat acentelerinden satın alınmaktadır. Bir tur için birden fazla firma ile çalışabilmekte ve genellikle risk

oluşturmaması için az sayıda kontenjanla alış yapmaktadır. Ellerindeki kontenjanlar tükendikten sonra müşteri istek ve beklentilerine göre yeni uygun maliyetli turlar almakta ve pazarlamaktadırlar (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2005: 100).

Havayolu bilet satış acenteleri: Bunlar yalnızca bilet satışı yapabildikleri gibi diğer acentecilik işlemlerini de yapabilmektedir. Genel olarak diğer acente türlerine göre daha maliyetli hizmet sunmaktadır. Havaalanında profesyonel personel çalıştırmak, yüksek kira bedelleri ve yüksek komisyon oranları gibi durumlar maliyetin artmasına sebep olmaktadır. Maliyetlerini düşürmek için iş seyahatleri düzenleyebilmekte ve şirketlerle doğrudan bağlantı kurarak sözleşmeler yapabilmektedir (Alamdari, 2002: 339-340).

### *İşlevsel sınıflandırma*

Seyahat acenteleri faaliyetlerin içeriğinin ve şeklinin değişken olması, yöntem ve uygulamalarının farklılığı, aynı türden olsa dahi standart içerikte olmamasından farklılık içerebilmesi gibi birçok özelliği nedeniyle işlevlerine göre 3'e ayrılmaktadır (Demir, 2014: 88):

Karşılıyıcı (incoming) acenteler: Bu acenteler turistler geldiği andan itibaren bütün işlemleri gerçekleştirmektedir. Turistleri yurt dışından gönderen acentenin temsilcisi olarak çalışmakta ve onun adına tüm işlemleri yapmaktadır (Bayram ve Bayram, 2017: 42).

Gönderici (outgoing) acenteler: Yurtdışına turist gönderen ve orada tur düzenleyen acentelerdir. Yurtdışındaki yerel acentelerle anlaşarak turun yurtdışında onlar tarafından gerçekleştirilmesini sağlarlar. Kar marjları karşılıyıcı acentelere göre daha yüksektir (Mısırlı, 2006: 51).

İç turizm (ingoing) acenteleri: Gönderici ve karşılıyıcı fonksiyonunun daha etkili kullanılması sebebiyle yurt içi seyahat faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde eksik kalmış çalışmalara odaklanan acentelerdir. Bunlar yurt içinde çalışmakta ve iç turizme dair işlev gerçekleştirmektedir (Demir, 2014: 91).

### *Yapısal Sınıflandırma*

Seyahat acenteleri yapısal açıdan sınıflandırılırken yarattığı katma değer, vergi miktarı, ekonomiye kazandırdığı döviz, hizmet verdiği yıllık turist sayısı, şube sayısı, kullandığı ya da sahip olduğu araç sayısı, iş yaptığı turizm işletmesi sayısı, insan kaynaklarının sayısal değeri, mali durumu, işletme sermayesinin büyüklüğü, satış hacmi ve faaliyet

çeşitliliğine göre ele alınmaktadır. Yapısal sınıflandırmada en önemli ölçüt işletmenin büyüklüğüdür (Demir, 2014: 86). Yapısal özelliklerine göre seyahat acenteleri dört grupta ele alınmaktadır:

**Bağımsız klasik acenteler:** Seyahat, paket tur ve bilet gibi işletmelerin tümünü yapan ve herhangi bir şirkete bağlı olmayan acentelerdir (Pekerşen, 2015: 97).

**Karşılıyıcı (incoming) acenteler:** Yurtdışından gelen turları karşılamakta ve ülkeleri ile yaptıkları sözleşmeler gereğince tur operatörlerini temsil etmektedir. Ülkeye gelen yabancı turistlerin bütün işleri ve işlemleri bu tur operatörlerince yapılmaktadır (Mısırlı, 2006: 51).

**İşletmeler için uzmanlaşmış acenteler:** Bu acenteler çalışanlara dair tur, tatil ve diğer seyahat organizasyonlarıyla ilgili bütün işlemleri yerine getirmektedir (İçöz, 2000: 62).

**Büyük dağıtım acenteleri:** Acente ve operatör arasında aracılık yapmakta ve tur operatör ürün ve hizmetlerini pazarlamaktadır (Hacıoğlu, 2006: 50).

#### *Yasal Sınıflandırma*

Son olarak ülkemizde seyahat acenteleri “1618 sayılı Seyahat Acenteleri Ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu” yedinci maddesine göre yasal olarak A, B ve C grubu şeklinde üç grupta ele alınmaktadır (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2005: 110):

- A grubu seyahat acenteleri tüm acentecilik işlemlerini üretmekte ve pazarlamasını yapmaktadır. B ve C grubuna yazılı belgeli şekilde görev vermektedir. Bakanlığa her yıl 7.000 TL olmak üzere teminat yatırmaktadır. Merkez ve şubelerinde turizm ve otelcilik alanında lisans, ön lisans ve meslek lisesi eğitimini tamamlanmış ya da bakanlıkça verilmiş rehber belgesi veya enformasyon memurluğu yabancı dil başarı belgesi bulunan kişiler çalışmaktadır.
- B grubu seyahat acenteleri deniz, hava ve kara ulaştırma araçlarına dair bilet satışını yapmakta ve rezervasyon gerçekleştirmektedir. Ayrıca A grubunun onayı ile onlar tarafından düzenlenen turların rezervasyon ve bilet satışını yapmaktadır. Yasal şartları A grubuna göre daha kolaydır (İçöz, 2000: 64).
- C grubu seyahat acenteleri ise kendilerine A grubu tarafından verilen görevleri yapmaktadır. Yabancı turistlere tur satışı yapamamakta, yalnızca Türk vatandaşlarına yurtiçi turlar düzenleyip satışını yapabilmektedir.

### 2.7.2.2. Çevrimiçi Seyahat Acenteleri

Çevrimiçi seyahat acentelerinde seyahatla ilgili işlemler ve faaliyetler internet üzerinden yürütülmektedir. Çevrimiçi seyahat acenteleri pazardaki paylarını artırmak ve müşteri kitlelerini artırmak için interneti pazarlama ve iletişim aracı şeklinde kullanmaktadır (Yüksek, 2013: 54).

Avrupa Komisyonu'na göre çevrimiçi seyahat acenteciliği temel turizm hizmetlerinin internet teknolojileri üzerinden yapılmasıdır. Başka bir deyişle çevrimiçi seyahat acenteleri geleneksel seyahat acentelerinin internet üstünden çalışan bir versiyonudur. Bu acenteler potansiyel ve mevcut alıcılara turistik hizmet ve ürün olanaklarını sunmakta ve direkt olarak fiyat-ürün seçeneklerini kıyaslamalarına olanak sağlamaktadır (Dev ve Olsen, 2000: 47). Başka bir tanımda çevrimiçi seyahat acenteciliği müşterilere internet ve bilgi teknolojileri kullanarak ilgili acentesinin hizmetlerini ve ürünlerini pazarlaması ve tanıtması şeklinde açıklanmaktadır (Khalifa ve Abou-Shouk, 2014: 132).

Özellikle 1990'lardan sonra seyahat ve turizm endüstrisinde internetin etkileri görülmeye başlanmış ve çevrimiçi seyahat acenteciliğinin kullanımı bu dönemde artmıştır. Genel olarak seyahat acenteleri üstünde internetin etkisi şu şekilde sıralanabilir (Ay, 2009: 128):

1. Seyahat acenteleri yazılımcılara ve yazılımlara daha bağımlı hale gelmiştir.
2. Birim kar marjlarında düşüş olmuştur.
3. İnternette daha kolay faaliyet gösterilebildiği için, rekabet artmıştır.
4. Tedarikçi seçeneklerinde artış olmuştur.
5. Daha fazla hedef kitleye ulaşma imkanı sağlamıştır.
6. Tanıtım ve pazarlama maliyetleri azalmıştır.
7. Veri tabanı oluşturmak daha kolay hale gelmiştir.
8. Talepler interaktif iletişimlerle daha hızlı yanıtlanmıştır.
9. Turistler için bilgi kaynaklarında artış olmuştur.
10. Seyahat acenteleri hem işlevsel hem de yapısal açıdan değişmiştir.

İnternetin bu etkileri ile günümüzde oldukça gelişen ve popüler hale gelen çevrimiçi seyahat acentelerinin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Keskinkılıç, Ağca ve Karaman, 2016: 452-453):

- İnternetin olduğu her yerde hizmet vermekte ve zamanı kısıtlı olan müşteriler başta olmak üzere her bireye hızlı bir biçimde turistik hizmet ve ürünleri satın alma ve rezervasyon oluşturma imkânı vermektedir.
- Çoğu çevrimiçi seyahat acentesi internet üstünden verdikleri hizmetlerle ilgili tüketici öneri ve görüşlerini almaktadır. Yapılan puanlamalar ve yorumlar da daha sonra o hizmetlerden faydalanmak isteyen müşteriler için fikir verici olmaktadır.
- Web sayfalarında hizmet ve ürünleriyle ilgili kapsamlı bilgiler paylaşmaktadırlar. Böylece müşteriler istedikleri şeyi kolayca bulabilmektedir.
- Web sayfalarında binlerce hizmet ve ürüne, farklı fiyat seçeneği vardır ve müşteriler filtreleme özelliğini kullanarak gereksinimlerine uygun olanı seçebilmektedir.

### **2.7.3. Seyahat Acentelerinin Görevleri**

Seyahat acentelerinin birçok görevi bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (İçöz, 2009: 49-50):

- Motorlu ya da motorsuz ulaştırma araçları bulundurmak ve kiralamak,
- Tanıtım malzemeleri ve turistik enformasyon satmak,
- Seyahat acentesi ürünü satmak,
- Ulaştırma araçları bileti satmak,
- Münferit taşıma aracını turistik gezi amaçlı kiralamak,
- Konferans ve kongre organizasyonu,
- Enformasyon,
- Rezervasyon,
- Transfer ve
- Tur düzenlemek.

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan “Seyahat Acenteleri Birliği Yönetmeliği” uyarınca seyahat acentelerinin görevleri şu şekildedir:

- En fazla iki bireyi beraber taşıyabilen motorlu ya da motorsuz araçları turistlere kiralamak.

- Seyahat acenteciliği hizmeti alanlara ve turistlere gereksinim duyacakları form ve rehber benzeri malzemeleri, hediyelik eşya, kartpostal, resim, kitap gibi turistik nitelikteki eşyaları satmak.
- Seyahat acentesi tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin bir kısmını ya da tümünü ürün sahibinin yetkisi ile acente üzerinden satmak.
- Tarifersiz ya da tarifeli olarak uyma yükümlülüğünde oldukları mevzuat gereği taşımacılık ve ulaşım hizmeti veren araçların biletlerini satmak.
- Münferiden ticari olmayan sebeplerle araç kiralamak isteyen turistlere mülkiyetinde olan ya da olmayan ancak kiralama yetkisi olan, ikiden çok bireyin yolculuk edebileceği ve içinde konaklama yapılabilen araçları direkt kiralamak ya da rezervasyonunu ve organizasyonu yapmak.
- Her türlü eğlence, yeme-içme, konaklama yerinde ya da hava, deniz, kara araçlarının tarifeli ya da tarifersiz seferlerinde tüketici adına kayıt yapmak ve yer ayırtmak.
- Seyahat acentesinden satın alım yapan turistin tur kapsamında, turun başında, sonunda ya da herhangi bir aşamasında, uluslararası ya da şehirlerarası ulaşım hizmetlerinin yapılacağı havaalanı, liman, gar, otopark, marina, sınır giriş ve çıkış kapıları gibi yerlerden konaklama yapacağı yere, tur bitince de yerleşim yerine bir tarife ya da münhasıran taşımacı olan işletmelerin tabi olduğu kurallara bağlı olmadan bir araçla transferini sağlamak.
- Bir program dâhilinde ya da programsız şekilde yurtiçinden dışına, yurtdışından içine ya da yurtiçinde yapılan gecelemesiz ya da gecelemeli şekilde mesleki inceleme, bilimsel, kültürel, eğitim, sağlık, dini, eğlence, spor ve gezi amaçlı seyahat ve içerdiği tüm hizmetleri pazarlamak, düzenlemek ve gerçekleştirmek.

