

## **Batman İlinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarının Dış Kaynak Kullanımları Üzerine Bir Araştırma**

**Ömer TAVUKÇU**

*Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans, Batman.  
[omertavukci@gmail.com](mailto:omertavukci@gmail.com)*

**Yrd. Doç. Dr. Ömer ÇOBAN**

*Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, Batman.  
[ocoban@yahoo.com](mailto:ocoban@yahoo.com)*

**Büşra EREN**

*Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans, Batman.  
[eren.busra@outlook.com](mailto:eren.busra@outlook.com)*

### **ÖZET**

Günümüzün değişen ve çeşitlenen turizm faaliyetleriyle birlikte değişen turist ihtiyaçlarının seyahat acentaları tarafından takip edilerek karşılanması işletmelerin devamlılığı açısından önemlidir. Bu nedenle seyahat acentaları yerine getirdikleri hizmetlerinin yanında farklı hizmetleri de sunmaya çalışmaktadırlar. Ancak seyahat acentaları bu hizmetleri yerine getirirken ekonomik nedenler, talep eksikliği, uzmanlık alanına girmemesi vb. nedenlerden dolayı dış kaynak kullanımı yoluna gidebilmektedir. Bu çalışmada Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının dış kaynak kullanım düzeyi ve hangi alanlarda yapıldığı, dış kaynak kullanmaya iten nedenler ve gelecekte dış kaynak kullanımına yönelik görüşleri ölçülmeye çalışılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemi kullanılmak suretiyle analiz edilmiştir. 21 seyahat acentasının yöneticisiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Buna göre işletmelerin rehberlik hizmetleri, vize ve gümrük işlemleri, araç kiralama gibi faaliyetlerin yanı sıra otobüs kiralama, turların pazarlanması, muhasebe gibi sermaye ve uzmanlık gerektiren alanlarda dış kaynak kullanımına gittikleri tespit edilmiştir. Seyahat acentalarının dış kaynak kullanımına gitme nedenlerin başında ise finansal nedenler gelmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Dış Kaynak Kullanımı, Seyahat Acentası, Batman, Görüşme, İçerik Analizi.

### **A Research on Outsourcing Practices of Travel Agencies Operating in Batman**

#### **ABSTRACT**

With the changing and diversified tourism activities, following and meeting the needs of tourists are important for durability of travel agencies. So, travel agencies try to provide different services besides available services. However, travel agencies can use external resources because of financial reasons lack of demand etc. while providing services. In this study, outsourcing level of travel agencies in Batman, in which areas outsourcing is carried out and the reasons for prompting to outsourcing and views about future outsourcing are evaluated. Data were collected with semi-structured interview forms. Collected data were analyzed by using the content analysis method. Interviews were made with 21 travel agency managers. Accordingly, it is found out that travel agencies use external resources in areas demanding capital and specialty such as rent a bus, marketing tours, accountancy and information technologies as well as activities such as guidance services, visa and customs procedures and rent a car. The primary reasons for travel agencies to use external resources are financial reasons.

**Keywords:** Outsourcing, Travel Agency, Batman, In-depth interview, Content analysis.

## 1. Giriş

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin temel yetenekleri dışında kalan işlevlerini o konuda uzmanlaşmış, daha etkin hizmet sağlayıcı başka işletmelerden sağlamasını öngören bir yönetim stratejisidir (Karcı, 2005: 60). İlk olarak XIX. yüzyılda İngiltere’de metal üretim işletmelerinde rastlanan dış kaynak kullanımı, günümüzde teknolojinin gelişimine bağlı olarak tedarikçilerle iletişim etkinliğinin artması, koordinasyon maliyetlerinin düşmesine bağlı olarak birçok işletme tarafından sıklıkla tercih edilen bir uygulama haline gelmiştir (Güngör, 2007: 3-4). 1990’lı yılların sonlarından itibaren artan rekabete bağlı olarak fiyata dayalı rekabetin gerçekleşmesi ve işletmelerin kaliteden ödün vermek istememesi sonucu dış kaynak kullanımı turizm endüstrisinde de vazgeçilmez uygulamalardan biri haline gelmiştir (Pelit, 2007: 35).

