

YAT LİMAN İŞLETMELERİNİN DIŞ KAYNAK AL YA DA ÜRET KARARINDA FARKSIZLIK NOKTASI VE DOĞRUSAL PROGRAMLAMA TEKNİKLERİNİN KULLANIMI

Yrd.Doç.Dr. V. Uğur TANDOĞAN*

ÖZ

Yat liman işletmeleri, buldukları bölgelerin kalkınmasında ve ülke turizm gelirlerine katkı sağlamada önemli bir ekonomik role sahiptir. Ülkemizdeki yat liman işletmeleri, Akdeniz havzasında bulunan potansiyel müşteriler için cazip olanaklar sunarken hem havzadaki diğer ülke yat limanları hem de buldukları kıyılardaki yat limanları ile rekabet halindedir. Limanların bu rekabette kendilerini öne çıkarabilecek ve uzun dönemde avantaj sağlayacak stratejik hamlelere ihtiyaçları vardır. Hizmet çeşitliliği ve kalitesi kuşkusuz limanların rekabet araçlarındandır. Liman yönetimleri bu araçları kullanırken bir taraftan maliyet avantajı sağlamayı, diğer taraftan da yetkin olduğu faaliyetleri kaybetmemeyi göz önüne almalıdır. Bu amaçla hangi hizmetleri bünyesinde üreteceğine ve hangilerini dışarıdaki firmalara devredeceğine yönelik kararlar almalıdır. Literatürde dış kaynak kullanımı al ya da üret (make or buy) kararı olarak adlandırılan bu kararlar işletmenin geleceği için stratejik önem taşımaktadır. Çalışmanın amacı, yat liman işletmeleri için dış kaynak al ya da üret karar sürecini stratejik önemi ile birlikte ortaya koymak ve bu kararlar verilirken farksızlık noktası ve doğrusal programlama tekniklerinden nasıl faydalanılacağını göstermektir.

Anahtar Kelimeler: *Yat Limanı, Dış Kaynak Kullanımı, Farksızlık Noktası, Doğrusal Programlama.*

Jel Sınıflandırması: *M10, M11, C61, L83.*

INDIFFERENCE POINT AND LINEAR PROGRAMMING TECHNIQUES IN MAKE OR BUY DECISIONS OF MARINAS

ABSTRACT

Marinas have an important economic role both in contributing to tourism revenues and in development of the region where they exist. While Marinas in Turkey provide attractive facilities for potential customers in Mediterranean basin, they are also in competition with other local ones at the same shore and the marinas belonging to other countries. In this competition marinas need some strategic movements to stand out among their rivals and gain strategic advantages in the long term. Variety of services and the quality are competitive tools of marinas. Marina managements should consider to provide cost advantage and not to loose core activities while using these tools. On this purpose marina managements should make a decision about which services to produce inside and which ones to transfer out. Those decisions are of strategic importance for the future of businesses called as make or buy decisions in the literature. This study is aimed to reveal the make or buy

* Adnan Menderes Üniversitesi Turizm Fakültesi, ugutan@yahoo.com

decision process with its strategic importance and to demonstrate how to use indifference point and linear programming techniques on these decisions.

Key Words: *Marina, Outsourcing, Indifference Point, Linear Programming*

Jel Codes: *M10, M11, C61, L83.*

1.GİRİŞ

Deniz turizmi, “denizde deniz araçları ile yapılan turizm amaçlı meslek faaliyetleri ile onu doğrudan destekleyen diğer meslek faaliyetleri” olarak tanımlanmaktadır. Son verilere göre deniz turizmi, Türk turizm gelirlerinin %20’sini oluşturmaktadır. (Deniz Ticaret Odası, 2013:195). Deniz turizmi tesislerinden olan yat liman işletmelerinin de bu gelir içinde önemli bir paya sahip olduğu kuşkusuzdur. Limanların özelliği gereği faaliyetlerinden sağladığı yüksek gelir ve bu hizmetlerin peşin tahsil edilmesi (Eriş, 2007), ekonomik yönden taşıdığı önemin göstergelerindedir. Limanlar, gerek inşaat aşamasında gerekse faaliyet döneminde bölgede önemli bir istihdam olanağı yaratmaktadır. Buna ilave olarak çeşitli mal ve hizmet gereksinimleri yayılan dalgalar halinde bölgede diğer iş kollarını da canlandırmaktadır. Tüm bu etkenler bölge ekonomisinin hızla kalkınmasını sağlamaktadır. Kissman’a göre (2011) yat limanları, Amerika’da, yatırım tutarının %65’i oranında sadece istihdam geliri yaratmaktadır. Ayrıca, denizcilik ile ilgili ürünlerin %60’a yakın kısmı limanlar içinde ve çevresinde kurulan işyerlerinde satılmaya başlanmaktadır. Limanların yarattığı bu canlanma, çevrede yeni inşaatların oluşmasına ve emlak değerlerinin yükselmesine neden olmaktadır. Yat liman işletmeleri, bu özellikleri nedeniyle incelenmeye değer bulunmuştur.

Türkiye’nin de içinde bulunduğu Akdeniz Havzası’nda yat limanlarının toplam yat bağlama kapasitesi yaklaşık 315.000 yat iken, bu havzada 600.000’den fazla yatın dolaştığı belirtilmektedir. Bu durumda yat limanlarına yönelik talebin arzdan daha fazla olduğu anlaşılmaktadır (Eriş, 2007:40). Türkiye’deki yat limanlarının denizde ve karada toplam bağlama kapasitesi 15.252 adet yattır (Deniz Ticaret Odası, 2013:199).Türk yat limanları önce Akdeniz havzasındaki diğer ülke limanları ile sonra da bulunduğu kıyılardaki diğer limanlar ile rekabet halindedir. Dolaşan yatların uzun, tarihi-kültürel zenginliklerle dolu ve uygun iklim koşullarına sahip kıyılarıımıza gelme potansiyeli Türk yat limanlarının verdikleri hizmet çeşidi ve kalitesi ile daha da artacaktır. Limanda gerçekleştirilecek faaliyetler (hizmetler), dış kaynak kullanımı (DKK) ile veya liman personeli ve olanakları ile yapılabilir. Ülkemiz turizminin gelişmesinde önemli derecede potansiyel bir güç taşıyan yat limanları, hangi faaliyetlerin DKK ile yapılacağına karar verirken aslında işletmenin geleceğini şekillendirmektedir. Çünkü bu kararlar bazen işletmeye kısa dönemde maliyet avantajı sağlarken uzun dönemde rekabet gücünü kaybettirebilmektedir.

Dış kaynak kullanımı (DKK), son yıllarda işletmeler arasında sıklıkla başvurulan bir yöntem ve stratejik bir yönetim aracıdır. Günümüzde bir taraftan artarak gelen rekabet baskısı, diğer taraftan bilinçlenen ve daha seçici olan müşteri kitlesi karşısında işletmeler, hem düşük maliyetle üretim

yapmak hem de ürüne olan belli bir talebi sürekli korumak ya da artırmak zorundadır. Rekabetin yoğun olduğu bir piyasada bunu başarmak için üründe sürekli olarak küçük değişiklikler yapılarak müşterinin ilgisi çekilmeye çalışılmaktadır (Ruffo, Tuck ve Hague: 2007). Bu gelişmeler, işletmelerin mevcut faaliyetlerini düşük maliyetle, yüksek kalitede ve müşteri talebine göre zaman zaman farklılaştırarak gerçekleştirmeye yönelmektedir. Böyle bir ortamda farklı bir çok faaliyeti birlikte gerçekleştirip organize etmeye çalışmak yerine, işletmenin üstün olduğu temel faaliyetlere ve müşteri ilgisine odaklanmak uzun dönemde işletme başarısını artıracaktır. Bu durumu fark eden işletmeler, gerçekleştirdikleri ya da çeşitlendirdikleri faaliyetlerin bir kısmını tedarikçi işletmelere devrederek daha spesifik konularda uzmanlaşıp rekabet güçlerini artırmaya yönelmişlerdir. Birbirinden farklı çok sayıda faaliyetler (hizmetler) üreten yat liman işletmelerinin de DKK'dan yararlanması yurt içinde ve dışında rekabet gücü ile birlikte hizmet kalitesini artıracaktır. Ancak hangi faaliyet için ne kadar DKK alacağına ya da hangi faaliyeti kendi bünyesinde üreteceğine doğru karar verebilmek için bazı tekniklerin kullanılması işletmelere avantaj sağlayabilecektir. Bu çalışmada, farksızlık noktası ve doğrusal programlama teknikleri bu amaçla tanıtılmış ve varsayımsal bir örnek üzerinde uygulanmıştır.

2.LİTERATÜR

DKK ile ilgili çeşitli alanlarda çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Ancak yat liman işletmelerinde DKK uygulamaları konusunda literatürde önemli bir boşluk olduğu belirlenmiştir. Turizm alanında özellikle McIvor, Rodrigez ve Robania; konaklama işletmelerinin stratejik yönetiminde DKK'nın önemi ve kullanımı ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Özdoğan (2006) ve Türksoy (2005 ve 2007) da çalışmalarında DKK'nın konaklama işletmelerindeki kullanımını ele almışlar ve bu konuda uygulamalar yapmışlardır. Özdoğan, DKK'nın çeşitli açılardan sınıflandırmasını, konaklama işletmelerinin DKK karar sürecini ve finansal performansı üzerindeki etkisini irdelenmiştir. Vita ve Tekaya (2014), otel yönetimlerinin işlem maliyeti (transaction cost) kuramı altında DKK anlaşmalarının performansını incelemişlerdir. İplik ve Çınar, DKK'nın yiyecek-içecek işletmelerinde kullanımını araştırmışlardır (Türksoy ve Türksoy, 2007). DKK al ya da üret analizi konusunda ise McIvor (1997 ve 2005), Doğan ve Özpekin (2007), Kaygusuz ve Dokur (2007) çalışmalar yapmışlardır. McIvor (1997 ve 2005) eserlerinde, daha etkin bir DKK için stratejik model ortaya koymaya çalışmış ve DKK al ya da üret alternatiflerinin başabaş analizini yapmıştır. Doğan ve Özpekin (2007) DKK al ya da üret başabaş analizini elektronik sektöründe uygulamıştır. Kaygusuz ve Dokur (2007) ise imalat sektöründe DKK al ya da üret kararı verirken kapasite kısıtı ve katkı payı faktörlerinin önemini doğrusal programlama modeli ve başabaş analizi ile ortaya koymuştur.