## **2.8. SEYAHAT ACENTELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

Günümüzde hizmet sektöründe dış kaynak kullanımı oldukça yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Hizmet sektöründe bulunan ve ürün ve hizmet üreten şirketlerin sıklıkla başvurduğu dış kaynak kullanımı, emek-yoğun özellikteki turizm işletmelerinde de oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Özel, 2010: 18). İçeriği nedeniyle mevsimsel olan turizm endüstrisi bu sebeple yaşanabilecek talep değişikliklerinden en az

düzye de etkilenmekte, esnek ve basit bir yapıya kavuşmak için dış kaynak kullanımına yönelmektedir (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 288).

Turizm işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelebileceği ana alanlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Tavukçu ve ark., 2016: 143):

- Otel restoranını başka bir restoran zincirine işletirmek
- Otelin park alanını uzman bir park alanı işletmecisine vermek
- Otel içerisindeki market, çiçekçi ve kuaför gibi dükkânları özel girişimcilere kiralamak
- Oda ve meydan temizliğini özel temizlik şirketlerinden hizmet alımı şeklinde yaptırmak
- Dışardan restoranlarla anlaşarak oda servisleri vermek
- Çamaşırhaneyi işletme içine kurmak yerine, dışardan çamaşır yıkama hizmeti almak

Seyahat acenteleri turizm endüstrisinin en önemli bileşenlerinden birisidir. Turizm işletmeleri gibi onların da tüm hizmetlerin hepsini (seyahat acentesi ürünü satma, ulaştırma aracı bileti satma, araç kiralama, fuar ve kongre düzenleme, bilgilendirme, rezervasyon, transfer, tur düzenleme, enformasyon, seyahat sigortası gibi) tek başına gerçekleştirmesi her daim mümkün değildir. Bu sebeple seyahat acenteleri genellikle hedefledikleri pazara yönelik hizmet ve ürün üretimi yapmaktadır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 17-18). Bunun yanında diğer hizmetlere talep edildiğinde tedarikçiler ile anlaşmakta ve dış kaynak kullanımına başvurmaktadır (Tavukçu ve ark., 2016: 144).

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Dış kaynak kullanımının seyahat acenteleri üzerindeki yönetsel, örgütsel, hizmet finansal ve genel etkilerini tespit ederek acentelerin dış kaynak kullanımına neden yöneldiklerini ortaya koymak amacıyla yaptığımız bu çalışmada daha önce Batman İlinde

Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinin Dış Kaynak Kullanımları Üzerine Bir Araştırma isimli makalede kullanılmış anket kullanılmıştır. Bu nedenle tanımlayıcı faktör analizi yapılmıştır

Çalışmanın analizleri IBM SPSS 22 ve Excel 2019 versiyonu kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışma ile seyahat acentelerinin dış kaynak kullanımı Diyarbakır ve Batman illeri özelinde incelenmiştir. Çalışma soruları katılımcıların demografik bilgileri ve dış kaynak kullanım ölçeğinden oluşmaktadır.

Tüm değişkenlerin frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeğin normallik varsayımlarının test edilebilmesi için Shapiro Wilk Testi uygulanmıştır. Fark analizlerinde 2'den fazla değişkenin karşılaştırılmasında Kruskal Wallis-H Testi kullanılırken, 2 değişkenin karşılaştırılmasında ise Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Alt boyutlar arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizi uygulanırken, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesinin artırılması amacıyla regresyon modeli oluşturulmuştur. Sonuçların tamamı tablolar ve yorumları ile birlikte sunulmuştur.

### **3.2. HİPOTEZLER**

H1: Katılımcıların çalıştıkları acentenin çalışan sayısına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H2: Katılımcıların çalıştıkları acentenin yaşına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H3: Katılımcıların çalıştıkları acentenin çalışma dönemine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H4: Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H5: Katılımcıların yaşına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H6: Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H7: Katılımcıların sektör tecrübelerine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H8: Katılımcıların yönetim tecrübelerine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H9: Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H10: Katılımcıların çalıştıkları acentenin dış kaynak türüne göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H11: Katılımcıların çalıştıkları herhangi bir faaliyet için tedarikçilerden faydalanma durumlarına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H12: Katılımcıların çalıştıkları herhangi bir faaliyet için daha önce dış kaynak kullanma durumlarına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H13: Katılımcıların çalıştıkları herhangi bir faaliyet için gelecekte dış kaynak kullanma düşüncesine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

H14: Yönetim performansı ve işletme maliyeti alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H15: Yönetim performansı ve personel yapısı ve gelişmişliği alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H16: Yönetim performansı ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H17: Yönetim performansı ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H18: İşletme maliyeti ve personel yapısı ve gelişmişliği alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H19: İşletme maliyeti ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H20: İşletme maliyeti ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H21: Personel yapısı ve gelişmişliği ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H22: Personel yapısı ve gelişmişliği ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H23: Müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

H24: Personel yapısı ve gelişmişliği, yönetim performansı ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarının müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Bu çalışmanın evreni Batman'da faaliyet gösteren 33 seyahat acentesi ve Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren 105 adet seyahat acentesi sahibi ve bu acentelerde yönetici pozisyonunda olan katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırma örneklemini ise evreni oluşturan 138 seyahat acentesi içinde ulaşabildiğimiz ve geri dönüş alabildiğimiz 111 seyahat acentesi sahibi ve yöneticilerinden oluşturmaktadır.

### **3.4. VERİ TOPLAMA ARACI**

Bu araştırmanın verileri nicel araştırma yöntemi olan anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anket soruları 2 ayrı bölüme ayrılmış olup birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri ve acentelerin faaliyet alanları ile ilgili toplamda 19 soruya yer verilmiş ikinci bölümde ise araştırmanın bulgularını oluşturacak toplam 38 soruya yer verilmiştir. Her bir acente tek tek aranmış ulaşılamayan acentelerle yüz yüze görüşülmeye gidilmiş ve online ortamda anket sorularına cevap vermeleri sağlanmıştır. Anket cevaplama süresi maksimum 5 dakika sürmektedir.

#### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışma anketi Diyarbakır'da 105, Batman'da ise 33 katılımcıya uygulanmıştır. 111 acenteden geri dönüş alınmış olup cevap vermeyen acentelerin faaliyetlerine devam etmediği ya da cevaplamak istemedikleri görülmüştür.

Acentelerin çalışan sayısı, yaşı ve çalışma dönemi sayısına ilişkin bilgiler Tablo 3.1, Tablo 3.2 ve Tablo 3.3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.1: Acentelerdeki Çalışan Sayısı Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Acentenizin çalışan sayısı	0-3 kişi	85	76,6
	4-8 kişi	14	12,6
	9-15 kişi	7	6,3
	16 kişi üstü	5	4,5

Tablo 3.1 incelendiğinde acentelerin 76,6'sında (85) 0-3 kişinin çalıştığı, %12,6'sında (14) 4-8 kişinin çalıştığı, %6,3'ünde (7) 9-15 kişinin çalıştığı, %4,5'inde (5) ise 16 veya daha fazla kişinin çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 3.2: Çalıştıkları Acentenin Yaş Sayısı Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Acentenin yaşı	0-3 yıl	73	65,8
	4-8 yıl	14	12,6
	9-15 yıl	9	8,1
	16 yıl üstü	15	13,5

Tablo 3.2 incelendiğinde acentelerin %65,8'inin (73) 0-3 yıl, %12,6'sının (14) 4-8 yıl, %8,1'inin (9) 9-15 yıl, %13,5'nini (15) ise 16 yıl ve üstünde sektörde faaliyet göstermekte olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.3: Çalıştıkları Acentenin Çalışma Dönemi Sayısı Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Acentenizin çalışma dönemi nasıldır	Sezonluk çalışır	5	4,5
	Yıl boyu açıktır	106	95,5

Tablo 3.3 incelendiğinde acentelerin yalnızca %4,5'inin (5) sezonluk, %95,5'inin ise yıl boyu çalıştığı görülmüştür.

Çalışmaya katılan acente çalışanlarının tanımlayıcı bilgilerine ait bulgular Tablo 3.4, Tablo 3.5, Tablo 3.6, Tablo 3.7, Tablo 3.8, Tablo 3.9, Tablo 3.10, Tablo 3.11, Tablo 3.12 ve Tablo 3.13'te sunulmuştur.

**Tablo 3.4: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyetiniz	Erkek	87	78,4
	Kadın	24	21,6

Tablo 3.4 incelendiğinde katılımcıların %78,4'ünün (87) erkek, %21,6'sının (24) ise kadın olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.5: Katılımcıların Yaş Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Yaşınız	18-24	5	4,5
	25-34	78	70,3
	35-44	16	14,4
	45-54	9	8,1
	55+	3	2,7

Tablo 3.5 incelendiğinde katılımcıların %4,5'inin (5) 18-24 yaş aralığında, %70,3'ünün (78) 25-34 yaş aralığında, %14,4'ünün (16) 35-44 yaş aralığında, %8,1'inin (9) 45-54 yaş aralığında, %2,7'sinin ise (3) 55 yaş ve üstünde olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.6: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Eğitim Durumunuz	Ortaöğretim	19	17,1
	Önlisans/Lisans	72	64,9
	Lisansüstü	20	18

Tablo 3.6 incelendiğinde katılımcıların %17,1'inin (19) ortaöğretim mezunu, %64,9'unun (72) önlisans ve lisans mezunu, %18'inin ise (20) lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.7: Katılımcıların Sektör Tecrübesi Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Sektör Tecrübeniz	0-4 yıl	27	24,3
	5-9 yıl	67	60,4
	10-14 yıl	4	3,6
	15 yıl ve üstü	13	11,7

Tablo 3.7 incelendiğinde katılımcıların %24,3'ünün (29) 0-4 yıllık, %60,4'ünün (76) 5-9 yıllık, %3,6'sının (4) yıllık, %11,7'sinin ise 15 yıl ve üstünde sektör tecrübesi olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.8: Katılımcıların Yönetim Tecrübesi Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Yönetim Tecrübeniz	0-4 yıl	72	64,9
	5-9 yıl	23	20,7

10-14 yıl	5	4,5
15 yıl ve üstü	11	9,9

Tablo 3.8 incelendiğinde katılımcıların %64,9'unun (72) 0-4 yıllık, %20,7'sinin (23) yıllık, %4,5'inin (5) 10-14 yıllık, %4,5'inin ise 15 yıl ve üzerinde yönetim tecrübesi olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.9: Katılımcıların İşletmedeki Görev Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
İşletmedeki Göreviniz	Acente Sahibi	31	27,9
	Genel Müdür	19	17,1
	Müdür	59	53,2
	Satış Danışmanı	2	1,8

Tablo 3.9 incelendiğinde katılımcıların %27,9'unun (31) acente sahibi, %17,1'inin (19) genel müdür, %53,2'sinin (59) farklı uzmanlık alanlarında müdür, %1,8'inin (2) ise satış danışmanı olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.10: Katılımcıların Dış Kaynak Kullanım Türü Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Acentenizin dış kaynak kullanım türleri nelerdir?	Stratejik ortaklık yoluyla (ortaklık sözleşmesi yaparak)	14	12,6
	Tedarikçiden yararlanma (tedarikçi aracılığıyla)	97	87,4

Tablo 3.10'da yer alan acentelerin dış kaynak kullanım türleri hakkında sorulan sorulara ilişkin katılımcı yanıtları incelendiğinde; katılımcıların %12,6'sının (14) stratejik ortaklık yoluyla (ortalık sözleşmesi yaparak) dış kaynak kullandığı, %87,4'ünün (%97) ise tedarikçiden yararlanarak (tedarikçi aracılığıyla) dış kaynak kullandığı görülmüştür.

**Tablo 3.11: Katılımcıların Herhangi Bir Faaliyet İçin Tedarikçilerden Faydalanma/Faydalanmama Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlanıyor musunuz?	Evet	99	89,2
	Hayır	12	10,8

Tablo 3.11’de yer alan bulgulara göre katılımcıların %89,2’si (99) herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlandığını ifade ederken, %10,8’i (12) dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlanmadığını ifade etmiştir.