Seyahat acentaları makro (bölge ve destinasyon) ve mikro (tüketiciler ve diğer işletmeler) düzeyinde yerine getirdikleri işlevleri ile turizm endüstrisinin önemli bileşenlerinden birisi haline gelmiştir (Akgündüz, 2015: 195-196). Günümüzde seyahat acentaları; tur düzenleme, transfer hizmeti, rezervasyon yapma, bilgilendirme, kongre ve konferans organizasyonları yapma, araç kiralama, bilet satışı, tanıtım malzemesi satışı, seyahat acentası ürünü satışı başta olmak üzere birçok hizmeti yerine getirmektedir (Zengin, 2004: 51). Acentaların birbirinden bu derece farklı hizmetlerin tümünü yerine getirmesi her zaman mümkün olmayabilmektedir. Yeterli talep olmaması, sabit maliyetlere katlanmanın finansal olarak acentaları zorlaması, belli bir işte uzmanlaşmak istemeleri bazı hizmetleri dışarıdan temin etme yoluna itebilmektedir.

Çalışmada, Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının dış kaynak kullanma düzeyleri, yararlanma alanları ve nedenleri araştırılmıştır. Bu amaçla, veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla acenta yöneticileriyle yüz yüze görüşmek suretiyle toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemi kullanılmak suretiyle tasnif edilmiştir. Çalışmada öncelikle, dış kaynak kullanımı ve seyahat acentalarında dış kaynak kullanımı hakkında yazın taraması sunulmuştur. Ardından araştırmanın amacı, veri toplama tekniği ve analizi hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak araştırma çerçevesinde elde edilen bulgularla, sonuç ve önerilere yer verilerek araştırma sonlandırılmıştır.

## 2. Dış Kaynak Kullanımı

Günümüz iş dünyasında yoğun olarak kullanılan çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan dış kaynak kullanımı, 1980’li yıllardan itibaren yaşanan bir dizi gelişme sonucunda günümüzdeki yaygın kullanım düzeyine erişmiştir. Dış kaynak kullanımının uygulama alanı 1980’lerde üretim süreçleri ile sınırlıyken, 1990’lı yıllarda bilgi teknolojilerini ve 2000’li yıllarda tüm işletmecilik fonksiyonlarını (pazarlama, finansman, insan kaynakları vb.) kapsayacak şekilde genişlemiştir (Mol, 2007: 15; Uzun, 2012: 98). Dış kaynak kullanımıyla ilgili yapılan alan yazın taramasında farklı tanımlara rastlanmaktadır. Saruhan (2012: 26) dış kaynak kullanımını (outsourcing), işletme yönetimin belirlediği temel yetenek alanlarının dışında kalan işlerin, başka işletmelerden karşılanması olarak tanımlamaktadır. Türksoy (2005: 12) ise dış kaynak kullanımını, örgüt yapısı dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışmak suretiyle maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek faaliyette bulunma ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet, azami ölçüde iş yapabilmek şeklinde ifade etmektedir. Zorlu (2008: 4) dış kaynak kullanımı tanımını daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Buna göre dış kaynak kullanımı, “örgütlerin değişen çevre koşulları ve rekabet unsurları karşısında öncelikle rekabetçi yapılarını koruma, daha sonra maliyet tasarrufu sağlama riskleri azaltma, esneklik yaratma gibi farklı amaçlarla, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde başvurduğu ve daha önce örgüt bünyesinde gerçekleştirilen, temel yetenekler dışındaki birtakım faaliyetlerin konusunda uzman, gerekli kalite standartlarını sağlayan üçüncü şahıslar konumundaki kişi, firma veya şirketlere sözleşme karşılığı, belirli bir süre için devredilmesi” şeklinde tanımlanmıştır.

Dış kaynak kullanımı Türkçe alan yazında farklı şekillerde kullanılmaktadır. Bu kullanımlar arasında; “dış kaynaklardan yararlanmak, dış kaynak kullanımı, dış kaynaklama, dışsal tedarik, işi dışarıya vermek” yer almaktadır (Özbay, 2004: 6; Ofloğlu ve Doğan, 2009: 141). Dış kaynak kullanımı (to outsource) Oxford Sözlüğünde ilk kez 1979 yılında yer almıştır. Kavram alan yazında ise ilk kez 1981 yılında Business Week dergisinde çıkan bir makalede kendine yer bulmuştur (Ofloğlu

ve Doğan, 2009: 141). Ancak işletme stratejisi ve iş modeli olarak ele alınmaya başlaması 1990'lı yıllara denk gelmiştir (Güçlütürk, 2010: 4).

İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten birçok neden bulunmaktadır. Saruhan (2012: 26) bu nedenler arasında; uzmanlaşma, esneklik kazanabilme, riski azaltabilme, kaliteyi arttırabilme ve maliyetleri azaltabilmeye yer vermektedir. İşletmenin dış kaynak kullanımına gitme nedenlerine daha detaylı bir şekilde Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1: İşletmelerin Dış Kaynak Kullanma Nedenleri**

<b>İşletmeye bağlı nedenler</b>	En iyi yapılan işe odaklanmak suretiyle verimliliği arttırmak, Değişen iş koşullarına, ürün taleplerine ve teknolojiye ayak uydurabilmek, İşletmenin yapısını değiştirmek, Ürün kalitesini, müşteri memnuniyetini ve hisse değerini arttırmak.
<b>Gelişime bağlı nedenler</b>	Performansı arttırmak, Yeni deneyim, beceri ve teknolojiyi sahip olmak, Yönetim ve kontrol mekanizmasını değiştirmek, Risk yönetimini geliştirmek, Yeni yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak, Profesyonel tedarikçilerle çalışmak suretiyle imaj ve güvenilirliği arttırmak.
<b>Finansal nedenler</b>	Sabit yatırımları azaltarak, kaynakları başka alanlara aktarmak, Mevcut eldeki ürünlerin tedarikçiye satılması yoluyla nakit sağlamak.
<b>İmkanlara bağlı nedenler</b>	Tedarikçinin sahip olduğu iş ağını kullanarak pazarda yer edinmek, Tedarikçinin yüksek kapasitesi ve hızlı işlemleri ile gelişimi hızlandırmak, Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi arttırmak.
<b>Çalışanlara bağlı nedenler</b>	Çalışanlara geniş bir kariyer olanağı sunmak, Yardımcı fonksiyonları yürüten çalışanların verimliliklerini arttırmasına olanak tanınması.
<b>Maliyete bağlı nedenler</b>	Düşük maliyetli etkin bir sistem kurmak, Sabit maliyeti, değişken maliyete dönüştürmek.

**Kaynak:** Greaver, M. (1999). *Strategic Outsourcing*. New York: Amacom. s. 4.

Tablo 1'de görüldüğü üzere işletmelerin dış kaynak kullanımına gitme nedenleri; işletmeye, gelişime, imkanlara, çalışanlara, maliyete bağlı nedenler ve finansal nedenler başlıkları altında ele alınmıştır (Greaver 1994: 4). Bu nedenler daha da geliştirilebileceği gibi özünde temel yetenekler dışındaki işlere odaklanmak suretiyle uzmanlaşmayı arttırmak, kaliteli mal/hizmet üretmek, maliyetleri düşürmek, kriz dönemlerinde riski paylaşmak vb. nedenlerin yattığı söylenebilir. Diğer taraftan, dış kaynak kullanımı sürecinin iyi yönetilmesi durumunda birtakım faydaların ortaya çıkması beklenmektedir. Bu faydalar, işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerine paralel olarak maliyet tasarrufu, teknolojik gelişmeleri takip etme, temel yeteneklere

odaklanma, uzmanlık bilgisinden yararlanmaya bağlı olarak kalitenin iyileşmesi, esnek üretim, değişim mühendisliğine imkan tanıma, verimlilikte artış olarak sıralanabilir (Heizer ve Render, 2009: 395-396; Karakaş, 2012: 15). Bu olası faydalara rağmen dış kaynak kullanımı süreci birtakım risk ve sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Dış kaynak kullanımının taşıdığı riskleri; yenilik (inovasyon) eğiliminin azalması, taşıma (lojistik) maliyetlerinin artması, denetim fonksiyonunun etkisizleşmesi, kendine rakip yaratma, esnekliğin kaybedilmesi, temel yeteneklerini dış kaynağa sevk edilmesi suretiyle bu yeteneklerin kaybedilmesi, tedarikçiler ile imzalanan anlaşmalarda anlaşmazlıkların çıkabilmesi, dış kaynak kullanımına bağlı olarak küçülme neticesinde çalışanların işten çıkarılması vb. olarak sıralamaktadır (Akay, 2009: 26-29; Heizer ve Render, 2009: 396-397).

Dış kaynak kullanımının uygulama alanları gün geçtikçe çeşitlenmektedir. Bilgi teknolojileri, emlak yönetimi, insan kaynakları, muhasebe, teknik destek, pazarlama, üretim, tekstil, temizlik, ulaşım, hizmet sektörü, gıda, finans, lojistik, idari işler, güvenlik, tasarım, web uygulamaları, mühendislik, bakım ve onarım alanlarının dış kaynak kullanımına en sık başvuru alanları olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (Çetinsöz, 2010: 51). Özbay (2004: 8) ise dış kaynak kullanımının giderek arttığı alanları şu şekilde sıralamaktadır:

- İnsan kaynakları yönetimi (Seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmalık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi vb.),
- Bilgi teknolojisi (Bakım-onarım, eğitim, uygulama, yazılımı geliştirme vb.),
- Müşteri hizmetleri (Bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.),
- Muhasebe-finans (Bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri vb.),
- Lojistik-nakliye (Ambarlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar vb.),
- İdari işler (Yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi vb.),
- Satış-pazarlama (Tele-pazarlama, reklam vb.),
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve otomobil kiralama hizmetleri,
- Üretim, emlak ve yönetim.