3.ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEM

Yapılan literatür taraması sonucunda çeşitli faaliyet alanlarında çok sayıda DKK konulu araştırma bulunmasına rağmen, yat liman işletmelerinde DKK'nı konu alan akademik bir araştırmaya

rastlanmamıştır. Bu nedenle turizm, ülke ekonomisine katkı ve bölgesel kalkınma açısından önemli bir role sahip olan yat limanlarında DKK konusu araştırmaya değer bulunmuştur. Bu araştırma yat liman işletmeleri için dış kaynak al ya da üret karar sürecini stratejik önemi ile birlikte ortaya koymak ve bu kararlar verilirken farksızlık noktası ve doğrusal programlama tekniklerinden nasıl faydalanılacağını göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışmada yat liman işletmeleri ile ilgili bilgiler, Deniz Turizmi Yönetmeliği, Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü verileri, Rekabet Kurulu Raporları ve yat limanları ile ilgili akademik çalışmalar taranarak sağlanmıştır. Yat limanlarında DKK kullanımı ile ilgili bilgi toplamak için ise iki yol izlenmiştir: 1- Yat limanları ile hizmet türü ve sabit varlık yapısı yönünden benzerlik gösteren konaklama işletmelerindeki DKK araştırmaları incelenmiştir. 2- Liman yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bilgilerden yararlanarak limanların DKK kararları ile temel ve temel olmayan faaliyetleri saptanmaya çalışılmıştır. Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü 2012 verilerine göre ülkemizde bulunan turizm belgeli toplam 42 adet yat limanı bulunmaktadır. Görüşmeler, 17 - 25 Ocak 2015 tarihleri arasında Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerinde pazar payı en yüksek olan limanlardan¹ 6 adetinin yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Literatür ve görüşme bilgilerinden yararlanarak varsayımsal örnekler oluşturulmuş ve farksızlık noktası ve doğrusal programlama teknikleri bu örnek üzerinde uygulanmıştır. Örneklerde, bir yat liman işletmesinin temel olmayan iki faaliyetini dış kaynaklardan tedarik etmesi ile ilgili olaylara yer verilmiştir.

4.YAT LİMAN İŞLETMELERİ, FAALİYETLERİ VE PİYASASI

Yat limanları, Deniz Turizmi Yönetmeliği'nin 5 nolu maddesinde “deniz turizmi tesisleri” kapsamında tanımlanmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009). Yönetmeliğe göre deniz turizmi tesislerinde “deniz araçlarına navigasyon, manevra, yanaşma, bağlanma, barınma, karaya çekilme hizmetleri sunan ve bu hizmetleri ilgili mevzuat hükümleri uyarınca yeterli emniyet düzeyini sağlayacak şekilde fiziki özelliklere göre tasarlanmış alt yapıya sahip ve tesisten beklenen turizm hizmetinin en iyi biçimde verilmesini sağlayacak nitelikleri taşıyan, gerekli donanım, tesisat ve üst yapı ile yeterli kara, deniz alanı ve kara ulaşım bağlantılarının” olması gerektiği belirtilmektedir. Yat limanları ise Deniz Turizmi Yönetmeliği'nin 9 nolu maddesinde (Kültür ve Turizm Bakanlığı 2009); yukarıda sayılan niteliklere sahip, “yatların bağlanabilecekleri ve yatçıların yatlarından yürüyerek çıkabilmelerine olanak sağlayan iskelelere, dinlenme, konaklama ve alışveriş gibi sosyal tesisler ile yatlara bakım, onarım, karaya çekme ve teknik hizmet sunan birimlere sahip deniz turizmi tesisleridir” şeklinde tanımlanmıştır. Rekabet Kurulu Araştırma Raporunda (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011) yat limanları; “tekne/yat sahiplerinin yemek yeme, uyuma, tamir yapma/yaptırma ve gemisinin yakıt ve gıda talebini karşılayabileceği, alış-veriş yapabileceği, haberleşmenin ve ulaşımın sağlanabildiği faaliyet alanı yaratan yerlerdir” şeklinde ifade edilmiştir. Görüldüğü gibi yat liman işletmelerinde

¹ Rekabet Kurulu Araştırma Raporu (2011)'na göre pazar payları en yüksek limanlar: Ege Bölgesinde Doğu gurubu %27,6 ve Setur %25,8; Marmara Bölgesinde Setur Tek Art- Kalamış %54 ve Marintürk Pendik %25,8; Akdeniz Bölgesinde: Setur Kaş ve Fenike %31,2 ve Mersin %28,8.

limanın niteliğine bağlı olarak oldukça çeşitli hizmetler verilebilmektedir. Yat limanlarında verilen hizmet çeşitliliğinin ve niteliğinin ölçüsü “çıpa” terimi ile ifade edilmektedir. Bu limanlar 3, 4 veya 5 çıpalı hizmetler verebilmektedir. 5 çıpalı bir yat limanının sağladığı başlıca hizmetler şöyle sayılabilir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009): Yatçılar için; alış veriş, kişisel temizlik, kuru temizleme, çamaşır ve bulaşık yıkama, sosyal ve sportif hizmetler, masaj, sauna, hamam, konser, sergi, eğlence, eşya emanet ve depo, konaklama ve yiyecek içecek, yüzme havuzu ve plaj, revir, banka, helikopter ile ulaşım, otopark ve güvenlik. Yatlar için ise; bağlama yeri, çekek alanı, vinç hizmeti, bakım-onarım, katı - sıvı atık toplama ve imha, yangın önleme ve yangın söndürme, akaryakıt, kılavuz bot ve güvenlik hizmetleridir. Görüldüğü gibi yat liman işletmeleri, hem yatlar, hem de yatçılar için konaklama hizmeti veren tesislerdir. Konaklama kapsamında yatlar da olduğu için hizmet çeşidi konaklama işletmelerine ve diğer turizm işletmelerine göre çok daha fazladır.

Yat limanlarının hizmetlerine olan talep Rekabet Kurulu Araştırma Raporunda coğrafi pazar açısından iki temel müşteri gurubu olarak ele alınmıştır. Bunlardan birisi yat turizmi amaçlı gelen “gezici yatçılar”, diğeri ise gezici olmayan “marina yatçıları”dır. Gezici yatçılar belli bir yat limanında uzun süreli kalmayan, bir limandan diğerine seyrederek sürekli yer değiştiren yatçılardır. Marina yatçıları ise, ikamet ettikleri yerleşim yerine en yakın yat limanında sürekli bağlama yeri olan, kısa süreler için seyre çıkıp tekrar aynı limana geri dönen yatçılardan oluşmaktadır. Ege ve Akdeniz kıyılarındaki yat limanlarına olan talep çoğunlukla gezici yatçılardan oluşmaktadır. İstanbul ilindeki yat limanlarına olan talebin çoğunluğunu ise marina yatçıları meydana getirmektedir (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011). Bunun nedeni, İstanbul limanlarına yatlarını bağlayan yatçıların %85’inin İstanbul’da ikamet etmesidir. Bu nedenle Rekabet Kurulu Raporuna göre İstanbul ili ve etrafındaki limanlar ile Ege ve Akdeniz’deki limanlar farklı müşteri guruplarına hitap eden pazarlar olarak gösterilmektedir (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2011). Yapılan araştırmalarda, yatçıların Türk yat limanlarını tercih etmelerinde; limanların doğal güzelliği, turistik bölgelere, şehir merkezine veya eğlence olanaklarına yakın olması, limanda sunulan hizmetlerin zenginliği, teknik hizmetlerde fiyatın uygun olması, personelin anlayışlı yaklaşımı ve altyapının yeni olması gibi kriterler etkili olmaktadır. Bunun yanında; ülkeye giriş-çıkıştaki formalitelerin fazlalığı, liman çevresindeki yapılaşmanın uygun olmaması ve limanlarda üst gelir gurubuna yönelik hizmetlerin bulunmaması gibi faktörler limanların eksik yönleri olarak belirlenmiştir (Eriş, 2007:46) Yat limanlarına gelen yatçıların beklentileri; yatın türüne, büyüklüğüne, limanda kalma süresine, yatın kullanım amacına ve denizin o bölgedeki iklim şartlarına göre değişebilmektedir (Rekabet Kurulu Araştırma Raporu, 2011). Limanlarda verilen hizmetlerin fiyatları ise liman işletmeleri tarafından serbestçe belirlenmekte ve İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerince onaylanmaktadır. Bu fiyatlar yeniden belirlenip onaylanıncaya kadar liman işletmeleri hizmetlerinin tavan fiyatları olarak geçerliliğini sürdürmektedir. İşletmelerin bu fiyatların altında fiyat talep etme hakları bulunmaktadır (Deniz Turizmi Yönetmeliği 2009, Maddeler: 5, 7, 17, 24). Yat limanlarındaki hizmet kalitesi üzerine yapılan bir araştırmaya göre; limanın, denizinin,

tesislerinin temizliği, hijyeni ve personelin fiziksel görünümü, personelin yaptığı işe olan hevesi ve güler yüzü, limanda verilen hizmet kalitesi üzerine olan algıyı belirlemektedir. Ayrıca, liman yöneticilerinin ve personelin yatçıların durumları hakkında empati kurabilmeleri, yaşanan sorunlara kendi sorunlarıymış gibi yaklaşımları, limanda yaşanabilecek sorunları ya da tehdit oluşturabilecek hava koşullarını önceden bildirmeleri, verilen sözlerde dürüst olmaları, yatçılara ve yatçılara istenen düzeyde güvenlik sağlamaları, limana telsizle ve diğer iletişim araçlarıyla her zaman bağlantı kurulabilmesi, gerekli mesleki ve teknik bilgiye sahip personelin bulunması yatçıları memnun eden ve limanı tekrar tercih ve tavsiye etmelerine neden olan faktörler olarak belirlenmiştir (Arlı, 2012). Bu faktörler göz önüne alınarak yat liman işletmeleri için stratejik önem taşıyan temel faaliyetler belirlenebilir.

5.DIŞ KAYNAK KULLANIMI (DKK) VE GELİŞİMİ

DKK, işletmenin bazı faaliyetlerini bir bedel karşılığında tedarikçi firmalardan satın almasıdır. Veer'e (2013) göre DKK, bir işletmenin kendi faaliyetlerinden bir kısmının sorumluluğunu işletme dışından bir satıcıya veya bir organizasyona ya da bir bireye devretmesidir. Jhonson (2014) ise DKK'nı benzer bir yönden tanımlamış ve bir organizasyonun iç işlerinden birisini işletme dışındaki bağımsız bir tedarikçiye devretmesi olarak ifade etmiştir. Quelin ve Duhamel'e (2003: 647) göre; daha önce kendi olanakları ve kendi kaynakları kullanılarak işletmede gerçekleştirilen bir faaliyetin karşılıklı sözleşme yapılarak belli bir süre için tedarikçi bir firmaya verilmesidir. Kuşkusuz ki DKK bir alış veriş işlemidir. Ancak, Türksoy ve Türksoy (2007) bir işletme faaliyetinin başka bir işletmeden satın alınması olayının geleneksel alıcı-satıcı ilişkisinden farklı olduğunu belirtmiştir. Yazarlara göre bu olayda riskin alıcı ve satıcı arasında paylaşılıyor olması bu farka neden olmaktadır. Faaliyeti (hizmeti) satan işletme, satın alan işletmenin hedefleri doğrultusunda o faaliyetin en iyi şekilde gerçekleşmesinden sorumludur. Gerçekleşmemesi durumunda her iki işletme de doğacak olumsuzluktan pay alacaktır. Coşkun (2002: 200) DKK'da satın alınan faaliyetin niteliği ile ilgili bir farkı belirtmiştir. Yazara göre DKK olması için, işletmenin daha önce gerçekleştirdiği veya gerçekleştirme olanağına sahip olduğu bir faaliyeti tedarik işletmesine devretmesi gerekmektedir. Başka bir kaynakta ise işletmenin devrettiği faaliyetin sürecine müdahale ediyor veya etmiyor olması DKK'yı veya tedarik durumunu belirlemektedir. Tedarikçiye verilen işin nasıl yapılması gerektiğine alıcı işletme karışıyor ise tedarik, yalnızca hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini bildiriyor ve yapılma şekline karışmıyorsa DKK'dır (www.abmgrup.com Erişim tarihi: 23.07.2014). Örneğin bir işletmenin, malzeme satan bir firmayla yaptığı alış veriş yalnızca tedarik işlemidir. Burada satıcı firmanın sorumluluğu istenen nitelikteki malzemeyi işletmeye teslim etmesi ile sona ermektedir. Ama malzemenin alıcı işletmedeki stok kontrolü, malzemenin üretimi, kalite kontrolü ve zamanında teslimatı gibi sorumlulukları satıcı firmaya belli bir süreliğine devrediliyor ise bu durumda yapılan iş DKK'dır.