**Tablo 3.11: Katılımcıların Daha Önce Dış Tedarikçilerden Faydalanma/Faydalanmama Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Daha önce dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlandınız mı?	Evet	63	56,8
	Hayır	48	43,2

Tablo 3.12’de yer alan bulgulara göre katılımcıların %56,8’i (63) daha önce dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlandığını ifade ederken, %43,2’si (48) dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlanmadığı ifade etmiştir.

**Tablo 3.13: Katılımcıların Gelecekte Dış Tedarikçilerden Faydalanma/Faydalanmama Düşüncesi Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Gelecekte dış tedarikçilerden yararlanmayı düşünür müsünüz?	Evet	70	64,4
	Hayır	41	35,6

Tablo 3.13’te yer alan bulgulara göre katılımcıların %64,4’ünün (70) gelecekte dış tedarikçilerden yararlanmayı düşündüğü, %35,6’sının (41) ise gelecekte dış tedarikçilerden yararlanmayı düşünmediği görülmüştür.

**Tablo 3.14: Acentelerin Çalışma Alanı Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Acentenin Çalışma Alanı	Araç Kiralama	49	8
	Hac ve Umre	8	1,3
	Kapalı Grup Turları	1	0,2
	Kongre Seminer	2	0,3
	Kültürü Turu	97	15,8
	Organizasyon	90	14,7
	Otel Rezervasyonu	91	14,9
	Transfer	85	13,9
	Uçak Bileti Satış	93	15,2
	Vize İşlemleri	7	1,1
	Yurt Dışı Tur	89	14,5

Acentelerin çalışma alanlarına ilişkin yöneltile soruya katılımcılar birden fazla yanıt işaretleyerek cevaplamışlardır. Tablo 3.14'e göre, acentelerin %8'inin (49) araç kiralama, %1,3'ünün (8) hac ve umre organizasyonu, %0,2'sinin (1) kapalı grup turları, %0,3'ünün kongre-seminer organizasyonu, %15,8'inin (97) kültür turu, %14,7'sinin (90) organizasyon, %14,9'unun (91) otel rezervasyonu, %13,9'unun (85) transfer, %15,2'sinin (93) uçak bileti satışı, %1,1'inin (7) vize işlemleri, %14,5'inin ise yurt dışı organizasyonu yaptıkları görülmüştür.

**Tablo 3.12: Katılımcıların Eğitim Alanı Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Eğitim Alanı	Eğitim	2	0,3
	İktisat	2	0,4
	İlahiyat	1	0,2
	İletişim ve Haberleşme	1	0,2

İşletme	4	0,7
Muhasebe	1	0,2
Organizasyon	10	1,6
Sosyal Bilimler	1	0,2
Ticaret	1	0,2
Turizm	83	13,6
Yüksek Ticaret	1	0,2

Tablo 3.15'te eğitim alanları incelediğinde katılımcıların %0,3'ünün (2) eğitim, %0,4'ünün (2) iktisat, %0,2'sinin (1) ilahiyat, %0,2'sinin (1) iletişim ve haberleşme, %0,7'sinin (4) işletme, %0,2'sinin (1) muhasebe, %1,6'sının (10) organizasyon, %0,2'sinin (1) sosyal bilimler, %0,2'sinin (1) ticaret, %13,6'sının (83) turizm, %0,2'sinin (1) ise yüksek ticaret olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.13: Turizm Acenteleri İçin Kritik Öneme Sahip ve Dış Tedarikçilere (Hizmet Sunuculara) Verilmemesi Gereken Hizmetlerin Dağılımı**

Değişken	Gruplar	f	%
Turizm Acenteleri İçin Kritik Öneme Sahip ve Dış Tedarikçilere (Hizmet Sunuculara) Verilmemesi Gereken Hizmetler	Araç Kiralama	71	8,5
	Bilgilendirme	65	7,8
	Bisiklet Kiralama	43	5,1
	Döviz Bozma İşlemleri	13	1,6
	Organizasyon Düzenlemek	80	9,5
	Özel Etkinliklerin Düzenlenmesi	61	7,3
	Pasaport İşlemleri	7	0,8
	Rehberlik Hizmeti	66	7,9
	Rezervasyon	10	1,2
	Sağlık ve Sigorta İşlemleri	44	5,3
Tanıtım Gezileri Düzenleme	68	8,1	

Transfer	73	8,7
Tur Düzenlemek	90	10,7
Turları Muhasebeleştirme	6	0,7
Turların Pazarlanması	55	6,6
Uçak Bileti Satış	78	9,3
Vize ve Gümrük İşlemleri	8	1,0

Tablo 3.16’da turizm acenteleri için kritik öneme sahip ve dış tedarikçilere (hizmet sunuculara) verilmemesi gereken hizmetlerin dağılımlarına yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların %8,5’i (71) araç kiralama, %7,8’i (65) bilgilendirme, %5,1’i (43) bisiklet kiralama, %1,6’sı (9,5) döviz bozma işlemleri, %9,5’i (80) organizasyon düzenlemek, %7,3’ü (61) özel etkinliklerin düzenlenmesi, %0,8’i (7) pasaport işlemleri, %7,9’u (66) rehberlik hizmeti, %1,2’si (10) rezervasyon, %5,3’ü (44) sağlık ve sigorta işlemleri, %8,1’i (68) tanıtım gezileri düzenleme, %8,7’si (73) transfer, %10,7’si (90) tur düzenlemek, %0,7’si (6) turları muhasebeleştirme, %6,6’sı (55) turların pazarlanması, %9,3’ü (78) uçak bileti satış, %1’i (8) vize ve gümrük işlemleri yanıtını vermiştir.

**Tablo 3.14: Dış Tedarikçilerden Yararlanılmamasının Nedenine İlişkin Dağılım**

Değişken	Gruplar	f	%
Dış tedarikçilerden yararlanmıyorsanız, nedeni nedir?	Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama	1	0,1
	Bilgi güvenliğinin sağlanamaması	26	3,1
	Çalışanların olumsuz etkilenmesi	3	0,4
	Dış tedarik imkânları hakkında bilgi eksikliği	6	0,7
	Faaliyet esnekliğinin yok olması	1	0,1
	İletişim aksaklıklarına neden olması	6	0,7
	İşletmenin gelişmesini engelleme	4	,5

Piyasada yeterli derecede dış tedarikçi olmaması	28	3,3
Piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi	27	3,2
Tedarikçi işletme ile uyuşmazlıklar	6	0,7
Tedarikçi işletmenin, acente pazarına girme ihtimali	8	1,0
Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturması	26	3,1
Yönetim kontrolünün kaybedilmesi	1	0,1

Tablo 3.17’de katılımcıların dış tedarikçilerden yararlanmama nedenlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılara birden fazla cevap verebilecekleri ankette belirtilmiştir. Buna göre; katılımcıların %0,1’inin (1) “Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama”, %3,1’inin (26) “Bilgi güvenliğinin sağlanamaması”, %0,4’ünün (3) “Çalışanların olumsuz etkilenmesi”, %0,7’sinin (6) “Dış tedarik imkânları hakkında bilgi eksikliği”, %0,1’inin (1) “Faaliyet esnekliğinin yok olması”, %0,7’sinin (6) “İletişim aksaklıklarına neden olması”, %0,5’inin (4) “İşletmenin gelişmesini engelleme”, %3,3’ünün (28) “Piyasada yeterli derecede dış tedarikçi olmaması”, %3,2’sinin (27) “Piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi”, %0,7’sinin (6) “Tedarikçi işletme ile uyuşmazlıklar”, %1’inin (8) “Tedarikçi işletmenin, acente pazarına girme ihtimali”, %3,1’inin (26) “Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturması” ve %0,1’inin (1) ise “Yönetim kontrolünün kaybedilmesi” yanıtı verdiği görülmüştür.

**Tablo 3.15: Faaliyetlerin Dış Tedarikçilere Verilme Amacına İlişkin Dağılım**

Değişken	Gruplar	f	%
Faaliyetlerin dış tedarikçilere verilme amacı nedir?	Ana faaliyet konularına odaklanma	10	1,2
	Bilgi ve becerileri artırma	47	5,6
	Faaliyet esnekliği sağlama	49	5,8

İşletmemizin söz konusu faaliyetler konusunda eksik olması	67	8,0
İşletmeye değer kazandırma	66	7,9
Kaliteyi arttırma	56	6,7
Kaynakları verimli kullanma	50	6,0
Maliyet tasarrufu sağlama	16	1,9
Rekabet gücünü geliştirme	11	1,3
Riskleri paylaşma	65	7,8
Sabit maliyetleri değişken hale getirme	50	6,0
Teknolojiyi izleme	46	5,5
Verimliliği artırma	57	6,8

Tablo 3.18’de firma faaliyetlerinin dış tedarikçilere verilme amacına ilişkin dağılım yer almaktadır. Buna göre; katılımcıların %1,2’sinin (10) “Ana faaliyet konularına odaklanma”, %5,6’sının (47) “Bilgi ve becerileri artırma”, %5,8’inin (49) “Faaliyet esnekliği sağlama”, %8’inin (67) “İşletmemizin söz konusu faaliyetler konusunda eksik olması”, %7,9’unun (66) “İşletmeye değer kazandırma”, %6,7’sinin (56) “Kaliteyi arttırma”, %6’sının (50) “kaynakları verimli kullanma”, %1,9’unun (16) “Maliyet tasarrufu sağlama”, %1,3’ünün (11) “Rekabet gücünü geliştirme”, %7,8’inin (65) “Riskleri paylaşma”, %6’sının (50) “Sabit maliyetleri değişken hale getirme”, %5,5’inin (46) “Teknolojiyi izleme”, ve %6,8’inin ise (57) “Verimliliği artırma” yanıtını verdiği görülmüştür.

### **Ölçeğe İlişkin Alt Boyutlar**

Dış kaynak kullanım ölçeği 38 maddeden oluşmakta olup 6 farklı alt boyut ile incelenmiştir. Buna göre; ölçek incelediği konulara göre gruplanarak Yönetim Performansı, İşletme Maliyeti, Personel Yapısı ve Gelişmişliği, Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi, Yapısal Gelişmişlik alt boyutlarından oluşmaktadır.

**Tablo 3.16: Yönetim Performansı Alt Boyutu**

<b>Alt Boyut</b>	<b>Madde</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Yönetim Performansı</b>	Yöneticilere yönetim faaliyetlerinde kolaylık sağlar.	5
	Yöneticilere zaman kazandırır.	
	Yöneticinin, acentenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.	
	Yöneticinin, faaliyetleri kontrol gücünü artırır.	
	Yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir.	

**Tablo 3.17: İşletme Maliyeti Alt Boyutu**

<b>Alt Boyut</b>	<b>Madde</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>İşletme Maliyeti</b>	Acentelerin yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.	9
	Acentelerin işletme sermayesi gereksinimini azaltır.	
	Personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.	
	Genel yönetim giderlerinin düşmesini sağlar.	
	Aracı maliyetlerini azaltır.	
	Acentenin karlılığını artırır.	
	İşletmenin verimliliğini artırır.	
	İşletmelere maliyet avantajları sağlar.	
	Acentelerin, içsel kaynaklarını daha etkin kullanmasını sağlar.	