### 3. Seyahat Acentalarında Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı, hizmet sektöründe yoğun olarak kullanılan uygulamalardan biri haline gelmiştir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin mal ve hizmet üretim sürecinde yoğun olarak başvurduğu bu uygulama, emek-yoğun nitelikte bir sektör olan turizm işletmelerinde de yaygın olarak tercih edilmektedir (Özel, 2010: 18). Turizm endüstrisinin genel itibariyle mevsimsel bir özellik göstermesi, buna bağlı olarak işletmelerin talepte yaşanan değişimlere ait etkileri minimize etmek istemesi ve basit ve esnek bir yapıya kavuşma çabaları, turizm endüstrisinde dış kaynak kullanımının yaygın olarak kullanılmasına olanak tanımıştır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 288). Guerrier (1999: 171) turizm işletmelerinin önemli bileşenlerinden biri olan konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanımına gidebileceği alanlar arasında şu başlıklara yer vermiştir:

- İşletme içinde çamaşırhane kurulması yerine çamaşırların dışarıda yıkatılması,
- Oda servislerinde dışarıdan restoranlarla anlaşarak hizmet verilmesi,
- Meydan ve oda temizliğinden özel temizlik şirketlerinden bu hizmeti satın almak,
- Otelin içinde bulunan kuaför, çiçekçi, market gibi dükkanları özel müteşebbislere kiraya vermek,
- Otelin park alanında park yeri işletmeciliğini uzman bir işletmeye vermek,
- Otelin restoranını işletmesi için bir restoran zincirine vermek.

Turizm endüstrisinin diğer önemli bileşenlerinden biri seyahat işletmeleridir. Seyahat işletmeleri dendiğinde ise akla ilk gelen seyahat acentaları ve tur operatörleri olmaktadır. Seyahat acentası, turistik mal ve hizmet üreten işletmelerin ürünlerinin satışını onlar adına bir komisyon karşılığında yapan, seyahat ile ilgili çeşitli hizmetleri bir paket içerisinde birleştirip tur organizasyonları gerçekleştiren, enformasyon, ulaşım aracı kiralamak, seyahat sigortası gibi diğer hizmetleri de sunan kuruluşlardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 11). Seyahat acentaları; tur düzenleme, transfer, rezervasyon, bilgilendirme, kongre-fuar organizasyonu, araç kiralama, ulaştırma araçlarının biletlerini satma, seyahat acentası ürünü satma başta olmak üzere birçok hizmeti yerine getirmektedirler (Hacıoğlu, 2000: 42-43; Mısırlı, 2010: 38-39). Seyahat acentalarının geniş bir yelpazeye yayılan bu hizmetlerin hepsini birden yerine getirmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle çoğu zaman seyahat acentaları

hedefledikleri pazara ilişkin mal ve hizmet üretmektedirler (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 17-18). Bununla birlikte seyahat acentalarının sunabileceği diğer hizmetlere ilişkin talep olması durumunda da bu hizmetleri karşılamak amacıyla farklı tedarikçilerle işbirliği yaparak dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler. Alan yazında seyahat acentalarının dış kaynak kullanım alanlarını tespit etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar yer almaktadır. Özdoğan ve Ön Esen (2011: 565) Muğla'nın Fethiye ilçesinde seyahat acentalarının dış kaynak kullanımına ilişkin yapmış oldukları araştırmada; seyahat acentalarının sırasıyla taşımacılık hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, kendi yapmadığı turlar, otel/konaklama hizmetleri, rehberlik hizmetleri, fotoğrafçılık hizmetleri, şoför hizmetleri, eğlence hizmetleri, araç kiralama hizmetleri, tekne kiralama hizmetlerinde dış kaynak kullanımına gittiklerini tespit etmişlerdir. Arıca (2014: 439) ise Eskişehir ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının dış kaynak kullanımına gittikleri alanları araştırmış ve seyahat acentalarının otobüs kiralama, rehberlik hizmetleri, araç kiralama, bilgi teknolojileri, konaklama işletmeleri rezervasyonları, özel organizasyonlar ve muhasebe alanlarında dış kaynak kullandıklarını tespit etmiştir.