Roma döneminde DKK'nın vergi toplama işi için uygulandığına dair belgeler bulunmuştur. 18. ve 19. yüzyıllarda silahların metal parça üretiminde kullanıldığı ile ilgili kaynaklar mevcuttur. Aynı dönemlerde İngiltere'de, ABD'de, Avustralya'da ve Fransa'da devlet tarafından gerçekleştirilen kamu hizmetleri ile ilgili bakım onarım, posta dağıtım, taşıma gibi çeşitli faaliyetler özel işletmelere devredilmiştir (Özdoğan 2006). 1970'li yılların başlarına kadar işletmeler tedarikçilerini sadece en iyi fiyat, kalite ve teslimat durumuna göre belirlemişlerdir. Bunun dışındaki çok sayıdaki stratejik faktör dikkate alınmamıştır. Sadece az sayıda işletme DKK yap ya da üret kararına stratejik yönden bakmıştır. DKK bir çok işletme için yalnızca maliyetin düşürülmesi gibi kısa dönemli hedefler için kullanılmıştır (McIvor, 1997). 1990'lı yıllarda ABD, İngiltere, Kanada ve Avustralya'daki firmalarda yapılan bir araştırma, işletmelerin yarısından fazlasında DKK yap ya da üret politikasının bulunmadığını, olanların da uzun dönemli stratejik analizler yerine yalnızca kısa dönemde maliyetleri düşürmeye odaklandıklarını göstermiştir (McIvor, 2000). DKK, zaman içerisinde geleneksel faaliyetlerden stratejik olanlara doğru evrim geçirmektedir. Burada geleneksel faaliyetler, yiyecek, temizlik, bakım gibi işletme için temel olmayan ve özel bir yetkinlik gerektirmeyen işleri ifade etmektedir. Stratejik faaliyetler ise işletmenin kendine özgü olan ve rekabet üstünlüğü yaratan ve bu nedenle dışarıdaki işletmelere yaptırmaktan çekinilen uygulamalar ve fonksiyonlardır (Franceschini, 2003). Bu durumda DKK kararları verirken işletmelerin diğer işletmeler üzerinde rekabet üstünlüğü yaratan, kendine özgü yaptığı temel olan faaliyetler ile temel olmayan geleneksel faaliyetleri belirlemesi yerinde olacaktır.

6.DKK'NIN SAĞLADIĞI ÜSTÜNLÜKLER VE SAKINCALAR

DKK'nın sağladığı üstünlüklerden en öne çıkanlar; maliyetlerin azaltılması, işletmenin temel faaliyetlerinde uzmanlaşılması, hizmetlerin çeşitlendirilmesi, işgören verimliliğinin yükseltilmesi, temel faaliyetlerde kullanılan kaynaklar üzerine odaklanarak onların daha etkin kullanılması ve daha olumlu bir kurumsal imaj yaratılması olarak sayılabilir. Maliyet etkinliği avantajından yararlanılabilmesi ancak doğru faaliyetlerin belirlenerek DKK'na verilmesi ile gerçekleşecektir. Örneğin işletme faaliyetleri için gerekli olan teknolojiyi içeride üretmek yüksek maliyetli bir iştir. Bunu DKK ile sağlamak maliyet avantajı getirecektir (Lankford ve Parsa, 1999). DKK, işletmeye maliyet ve kapasite esnekliği sağlamaktadır. Bu sayede kriz dönemlerinde üretim kapasitesini düşürmeden, sabit giderlerini azaltabilmektedir. Ayrıca işletmenin karşılaşılabileceği riskleri DKK firmasıyla paylaşarak riski de azaltabilmektedir (Türksoy, 2007). DKK kısa dönemli maliyet düşürmekten başka işletmelere çok daha önemli bir üstünlük de getirmektedir. Bu üstünlük bilgi birikimidir. DKK sayesinde işletmeler; yeni fırsatlar arama, yenilik getirme, güvenilirlik sağlama, kalite yükseltme, ürüne değer ekleme ve dünyaya açılma gibi işletmeye uzun dönemde stratejik yararlar sağlayacak önemli düzeyde bir bilgi birikimini elde etmektedirler. Örneğin Amerikan istihdamının %80'ine ulaştığı hizmet sektörü, işletmelere türlü fırsatlar sunmaktadır. DKK satın alan

işletmelerin elde edeceği bu bilgi birikimi, piyasadaki fırsatları yakalamada önemli rol oynayabilecektir (Quinn 1999).

DKK'nın bu üstünlükleri yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Örneğin işletme, dışarıya verdiği faaliyetlerde kendini geliştirme şansını yitirecek ve hep dış kaynaklara bağımlı kalacaktır. Zamanla DKK'na verdiği faaliyetlerdeki kontrolü ve bilgi güvenliğini kaybedebilecektir. Dış firmalar işletme ile ilgili bazı stratejik bilgileri kendi lehlerine kullanabileceklerdir. İşlerin dışarıya verilmesi iç personelde işini kaybetme tedirginliği yaratabilecektir. Bu tedirginlik ve koordinasyon sorunları, iç personel ve DKK personeli arasında çatışmaya, huzursuzluğa ve verimsizliğe neden olabilecektir. Ayrıca, DKK firmasının işletmede kullandığı farklı yöntemler ya da üstlendiği faaliyetlere yeterli özeni göstermemesi alışlagelmiş mal ve hizmetlerde farklar yaratabilecek, ürün kalitesinin düşmesine, işletme imajının zedelenmesine ve devamlı müşterilerin tepkisine yol açabilecektir. (Özdoğan, 2006: 20-25), (Türksoy, 2005).

7.DKK KARARI: AL YA DA ÜRET

İşletmelerin daha yüksek kar elde edebilmek için neyi kendi bünyesinde üretmesinin ve neyi dışarıdan satın almasının daha avantajlı olacağı konusunda verdiği stratejik karar, al ya da üret kararı olarak tanımlanmaktadır ve DKK ile yakından ilgilidir (www.tutorialspoint.com , Erişim tarihi: 28.12.2014). Satın al ya da üret kararında DKK, satın alınan faaliyet tarafını oluşturmaktadır (www.referenceforbusiness.com , Erişim tarihi: 28.12.2014). Ancak, işletmede üretilmeyip dışarıdan satın alınan her şeyin DKK olmadığı konusunu burada hatırlatmakta fayda vardır. Bu ayırım önceki sayfada belirtilmişti. Doğan ve Özpekin (2007), DKK al ya da üret kararını, işletme için gereken bir parçayı firma içinde üretmek veya bir tedarikçiden satın almak konusunda verilen stratejik bir karar olarak açıklamıştır. Burada, parçanın bir firmadan sadece satın alınmasına karar verilmiş ise tedarik olayı gerçekleşmektedir. Ancak parçanın istenen nitelikleri doğrultusunda üretim faaliyeti ya da kalite kontrolü, stok kontrolü ve zamanında teslimat sorumluluğu başka bir işletmeye verilmiş ise DKK satın alınmaktadır.

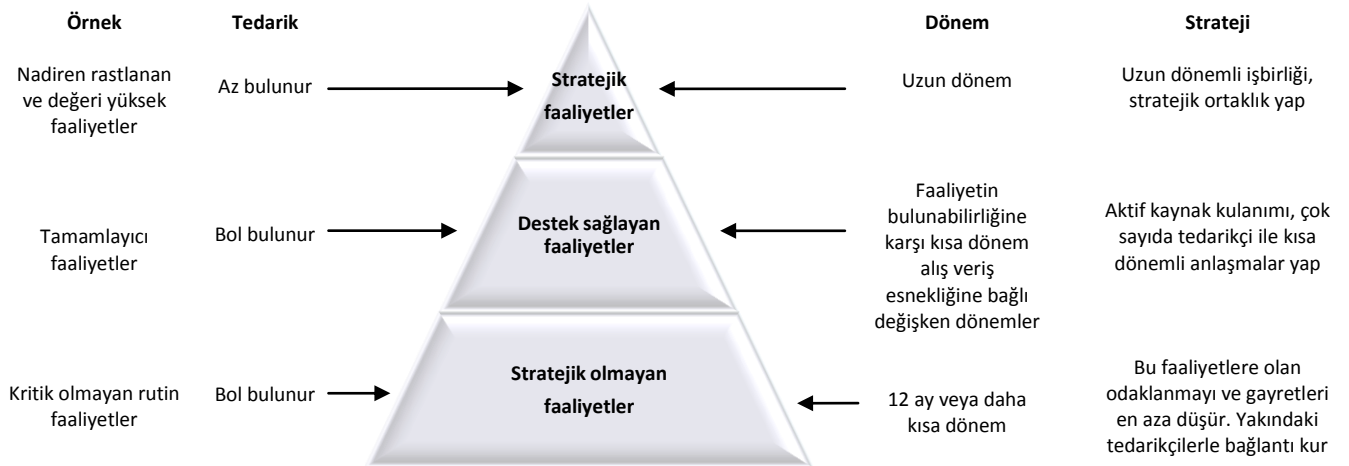
Stratejik yönetimin bir gereği olarak işletmeler, kendilerine maliyet avantajı sağlayan ve stratejik önem taşıyan faaliyetleri kendi bünyelerinde üretmelidirler. Literatürde bu faaliyetler “temel faaliyetler” olarak adlandırılmaktadır. Heikkila (2002), temel faaliyetleri, işletmenin uzun dönemde ortalamasının üzerinde başarı elde etmeyi umduğu ve diğerlerine göre daha çok uzman olduğu faaliyetler olarak tanımlamıştır. McIvor (2000) temel faaliyetleri tanımlarken, müşteri beklentilerini en çok karşılayarak işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlerden bahsetmiştir. Rodriguez ve Robaina (2005b), işletmenin faaliyetlerini temel, tamamlayıcı ve temel olmayan faaliyetler olarak üçe ayırmıştır. Temel faaliyetler, işletme için rekabet avantajı taşıyan ve işletmenin sahip olduğu yetkinliği ortaya koymasını sağlayan faaliyetlerdir. Tamamlayıcı faaliyetler, temel faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olan, onların korunmasında hayati önem taşıyan ve iyi bir ürün ortaya koymak için gereken

faaliyetlerdir. Bunlar ikame edilebilir ve transfer edilebilir. Temel olmayan faaliyetler ise, diğerlerine göre daha rutin, standartlaşmış, değer yaratmayan veya oluşturdukları maliyetler stratejik faydasından yüksek olan faaliyetlerdir. Rodriguez ve Robaina, (2005a) temel faaliyetleri, hizmet faaliyetleri için “temel hizmetler” (core services) olarak da adlandırmıştır. Bu çalışmada faaliyetler, temel ve temel olmayanlar şeklinde iki grupta toplanmıştır.