**Tablo 3.18: Personel Yapısı ve Gelişmişliği Alt Boyutu**

<b>Alt Boyut</b>	<b>Madde</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Personel Yapısı ve Gelişmişliği</b>	Acentelerin örgüt yapısını esnekleştirir. Personel sayısını azaltır. Uzman iş gücü kullanımını sağlar. Personellerin daha etkin kullanılmasını sağlar. Personelin verimliliğini artırır	5

**Tablo 3.19: Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi Alt Boyutu**

<b>Alt Boyut</b>	<b>Madde</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi</b>	Tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar. Mevcut hizmet kalitesini artırır. Acentelerde verilen hizmetlerin çeşitliliğini artırır. Müşteri memnuniyetini artırır. Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasını sağlar. Hizmet kalitesinin geliştirilmesine katkıda bulunur. Dış kaynak sağlayıcı, daha gelişmiş hizmet sağlar. Acentenin, yeni hizmetler geliştirmesini sağlar.	8

**Tablo 3.20: Yapısal Gelişmişlik Alt Boyutu**

<b>Alt Boyut</b>	<b>Madde</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<b>Yapısal Gelişmişlik</b>	<p>İşletmeye rekabet avantajı sağlar.</p> <p>İş hayatında riski azaltır.</p> <p>Acentelerin bilgi eksikliklerini giderir.</p> <p>Acentelerin tecrübe eksikliklerini giderir.</p> <p>Dış kaynak sağlayıcıları, işletmenin isminin daha iyi bilinmesini sağlar.</p> <p>Acenteler, dış kaynak kullanımına, imajlarını geliştirmek amacıyla yönelmektedir.</p> <p>Dış kaynak sağlayıcı, yeni pazarlara açılmayı sağlar.</p> <p>Acenteler, dış kaynak kullanımına, işletmenin esnekliği arttırmak amacıyla yönelmektedir.</p> <p>Acentelerin, değişen şartlara daha kolay uyum göstermesini sağlar.</p> <p>Acentelerde teknolojiden daha etkin yararlanmayı sağlar.</p> <p>Acenteler, dış kaynak kullanımına ana faaliyetlerine odaklanmak amacıyla yönelmektedir.</p>	11

### **Güvenilirlik Analizi**

**Tablo 3.21: Likert Tipi Sorularda Kullanılan Yanıtların Puanlaması**

1,00 – 1,80	Kesinlikle Katılmıyorum
1,81 – 2,60	Katılmıyorum
2,61 – 3,40	Kararsızım
3,41 – 4,20	Katılıyorum
4,21 – 5,00	Tamamen Katılıyorum

**Tablo 3.22: Güvenilirlik Skalası**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Güvenilirlik</b>
0 ile 0,40 arası	Güvenilir Değil
0,40 ile 0,60 arası	Düşük Güvenilirlik
0,60 ile 0,80 arası	Oldukça Güvenilir
0,80 ile 1,00 arası	Yüksek Derecede Güvenilir

Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir dağılım gösterir. Negatif değer çıkması ölçeğin benzer özellikleri ölçmediğinin bir göstergesidir. Alfa değerinin düşük çıkması testin homojen olmadığını (birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü) gösterir.

Değerlendirme 0 ile 0,40 arasında ise ölçek güvenilir değil, 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0,60 ile 0,80 arasında ise oldukça güvenilir, 0,80 ile 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır. Güvenilirlik skalasına ait bilgiler Tablo 3. 25'te verilmiştir.

**Tablo 3.23: Dış Kaynak Kullanımı Ölçeğinde Güvenilirlik İstatistikleri**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>n</b>
0,898	5

Tablo 3.26'ya göre; 38 değişkenin Cronbach's alfa değeri 0,898 olarak hesaplanmıştır. Buna göre dış kaynak kullanımı ölçeğinin oldukça yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.24: Yönetim Performansı Alt Boyutuna İlişkin Bulgular**

<b>Madde</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ort</b>	<b>Std.Sapma</b>
Yöneticilere yönetim faaliyetlerinde kolaylık sağlar.	1	5	4,13	1,03
Yöneticilere zaman kazandırır.	1	5	4,13	0,94
Yöneticinin, acentenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.	1	5	3,53	0,96
Yöneticinin, faaliyetleri kontrol gücünü artırır.	1	5	3,43	0,96
Yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirir.	1	5	3,85	1,14

Yönetim performansı alt boyutuna ilişkin katılımcılara 5 madde yöneltmiş ve katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine 1 – 5 aralığında yanıt vermeleri istenirken, “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Ölçeğin maddelerine bakıldığında verilen yanıtların 3,43 ile 4,13 arasında değişen ortalamalara sahip oldukları görülmektedir ki bu da maddeler özelinde yine “katılıyorum” görüşünün baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.25: İşletme Maliyeti Alt Boyutuna İlişkin Bulgular**

Madde	Min	Max	Ort	Std.Sapma
Acentelerin yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.	2	5	3,69	1,29
Acentelerin işletme sermayesi gereksinimini azaltır.	1	5	3,64	3,52
Personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.	1	5	3,56	1,41
Genel yönetim giderlerinin düşmesini sağlar.	1	5	3,46	0,81
Aracı maliyetlerini azaltır.	1	5	3,92	1,19
Acentenin karlılığını artırır.	1	5	3,79	1,17
İşletmenin verimliliğini artırır.	1	5	3,91	1,08
İşletmelere maliyet avantajları sağlar.	1	5	3,72	1,34
Acentelerin, içsel kaynaklarını daha etkin kullanmasını sağlar.	1	5	3,70	1,36

İşletme maliyeti alt boyutuna ilişkin katılımcılara 9 madde yöneltmiş ve katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine 1 – 5 aralığında yanıt vermeleri istenirken, “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Ölçeğin maddelerine bakıldığında verilen yanıtların 3,46 ile 3,92 arasında değişen ortalamalara sahip oldukları görülmektedir ki bu da maddeler özelinde yine “katılıyorum” görüşünün baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.26: Personel Yapısı ve Gelişmişliği Alt Boyutuna İlişkin Bulgular**

Madde	Min	Max	Ort	Std.Sapma
Acentelerin örgüt yapısını esnekleştirir.	1	5	3,81	1,25
Personel sayısını azaltır.	1	5	2,40	0,95
Uzman iş gücü kullanımını sağlar.	1	5	2,74	1,70
Personellerin daha etkin kullanılmasını sağlar.	1	5	2,68	1,01
Personelin verimliliğini artırır.	1	5	3,88	1,16

Personel yapısı ve gelişmişliği alt boyutuna ilişkin katılımcılara 5 madde yöneltilmiş ve katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine 1 – 5 aralığında yanıt vermeleri istenirken, “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Ölçeğin maddelerine bakıldığında verilen yanıtların 2,40 ile 3,88 arasında değişen ortalamalara sahip oldukları görülmektedir; bu da maddeler özelinde yine “kararsızım” görüşünün baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.27: Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi Alt Boyutuna İlişkin Bulgular**

Madde	Min	Max	Ort	Std.Sapma
Tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.	1	5	3,95	1,13
Mevcut hizmet kalitesini artırır.	1	5	3,51	0,85
Acentelerde verilen hizmetlerin çeşitliliğini artırır.	1	5	4,20	1,01
Müşteri memnuniyetini artırır.	1	5	3,87	1,16
Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasını sağlar.	1	5	3,88	1,18
Hizmet kalitesinin geliştirilmesine katkıda bulunur.	1	5	3,95	1,09

Dış kaynak sağlayıcı, daha gelişmiş hizmet sağlar.	1	5	3,71	1,35
Acentenin, yeni hizmetler geliştirmesini sağlar.	1	5	4,02	1,17

Müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutuna ilişkin katılımcılara 8 madde yöneltilmiş ve katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine 1 – 5 aralığında yanıt vermeleri istenirken, “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Ölçeğin maddelerine bakıldığında verilen yanıtların 3,51 ile 4,20 arasında değişen ortalamalara sahip oldukları görülmektedir; bu da maddeler özelinde yine “katılıyorum” görüşünün baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.28: Yapısal Gelişmişlik Alt Boyutuna İlişkin Bulgular**

Madde	Min	Max	Ort	Std.Sapma
İşletmeye rekabet avantajı sağlar.	1	5	3,88	1,10
İş hayatında riski azaltır.	1	5	3,37	1,51
Acentelerin bilgi eksikliklerini giderir.	1	5	3,81	1,16
Acentelerin tecrübe eksikliklerini giderir.	1	5	3,78	1,17
Dış kaynak sağlayıcıları, işletmenin isminin daha iyi bilinmesini sağlar.	1	5	3,91	1,20
Acenteler, dış kaynak kullanımına, imajlarını geliştirmek amacıyla yönelmektedir.	1	5	4,00	1,27
Dış kaynak sağlayıcı, yeni pazarlara açılmayı sağlar.	2	5	4,35	1,03
Acenteler, dış kaynak kullanımına, işletmenin esnekliği arttırmak amacıyla yönelmektedir.	2	5	3,19	0,64
Acentelerin, değişen şartlara daha kolay uyum göstermesini sağlar.	1	5	3,75	1,34
Acentelerde teknolojiden daha etkin yararlanmayı sağlar.	1	5	4,10	1,06

Acenteler, dış kaynak kullanımına ana faaliyetlerine odaklanmak amacıyla yönelmektedir.

1 5 3,88 1,11

Yapısal gelişmişlik alt boyutuna ilişkin katılımcılara 11 madde yöneltilmiş ve katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek maddelerine 1 – 5 aralığında yanıt vermeleri istenirken, “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum” şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Ölçeğin maddelerine bakıldığında verilen yanıtların 3,37 ile 4,35 arasında değişen ortalamalara sahip oldukları görülmektedir; bu da maddeler özelinde yine “katılıyorum” görüşünün baskın olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.29: Alt Boyutlara İlişkin Normallik Testi**

Alt Boyut	Shapiro-Wilk Testi		
	İstatistik Değeri	df	P Değeri
Yönetim Performansı	0,842	111	<0,001
İşletme Maliyeti	0,823	111	<0,001
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	0,701	111	<0,001
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	0,827	111	<0,001
Yapısal Gelişmişlik	0,81	111	<0,001

H0: Ölçek puanları ile normallik arasında fark yoktur.

Karşılaştırmalı testlere geçmeden önce uygulanacak yöntemin parametrik mi yoksa non-parametrik mi olduğunun belirlenmesi amacıyla ölçek puanlarına sırasıyla Shapiro-Wilk normallik testi uygulanmıştır. Buna göre; ölçek puanları ile normal dağılım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve ölçek puanlarının normal dağılım özelliği göstermedikleri görülmüştür. Bu nedenle, karşılaştırmalı testlerde non-parametrik yöntemler uygulanmıştır.

**Tablo 3.30: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Çalıştıkları Acentedeki Çalışan Sayısına Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Çalışan Sayısı	N	Mean Rank	Chi-Square	P Değeri
Yönetim Performansı	0-3 kişi	85	63,07	20,129	<b>&lt;0,001</b>
	4-8 kişi	14	36,43		
	9-15 kişi	7	33,29		
	16 kişi üstü	5	22,40		
İşletme Maliyeti	0-3 kişi	85	62,64	18,087	<b>&lt;0,001</b>
	4-8 kişi	14	38,29		
	9-15 kişi	7	28,07		
	16 kişi üstü	5	31,90		
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	0-3 kişi	85	54,84	6,493	0,090
	4-8 kişi	14	70,07		
	9-15 kişi	7	52,07		
	16 kişi üstü	5	41,90		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	0-3 kişi	85	60,99	10,247	<b>0,017</b>
	4-8 kişi	14	39,00		
	9-15 kişi	7	45,29		
	16 kişi üstü	5	33,70		
Yapısal Gelişmişlik	0-3 kişi	85	62,22	17,278	<b>0,001</b>
	4-8 kişi	14	39,43		
	9-15 kişi	7	39,43		
	16 kişi üstü	5	19,80		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin çalıştıkları acentedeki çalışan sayısına göre Kruskal Wallis H Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.33'te verilmiştir.

H1: Katılımcıların çalıştıkları acentenin çalışan sayısına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.33'e göre, katılımcıların yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik hakkındaki görüşleri ile çalıştıkları acentenin çalışan sayısına ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; <0,001; <0,001; 0,017; 0,001). Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarında meydana gelen görüş farklılığının 0-3 kişilik çalışan sayısına sahip acentelerden meydana geldiği görülmüştür. Bu kapsamda, 0-3 kişilik acente çalışanlarının diğerlerine göre dış kaynak kullanımının işletmeye etkilerinin daha olumlu olduğu görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.31: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Çalıştıkları Acentenin Yaşına Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Acentenin Yaşı	N	Mean Rank	Chi-Square	P Değeri
Yönetim Performansı	0-3 yıl	73	66,06	24,955	<0,001
	4-8 yıl	14	34,39		
	9-15 yıl	9	48,83		
	16 yıl üstü	15	31,50		
İşletme Maliyeti	0-3 yıl	73	64,26	16,373	0,001
	4-8 yıl	14	36,18		
	9-15 yıl	9	44,11		
	16 yıl üstü	15	41,43		
	0-3 yıl	73	50,80	20,917	<0,001

Personel Yapısı ve Gelişmişliği	4-8 yıl	14	55,61		
	9-15 yıl	9	90,11		
	16 yıl üstü	15	61,20		
<hr/>					
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	0-3 yıl	73	61,76		
	4-8 yıl	14	45,79	8,526	<b>0,036</b>
	9-15 yıl	9	51,78		
	16 yıl üstü	15	40,03		
<hr/>					
Yapısal Gelişmişlik	0-3 yıl	73	64,21		
	4-8 yıl	14	41,46	17,790	<b>&lt;0,001</b>
	9-15 yıl	9	50,33		
	16 yıl üstü	15	33,03		
<hr/>					

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin çalıştıkları acentedeki yaşına göre Kruskal Wallis H Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.34’te verilmiştir.