#### **4. Araştırmanın Yöntemi**

##### ***4.1. Araştırmanın Amacı***

Günümüzde işletmeler riskleri paylaşmak, sabit maliyetleri değişken maliyete çevirmek, mal ve hizmet kalitesini arttırmak, verimliliği arttırmak ve esneklik kazanmak amacıyla dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler. İşletmelerin hangi amaçlarla dış kaynak kullanımına gittikleri, hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlandıkları ve ileriye dönük yararlanmak niyetlerinin belirlenmesi işletmeler arası ilişkilerin gelişim seyirlerini izlemek açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmada Batman ilinde faaliyet gösterene seyahat acentalarının dış kaynaklardan yararlanma durumu ve alanları, dış kaynak kullanımına gitme nedenleri ve gelecekte dış kaynaklardan yararlanma niyetleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

##### ***4.2. Verilerin Toplanması ve Analizi***

Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının dış kaynak kullanımı üzerine gerçekleştirilen bu araştırma nitel olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma, gözlem,

görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır. Nitel araştırmalarda veriler, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi çeşitli şekillerde toplanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veri toplamak, görüşmeciye genel hatlarıyla bir yol haritası çizmekle beraber cevaplayıcının algı ve bilgisine göre görüşmecinin planlanan soruların dışına çıkmak suretiyle veri toplayabilmesini sağlamaktadır (Altunışık vd., 2012: 94). Görüşme formu hazırlanırken Özdoğan (2006), Kılıç (2008), Özdoğan ve Ön Esen (2011) ve Arıca (2014) tarafından yapılan çalışmalarda veri toplamak amacıyla kullanılan sorulardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentaları oluşturmaktadır. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB)'nin verilerine göre Ekim 2015 itibarıyla Batman ilinde faaliyet gösteren 23 adet A ve 1 adet B grubu seyahat acentası bulunmaktadır (TÜRSAB, 2015). Araştırma çerçevesinde evreni oluşturan 24 seyahat acentasının tamamına ulaşılmak istenmiş fakat 3 seyahat acentasının yetkilisine ulaşılamadığı için 21 seyahat acentasının yetkilileri ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, seyahat acentası yetkilileri ile her biri yarım saatten az olmamak kaydıyla yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Gerek duyulan yerlerde yetkililere sorular hakkında açıklamalar yapılmak suretiyle istenen cevaplara ulaşılmaya çalışılmıştır. Yetkililerin verdiği cevaplar yazılı olarak kaydedilmiş ve görüşmenin ardından elde edilen veriler tasnif edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde ise içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi; çeşitli metinlerin içeriğini, naif bir okumaya kendini doğrudan vermeyen temel öğelerini sınıflandırmak ve yorumlamak amacıyla metodik sistematik, objektif ve mümkünse nicel olarak incelenmesini sağlayan bir tekniktir (Bilgin, 2006: 2). İçerik analizinin ardından elde edilen veriler sınıflandırarak yorumlanmıştır.

#### ***4.3. Araştırmanın Bulguları***

Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının dış kaynak kullanımlarını tespit etmeye dönük olarak gerçekleştirilen bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme

teknîği ile veriler toplanmıştır. Görüşme formu Batman ilinde faaliyet gösteren işletmelerin genel profilini belirlemeye yönelik sorular ile birlikte dış kaynak kullanımına gittikleri alanları, dış kaynak kullanımına gitme ve dış kaynak kullanımını tercih etmeme nedenlerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Seyahat acentalarında görüşme yapılan kişilerden 14'ü işletme sahibi, 5'i müdür, 2'si ise satış sorumlusu olduğunu ifade etmiştir. Görüşme yapılan seyahat acentalarının en kısa süreli faaliyet göstereni 2 ay, en uzun süreli faaliyet göstereni ise 24 yıldır hizmet vermektedir. Seyahat acentaları yetkililerinin vermiş oldukları yanıtlara göre seyahat acentalarının faaliyet gösterdikleri ortalama süre ise 6,2 yıl olarak hesaplanmıştır. Görüşme yapılan yetkililerin kaç yıldır turizm alanında çalıştıkları sorulduğunda; en kısa süreli çalışanın 4 ay, en uzun süreli çalışanın ise 20 yıldır turizm sektöründe çalıştığı bilgisi alınmıştır. Seyahat acentalarının ortalama faaliyet süresine paralel olarak yetkililerin de ortalama 6,2 yıldır turizm sektöründe çalıştığı belirlenmiştir. Yetkililerin 2'si ilkökul ve ortaokul mezunu, 11'i lise mezunu, 3'ü ön lisans, 5'i ise lisans mezunu olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşme sırasında yöneticilere eğitim alanları sorulmuş ve sadece 2'sinin turizm alanında eğitim aldığı, diğerlerinin ise eğitim alanlarının turizmden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görüşme sırasında işletme yöneticilerine hangi alanlarda dış kaynak kullanımına gittikleri sorusu yönlendirilmeden önce hangi faaliyetleri yerine getirdikleri sorulmuştur. İşletmelerin yerine getirdikleri faaliyetlere ilişkin bilgilere Tablo 2'de yer verilmiştir.