İşletmelerde temel ve temel olmayan faaliyetlerin belirlenmesi oldukça karmaşık ve zor olabilmektedir (McIvor, R. 2000). Bu faaliyetlerinin belirlenmesine bir standart getirilmesi çok güçtür. Bir işletme için temel olan bir faaliyet, başka bir işletme için temel olmayabilmektedir (Özdoğan, 2006). Lankford ve Parsa (1999)’ya göre üretilen mal veya hizmeti direkt etkileyerek müşteriye daha iyi hizmet sunabilmeyi sağlayan bütün yetenek ve bilgi birikimi işletme içinde kalmalıdır. Yazarlara göre bu kapsamdaki faaliyetler temel olmalıdır. Doğan ve Özpekin (2007), çalışmasında temel faaliyetlerin özelliklerini şöyle sıralamıştır: a.Temel faaliyet bir ürün değil bir bilgi birikimidir, b.Değişime uyum sağlayabilir ve uzun dönemlidir, c. Sınırlıdır; işletmeler tüm faaliyetlerini temel faaliyet olarak yapamazlar, d.Değer zincirini olumlu yönde etkiler, e.İşletmeye rekabet üstünlüğü yaratır, f.Gelecekte işletmenin potansiyel müşteri taleplerine cevap verebilir, g.Örgüt kültürünce benimsenmiş ve organizasyonda yerini almıştır.

Bir faaliyetin işletme için stratejik önem taşıyan temel bir faaliyet olup olmadığını ortaya koymak önemli bir konudur. Faaliyetin işletme için ne kadar kritik olduğu, onun stratejik önem düzeyine bağlıdır. Faaliyetlerin stratejik öneminin nasıl belirleneceğini gösteren “Stratejik Önem Hiyerarşisi” Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Stratejik Önem Hiyerarşisi



Kaynak: McIvor, R. (1997), A Strategic Model For The Formulation of An Effective Make Or Buy Decision, Management Decision, 35(2):169-178’ten yararlanarak hazırlanmıştır.

İşletmeler faaliyetlerini stratejik önem hiyerarşisi kapsamında değerlendirmedikleri zaman, kritik önem taşımayan bir çok faaliyete gereksiz yere yatırım yapma sorunu ile karşılaşabilmektedir (McIvor, 1997) Ya da bunun tersi olarak, uzun dönemde işletmeye rekabet gücü kazandıracak ve müşteri

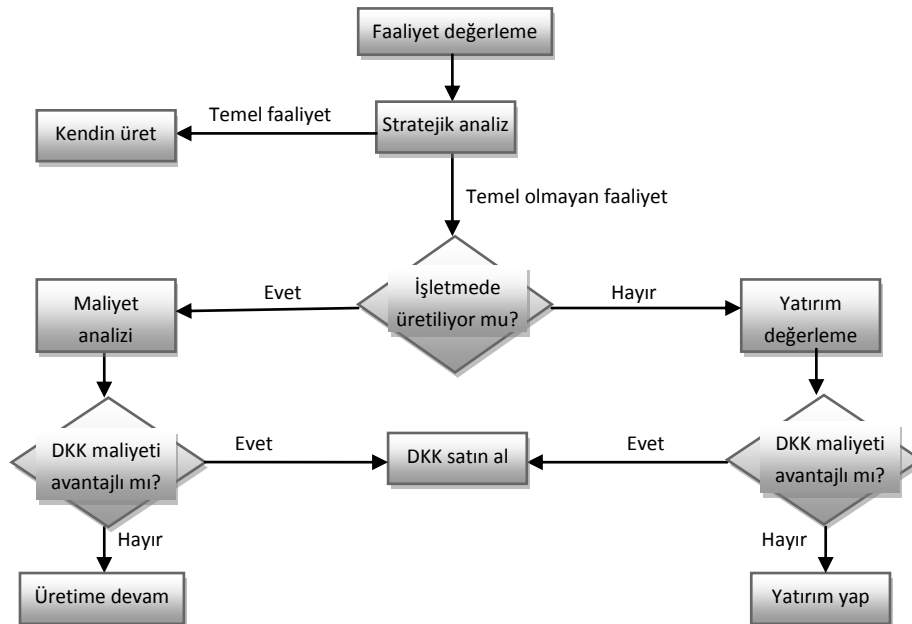
memnuniyetini artıracak faaliyetleri dış firmalara vererek işletmenin stratejik kozunu ve uzun dönemdeki başarı şansını yitirmesine neden olmaktadır.

İşletmede halen gerçekleştirilen veya önceden gerçekleştirilmeyip yeni gereksinim duyulan bir faaliyetin DKK ile karşılanıp karşılanmaması kararı, aynı zamanda kendi olanaklarıyla üretime devam edip etmeme ya da yeni üretime başlayıp başlamama kararını da kapsamaktadır. Eğer DKK satın almama yolu seçilmiş ise söz konusu faaliyet kendi bünyesinde üretilmeye devam edilecek ya da yeni üretim için yatırım alternatifi değerlendirilecektir. DKK başka bir işletmeden bir bedel karşılığında, belli bir süreliğine satın alınan bir faaliyet olduğu için uzun dönemli maliyet ve stratejik etkilerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Karar verme aşamasında olan işletme önce gereksinim duyduğu faaliyetin stratejik analizini yaparak temel olmayan faaliyetleri belirler. Bundan sonra Şekil 2’de gösterildiği iki farklı durumla ve izleyen karar noktaları ile karşılaşabilir:

a. Temel olmayan faaliyeti kendisi halen üretiyor olabilir. İşletme DKK yapmaya karar verdiği takdirde bu faaliyet için önceden yaptığı sabit varlık yatırımlarına, bunların bakım-onarımı, sigortası, vergisi gibi mevcut harcamalara ve bu varlıkların yenilenmesi ve modernizasyonu gibi gelecekteki yatırım harcamalarına gereksinimi olmayacaktır. Bu durumda, sabit giderlerinden tasarruf sağlayacaktır. İşletme DKK için ödeyeceği bedel ile halen bu faaliyeti üretmek için katlanmak durumunda olduğu maliyeti analiz ederek karşılaştıracak ve karar verecektir.

b. Faaliyet ilk defa işletmede kullanılacak olabilir. Bu durumda DKK kararı verirken, önce faaliyetin yatırım değerlemesi yapılacaktır. Faaliyeti işletmede üretmek için gereken sermayenin uzun süreli bağlanacağı yatırımın tutarı, finansal kaynak olanakları ve yatırımın net getirisi uzun dönemli bir bakış açısıyla değerlendirilecektir. Sonuç, DKK bedeli ile karşılaştırılıp DKK yap ya da üret kararı verilecektir.

Şekil 2: Bir Faaliyet İçin DKK Al ya da Üret Karar Süreci



Halen işletmede üretiliyor olan bir faaliyet işletme için temel faaliyet niteliği taşıyorsa, üretime katlanma maliyeti DKK bedelinden yüksek olsa bile işletme bünyesinde üretmek stratejik açıdan daha avantajlı olacaktır. Temel olmayan bir faaliyet niteliği taşıyorsa, söz konusu faaliyetin üretime katlanma maliyeti DKK bedeli ile karşılaştırılır ve avantajlı olan seçilir. İşletme için temel olmadığına karar verilmiş bu faaliyet gerekli ise fakat işletmede üretilmiyorsa, yatırım değerlemesi yapılır ve DKK bedeli ile karşılaştırılır. Yatırımın işletmeye yükleyeceği maliyet dönemler bazında DKK bedelinden daha düşük ise yatırıma ve işletme içinde üretime karar verilebilir.

8.YAT LİMAN İŞLETMELERİNDE DKK'DAN YARARLANMA ALANLARI

Yat liman işletmeleri, büyük çapta sabit tesis yatırımı gerektiren fakat hizmet alanı deniz taşıtları ile genişletilmiş bir tür konaklama hizmeti veren tesislerdir. Kişi (2002:788), çalışmasında yat limanlarının konaklama sektöründeki gibi hizmetler verdiğini belirtmiştir. Bu nedenle yat limanlarının konaklama işletmeleri ile benzer hizmet türlerine sahip olduğu söylenebilir. Örneğin rezervasyon ve resepsiyon konaklama işletmelerindeki rezervasyon ve önbüro faaliyetleri ile benzerlik gösterir. Teknenin bağlama yerine alınması, bağlanması ve gereksinimlerinin karşılanması bir tür kat hizmetleri ve oda servisi faaliyetidir. Yat limanlarındaki fark müşterinin hem teknesinin hem de kendisinin ağırlanmasıdır ve müşterinin kendi teknesinde ya da limanın konaklama tesisinde kalma opsiyonunun olmasıdır. Yatçılara limanda verilen konaklama, yiyecek-içecek, spor, eğlence gibi hizmetler zaten konaklama işletmelerinde mevcut olan faaliyetleridir. Bu açıdan bakıldığında yat limanları DKK'dan yararlanma alanları yönünden konaklama işletmeleri ile önemli ölçüde benzerlik gösterebilecektir.

Yat limanı işletme yöneticileri ile yapılan görüşme sonuçlarından; liman işletmelerinde DKK al ya da üret kararlarının işletmenin yönetim kurulunca belirlendiği, liman alanının taşıdığı risk, sorumluluk ve müşteri memnuniyetini direkt etkilemesi dolayısıyla bu alanda temel olmayan faaliyetlerin (temizlik, palamara alma, güvenlik, tekne bakım-onarımı gibi) bile liman personelince yapıldığı ve DKK'na verilmesine genellikle sıcak bakılmadığı ama bazı limanlarda tekne bakım-onarım, temizlik ve güvenlik gibi faaliyetlerin DKK ile gerçekleştirildiği, bunun yanında konaklama, yiyecek-içecek, eğitim ve sportif faaliyetlerin de çoğunlukla DKK ile yapıldığı anlaşılmıştır. Görüşme sonuçlarından, liman yönetimlerinin temel faaliyetleri belirlemede liman sahasındaki riskin ve müşterilerin memnuniyetinin önem taşıdığı izlenimi elde edilmiştir. Temel olmayan faaliyetlerin DKK'na verilmesinde ise maliyetlerin en önemli etken olduğu belirlenmiştir.