H2: Katılımcıların çalıştıkları acentenin yaşına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.34’e göre, katılımcıların alt boyutlar hakkındaki görüşleri ile çalıştıkları acentenin yaşına ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; <0,001; <0,001; 0,001; <0,001; 0,036; <0,001). Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarında meydana gelen görüş farklılığının 0-3 ve 4-8 yıllık acentelerden meydana geldiği görülmüştür. Bu kapsamda, 0-3 ve 4-8 yıllık acente çalışanlarının diğerlerine göre dış kaynak kullanımının işletmeye etkilerinin daha olumlu olduğu görüşüne sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.32: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Çalıştıkları Acentenin Çalışma Dönemine Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Çalışma Dönemi	N	Mean Rank	Mann Whitney	P Değeri
Yönetim Performansı	Sezonluk	5	35,70	163,500	0,129
	Yıl boyu	106	56,96		
İşletme Maliyeti	Sezonluk	5	49,60	233,000	0,628
	Yıl boyu	106	56,30		
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Sezonluk	5	65,50	217,500	0,381
	Yıl boyu	106	55,55		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Sezonluk	5	25,90	114,500	<b>0,023</b>
	Yıl boyu	106	57,42		
Yapısal Gelişmişlik	Sezonluk	5	25,90	174,500	0,168
	Yıl boyu	106	57,42		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin çalıştıkları acentedeki çalışma dönemine göre Mann Whitney U Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.35'te verilmiştir.

H3: Katılımcıların çalıştıkları acentenin çalışma dönemine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.35'te göre, katılımcıların müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutu hakkındaki görüşleri ile çalıştıkları acentenin çalışma dönemine ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (p değeri; 0,023). Yapılan incelemede, yıl boyu çalışan acente çalışanlarının müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesine yönelik daha olumlu görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.33: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Cinsiyet	N	Mean Rank	Mann Whitney	P Değeri
Yönetim Performansı	Erkek	87	63,39	401,000	<b>&lt;0,001</b>
	Kadın	24	29,21		
İşletme Maliyeti	Erkek	87	61,10	600,500	<b>0,001</b>
	Kadın	24	37,52		
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Erkek	87	55,62	1011,000	0,759
	Kadın	24	57,38		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Erkek	87	60,66	638,500	<b>0,002</b>
	Kadın	24	39,10		
Yapısal Gelişmişlik	Erkek	87	60,73	632,500	<b>0,002</b>
	Kadın	24	38,85		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin çalıştıkları cinsiyetlerine göre Mann Whitney U Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.36’da verilmiştir.

H4: Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.36’ya göre, katılımcıların yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutları hakkındaki görüşleri ile çalıştıkları acentenin çalışma dönemine ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; <0,001; 0,001; 0,002; 0,002). Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarında meydana gelen görüş farklılıklarının erkeklerin daha olumlu görüş bildirmeleri nedeniyle ortaya çıktığı görülmüştür.

**Tablo 3.34: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlarına Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Katılımcıların Yaşı	N	Mean Rank	Chi-Square	P Değeri
Yönetim Performansı	18-24	5	37,20	28,470	<b>&lt;0,001</b>
	25-34	78	65,91		
	35-44	16	31,63		
	45-54	9	36,61		
	55+	3	17,83		
İşletme Maliyeti	18-24	5	42,80	21,744	<b>&lt;0,001</b>
	25-34	78	64,34		
	35-44	16	30,00		
	45-54	9	45,11		
	55+	3	32,50		
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	18-24	5	82,20	14,144	<b>0,007</b>
	25-34	78	53,11		
	35-44	16	55,38		
	45-54	9	74,83		
	55+	3	34,33		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	18-24	5	56,80	9,496	<b>0,050</b>
	25-34	78	61,24		
	35-44	16	41,84		
	45-54	9	44,22		
	55+	3	29,17		
Yapısal Gelişmişlik	18-24	5	49,10	16,525	<b>0,002</b>
	25-34	78	63,17		

35-44	16	39,94
45-54	9	37,78
55+	3	21,50

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin yaşlarına göre Kruskal Wallis H Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.37’de verilmiştir.

H5: Katılımcıların yaşına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.37’ye göre, katılımcıların alt boyutlar hakkındaki görüşleri ile yaşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; <0,001; <0,001; 0,007; <0,001; 0,050; 0,002). Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti, Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarında meydana gelen farklılıkların 25-34 yaş arasındaki ile 55 yaş ve üstü katılımcıların görüşlerinden kaynaklandığı görülmektedir. 25-34 yaş arasındaki katılımcılar sorulara 55 yaş ve üstüne göre daha olumlu yanıt vermektedirler. Personel yapısı ve gelişmişliği alt boyutundaki görüş farklılığı ise 18-24 yaş ile 55 yaş ve üstü katılımcılardan kaynaklanmaktadır. 18-24 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 3.35: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Eğitim Durumu	N	Mean Rank	Chi-Square	P Değeri
Yönetim Performansı	Ortaöğretim	19	24,13	36,667	<0,001
	Önlisans/Lisans	72	68,37		
	Lisansüstü	20	41,75		
İşletme Maliyeti	Ortaöğretim	19	26,82	45,129	<0,001
	Önlisans/Lisans	72	70,11		
	Lisansüstü	20	32,93		

Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Ortaöğretim	19	51,66		
	Önlisans/Lisans	72	57,91	1,256	0,534
	Lisansüstü	20	53,25		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Ortaöğretim	19	30,26		
	Önlisans/Lisans	72	70,65	47,702	<b>&lt;0,001</b>
	Lisansüstü	20	27,73		
Yapısal Gelişmişlik	Ortaöğretim	19	35,16		
	Önlisans/Lisans	72	69,36	41,088	<b>&lt;0,001</b>
	Lisansüstü	20	27,70		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin eğitim durumlarına göre Kruskal Wallis H Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.38’de verilmiştir.

H6: Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.38’e göre, katılımcıların yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutları hakkındaki görüşleri ile eğitim durumlarına ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; <0,001; <0,001; <0,001; <0,001). Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarındaki görüş farklılıklarının ortaöğretim mezunu ile önlisans/lisans mezunu katılımcıların görüşlerinden; müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutunda meydana gelen farklılığın ise önlisans/lisans mezunu ile lisansüstü katılımcıların görüşlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Tüm alt boyutlarda önlisans/lisans mezunu katılımcılar diğerlerinden daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 3.36: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Sektördeki Tecrübelerine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Katılımcıların Yaşı	N	Mean Rank	Chi-Square	P Değeri
Yönetim Performansı	0-4 yıl	27	25,43	56,996	<b>&lt;0,001</b>
	5-9 yıl	67	73,61		
	10-14 yıl	4	33,50		
	15 yıl ve üstü	13	35,65		
İşletme Maliyeti	0-4 yıl	27	31,50	38,243	<b>&lt;0,001</b>
	5-9 yıl	67	70,25		
	10-14 yıl	4	38,38		
	15 yıl ve üstü	13	38,85		
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	0-4 yıl	27	54,65	1,469	0,689
	5-9 yıl	67	55,31		
	10-14 yıl	4	51,88		
	15 yıl ve üstü	13	63,62		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	0-4 yıl	27	35,11	28,750	<b>&lt;0,001</b>
	5-9 yıl	67	68,46		
	10-14 yıl	4	42,13		
	15 yıl ve üstü	13	39,42		
Yapısal Gelişmişlik	0-4 yıl	27	36,04	39,456	<b>&lt;0,001</b>
	5-9 yıl	67	70,42		
	10-14 yıl	4	37,63		
	15 yıl ve üstü	13	28,81		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin sektör tecrübelerine göre Kruskal Wallis H Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.39’da verilmiştir.

H7: Katılımcıların sektör tecrübelerine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.39’a göre, katılımcıların yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutları hakkındaki görüşleri ile sektör tecrübelerine ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; <0,001; <0,001; <0,001; <0,001). Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarındaki görüş farklılıklarının 5-9 yıl tecrübeli çalışanların görüşlerinden; müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutunda meydana gelen farklılığın ise 5-9 yıl tecrübeli çalışanların görüşleri ile 0-4 yıl, 10-14 yıl ve 15 yıl üstü çalışanların görüşlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Tüm alt boyutlarda 5-9 yıl tecrübeli çalışanlar diğerlerinden daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 3.37: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Yönetim Tecrübelerine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Katılımcıların Yaşı	N	Mean Rank	Chi-Square	P Değeri
Yönetim Performansı	0-4 yıl	72	63,44	14,102	<b>0,003</b>
	5-9 yıl	23	47,96		
	10-14 yıl	5	37,20		
	15 yıl ve üstü	11	32,68		
İşletme Maliyeti	0-4 yıl	72	67,18	29,671	<b>&lt;0,001</b>
	5-9 yıl	23	36,33		
	10-14 yıl	5	20,10		
	15 yıl ve üstü	11	40,27		
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	0-4 yıl	72	53,43	2,556	0,465
	5-9 yıl	23	62,37		

	10-14 yıl	5	61,50		
	15 yıl ve üstü	11	57,00		
	0-4 yıl	72	65,62		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	5-9 yıl	23	39,07	21,020	<b>&lt;0,001</b>
	10-14 yıl	5	44,50		
	15 yıl ve üstü	11	33,68		
	0-4 yıl	72	67,28		
Yapısal Gelişmişlik	5-9 yıl	23	39,24	30,353	<b>&lt;0,001</b>
	10-14 yıl	5	37,10		
	15 yıl ve üstü	11	25,82		
	0-4 yıl	72	67,28		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin yönetim tecrübelerine göre Kruskal Wallis H Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.40'ta verilmiştir.

H8: Katılımcıların yönetim tecrübelerine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.40'a göre, katılımcıların yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutları hakkındaki görüşleri ile yönetim tecrübelerine ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; 0,003; <0,001; <0,001; <0,001). Yapılan incelemede, yönetim performansı, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarındaki görüş farklılıklarının 0-4 yıl tecrübeli yöneticiler ile 5-9 yıl ve 15 yıl üzeri tecrübeli yöneticilerin görüşlerinden; işletme maliyeti alt boyutunda meydana gelen farklılığın ise ile 0-4 yıl tecrübeli yöneticilerin görüşleri ile 10-14 yıl tecrübeli yöneticilerin görüşlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Tüm alt boyutlarda 0-4 yıl tecrübeli yöneticiler diğerlerinden daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 3.38: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Görev	N	Mean Rank	Chi-Square	P Değeri
Yönetim Performansı	Acente Sahibi	31	47,47	35,221	<0,001
	Genel Müdür	19	25,92		
	Müdür	59	70,79		
	Satış Danışmanı	2	37,75		
İşletme Maliyeti	Acente Sahibi	31	38,76	45,662	<0,001
	Genel Müdür	19	28,84		
	Müdür	59	73,65		
	Satış Danışmanı	2	60,50		
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Acente Sahibi	31	65,69	15,026	0,002
	Genel Müdür	19	46,50		
	Müdür	59	52,47		
	Satış Danışmanı	2	100,00		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Acente Sahibi	31	38,32	47,328	<0,001
	Genel Müdür	19	28,03		
	Müdür	59	73,79		
	Satış Danışmanı	2	71,00		
Yapısal Gelişmişlik	Acente Sahibi	31	36,03	48,992	<0,001
	Genel Müdür	19	30,79		
	Müdür	59	73,96		
	Satış Danışmanı	2	75,25		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin işletmedeki görevlerine göre Kruskal Wallis H Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.41’de verilmiştir.