**Tablo 2: Seyahat Acentalarının Yerine Getirdikleri Faaliyetler**

Yerine Getirilen Faaliyetler	Tekrarlanma Sıklığı
Bilet Satma	21
Rezervasyon Yapma	21
Bilgilendirme	11
Transfer	10
Araç Kiralama	8
Tur Düzenlemek	8
Vize ve Gümrük İşlemleri	8
Rehberlik Hizmetleri	8
Organizasyon Düzenlemek	7
Sigorta İşlemleri	5
Hac & Umre	3
Pasaport İşlemleri	2
Döviz İşlemleri	1

Tablo 2'ye göre seyahat acentalarının tamamı ulaştırma araçlarına ait biletlerin satışlarını gerçekleştirdiklerini ve konaklama işletmelerine yönelik rezervasyon yaptıklarını beyan etmişlerdir. Bunun yanı sıra seyahat acentalarının yerine getirdiği diğer faaliyetlerin sırasıyla, bilgilendirme, transfer, araç kiralama, tur düzenleme, vize ve gümrük işlemleri, rehberlik hizmetleri, organizasyon düzenleme, sigorta işlemleri, hac & umre organizasyonu, pasaport işlemleri ve döviz işlemleri olduğu tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan 21 seyahat acentası yöneticisinden 11'i işletmesinin dış kaynaklardan yararlandığını, 10'u ise yararlanmadığını belirtmiştir. Dış kaynaklardan yararlanmayan işletmelerin tamamı kuruluşlarından beri dış kaynak kullanımına gitmediklerini ifade etmişlerdir. Ancak bu seyahat acentalarından 2'si gelecekte dış kaynaklardan yararlanma olasılığı olduğunu ifade etmiştir. Dış kaynak kullanımına giden işletmelerin hangi faaliyetler ve alanlar için dış kaynaklardan yararlandıkları sorusu yöneltilmiştir. İşletmelerin dış kaynak kullanımına gittiği faaliyetler ve alanlara ilişkin bilgilere Tablo 3'de yer verilmiştir.

**Tablo 3: Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler**

<b>Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler ve Alanlar</b>	<b>Tekrarlanma Sıklığı</b>
Rehberlik Hizmetleri	8
Vize ve Gümrük İşlemleri	8
Araç Kiralama	7
Transfer	7
Otobüs Kiralama	7
Turların Pazarlanması	4
Sigorta İşlemleri	3
Muhasebe	2
Bilgi Teknolojileri	2
Tur Düzenlemek	2
Organizasyon	2
Hac & Umre	2

İşletmeler yerine getirdikleri faaliyetler arasında yer alan; rehberlik hizmetleri, vize ve gümrük işlemleri, araç kiralama ve transfer hizmetlerinde sıklıkla dış kaynaklardan yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, seyahat acentalarının tamamı tarafından yerine getirilen bilet satma ve rezervasyon yapma faaliyetleri için hiçbir seyahat acentasının dış kaynaklardan yararlanmadıkları belirlenmiştir. Buna bağlı olarak bu iki faaliyetin Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentaları için temel yetenek olduğu ifade edilebilir. Bunun yanı sıra işletmeler turlar için otobüs kiralama, turların

pazarlanması, muhasebe ve bilgi teknolojileri için de uzman işletmelerden destek aldıklarını ifade etmişlerdir.

Dış kaynak kullanımına başvuran seyahat acentalarına dış kaynak kullanımına gitme nedenleri sorulmuştur. Seyahat acentalarının vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bilgilere Tablo 4'te yer verilmiştir.

**Tablo 4: Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri**

<b>Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri</b>	<b>Tekrarlanma Sıklığı</b>
Riskleri paylaşma	9
Maliyet tasarrufu sağlama	9
Sabit maliyetleri değişken hale getirme	7
Kaynakları verimli kullanma	7
Verimliliği artırma	7
Kaliteyi artırma	6
Bilgi ve becerileri artırma	6
İşletmeye değer kazandırma	6
Hizmet farklılaşması	5
Teknolojiyi izleme	5
Rekabet gücünü geliştirme	5
Faaliyet esnekliği sağlama	4
Ana faaliyet konularına odaklanma	4
İşletmenin söz konusu faaliyet konusunda eksik olması	3

İşletme yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde seyahat acentalarının dış kaynak kullanımına gitme nedenlerinin başında maliyete dayalı nedenler ve finansal nedenlerin geldiği ifade edilebilir. İşletme yöneticileri maliyetlerin düşürülmesi, risklerin paylaşılması, verimliliğin, kalitenin, bilgi ve becerilerin artırılması ve işletmeye değer kazandırılması gibi nedenlerle dış kaynak kullanımına gittiklerini ifade etmişlerdir.