Rodriguez ve Robania (2005b)'nin konaklama işletmelerinin DKK'dan yararlanma alanları ile ilgili yaptığı çalışmada; resepsiyon, rezervasyon, satın alma, mutfak, restoran, bar, satış ve yönetim faaliyetlerinin temel faaliyetler olduğu belirtilmiştir. Temel olmayan faaliyetler olarak da önem sırasına göre; genel bakım-onarım, boş zaman aktiviteleri, işgören eğitimi, personel seçimi, bilgi sistemleri, promosyon ve reklam, genel alan temizliği, oda temizliği, çamaşırhane, havuz bakımı, bahçe ve güvenlik faaliyetleri gösterilmektedir. Türksoy (2005), yaptığı çalışmasında, konaklama

işletmelerinin ana faaliyet konusunu oluşturduğu ve müşteri istek, memnuniyet ve şikayetlerinin toplandığı bir birim niteliği taşıdığı için, resepsiyon hizmetlerinde DKK'nın düşük olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında, konaklama hizmetleri içinde kontrolü ve rekabet edilmesi güç ve aynı zamanda maliyetleri yüksek olan yiyecek-içecek faaliyetleri ile rutin yapılan ve özel yetkinlik gerektirmeyen oda, kat temizliği ve çamaşırhane hizmetlerinin DKK ile gerçekleştirildiğini ifade etmektedir.

Bu bilgiler, Arlı'nın (2012) yat limanlarından beklentileri içeren araştırması (sayfa 5'te değinilmişti) ve yat liman işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşme sonuçları ışığında yat limanlarında temel faaliyetlerin; yatlar limanda kaldığı sürece müşteri ile direkt temasın olduğu, denizcilik ve yatlar ile ilgili müşterilere verilen hizmetler olması gerektiği söylenebilir. Örneğin; yatların rezervasyonu, bağlanması ve barınması, hava şartlarının düzenli ve doğru olarak bildirilmesi, yatların ve yatçıların güvenliğinin sağlanması, denizde kılavuzluk yapılması, yatlara telsiz ve diğer iletişim hizmetlerinin kesintisiz verilmesi, vinç ile çekeğe alınması, denizde ve karada bakım- onarımı, idari ve formalite işlerinin gerçekleştirilmesi sayılabilir. Temel olmayan faaliyetleri de; dış güvenlik, yangın, tıbbi hizmetler, arama-kurtarma, eğitim, çamaşırhane, temizlik, konaklama, yiyecek-içecek, bahçe-havuz bakımı, sportif hizmetler, satış faaliyetleri gibi sayılabilir. Yine de bu faaliyetlerden bazıları işletmenin içinde bulunduğu duruma ve uygulayacağı stratejiye göre iki gurup arasında yer değiştirebilir.

9.YAT LİMAN İŞLETMELERİNDE DKK AL YA DA ÜRET KARARI VE STRATEJİK MALİYET ANALİZİ

Yat liman işletmeleri, rakipleri arasında öne çıkabilmek için hizmetlerini iyileştirip çeşitlendirme ve hizmet fiyatlarında indirimler uygulama yolunu tercih edebilirler. Bunu gerçekleştirebilmek için de maliyetlerini mümkün olduğunca kontrol edebilecekleri bir yapıya sahip olmalıdırlar. Yat limanlarında çok çeşitli, farklı uzmanlık alanları gerektiren ve sezona göre talebi değişen faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Liman işletmeleri yüksek sezonda hizmet üretimleri, düşük sezonda da tesislerinin bir kısmının açık/hazır bulunması ve bir sonraki sezona hazırlanmaları nedeniyle üretim hacmine göre sınıflandırılan iki tür gider ile karşılaşmaktadır. Bunlar, değişken ve sabit giderlerdir. Ender (2009) değişken giderleri; üretim hacmi, satış hacmi veya başka bir faaliyet ölçüsü ile birlikte aynı yönde değişim gösteren giderler olarak tanımlamıştır. Başka bir kaynakta; iş hacmine bağlı olarak değişen giderler olarak da tanımlanmaktadır (Çetiner, 2000: 254). Yat liman işletmelerinde oluşan değişken giderlere; faaliyetlerde kullanılan araçların elektrik, su, yakıt tüketimleri, yatların bakım-onarımında gerekli olan boya, ahşap, metal vs gibi malzemelerin kullanımı, tüketilen saatlik işgücü, yatçılara verilen konaklama, yiyecek-içecek ve diğer hizmetler ile ilgili tüketilen madde ve malzemeler örnek olarak gösterilebilir.

Üretim veya faaliyet hacmindeki değişimlere bağlı olmayan ve dönem içinde değişmeden kalan giderler sabit giderlerdir (Bozok 2005; Khan ve Jain 2000). İşletme kapalı olsa veya müşteriye hizmet üretimi yapılmısa bile güvenliğin ve tesislerdeki, araç-gereçlerdeki bakım-onarımın sağlanması, kira, reklam, sigorta, idari personel hizmet kullanımının devam etmesi, periyodik fuar ve iş seyahatlerinin olması, kadrolu personelin sosyal gereksinimlerinin karşılanması, amortismanların ayrılması, emlak ve motorlu taşıt vergilerinin tahakkuk etmesi, kapalı olduğu dönemde de işletmenin yaşamını sürdüreceği elektrik, su, yakıt, kırtasiye gibi belli tüketimlerinin olması sabit giderleri oluşturmaktadır. Ancak, işletmenin toplam giderleri içinde ne oranda sabit giderlere sahip olduğu kritik derecede önemlidir. Çünkü sabit giderlerin kısa dönemde kontrol edilmesi güçtür (Hale, 2007). Bunun nedeni, sabit gider kaynağının uzun vadeli ve yüksek tutarlı sabit varlıklara bağlı, zorunlu periyodik harcamalar olmasıdır.

Sabit giderleri yüksek olan işletmeler, piyasadaki fiyat düşüşleri ve talep azalışlarının yaşandığı dönemlerde zor durumda kalabilirler (Çömlekçi, Yılcı vd., 2004). Çünkü satış azalışları karşısında üretimlerini kısım değişken giderlerini düşürebilirken yüksek sabit giderlerini azaltamayacak ve bu nedenle de zarar edeceklerdir. Maliyetlerini gerektiği zaman gerektiği ölçüde düşüremeyen, fiyat ve kalite açısından rakiplerinin gerisinde kalan işletmeler zarar etme, pazar paylarını kaybetme (Müftüoğlu, Ürper vd., 2004) hatta iflas etme riski ile karşılaşmaktadırlar. Graves (2012), yat liman işletmelerinde sabit varlık yatırım tutarının yüksek olmasından dolayı sabit giderlerin toplam giderler içinde büyük bir paya sahip olduğunu belirtmektedir. Verdikleri hizmetin türü ve sabit tesis yatırımlarının büyüklüğü nedeniyle yat liman işletmelerinin konaklama işletmeleri ile benzerlik gösterdiğine değinilmiştir. Kozak ve Emeksiz de (2002), çalışmalarında, konaklama işletmelerinde hizmetlerin (dolayısıyla tesisin) sürekli kullanıma hazır tutulması nedeniyle sabit giderlerin yüksek olduğunu ifade etmektedir. O halde hem sabit varlık yatırımları hem de verdikleri hizmetin niteliği gereği sabit giderler açısından yat liman işletmelerinin konaklama işletmeleri ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Yat liman işletmeleri yüksek ve kontrol edilmesi güç olan sabit giderlerini azaltmak ve stratejik olarak piyasada daha aktif olabilmek için DKK alternatifinden yararlanabilirler. İşletmenin kendi bünyesinde ürettiği bir faaliyeti DKK firmasına devretmesi halinde, bu faaliyet ile ilgili sabit giderleri, değişken giderlere dönüşecektir (McAfee ve Preston, 2002). Çünkü söz konusu faaliyet DKK ile satın alındığında, bu faaliyet için önceden ödenen sabit giderlerden ya da büyük bir kısmından kurtulmak mümkün olacak, bunun yerine sadece satın aldığı DKK bedelinden sorumlu olacaktır. Ödenecek bedel, satın alınan DKK miktarına bağlı olarak artıp azalacağı için değişken gider niteliği taşıyacaktır. DKK yapılacak faaliyetin maliyet analizinde sabit ve değişken giderlerin belirlenmesi önemli olmaktadır.

10.YAT LİMAN İŞLETMESİNİN DKK AL YA DA ÜRET KARARINDA FARKSIZLIK NOKTASI TEKNİĞİ İLE ANALİZİ

Farksızlık noktası (FN) analizine literatürde genel olarak finansal yönetim alanında rastlanmaktadır. Hedeflenen karı elde etmede finansman gereksiniminin hangi kaynaklardan ve ne kadar sağlanacağı ile ilgili finansal kararlarda kullanılmaktadır. Usta (1996:31) FN'ni, özsermaye ve yabancı kaynakla finansman alternatiflerinin kullanılma payına göre yatırımcının çıkarının ne olacağını tahminleyen bir analiz olarak tanımlamıştır.

Farksızlık noktası analizi, üretim hacmi ve maliyet ilişkisini dikkate alan alanlarda da kullanılmış ve yaygın olarak al ya da üret başa baş analizi olarak adlandırılmıştır (McIvor, 2005), (İpekgil ve Özpekin, 2007), (Kaygusuz ve Dokur, 2006). Bu açıdan FN, faaliyetleri karşılaştırılan iki alternatifin hangi üretim hacminde maliyetlerinin birbirine eşit olduğunu belirleyen bir analizdir şeklinde tanımlanmaktadır (www.infinitysw.com). DKK al ya da üret alternatiflerine ait maliyetlerin birbirine eşit olduğu noktada her iki alternatifin maliyet avantajı birbirinden farksızdır. Bu nedenle çalışmada maliyet farksızlık noktası (MFN) analizi teriminin kullanılması tercih edilmiştir. Aşağıda yat liman işletmesi ile ilgili varsayımsal bir örnek üzerinde MFN analizini açıklamak konuyu daha anlaşılır kılacaktır.

Örnek (MFN): Bir yat liman işletmesi, hizmetleri içine havaalanı transferini de koymayı düşünmektedir. Liman yönetimi önce bu faaliyetin stratejik analizini yapmıştır. Bu kapsamda faaliyetin yetkinlik, müşteri memnuniyetine direkt etkisi ve rekabet açısından önemini irdelemiş ve işletme için temel olmayan faaliyetlerden olduğunu belirlemiştir. Bu noktadan sonra DKK al ya da üret alternatifleri için MFN analizi yapılacaktır. Analiz sonucunda DKK alternatifi avantajlı çıkarsa bu faaliyet DKK ile gerçekleştirilecektir. Havaalanı transfer işi için kendi imkanlarıyla üretme alternatifi seçilirse bir adet 20 koltuklu minibüs satın alınacaktır. Transfer başına ücret alan bir adet şoför ve transferman tutulacaktır. Minibüsün havaalanına yaptığı her transferde şoför ve transferman için toplam 100 TL ödenmekte ve 200 TL değerinde de yakıt tüketilmektedir. Minibüslerin taşıt vergisi, sigortası, periyodik bakım onarımı ve amortisman giderleri toplamı aylık ortalama 3000 TL'yi bulmaktadır. DKK alternatifi seçilirse, dış kaynak hizmeti veren personel için liman içinde aylık kira bedeli 600 TL olan bir dükkan büro olarak kullanılacak ve firmadan kira alınmayacaktır. Bu durumda liman işletmesi DKK nedeniyle her ay 600 TL'lik kira bedelinden mahrum olacaktır. Diğer bir deyişle aylık 600 TL değerinde sabit maliyetten sorumlu olacaktır. Her transfer başına, dış kaynak sağlanan firmaya 500 TL bedel ödenecektir.