H9: Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.41'e göre, katılımcıların alt boyutlar hakkındaki görüşleri ile işletmedeki görevlerine ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; <0,001; <0,001; 0,002; <0,001; <0,001). Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti, personel yapısı ve gelişmişliği, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutlarındaki görüş farklılıklarının müdürler ile genel müdürlerin görüşlerinden; yapısal gelişmişlik alt boyutunda meydana gelen farklılığın ise ile müdürlerin görüşleri ile satış danışmanlarının görüşlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Tüm alt boyutlarda müdürler diğerlerinden daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 3.39: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Çalıştıkları Acentenin Dış Kaynak Türlerine Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Dış Kaynak Türü	N	Mean Rank	Mann Whitney	P Değeri
Yönetim Performansı	Stratejik ortaklık	14	29,64	310,000	<b>0,001</b>
	Tedarikçiden yararlanma	97	59,80		
İşletme Maliyeti	Stratejik ortaklık	14	40,07	456,000	<b>0,035</b>
	Tedarikçiden yararlanma	97	58,30		
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Stratejik ortaklık	14	59,54	629,500	0,568
	Tedarikçiden yararlanma	97	55,49		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Stratejik ortaklık	14	35,75	395,500	<b>0,008</b>
	Tedarikçiden yararlanma	97	58,92		
Yapısal Gelişmişlik	Stratejik ortaklık	14	33,25	360,500	<b>0,002</b>
	Tedarikçiden yararlanma	97	59,28		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin çalıştıkları acentenin dış kaynak türüne göre Mann Whitney U Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.42’de verilmiştir.

H10: Katılımcıların çalıştıkları acentenin dış kaynak türüne göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.42’ye göre, katılımcıların yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutları hakkındaki görüşleri ile çalıştıkları acentenin dış kaynak türüne ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; 0,001; 0,035; 0,008; 0,002). Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarına dış kaynak türü tedarikçiden yararlanan acente çalışanlarının daha olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür.

**Tablo 3.40: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Herhangi Bir Faaliyet İçin Tedarikçilerden Faydalanma Durumlarına Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Herhangi Bir Faaliyet İçin Tedarikçilerden Faydalanma Durumu		N	Mean Rank	Mann Whitney	P Değeri
	Evet	Hayır				
Yönetim Performansı	Evet	99	59,53	244,500	<0,001	
	Hayır	12	26,88			
İşletme Maliyeti	Evet	99	59,24	273,500	0,001	
	Hayır	12	29,29			
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Evet	99	55,40	534,500	0,463	
	Hayır	12	60,96			
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Evet	99	58,34	362,000	0,020	
	Hayır	12	36,67			

Yapısal Gelişmişlik	Evet	99	58,08	388,500	<b>0,037</b>
	Hayır	12	38,88		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin herhangi bir faaliyet için tedarikçilerden faydalanma durumlarına göre Mann Whitney U Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.43'te verilmiştir.

H11: Katılımcıların çalıştıkları herhangi bir faaliyet için tedarikçilerden faydalanma durumlarına göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.43'e göre, katılımcıların yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutları hakkındaki görüşleri ile herhangi bir faaliyet için tedarikçilerden faydalanma durumlarına ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; <0,001; 0,001; 0,020; 0,037). Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarına herhangi bir faaliyet için tedarikçilerden faydalan acente çalışanlarının daha olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür.

**Tablo 3.41: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Daha Önce Dış Kaynak Kullanma Durumlarına Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Daha Önce		N	Mean Rank	Mann Whitney	P Değeri
	Dış Kaynak Kullanma Durumu					
Yönetim Performansı	Evet	63	57,83	1396,500	0,470	
	Hayır	48	53,59			
İşletme Maliyeti	Evet	63	53,44	1350,500	0,306	
	Hayır	48	59,36			

Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Evet	63	57,56	1414,000	0,449
	Hayır	48	53,96		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Evet	63	55,69	1492,500	0,902
	Hayır	48	56,41		
Yapısal Gelişmişlik	Evet	63	56,02	1511,000	0,995
	Hayır	48	55,98		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin daha önce dış kaynak kullanma durumlarına göre Mann Whitney U Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.44'te verilmiştir.

H12: Katılımcıların çalıştıkları herhangi bir faaliyet için daha önce dış kaynak kullanma göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.44'e göre; katılımcıların alt boyutlar hakkındaki görüşleri ile daha önce dış kaynak kullanma durumlarına ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (sırasıyla p değeri; >0,05).

**Tablo 3.42: Katılımcıların Ölçekler Hakkındaki Görüşlerinin Gelecekte Dış Kaynak Kullanma Düşüncesine Göre Mann Whitney U Testi İle Karşılaştırılması**

Alt Boyut	Gelecekte Dış Kaynak Kullanma Düşüncesi		N	Mean Rank	Mann Whitney	P Değeri
	Evet	Hayır				
Yönetim Performansı	Evet	29	27,40	104,500	<b>0,001</b>	
	Hayır	16	15,03			
İşletme Maliyeti	Evet	29	21,26	181,500	0,123	
	Hayır	16	26,16			
	Evet	29	23,93	205,000	0,444	

Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Hayır	16	21,31		
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Evet	29	24,34	193,000	0,279
	Hayır	16	20,56		
Yapısal Gelişmişlik	Evet	29	25,78	151,500	<b>0,017</b>
	Hayır	16	17,97		

Katılımcıların ölçekler hakkındaki görüşlerinin gelecekte dış kaynak kullanma düşüncesine göre Mann Whitney U Testi ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.45'te verilmiştir.

H13: Katılımcıların çalıştıkları herhangi bir faaliyet için gelecekte dış kaynak kullanma düşüncesine göre ölçekler hakkındaki görüşleri arasında fark yoktur.

Tablo 3.45'e göre, katılımcıların yönetim performansı ve yapısal gelişmişlik alt boyutlar hakkındaki görüşleri ile gelecekte dış kaynak kullanma düşüncesine ait sıralamalar ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (sırasıyla p değeri; <0,001; 0,017). Yapılan incelemede, yönetim performansı ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarına gelecekte dış kaynak kullanmayı düşünen acente çalışanlarının daha olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür. Korelasyon katsayısı ve yönüne ait bilgiler Tablo 3. 46'da verilmiştir.

**Tablo 3.43: Korelasyon Katsayısı ve Yönü**

<b>Kuvvetli (-)</b>	<b>Orta (-)</b>	<b>Zayıf (-)</b>	<b>Zayıf (+)</b>	<b>Orta (+)</b>	<b>Kuvvetli (+)</b>
$-1 \leq r < -0,9$	$-0,9 \leq r < -0,5$	$-0,5 \leq r < 0$	$0 \leq r < 0,5$	$0,5 \leq r < 0,9$	$0,9 \leq r < 1$

Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim

varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle r harfiyle gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını  $-1 \leq r \leq +1$  eşitsizliğiyle gösterebiliriz.

Alt boyutlar arasındaki ilişki Spearman Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3.47’de verilmiştir.

**Tablo 3.44: Alt Boyutlar Arası İlişki**

Alt Boyut	Değer	Yönetim Performansı	İşletme Maliyeti	Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Yapısal Gelişmişlik
Yönetim Performansı	Korelasyon Katsayısı	1	0,871	0,115	0,838	0,846
	P (2-tailed)		<b>&lt;0,001</b>	0,231	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>
İşletme Maliyeti	Korelasyon Katsayısı		1	0,113	0,833	0,856
	P (2-tailed)			0,238	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	Korelasyon Katsayısı			1	0,266	0,173
	P (2-tailed)				<b>0,005</b>	0,070
Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi	Korelasyon Katsayısı				1	0,916
	P (2-tailed)					<b>&lt;0,001</b>
Yapısal Gelişmişlik	Korelasyon Katsayısı					1
	P (2-tailed)					.

H14: Yönetim performansı ve işletme maliyeti alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

Yönetim performansı ve işletme maliyeti alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman analizine göre; ölçekler arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,871$ ;  $p<0,001<0,05$ ).

H15: Yönetim performansı ve personel yapısı ve gelişmişliği alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

Yönetim performansı ve personel yapısı ve gelişmişliği alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan spearman analizine göre; ölçekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=0,115$ ;  $p=0,231>0,05$ ).

H16: Yönetim performansı ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

Yönetim performansı ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman analizine göre; ölçekler arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,838$ ;  $p<0,001<0,05$ ).

H17: Yönetim performansı ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

Yönetim performansı ve müşteri ilişkileri ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman analizine göre ölçekler arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,846$ ;  $p<0,001<0,05$ ).

H18: İşletme maliyeti ve personel yapısı ve gelişmişliği alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

İşletme maliyeti ve personel yapısı ve gelişmişliği alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman analizine göre; ölçekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=0,113$ ;  $p=0,238>0,05$ ).

H19: İşletme maliyeti ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

İşletme maliyeti ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman analizine göre; ölçekler arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,833$ ;  $p<0,001<0,05$ ).

H20: İşletme maliyeti ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

İşletme maliyeti ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman analizine göre; ölçekler arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,856$ ;  $p<0,001<0,05$ ).

H21: Personel yapısı ve gelişmişliği ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

Personel yapısı ve gelişmişliği ve müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman analizine göre; ölçekler arasında pozitif yönlü ve zayıf kuvvette, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,266$ ;  $p=0,005<0,05$ ).

H22: Personel yapısı ve gelişmişliği ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

Personel yapısı ve gelişmişliği ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman analizine göre; ölçekler arasında pozitif yönlü ve zayıf kuvvette, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,173$ ;  $p=0,070<0,05$ ).

H23: Müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur.

Müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman analizine göre; ölçekler arasında pozitif yönlü ve güçlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,916$ ;  $p<0,001<0,05$ ).

**Tablo 3.45: Regresyon Analizi**

Model	Standartlanmamış Katsayılar			P-Değeri
	B	Std. Hata	t	
Sabit	-0,400	0,235	-1,706	0,091
Personel Yapısı ve Gelişmişliği	0,211	0,067	3,167	<b>0,002</b>
Yönetim Performansı	0,175	0,068	2,595	<b>0,011</b>
Yapısal Gelişmişlik	0,774	0,066	11,668	<b>&lt;0,001</b>

\*Bağımlı Değişken: Müşteri İlişkileri ve Hizmet Kalitesi

<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>P-Değeri</b>
0,843	192,082	<0,001

H24: Personel yapısı ve gelişmişliği, yönetim performansı ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarının müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Çalışma kapsamında müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesinin bağımlı değişken; personel yapısı ve gelişmişliği, yönetim performansı ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarının bağımsız değişken olduğu regresyon analizinde oluşturulan modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende meydana gelen değişimlerin %84'ünü açıkladığı görülmüştür. Bununla birlikte, oluşturulan model %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,001 < 0,05$ ).

Katsayılar incelendiğinde ise personel yapısı ve gelişmişliğinde meydana gelen 1 birimlik değişimin müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesinde 0,211 birimlik pozitif yönlü; yönetim performansında meydana gelen 1 birimlik değişimin müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesinde 0,175 birimlik pozitif yönlü; yapısal gelişmişlikte meydana gelen 1 birimlik değişimin müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesinde 0,774 birimlik pozitif yönlü değişime yol açtığı belirlenmiştir.

Acenteler içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için en büyük etkiye finans ve finansmanın sahip olduğu, kârın gerçekleşmesinde ise kaynak bütçesinin en yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu, stratejilerin uygulanmasında hem finansmanın hem de ayrılan bütçelerin kilit rol oynadığını göstermektedir. Kyalo'ya (2023) göre, finans, personel ve zaman gibi kaynakların yönetilme ve harekete geçirilme biçimi, benimsenen stratejilerin başarısını büyük ölçüde etkiler. Bu, kaynak tahsis becerilerinin strateji uygulamasında kritik ve eşit derecede önemli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bir organizasyonun departmanlarına kaynak tahsisi, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanacağı anlamına gelmez (David, 2005).