Dış kaynak kullanımına giden seyahat acentalarının uygulamadan yararlanma nedenlerini bilmek kadar, dış kaynak kullanımına başvurmeyen işletmelerin neden yararlanmadığının bilinmesi de önem taşımaktadır. Bu amaçla dış kaynak kullanımına gitmeyen seyahat acentası yöneticilerine dış kaynak kullanımına gitmeme nedenleri sorulmuş ve cevaplara ilişkin bilgilere Tablo 5'te yer verilmiştir.

**Tablo 5: Dış Kaynaklardan Yararlanmama Nedenleri**

<b>Dış Kaynaklardan Yararlanmama Nedenleri</b>	<b>Tekrarlanma Sıklığı</b>
Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama	10
Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturması	9
Piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi	9
Piyasada yeterli derecede dış tedarikçi olmaması	5
Uyuşmazlık olabileceği kaygısı	5
Dış tedarik imkanları hakkında bilgi eksikliği	4
Faaliyet esnekliğinin olmaması	4
Çalışanların olumsuz etkilenmesi	3
İşletme bilgilerinin başka işletmelerin eline geçmesini engellemek	3
Yönetim kontrolünün kaybedilmesi	3
Tedarikçi işletmeye bağımlı kalma kaygısı	2
İletişim aksaklığına neden olması	2
İşletmenin gelişmesini engellediği için	2
İşletmenin yeni açılmış olması	2
Turizm potansiyelinin yetersiz olması	2

Tablo 5'e göre seyahat acentalarının dış kaynaklardan yararlanmama nedenlerinin başında beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamayacağını düşünme gelmektedir. Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturacağı beklentisi ve piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermediği düşüncesi 9 seyahat acentası yetkilisi tarafından dile getirilmiştir. Piyasada yeterli tedarikçinin olmaması ve farklı bir işletmeyle işbirliğine gitmenin uyumsuzluğa neden olacağı kaygısı ise işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmamasının diğer nedenleri arasında yer aldığı ifade edilebilir.

## **5. Sonuç ve Öneriler**

Seyahat acentaları üstlendikleri roller gereği turizm endüstrisinin önemli bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Bu nedenle seyahat acentalarının hangi faaliyetleri yerine getirdikleri, hangi alanlarda tedarikçilere başvurmak suretiyle dış kaynak kullanımına gittiklerini belirlemek önem kazanmıştır. Bu amaçla çalışmada, Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının dış kaynak kullanımına gittiği alanlar ve gitme nedenleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Görüşme gerçekleştirilen 21 seyahat acentasının 11'nin dış kaynak kullanımından yararlanması seyahat acentalarının sadece belirli faaliyetleri yerine getirmesi ve işletmelerin dış kaynak kullanımı hakkında yeterince bilgi sahibi olmamasıyla

açıklanabilir. Nitekim seyahat acentalarının tamamının yerine getirdiği ve dış kaynak kullanımından yararlanmadığı faaliyetler olan; ulaştırma araçlarına ait bilet satışı ve konaklama işletmelerine ait rezervasyon almanın işletmeler için temel yetenek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, işletmelerin araç kiralama, rehberlik hizmetleri, vize ve gümrük işlemleri, otobüs kiralama, muhasebe ve bilgi teknolojileri gibi alanlarda dış kaynak kullanımına gitmeleri işletmelerin uzmanlık alanına girmeyen konularda uzman işletmelerden yararlanmaları ve sabit maliyetleri değişken maliyete çevirme çabasıyla açıklanabilir. Buradan hareketle, finansal nedenler ve maliyete dayalı nedenlerin işletmeler için dış kaynak kullanımına gitmenin temel motivasyonları olduğunu söylemek mümkündür. Dış kaynak kullanımından yararlanmayan işletmelerin de yararlanmama nedenleri arasında maliyete dayalı nedenlere ilk sıralarda yer vermesi, dış kaynak kullanımına giden işletmelerin verdiği yanıtlarla çelişmektedir. Ayrıca, seyahat acentalarının dış kaynak kullanımını tercih etmemelerinin diğer nedenleri arasında hizmet kalitesinin düşeceği, kaliteli tedarikçi bulma zorluğu vb. problemler sayılabilir.