Yukarıdaki veriler ışığında her iki alternatifin toplam maliyetlerini birbirine eşitleyen transfer sayısı, ya da alternatiflerin MFN hesaplanabilecektir. Bu noktadan önce alternatifin biri, bu noktadan sonra da diğeri maliyet açısından daha avantajlı olacaktır. MFN konusu maliyetler olduğu için önce her iki alternatifin toplam maliyet fonksiyonu belirlenmelidir (Kaygusuz ve Dokur, 2006):

Üretim alternatifinde toplam maliyet fonksiyonu: $TMü = SM + bdmX \rightarrow TMü = 3000 + 300X$ (1)

$TMü =$ Üretim alternatifinin toplam maliyeti, $SM =$ Toplam sabit maliyet, $bdm =$ Birim değişken maliyet, $X =$ Transfer sayısıdır. $TMD =$ DKK alternatifinin toplam maliyetidir.

DKK alternatifinde toplam maliyet fonksiyonu: $TMD = SM + bdmX \rightarrow TMD = 600 + 500X$ (2)

Her iki alternatifin toplam maliyet fonksiyonlarını birbirine eşitleyen transfer sayısı (X), MFN'nı belirleyecektir.

$$(3) \quad \begin{array}{cc} \text{Kendisi} & \text{DKK} \\ \text{üretme} & \text{alma} \\ 3000 + 300X & = 600 + 500X \end{array}$$

$$X = 2400 / 200 = 12 \text{ adet transferde MFN durumu.}$$

Transfer sayısındaki değişime göre üretim ve DKK alma alternatiflerinin değişken, sabit ve toplam gider değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere 12 adet transfer yapıldığında her iki alternatife ait toplam maliyetler birbirine eşit olmaktadır (6600TL). Bu transfer sayısında maliyetler açısından alternatifler birbirlerine üstünlük sağlayamamışlar, başka bir deyişle MFN'na erişmişlerdir (Tablo 1).

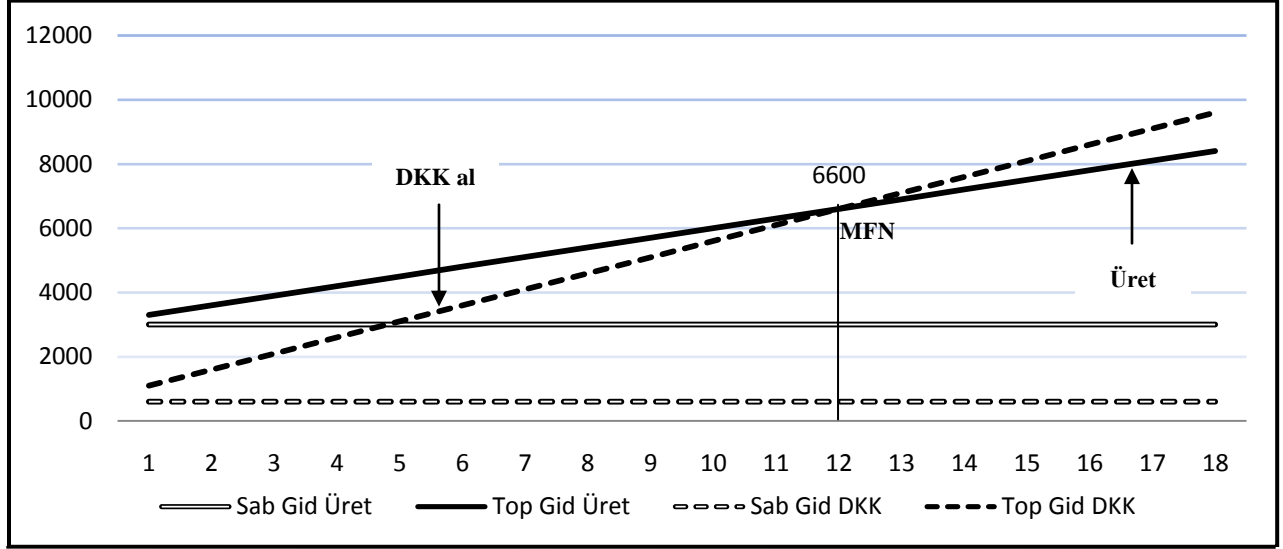
Tablo 1: Transfer Sayısına Göre DKK Al ya da Üret Alternatiflerinin Maliyetleri ve MFN

Transfer sayısı	Üretim Alternatifi $TGü = 3000 + 300 X$			DKK Alternatifi $TGd = 600 + 500 X$		
	Toplam değişken gider	Toplam sabit gider	Toplam Gider	Toplam değişken gider	Toplam sabit gider	Toplam Gider
1	300	3000	3300	500	600	1100
2	600	3000	3600	1000	600	1600
3	900	3000	3900	1500	600	2100
4	1200	3000	4200	2000	600	2600
5	1500	3000	4500	2500	600	3100
6	1800	3000	4800	3000	600	3600
7	2100	3000	5100	3500	600	4100
8	2400	3000	5400	4000	600	4600
9	2700	3000	5700	4500	600	5100
10	3000	3000	6000	5000	600	5600
11	3300	3000	6300	5500	600	6100
12	3600	3000	6600	6000	600	6600
13	3900	3000	6900	6500	600	7100
14	4200	3000	7200	7000	600	7600

Yukarıdaki çözüme dayanarak işletme yapmayı planladığı transfer sayısına göre DKK al ya da üret kararlarından birisini verebilir. Eğer planlanan ortalama aylık transfer sayısı 12'den veya yıllık 144'ten (12 adet x 12 ay) az ise DKK satın almak daha avantajlıdır. Örneğin 11 adet transfer talebi var ise DKK yap maliyeti (6100 TL), kendin üret maliyetinden (6300 TL) avantajlıdır. Aylık 12'nin altındaki transfer talepleri için işletmenin sabit varlık yatırımı yapmasına ve bu faaliyete finansal kaynaklarını bağlamasına gerek yoktur. Aylık 12'den veya yıllık 144'ten fazla transfer talebi var ise faaliyetin işletme tarafından gerçekleştirilmesi maliyet açısından daha uygun olacaktır. Her iki alternatifin

transfer sayısına göre toplam maliyetlerdeki değişim ve MFN'na ulaştığı transfer sayısı Microsoft Excel 12.0 programı yardımıyla hazırlanan Tablo 1'de ve Grafik 1'de izlenebilir. Grafikte her iki alternatife ait toplam maliyetlerin kesiştiği faaliyet hacmi MFN'dır.

Grafik 1: DKK ya da Üret Alternatiflerinin Maliyet Farksızlık Noktası



*Veriler Tablo 1'den alınmıştır.

Bir yat liman işletmesi, tam olarak yetkin olmadığı ancak gelecekte kendisine stratejik olarak avantaj sağlayacağına inandığı bir faaliyeti tamamen DKK yaparak başka bir firmaya devretmek istemeyebilir. Bu durumda ilgili konuda uzman olan bir firmayla kısmi DKK anlaşması yaparak faaliyeti bir süreliğine ortaklaşarak da gerçekleştirebilir. Yetkinliği elde ettikten sonra da faaliyeti tamamen kendi bünyesinde üretmeye devam edebilir. Weele (2005) kısmi DKK'yı; satış fiyatı, maliyetler ve personel yönetimi gibi konuların hakimiyeti alıcı işletmede olacak şekilde, bir faaliyetin bir kısmının DKK firmasına verilmesi olarak tanımlamıştır. Böyle bir durumda yat liman işletmesinin, gerçekleştirmeye karar verdiği bir faaliyetin ne kadarlık kısmını kendisi üretirse ve ne kadarlık kısmını DKK firmasına verirse en yüksek karı elde edeceğini belirlemesi gerekecektir. Böyle bir karar verilirken; çeşitli sınırlı imkanlar altında optimum durumun belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan doğrusal programlama (DP) tekniği aşağıdaki örnek üzerinde gösterilecektir.

11.YAT LİMAN İŞLETMESİNİN DKK AL YA DA ÜRET KARARINDA DP MODELİ

Doğrusal programlama, bir amaca optimum (en iyi) düzeyde ulaşabilmek için sınırlı kaynakların nasıl dağıtılacağını belirleyen bir karar verme aracıdır (Küçükkoç, 2014). Başka bir tanımda DP; Optimizasyon problemlerini formüle etmede ve çözümede doğrusal amaç fonksiyonu ve doğrusal kısıtları kullanan matematiksel bir programlama tekniğidir (Boerboom, 2010:20). DP tekniğini kullanarak işletmeler hangi faaliyetlerin ne kadarlık kısmını DKK yaparak en fazla kar sağlayabileceklerini hesaplayabilirler. Bu durumu aşağıdaki örnek üzerinde görmek mümkündür.

Örnek (DP): Bir yat liman işletmesi, denizciliğe hevesli olan çocuklara veya büyüklere yelken kursu vermeyi planlamaktadır. Ancak bu konuya tam olarak yetkin olmadığından dış kaynak kullanımına giderek uzman bir firmayı kursun bir kısmına dahil etmek istemektedir. Bu şekilde hem limanda hizmet çeşidini artırarak rakipleri arasında müşterilerin dikkatini çekmeyi, hem işi uzmanı ile beraber yaparak kaliteli bir yelken kursu vermeyi, hem de bu faaliyetten en yüksek karı elde etmeyi amaçlamaktadır. Liman işletme yönetiminin bu faaliyet için bütçelediği aylık gider 1600 TL ile sınırlıdır. Liman işletmesi, kurs ücretini kişi başı 100 TL olarak belirlemiştir ve kendisi tahsil edecektir. Dış kaynak aldığı firmaya, kurs verdiği öğrenciler için kişi başı 80 TL bedel ödeyecektir. Ayrıca DKK firmasının faaliyetleri, liman işletmesine aylık 100 TL sabit gider yaratacaktır. Yat liman işletmesinin kendi imkanlarıyla verdiği kurs ise, öğrenci başına 60 TL değişken gider ve aylık 600 TL sabit gider oluşturmaktadır. Böylece kurs nedeniyle liman işletmesi aylık toplam 700 TL sabit gider ödeyecektir. Yat liman işletmesi en yüksek karı elde etmek amacıyla kaç öğrenci için dış kaynak kullanacağını ve kaçına kendi imkanlarıyla eğitim vereceğini bilmek istemektedir. Bu amaç doğrultusunda işletmenin kısıtlarını ortaya koyacak ve kararını belirleyecek doğrusal programlama modeli ve modelin grafik ile çözümü aşağıda gösterilmiştir:

Kısıtlar:

Gider kısıtı: $60x + 80y \leq 1600$. Tüm rakamlar 20 ile sadeleştirilmiş ve denklem $3x + 4y \leq 80$ (4)

olmuştur. BBN kısıtı: $x \geq 15$, $y \geq 5$ Her iki alternatif için hesaplanan başabaş miktarlarından az sayıda öğrenciye kurs verilmemelidir. Verilmesi işletmeye zarar getirecektir.