Pearson korelasyon testi, kaynakların tahsisi ile stratejilerin uygulanmasının etkinliği arasında güçlü bir doğrudan ilişki bulmuştur. Bu ilişki, kaynakların etkili bir şekilde tahsis edilmesinin, stratejilerin iyi uygulanmasıyla büyük ölçüde ilişkili olduğunu ima eder. Bir regresyon testi, kaynakların etkili bir şekilde tahsis edilmesinin, çalışmanın değişkenleri arasında stratejilerin uygulanmasını çok yüksek oranda etkilediğini göstermiştir. Bu, strateji uygulamasının başarısının büyük ölçüde kaynakların mevcudiyeti ve tahsisine bağlı olduğu anlamına gelir. Bu, Jofre'nin (2011) uygulama sürecinin (veya modelinin) en azından mantıklı, operasyonel, ekonomik, dengeli, yönetilebilir ve verimli olması durumunda değerini artırdığı görüşüyle aynı fikirdedir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. SONUÇ

Seyahat acenteleri üstlendikleri rollerden dolayı turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Bu nedenle hangi faaliyetlerin seyahat acenteleri tarafından yürütüldüğünün, hangi alanların tedarikçiler aracılığıyla dış kaynaklardan temin edildiğinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bu çalışma kapsamında acentelerin %12,6'sının (14) stratejik ortaklık yoluyla (ortalık sözleşmesi yaparak) dış kaynak kullandığı, %87,4'ünün (97) ise tedarikçiden yararlanarak (tedarikçi aracılığıyla) dış kaynak kullandığı görülmüştür. Acentelerin %89,2'si (99) herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlandığını ifade ederken, %10,8'i (12) dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların dış tedarikçilerden yararlanmama nedenlerine ilişkin bulgulara bakıldığında; “Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama”, “Bilgi güvenliğinin sağlanamaması”, “Çalışanların olumsuz etkilenmesi”, “Dış tedarik imkânları hakkında bilgi eksikliği”, “Faaliyet esnekliğinin yok olması”, “İletişim aksaklıklarına neden olması”, “İşletmenin gelişmesini engelleme”, “Piyasada yeterli derecede dış tedarikçi olmaması”, “Piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi”, “Tedarikçi işletme ile uyuşmazlıklar”, “Tedarikçi işletmenin, acente pazarına girme ihtimali”, “Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturması” ve “Yönetim kontrolünün kaybedilmesi” şeklindeki nedenler ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında firma faaliyetlerinin dış tedarikçilere verilme neden ve amaçlarına bakıldığında; “Ana faaliyet konularına odaklanma”, “Bilgi ve becerileri artırma”, “Faaliyet esnekliği sağlama”, “İşletmemizin söz konusu faaliyetler konusunda eksik olması”, “İşletmeye değer kazandırma”, “Kaliteyi artırma”, “kaynakları verimli kullanma”, “Maliyet tasarrufu sağlama”, “Rekabet gücünü geliştirme”, “Riskleri paylaşma”, “Sabit maliyetleri değişken hale getirme”, “Teknolojiyi izleme”, ve “Verimliliği artırma” olduğu ortaya konulmuştur.

Yapılan çalışma ile yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarında dış kaynak türü tedarikçiden yararlanmakta olan acente çalışanlarının daha olumlu baktıkları ortaya çıkmıştır. Yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik hakkındaki görüşleri ile çalıştıkları acentenin çalışan sayısına ait sıralamalar ortalamaları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yapılan incelemede, yönetim performansı, işletme maliyeti, müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi ve yapısal gelişmişlik alt boyutlarında meydana gelen görüş farklılığının 0-3 kişilik çalışan sayısına sahip acentelerden meydana geldiği görülmüştür. Bu kapsamda, 0-3 kişilik acente çalışanlarının diğerlerine göre dış kaynak kullanımının işletmeye etkilerinin daha olumlu olduğu görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Turizm acentelerinin yöneticileri; dış kaynak kullanımının fiziksel, teknolojik ve finansal stratejilerin uygulanması için kritik kaynaklar olduğu konusunda hemfikirdir. Acente yöneticilerinin, dış kaynakların optimum şekilde kullanılmasının müşterilerin memnuniyetini artırmaya yardımcı olduğu konusunda da benzer görüşlere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımı, mevcut kaynakların israfının azaltılması, fonksiyonel alanlara göre kaynakların değerlendirilmesi, etkili performans sağlayarak, zamanında geri bildirimlere rehberlik ederek, görev gücünü belirlenen hedeflere ulaşmak için motive ederek, görevlerin zamanında yapılmasını sağlayarak, kaynakların zamanında tahsis edilmesini sağlayarak, stratejilerin uygulanmasını iyileştirebilir. Bu durum üretkenlik ve gelişimin etkin sonuçlarının sunulmasına yol açar. Yapılan bu çalışmada aşağıda belirtilen örnek çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte bulguların elde edildiği söylenebilir.

Özdoğan ve Önesen (2011), “Seyahat Acentelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Fethiye Örneği” isimli çalışmalarında Fethiye’de faaliyet gösteren A grubundaki 19 seyahat acentesi yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirmiştir. Yaptıkları çalışma sonucunda dış kaynak kullanan seyahat acentelerinin bu süreçte genellikle maliyeti azaltmaya odaklandıklarını; verilen hizmet çeşitliliği kapsamında hizmetlerin çoğu için uzman olmadıkları, riski paylaşmak istemeleri ve yetersiz sermayeleri nedeniyle DKK’ya yöneldiklerini belirlemişlerdir.

Arıca (2014) “Eskişehirde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinin Dış Kaynaktan Yararlanma Alanları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada Eskişehir İlinde bulunan 8 A grubu acente ile yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme gerçekleştirmiştir. Yaptığı çalışma sonucunda; acentelerin dış kaynak kullanımıyla alakalı pazarlama ve bilgi teknolojileri birimlerine gereksinim duymadıklarını, iş birliği yapacakları dış kaynak kullanım alanındaki tedarikçinin tecrübeli olmasının önemli olduğunu, dış kaynak kullanımının temelinde finansal yetersizliklerin yattığını, genellikle çoğu acentenin rehberlik ve araç kiralama için dış kaynak kullandığını belirlemiştir.

Tavukçu ve ark. (2016), “Batman İlinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinin Dış Kaynak Kullanımları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında Batman’da bulunan seyahat acentelerinin hangi alanda ve neden dış kaynak kullanımı yaptığını ve bu kullanıma hangi sebeplerin ittiğini belirlemek için 21 seyahat acentesi yöneticisiyle yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirmiş ve içerik analizi yapmışlardır. Yaptıkları çalışma sonucunda işletmelerin muhasebe, turların pazarlanması, otobüs kiralama, araç kiralama, gümrük ve vize işlemleri, rehberlik hizmetleri gibi uzmanlık ve sermaye gerektiren alanlarda dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirlemişlerdir. Dış kaynak kullanmaya yönelme nedenleri olarak ise; finansal nedenler başta olmak üzere kaliteli tedarikçi bulma zorluğu, hizmet kalitesinin düşmesi gibi nedenleri sıralamışlardır.

Çörüş (2018) “Seyahat acentelerinde dış kaynak kullanım alanları ve nedenleri: Muğla örneği” isimli yüksek lisans tezinde seyahat acentelerinde dış kaynak kullanımının hangi alanlarda ve hangi nedenlerle yapıldığını belirlemek için Muğla İlinde aktif bir şekilde çalışan 151 seyahat acentesi üzerinde anket uygulamıştır. Yaptığı çalışma sonucunda araştırmaya katılan seyahat acentelerinin hizmetlerini farklılaştırma, daha üstün hizmet sunma, faaliyet esnekliği sağlama, yeni pazarlara açılma, işletme imajı geliştirme, isminin bilinirliğini artırma, hizmet kalitesini artırma, ana faaliyetlere odaklanma ve ekonomik nedenlerden dış kaynak kullanımına yöneldiğini; dış kaynak kullanımında acentelerin deneyim ve bilgi eksikliğini kapatmak amacı güdülmediğini belirlemiştir. Ayrıca seyahat acentelerinin; DKK sağladığı tedarikçide dış kaynak kullanımı alanında tecrübeli olması, alanında uzman olması, kurumsal bir işletme olması, iki işletmenin hizmet sunum anlayışının benzer olması, faaliyetlerinin yasaya uygun olması, kalite taahhütlerine sahip olması gibi özellikler aradığı da belirlenmiştir.

Literatürde yer alan tüm bu araştırma sonuçlarına bakıldığında bu çalışmada elde edilen sonuçların seyahat acentelerinin yöneticilerine, tedarikçilere ve bu alanda akademik çalışma yapacaklara önemli oranda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 5.2. ÖNERİLER

Dış kaynak kullanımı; dış kaynak sağlanmayan alanlarda bilgi üretimini teşvik ederek, fazlalık ve değer katmayan ve maliyetli faaliyetlerle ilgili verimsizlikleri ortadan kaldırarak acentelerin uzmanlaşmasını artırabilir. Geleceğin dış kaynak kullanımı sürdürülebilir olmalı, son müşteriler için hizmet kalitesi üzerindeki etkisini dikkate almalı, Endüstri 4.0'ın gelişimini kolaylaştırmalı, inovasyonu desteklemeli ve acenteyi daha dayanıklı hale getirmeye katkıda bulunmalıdır. Seyahat acenteleri faaliyet alanlarının sayısını arttırmalı ama artırmadan önce mevcut faaliyetlerini geliştirmelidir. Acenteler ana faaliyetleri dışındaki faaliyetleri dış tedarikçiden çekinmeden almalıdır. Acenteler dış tedarikçilerin faaliyetlerini devamlı kontrol ederek oluşabilecek sorunlara erken müdahale edip önüne geçebilir. Acentelerin, dış kaynak kullanarak başarılı olmuş seyahat acenteleri örneklerini tespit edip kendi faaliyetlerini bu yönde devam ettirmeleri onları başarılı bir düzeye çıkaracaktır.

## KAYNAKLAR

- Abou-Shouk, M., & Lim, W. M. (2010). Egyptian travel agents and e-commerce. *Information and Communication Technologies in Tourism 2010*, 357-368.
- Acar, A. Z., & Köseoğlu, A. M. (2014). *Lojistik yaklaşımıyla tedarik zinciri yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Acartürk, E., & Keskin, S. (2012). Türkiye’de Sağlık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (574), 109-121.
- Ahipaşaoğlu, H. S. (2001). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ahipaşaoğlu, S., Arıkan, İ. (2005). *Seyahat Endüstrisi İşletmeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akat, Ö. (1997). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Ekin Kitabevi
- Akdoğan, A., & Çirli, Y. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Dergisi*, 1(24), 13-39.
- Aksöz, E. O., & Yücel, E. (2019). Seyahat Acentelerinin Pazarlama Stratejileri: Ankara İli A Grubu Seyahat Acenteleri. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 1093-1107.
- Aksu, A., Ehtiyar, R. (2007). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akyürek, Ç. E. (2013). Türk Sağlık Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Yasal Altyapısı. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 1-24.
- Alaeddinoğlu, F., ve Can, A. (2007). Türk Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 50-66.
- Alamdari, F. (2002). Regional development in airlines and travel agents relationship. *Journal of Air Transport Management*, 8(5), 339-348.
- Arıca, R. (2014). Eskişehir’de faaliyet gösteren seyahat acentalarının dış kaynaktan yararlanma alanları üzerine bir araştırma. N. Kozak ve E. Günlü (Ed.), *VII. Lisansüstü*

*Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi: 04-05 Nisan 2014- Aydın: Bildiriler (s. 431-445). Aydın*

Ay, L. (2009). Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin seyahat acentalarına yansımaları; online seyahat acentalığı. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 117-136.

Aydınlı, F. (2001). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aymankuy, Y. (2010). *Kongre Turizmi ve Fuar Organizasyonları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bakan, İ. (2004). *Bir Yönetim Stratejisi olarak Outsourcing*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Bakan, İ., Fettahlioğlu, H. S., & 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), 141-161.

Bal, H. (2017). Konaklama Endüstrisi Elektronik Dağıtım Kanallarının Fonksiyonları ve Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. .