Dış kaynak kullanımı doğru kullanıldığı takdirde işletmelere birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarına şu öneriler sunulabilir:

- Seyahat acentalarının temel yetenekleri geliştirilmelidir ve yerine getirilen faaliyetlerin sayısı arttırılmalıdır,
- Temel faaliyetlerin yanı sıra yardımcı faaliyetlerin yerine getirilmesinde dış kaynak kullanımına gitmekten kaçınılmamalıdır,
- Seyahat acentaları bir araya gelmek suretiyle hangi faaliyet alanlarında hangi acentaların üstün olduklarını tespit edebilir. Böylece işletmelerin zayıf oldukları alanlarda hangi acentalardan bu hizmetleri satın alabileceği tespit edilebilir,
- İşletmeler pazarda kendilerine nitelikli/kaliteli hizmet verecek olan tedarikçileri belirlemek amacıyla araştırma yapmalıdırlar.

Araştırma sadece Batman ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarıyla sınırlıdır. Daha önce Fethiye ve Eskişehir’de benzer araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni genişletilmek suretiyle tüm Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentalarının faaliyet alanları, hangi alanlardan dış kaynak kullanımına gittikleri ve gitme nedenleri gelecek araştırmalardan incelenebilir. Diğer taraftan, Batman ilinde faaliyet gösteren

konaklama işletmeleri üzerinde de benzer bir araştırma gerçekleştirilmesi dış kaynak kullanımı konusunun Batman turizmi açısından daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasını sağlayabilir.

## Kaynakça

- Akay, B. (2009). *Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı: 4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akgündüz, Y. (2015). Seyahat acenteciliği işletmeciliği, A. Timur ve Ö. Bardakoğlu (Ed.), *Turizm İşletmeciliği* içinde (s. 181-203). Ankara: Detay
- Aksu, A. ve Ehtiyar, R. (2007). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya
- 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.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi: teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal
- Çetinsöz, B. C. (2010). Dış kaynak kullanımı (outsourcing), Ü. Çolakoğlu ve O. E. Çolakoğlu (Ed.), *Stratejik Yönetim ve Turizmde Uygulamaları* içinde (s. 51-67) Ankara: Detay
- Çolakoğlu, O. E. ve Çolakoğlu, Ü. (2007). *Seyahat acentaları yönetimi*. Ankara: Detay
- Greaver, M. (1999). *Strategic outsourcing*. New York: Amacom.
- Guerrier, Y. (1999). *Organizational behavior in hotels and restaurants: an international perspectives*. Chichester: Wiley.
- Güçlütürk, G. (2010). *Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: yiyecek içecek departmanlarında bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Güngör, M. (2007). *Dış kaynak kullanımı (outsourcing) :Kahramanmaraş’taki hastanelerde bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Hacıoğlu, N. (2000). *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü*. Bursa: Vipaş.
- Heizer, J. ve Render, B. (2009). *Operations management*. Prentice Hall: New Jersey.
- <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama?search=1> (Erişim Tarihi: 15/10/2015).
- Karakaş, Y. E. (2012). *Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Alanya’da faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karcı, N. (2005). *İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kılıç, H. (2008). *Otel işletmelerinin dış kaynak kullanım (outsourcing) düzeyleri (İstanbul ili’ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mısırlı, İ. (2010). *Seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğü*. Ankara: Detay
- Mol, M. J. (2007). *Outsourcing–design, process and performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ofluoğlu, G. ve Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin organizasyon yapısı ile çalışma ilişkilerine etkileri. *Kamu-İş*, 11:1, 139-165.
- Özbay, T. (2004). Sorularla dış kaynak kullanımı (outsourcing). *İstanbul Ticaret Odası, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi*. Yayın No: 2004-27. İstanbul
- Özdoğan, O. N. (2006). *Otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve finansal performans üzerine etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- 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*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Pelit, E. (2007). İşletmelerde dış kaynak kullanımı ve etkinliği: otel işletmeleri açısından kavramsal bir inceleme. *Verimlilik Dergisi*, 3: 25-40.
- Saruhan, Ş. C. (2012). Yönetim düşüncesinin ve uygulamalarının gelişimi. S. Besler ve H. Z. Tonus (Ed.), *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar* içinde (s. 2-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Türksoy, A. (2005). Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing). *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5: (1-2), 11-17.
- Uzun, Ö. (2012). örgüt yapısının değişimine yönelik teknikler. S. Besler ve H. Z. Tonus (Ed.), *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar* içinde (s. 86-120). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin
- Zengin, B. (2004). Seyahat işletmeleri. Ş. Demirkol ve B. Zengin (Ed.), *Turizm İşletmeleri* içinde (s. 41-80). Sakarya: Değişim
- Zorlu, Ö. (2008). *Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve Marmaris yöresinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.