Kar = toplam katkı payı – toplam sabit gider olduğundan, amaç fonksiyonu her iki alternatifin katkı payları toplamı ile aylık sabit gider toplamı arasındaki farkı hesaplamaktadır.

Amaç fonksiyonu: $Z_{max} = 40x + 20y - 700$ (5)

Tablo 2: Yelken Kursu Faliyetinin DP Modelinde Kullanılan Verileri:

Yelken Kursu	Kurs fiyatı/kişi	Birim Değişken Gider	Katkı Payı	Bütçelenen aylık gider	Aylık Toplam Sabit Gider	BBN ²
Kendi kurs verirse	100 TL	60 TL	40 TL	1600 TL	600 TL	15 kişi
Dış kaynak kullanırsa	100 TL	80 TL	20 TL		100 TL	5 kişi
x: Yat liman işletmesinin kendi imkanlarıyla kurs vereceği öğrenci sayısı					700 TL	
y: Dkk ile kurs verilecek öğrenci sayısı						

Çözüm kümesinin kesişme noktaları:

A noktası koordinatları: $3x + 4y = 80$ ve $x = 15$ → (15, 9) (6)

² Başabaş noktası (BBN), bu tabloda, toplam giderlerin karşılanması için kaç kişiye kurs verilmesi gerektiğini göstermektedir. BBN miktarının altındaki kişi sayısına verilen kurs işletmeye zarar getirecektir. Bu nedenle kısıtlayıcı olarak modele alınmıştır. BBN (miktar)= Sabit Gider / (Birim katkı payı). İşletme kursu kendisi verirse BBN= 600 / 40 = 15 kişi, Dış kaynak kullanırsa BBN= 100 / 20 = 5 kişi olarak hesaplanmıştır.

$$B \text{ noktası koordinatları: } 3x + 4y = 80 \text{ ve } y = 5 \quad (20, 5) \quad (7)$$

$$C \text{ noktası koordinatları: } x = 15 \text{ ve } y = 5 \quad (15, 5) \quad (8)$$

Noktalardan birisi işletmeye en yüksek karı sağlayacak alternatif çözümü verecektir. Bunun için noktalara ait koordinat değerlerini amaç fonksiyonuna koyarak en yüksek kar sonucu veren noktayı aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür.

$$\text{Amaç fonksiyonu: } Z_{\max} = 40x + 20y - 700 \quad (9)$$

$$A \text{ noktası için: } 40(15) + 20(9) - 700 = 80 \text{ TL kar} \quad (10)$$

$$B \text{ noktası için: } 40(20) + 20(5) - 700 = \mathbf{200 \text{ TL kar}} \quad (11)$$

$$C \text{ noktası için: } 40(15) + 20(5) - 700 = 0 \text{ TL kar (BBN)} \quad (12)$$

Bu durumda B noktası en yüksek karı veren alternatiftir. İşletme 20 öğrenciye kendi imkanları ile ve 5 öğrenciye de DKK ile kurs verdiği zaman en yüksek karı elde etmektedir. Örnek, Microsoft Excel 12.0 programı içinde Solve (Çözücü) işlemi yardımıyla çözüldüğünde de aynı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak Solve işlemi sayesinde bu sonuçlara ilave olarak çözümün duyarlılık analizi de yapılabilmiş ve işletmenin stratejik kararlarına faydalı olacak daha fazla bilgiye ulaşılmıştır. Çözüm, aşağıda Tablo 3'te gösterilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde, DP modeli çözümünde 1 ve 3 nolu kısıtların mevcut durumdaki kadar kullanıldığı görülmektedir. Sadece 2 nolu kısıt 15'ten 20'ye çıkarsa optimum çözüme ulaşılabileceği ve maksimum kar olan 200 TL elde edileceği belirlenmektedir. Başka bir deyişle liman işletmesinin vereceği kursta zarar etmemek için en az 15 kişiye kurs satması gerekmektedirken optimum çözüm, diğer kısıtlar dahilinde 20 öğrenciye kurs satması halinde en yüksek kar olan 200 TL'yi elde edeceği sonucuna ulaşmıştır. Duyarlılık analizindeki Lagrange çarpanı değerleri ise, işletmenin kısıtlarını artırma veya azaltma imkanı bulursa bunları bir birim değiştirmenin karı ne kadar etkileyeceğini göstermektedir. Örnekte 1 nolu kısıt olan 80, bir birim artırılabilir ve 81 yapılabilirse,

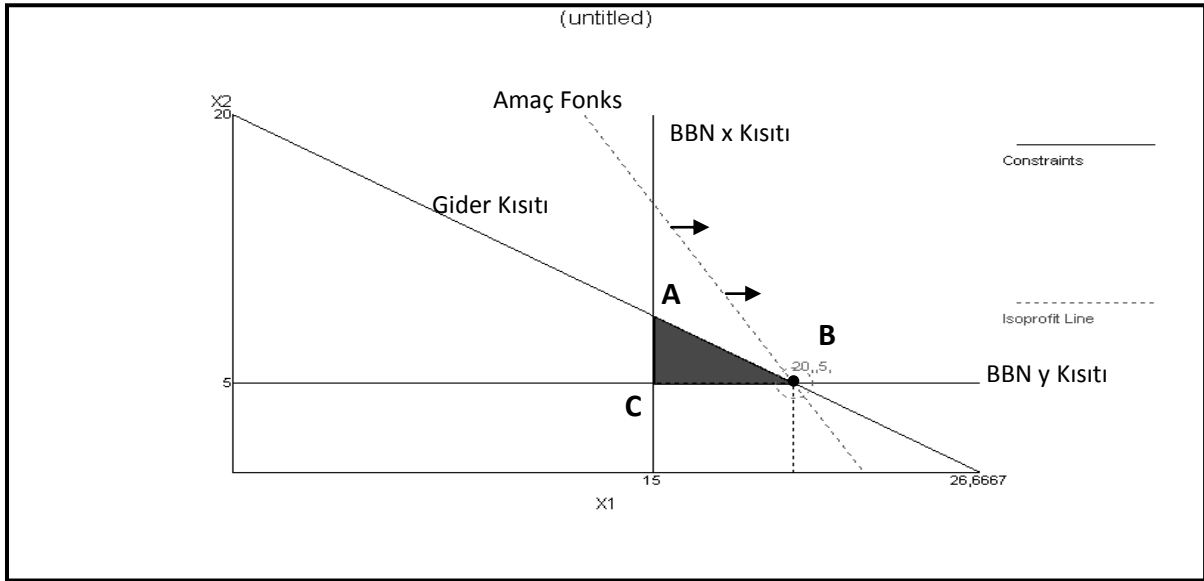
Tablo 3: Yelken Kursu Faaliyetinin DKK Al ya da Üret Alternatiflerinin DP Çözümü ve Duyarlılık Analizi

Microsoft Excel 12.0 DP Modeli Çözümü							
Kurs Değişkenleri →	Değişkenlerin Katsayıları		Değişkenlerin Tanımı:				
	X	Y	X: İşletmenin kurs vereceği öğrenci sayısı, Y: DKK ile kurs verilecek öğrenci sayısı				
Amaç Fonksiyonu: Z _{max} = 40X + 20Y - 700			Mevcut kısıt değeri		Duyarlılık Analizi		
					Kısıtların Optimum Kullanım Çözümü	Lagrange Çarpanı	
Gider kısıtı: $3x + 4y \leq 80$ kısıt 1:	3	4	80	Max Gider için	80	13,33	
BBN kısıtı: $x \geq 15$ kısıt 2:	1		15	Min BBN X için	20	0	
BBN kısıtı: $y \geq 5$ kısıt 3:		1	5	Min BBN Y için	5	-33,33	
Amaç Fonksiyonu Çözümü:	Kendin Üret						
	20	5		Maksimum Kar		200	

başka bir ifadeyle liman işletmesinin gider bütçesi olan 1600 TL, 20 TL³ daha artırılabilirse işletme karının 13,33TL artacağını; 3 nolu kısıtı bir birim artırmanın ise işletmeye 33,33 TL zarar getireceğini göstermektedir. 2 nolu kısıtın bir birim artırılmasının ise işletmeye kar getirmeyeceği anlaşılmaktadır.

Çözümü Grafik 2 üzerinde de görmek mümkündür. Grafik2, Pom-Qmv3 programı kullanılarak oluşturulmuştur. Grafikteki doğru fonksiyonlarının kısıtlama yönü dikkate alınarak çözüm alanı olan üçgen belirlenmiştir. Fonksiyonlardaki x ve y değişkenlerine orijin noktasındaki koordinat değerleri (0,0) verilmiş ve sonuç eşitsizliği sağlıyorsa doğrudan itibaren orijin yönüne, sağlamıyorsa doğrudan itibaren orijinin ters yönüne olan alanlar taranmıştır (dikkate alınmıştır). Böylece doğruların kesiştiği ABC üçgeni çözüm alanı olarak belirlenmiştir. Üç noktanın oluşturduğu üçgen ve içi, işletmenin optimum kısıt kullanarak kendi imkanları ve DKK ile kurs faaliyetini gerçekleştirebildiği alternatif noktalar alanıdır. Bu alan üzerinde sadece bir tek nokta işletmeye en yüksek karı sağlamaktadır. O da hesaplamalar sonucu ve grafik çözümü ile bulunan B noktasıdır. Grafik üzerindeki B noktası, amaç fonksiyon doğrusunun eğimi sabit kalacak şekilde orijinden sağa doğru (kar maksimizasyonu olduğu için) kaydırıldığında çözüm alanını terk ettiği en son nokta (20,5) olarak görülmektedir.

Grafik 2: Yelken Kursu Faaliyetinin DKK al ya da üret DP Grafik Çözümü



12. SONUÇ

Ülkemiz açısından yat limanlarının turistik ve ekonomik rolü önemli düzeydedir. Kıyılarımızın bulunduğu coğrafyanın çekiciliği, Akdeniz havzasında dolaşan yat sayısının fazlalığı ve bu yat sayısına göre havzadaki mevcut bağlama kapasitesinin azlığı, yat limanlarımıza olan talep potansiyelinin yüksekliğini göstermektedir. Kıyılarımızdaki yat limanları, hem yurt dışı hem de yurt

³ Gider kısıtı rakamları önceki sayfada, Kısıtlar başlığı altında 20 ile sadeleştirildiğinden 1 birim kısıt = 20 TL'lık gidere eşittir.

içindeki yat limanları ile rekabet halindedir. Her yat limanı bu pastadan alabileceği payı en yükseğe çıkarabilmek ve uzun dönemde karını artırabilmek için gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi düşündüğü faaliyetleri (hizmetleri) stratejik bir bakış açısıyla değerlendirmelidir. Bunları değerlendirirken, Eriş'in (2007:45) çalışmasında ortaya konduğu gibi yatçıların limanlarda memnun oldukları ve olmadıkları faktörler belirlenmeli ve bunlar, temel olan ve temel olmayan faaliyetlerin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.