Baloglu, ğ., ve Mangaloglu, M. (2001). Tourism Destination Images of Turkey, Egypt,

Bayram, G. ve Bayram, A. T. (2017). Uluslararası Seyahat İşletmeciliğinin Türleri, Görev, Yetki ve Sorumlulukları. Zengin, B., Sarıışık, M. ve Avcıkurt, C. (Ed. *Uluslararası Seyahat İşletmeciliği içinde*. Ankara: Detay Yayıncılık, 5-39.

Brown D. ve Wilson S. (2005). *The Black Book Of Outsourcing : How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Sons Pub., New Jersey.

Budak G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Buhalis, D. (2000). Relationships in the Distribution Channel of Tourism:Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. *International Journal of Hospitality ve Tourism Administration*, 1(1), 113-139.

- Buhalis, D. (2003). *eTourism. Information Technology for Strategic Tourism Management*. Gosport,UK, Prentice Hall.
- Buluk, B., & Mustafa, B. O. Z. (2016). Online seyahat acenteleri aracılığıyla seyahat satın almada turist memnuniyeti: İstanbul örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 504-529.
- Carey, S., Gountas, Y., & Gilbert, D. (1997). Tour operators and destination sustainability. *Tourism management*, 18(7), 425-431.
- Cavlek, N. (2002). Tour operators and destination safety. *Annals of Tourism*, 29(2), 478-
- Çakıcı, A. C. (2000). Seyahat sıklığı değişkenine göre müşteriler tarafından otel özelliklerinin değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 160-168.
- Çevirgen, A. (2009). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(4), 1341-1355.
- Çolakoğlu, O. E. ve Çolakoğlu, Ü. (2007). *Seyahat acentaları yönetimi*. Ankara: Detay
- Çörüş, H. A. (2018). Seyahat acentalarında dış kaynak kullanım alanları ve nedenleri: Muğla örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Çörüş, H. A. (2018). Seyahat Acentalarında Dış Kaynak Kullanım Alanları ve Nedenleri: Muğla Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Danila, D. M., & Gaceu, L. (2010). Online Evaluation Method for Assessing the Variation of the Number of Tourists Interested In Car Rental. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series II: Forestry Wood Industry Agricultural Food Engineering*, 75-78.
- David F. R. (2005). *Strategic Management Concepts and Cases*. (10 th ed.). Prentice - Hall. Pearson Education – International
- Demir, M. (2014). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dev, C.S. ve Olsen, M. (2000). “Marketing Challenges for the Next Decade”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 42 (1). 55–62.
- Dinler, A. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, Paradoks, Ekonomi. *Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 1-8.

- Dolgui, A., & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.
- Ecerkale, E., & Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 69-75.
- Ekinci, S., & Kocalar, A. O. (2021). Ortaklaşa rekabet coğrafyası ve yersiz üretim. *International Journal of Geography and Geography Education*, (44), 282-295.
- Embleton, P. R., Wright, P. C. (1998). A Practical Guide to Successful Outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94-106.
- Emeksiz, M. (2002). Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Emir, O. (2010). Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Seyahat Acentalarının Rolü: Otel İşletmeleri Tarafından Bir Değerlendirme/The Role of the Travel Agencies in Marketing of Hotel Managements: A Consideration by Hotel Managements. *Ege Akademik Bakis*, 10(4), 1245.
- Erer, B. (2018). İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri ve Riskleri. *Social Sciences Studies Journal*, 6114 - 6124.
- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Espino-Rodríguez, T. F. (2023). Research on Outsourcing by Hotel Firms: Current State and Future Directions. *Tourism and Hospitality*, 4(1), 21-35.
- Fan, Y. (2000). Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 213-219.
- Fountoulaki, P., Leue, M. C., & Jung, T. (2015). Distribution channels for travel and tourism: The case of Crete. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 667-680). Springer, Cham.
- Gençyılmaz, G., & Zaim, S. (2000). Şirketlerin stratejik üretim planlamasında dış kaynak kullanımının (outsourcing) rolü. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), 119-138.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2005). Information systems outsourcing risks: a study of large firms. *Industrial management & Data systems*, 105(1), 45-62.

- Gökdemir, S. (2011). Online Seyahat Acentacılığı Ve Hotelspro Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Gökdeniz, A., Dinç, Y. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Gretzel, U., & Yoo, K. H. (2008). Use and impact of online travel reviews. *Information and communication technologies in tourism 2008*, 35-46.
- Güçlü, A. (2013). *Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve vergilendirilmesi*. Seçkin Yayıncılık.
- Gül, H. (2005). Dış Kaynak Kullanma Nedenleri Ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. *Journal of Management and Economics Research*, 3(4), 157-184.
- Güner, Ü. (2004). Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Hacıoğlu, N. (2006). *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*. Ankara: Nobel Yayı.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
- Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26(5-6), 672-681.
- Heikkilä, J., & Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non-core strategic management decision?. *Strategic change*, 11(4), 183-193.
- HotelReportTech (2022). What is a Global Distribution System (GDS)? 2022 Guide for Hotels. <https://hoteltechreport.com/news/gds>
- Hu, T., Du, W., ve Dong, L. (2006). A Tourism Resources Integration Mechanism based on XML and Web Service. *International Federation for Information Processing*, 205, 407-415.
- İçöz, O. (2000). *Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İlter, H. M. (2002). *Global Dışsal Tedarik*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

- İnci, H. (2019). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Karadeniz Bölgesi Fındık Sanayicileri ve İhtacatçıları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Kyalo, J. (2023). Effect of Resource Allocation on Strategy Implementation in Kenya's Tourism Industry: Case of Kenya Government Tourism Agencies. *Journal of Strategic Management*, 8(1), 18-38.
- Kadam, M. V. V., & Janvekar, M. D. (2020). An Analysis of the effects of OTAS on travel agents in Hotel Room Bookings. *Editorial Board*, 9(7), 20-30.
- Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*.
- Karahan, A. (2009). DİŞ Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 185-199.
- Kaya, E., & Narlıkaya, Z. (2021). Sağlık Kurumlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi: Teorik Bir Çalışma. *Akademik Matbuat*, 5(1), 57-72.
- Kaynama, S. A., & Black, C. I. (2000). A proposal to assess the service quality of online travel agencies: An exploratory study. *Journal of professional services marketing*, 21(1), 63-88.
- Keskinkılıç, M., Ağca, Y., & Karaman, E. (2016). İnternet ve Bilgi Sistemleri Kullanımının Turizm Dağıtım Kanallarına Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 445-472.
- Khalifa, G. S., & Abou-Shouk, M. A. (2014). Investigating the success factors of hotel websites: The case of egyptian hotels. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism (APJIHT)*, 3(2), 1-21.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Kozak, N. (2006). *TurizmPazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kracht, J., ve Wang, Y. (2010). Examining The Tourism Distribution Channel: Evolution and Transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736-757.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, “Seyahat Acenteleri Birliği Yönetmeliği”  
<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14946/seyahat-acentalari-birliđi-yonetmeliđi.html>.

Lam, T., & Han, M. X. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 41-56.

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

Lew, A., Hall, C. M., & Timothy, D. J. (2008). *World geography of travel and tourism: a regional approach*. Butterworth-Heinemann.

Liu, X., Hotchkiss, D. R., & Bose, S. (2008). The effectiveness of contracting-out primary health care services in developing countries: a review of the evidence. *Health policy and planning*, 23(1), 1-13.

Jofre, S. (2011). The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations. DTU Management Engineering, 1-94.

McIntosh, R. , Goeldner, C. (1990). *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*. (6th. Edition). USA: John Wiley and sons, Inc.

Mancini, M. (2005). Access: introduction to travel and tourism. (*No Title*).

Mantel, S. P., Tatikonda, M. V., & Liao, Y. (2006). A behavioral study of supply manager decision-making: Factors influencing make versus buy evaluation. *Journal of operations management*, 24(6), 822-838.

MEGEP (2007). *Halkla İlişkiler Ve Organizasyon Hizmetleri - Seyahat Ve Konaklama Hizmetleri*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Mersin, D. D. (2005, Aralık 28). Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları (Outsourcing'in Dezavantajları). 2021 tarihinde Dr. Doğan Necip Mersin Kişisel Blog Sayfası: <http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmnn-dezavantajlar.html> adresinden alındı

Mısırlı, İ. (2006). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Ankara: Detay Yayıncılık

Mimaroğlu, B. (2010). Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Mokoena, L. G. (2023). Travel Agencies: Toward Protecting Travel Consumers from Online Travel Agency Scams.
- Öner, Ç. (1996). Seyahat Ticareti. İstanbul: Literatür Yayınevi.
- Öz Van Mieghem, J. A. (1999). Coordinating investment, production, and subcontracting. *Management Science*, 45(7), 954-971.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Özdemir, C. (2012). XML Web Servisleri ile Oracle ve SQL Server Veri Tabanları Arasında Veri Transferi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 5(1), 7-12.
- Özdoğan, O. N., Ön Esen, F. (2011). Seyahat acentalarında dış kaynak kullanımı: Fethiye örneği. M. A. Öncü (Ed.), *12. Ulusal Turizm Kongresi: 30 Kasım – 4 Aralık 2011- Düzce: Bildiriler* (s. 560-569). İzmir: Sidar Medya
- Özel, G. (2010). *Konaklama işletmelerinde personel istihdamında dış kaynak kullanımının işgörenler üzerine etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özkan, E., & Türksoy, A. (2011). Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Swot Analiziyle Bir Değerlendirme. *Akademik Bakış Dergisi*, 25, 1-13.
- Öztaş, K. , Karabulut, T. (2006). *Turizm Ekonomisi Genel Turizm Bilgileri*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Dağıtım
- Öztürk, A., & Sezgili, K. (2002). Dış kaynaklardan yararlanmanın yeni bir rekabet stratejisi olarak kullanılması ve uygulama süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 127-142.
- Öztürk, Y. E. (2008). Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Öztürk, Y. E., Özata, M. (2010). *Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı*, Konya: Eğitim ve Akademi Yayınları.
- Pekerşen, Y. (2015). Seyahat Acentacılığı. Y. Keleş (Ed.). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* içinde. Ankara: Grafiker Yayınları, 87-105.

- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661.
- Shanker, D. (2008). ICT and Tourism: Challenges and Opportunitie: *Conference on Tourism in India-- Challenges Ahead* (50-58). Indian Institute of Management Kozhikode
- Şahin, H. (2015). Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarının Hastanelerde Kullanılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanyeri, M., Fırat, A., (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279.
- Tapio, R. (1993). Outsourcing or Insourcing? *ICIS 1993 Proceedings*, 38, 103-115.
- Tavukçu, Ö., Çoban, Ö., & Büşra, E. R. E. N. (2016). Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının dış kaynak kullanımları üzerine bir araştırma. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(1), 138-152.
- Tavukçu, Ö., Çoban, Ö., & Eren, B. (2016). Batman İlinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarının Dış kaynak Kullanımları Üzerine Bir Araştırma. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(1), 138-152.
- 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), 144-170.
- Türksoy, A., & Türksoy, S. S. (2007). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 83-104.
- TÜRSAB. (2007). “Seyahat Acenteleri Yönetmeliği”, 05.10.2007, [http://www.tursab.org.tr/tr/mevzuat/yonetmelikler/seyahatacentariyonetmeligi\\_60.htm](http://www.tursab.org.tr/tr/mevzuat/yonetmelikler/seyahatacentariyonetmeligi_60.htm)
- 1.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2010). *Statejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Werthner, H., ve Klein, S. (1999). ICT and the Changing Landscape of Global Tourism Distribution. *EM – Electronic Markets*, 9(4), 256-262.

Yarcan, Ş. ve Peköz, M. (1997). *Seyahat İşletmeleri*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları

Yıldırım, H., & Yavan, Ö. (2008). Örgütsel Küçülme Ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 180 - 207.

Yılmaz, F. (2007). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı Ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, N. (2013). Dış Kaynak Kullanımı ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksek, G. (2013). Bilgi teknolojilerinin gelişimi, seyahat işletmeleri ve küresel dağıtım sistemi örneği. *Journal of Internet Applications and Management*, 4(1), 53-68.

Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Serdar SOLMAZ

Yabancı Dili : İngilizce

### ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Lisans	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Düzce Üniversitesi	2019
Yüksek Lisans	Turizm ve Otel İşletmeciliği	Düzce Üniversitesi	2023