Yat liman işletmelerinde DKK konusunda yapılmış bilimsel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle yat limanları ile benzer hizmet türü ve sabit varlık yapısı olan konaklama işletmelerine yönelik DKK araştırmalarından ve yat liman işletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerden yararlanılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında yat limanlarının DKK'ndan nasıl yararlandığı ve limanlarda temel ve temel olmayan faaliyetlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bulgulara göre temel faaliyetler; yatlar limanda kaldığı sürece müşteri ile direkt temasın olduğu, denizcilik ve yatlar ile ilgili müşterilere verilen hizmetler olarak belirlenmiştir. Örneğin; yatların rezervasyonu, bağlanması ve barınması, hava şartlarının düzenli ve doğru olarak bildirilmesi, yatların ve yatçıların güvenliğinin sağlanması (iç güvenlik), denizde kılavuzluk yapılması, yatlara telsiz ve diğer iletişim hizmetlerinin kesintisiz verilmesi, vinç ile çekeğe alınması, denizde ve karada bakım- onarımı, idari ve formalite işlerinin gerçekleştirilmesi sayılabilir. Temel olmayan faaliyetler de; dış güvenlik, yangın, tıbbi hizmetler, arama-kurtarma, eğitim, çamaşırhane, temizlik, konaklama, yiyecek-içecek, bahçe-havuz bakımı, sportif hizmetler, satış faaliyetleri gibi sayılabilir. Ancak, yat liman sahasındaki güvenliğin ve disiplinin kaybedilme kaygısı nedeniyle liman yönetimlerinde, temel olmayan bir çok faaliyetin DKK'na verilmesi olumlu karşılanmamaktadır. Benzer kaygılar ve geleneksel yönetim anlayışı konaklama (Türksoy ve Türksoy, 2007) ve diğer sektörlerde DKK uygulamasını azaltmaktadır. Acar ve Ateş de (2011) tekstil işletme yönetimlerindeki geleneksel tutum nedeniyle DKK'dan yeterince yararlanılmadığı sonucuna varmışlardır. Oysa maliyet avantajı sağlarken faaliyetleri çeşitlendirmek ve aynı zamanda temel faaliyetlere odaklanabilmek için temel olmayan bazı faaliyetlerin DKK alınarak gerçekleştirilmesinde yarar vardır. Yat liman yönetimlerinin temel faaliyetlerini maliyet avantajı olmasa bile kendi bünyesinde gerçekleştirmeye devam etmeleri onlara uzun dönemde stratejik avantaj sağlayacaktır. Böylece yetkin oldukları faaliyetleri, müşteri memnuniyetini ve rekabet gücünü kaybetmeyeceklerdir. Ancak, faaliyetlerini çeşitlendirmek ve temel faaliyetlerinde kaliteyi artırmak için DKK'na daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. DKK ile ilgili karar verme aşamasında yat işletmelerine yardımcı olabilecek farksızlık noktası ve doğrusal programlama teknikleri önerilmiştir. Farksızlık noktası tekniği kullanılarak yat liman yönetiminin temel olmayan bir faaliyeti hangi üretim düzeyinde DKK ile gerçekleştirmesi veya bünyesinde üretmesi gerektiği, hesaplamalarla ve grafik yardımıyla gösterilmiştir. Kaygusuz ve Dokur (2006), benzer bir analizi sanayi işletme örneğinde uygulamıştır. Önerilen diğer bir teknik doğrusal programlamadır (DP). Boerboom (2010), Amerikan ordu mensuplarının görev seyahatlerinden

kaynaklanan maliyetleri minimize etmekte DP modeli oluşturmuş ve uygulamıştır. Bu çalışmada oluşturulan örnekte ise, bir yat liman işletmesinin, faaliyetlerini kısmi DKK olarak gerçekleştirirken en yüksek karı nasıl elde edebileceği hesaplamalar ve grafik yardımıyla gösterilmiştir. Bunun için önce DP kar maksimizasyon modeli oluşturulmuş ve çözümü yapılmıştır. Aynı çözüm Microsoft Excel 12.0 içinde “solve” (çözücü) işlemi ile ve Pom-Qmv3 grafik programı kullanılarak yapılmış, alınan çıktılar tablo ve grafik üzerinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Acar, D. ve Ateş, B.A. (2011) “Tedarik Zincirinin Temel Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma”, İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası Dergisi, (2): 17-46.
- Arlı, E. (2012) “Yat Limanı İşletmeciliğinde Algılanan Hizmet Kalitesi Faktörlerinin Tekrar Tercih Etme Niyeti, Tavsiye Etme Niyeti ve Genel Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkisi”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 23(1): 19–32.
- Bala, V. (2013) “Impact of Outsourcing of Library Activities And Services in Science And Technology Libraries of Northern India: A Critical Study”, Doktora Tezi, Kurukshetra University, Kurukshetra.
- Boerboom, J. S.(2010) “A Linear Programming Approach For Determining Travel Cost Minimizing Ecss Training Locations”, Yüksek Lisans Tezi, Air Force Air University, Air Force Institute of Technology, Ohio.
- Bozok, S. (2005) “Maliyet Muhasebesi”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Coşkun, R. (2002) “Öz yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, içinde, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Çetiner, E. (2000) “İşletmelerde Mali Analiz”, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çömlekçi, F., Yılcı, M., Erdoğan, N., Önce, S., Selimoğlu, S., Kaya, E. (2004) “Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Deniz Ticaret Odası (2013) “Deniz Sektör Raporu”, http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/sektorraporu/IMEAK_DENIZCILIK_SEKTOR_RAPORU_TR.pdf, (11.09.2014).

- Doğan, Ö. İ. ve Özpekin, I. (2007) “Üretim Yönetiminde Kritik Bir Karar: Satın Al Ya Da Üret Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(4): 88-119.
- Ender, E. Ö. (2009) “Maliyetlerin Türleri ve Sınıflandırılmaları”, İstanbul Teknik Üniversitesi Tek 485 Maliyet Muhasebesi Ders Notu http://web.itu.edu.tr/~onderem/MALIYETMUHASEBESI2_09_10.pdf, (13.09.2014).
- Eriş, E. D. (2007) “Uluslararası Pazarlarda Türk Marinalarının Çekiciliği ve Pazarlama Stratejileri”, Ege Akademik Bakış, 7(1): 37–55.
- Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A., Varetto, M. (2003) “Outsourcing: Guidelines for a Structured Approach: Benchmarking”, An International Journal, 10(3): 246–240.
- Graves, R. (2012) “Marina Business Info for Investors, Sellers, Buyers”, <http://www.slideshare.net/rvgraves/marina-business-info-for-investors-sellers-buyers>, (10.08.2014).
- Hale, J. (2007) “The Performance Consultant's Fieldbook: Tools and Techniques for Improving Organization and People”, San Fransisco: John Willey and Sons Inc.
- Johnson, G., Wilding, P., Robson, A. (2014) “Can Outsourcing Recruitment Deliver Satisfaction? A Hiring Manager Perspective”, Personnel Review Vol. 43 (2): 303-326.
- Kaygusuz, S., Okur, Y. (2006) “Ms Office Excel Programı Kullanılarak Üretim Veya Satın Alma Kararı Verilmesine İlişkin Bir Model”, Akademik Bakış Elektronik Dergisi, (8):2-20.
- Khan, M.Y., Jain, P.K. (2000) “Cost Accounting”, New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Kissman, Dennis (2011) “Marina’s Contribution to The Economy in The United States”, http://marinamanagement.com/blog/2011/12/15/marinas-contribution-to-the-economy-in-the-united-states.html#.VBEj_sJ_t6G, (11.09.2014).
- Kişi, H. (2002) “Contingency Planning in Marina Management”, <http://joanes.opf.slu.czvvrakce/turecko/pdf/Kisi.pdf>, (24.08.2014).
- Kozak, M. A., Emeksiz, M. (2002) “Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Küçükkoç, İ. (2014) <http://w3.balikesir.edu.tr/~ikucukkoc/dokumanlar/mixture.pdf>, (01.09.2014).
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2009) “Deniz Turizmi Yönetmeliği”, <http://samsunkulturturizm.gov.tr/TR,91510/deniz-turizmi-yonetmeliği.html>, (09.10.2014).

- Lankford, W. M., Parsa, F. (1999) "Outsourcng: A Primer, Management Decision", 37(4): 310-316.
- McAfee, R. P. (2002) "Competitive Solutions: The Strategist's Toolkit", New Jersey: Princeton University Press.
- Mclvor, R. (2005) "The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management", New York: Cambridge University Press.
- Mclvor, R. (1997) "A Strategic Model For The Formulation Of An Effective Make Or Buy Decision", Management Decision, 35(2): 169-178.
- Mclvor, R. (2000) "A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process, Chain Management", An International Journal, 5(1): 22-36.
- Müftüoğlu, T., Ürper, Y., Başar, M., Tosunoğlu, B.T. (2004) "Girişimcilik", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdoğan, Osman N. (2006) "Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Quelin, B., François D. (2003) "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", European Management Journal, 21(5): 647-661.
- Rodriguez, T.F., Robaina,V. P. (2004) "Outsourcing and its impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands", Hospitality Management, (23): 287-306.
- Rodriguez T.F., Robania, V. P. (2005b) "A Resource-Based View Of Outsourcing And Its Implications For Organizational Performance in The Hotel Sector", Tourism Management, 26: 707-721.
- Rodriguez, T. F., Robaina, V. P. (2005a) "The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector", The Service Industries Journal, 25 (5): 689-708.
- Ruffo, M., Tuck, C., Hague, R. (2007) "Make or Buy Analysis for Rapid Manufacturing", Rapid Prototyping Journal, 13(1): 23-29.
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2011) "Rekabet Kurulu Raporu", xa.yimg.com/kq/.../rekabet+kurulu+marinalar+karar+ornegi+12.PDF, (25.07.2014).

Türksoy, A. (2005) “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, Online Dergi:11-18.

http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2005_1_2.pdf, (02.08.2014).

Türksoy, A., Türksoy, S. S. (2007) “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 22(1): 83-104.

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü (2012) www.kugm.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/Analizler/2013112_2_161054_64032_1_64480.pdf, (25.07.2014).

Usta, Ö. (1996) “İşletme Finansı ve Finansal Yönetim”, Anadolu Matbaacılık, İzmir, s. 31.

Weele, A.J.V. (2005) “Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice”, London: Cengage, http://www.cengage.co.uk/vanweele4/students/ppts/pp_ch_07.ppt, (12.09.2014).

Vita, G., Tekaya, A. (2014) “Hotel Outsourcing Under Asset Specificity: The Good, The Bad And The Ugly”, Tourism Management, (47): 97-106.

www.abmgrup.com/?page_id=1550 (10.09.2014).

www.businessdictionary.com/definition/variable-cost.html. (01.09.2014).

www.infinitysw.com/library/details/L0f107c424, (06.09.2014).