



Doç. Dr. Nilüfer Tetik

Arş. Gör. V. Erdinç Ören

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma

Doç. Dr. Nilüfer TETİK

Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO.

Arş. Gör. V. Erdinç ÖREN

Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özet

Küreselleşme ve teknolojiye hızlı gelişmeler etkisindeki işletmeler, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Son yıllarda değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, ekonomideki ve sektördeki dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla işletmelerde “dış kaynak kullanımı (outsourcing)” uygulanmaya başlamıştır.

Bu çalışmanın amacı, turizmin kalbi olarak kabul edilen Antalya yöresindeki otel işletmelerinin dış kaynak kullanımıyla ilgili genel düşüncelerinin neler olduğunu tespit edilmesidir. Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde dış kaynak kullanımı ile ilgili literatür taramasına, ikinci bölümünde ise, otel işletmelerinin hangi departmanlarda dış kaynak kullandıkları ve/veya kullanmayı düşündüklerini, özellikle muhasebe işlemlerinde dış kaynaklardan faydalanma durumlarını belirlemeye yönelik araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dış kaynak kullanımı, muhasebe faaliyetleri, otel işletmeleri, Antalya.

Abstract (Outsourcing: A Research in Five Star Hotels in Antalya)

In order to survive in intense competitive environment, businesses suffering the influence of rapid developments in globalization and technology, started to make radical changes in their management and production structures. With the aim of adapting the changes, being less influenced by fluctuations, benefiting more from current technology and information, outsourcing method is widely used.

The aim of the study is to identify the general thoughts of hotel businesses in Antalya about outsourcing utilization. In the first section of the study, literature review about outsourcing, in the second section identification of departments using or planning to use are stated. Specifically, accounting transactions are stressed in the research results.

Key Words: Outsourcing, accounting transactions, hotel businesses, Antalya

Giriş

Son yıllarda küreselleşme, haberleşmenin hızlanması, bilginin önem kazanması, bilgi işleme teknolojisinin gelişmesi, tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi gibi bir-

çok unsur rekabetin artmasına ve uluslararası boyut kazanmasına yol açmıştır. Bunun sonucu olarak işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet edebilmeleri için farklı stratejiler belirle-

meleri ve farklı şekillerde yönetilmeleri gereği ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda işletmelerde kalite, esneklik, maliyet, fiyat gibi unsurlar rekabet avantajı olarak gündeme gelmiştir. İşletmelerin bu rekabetçi piyasada tutunabilmeleri için belirtilen bu unsurları bir bütün olarak kabul etmeleri ve ele almaları gerekir ki bünyelerinde istedikleri yapısal değişimleri gerçekleştirebilsinler. Özellikle rekabet ve kapasite fazlası işletmelerde yerinden yapılanma, küçülme ve önemli örgütsel değişiklikler gibi nedenlere yol açmıştır. Bu amaçla ortaya çıkan maliyet azaltma yönlü yönetim stratejileri işletmeleri kendi temel faaliyetlerinin dışındaki faaliyetleri işletme dışındaki tedarikçilerden sağlamaya (outsourcing'e) yönelmiştir. İşletmeler outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

Tarihte dış kaynak kullanımının (DKK) başlangıcı 18. yüzyılda başlamış olduğu görülürken bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 90'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Otelcilik sektöründe DKK, 20 yıl kadar önce Fransa'da otel bünyesindeki bazı departmanların konularında uzmanlaşmış şirketlere taşore edilmesiyle başlamıştır. Ülkemizde ise sistem ilk kez 1997'de İzmir Seferihisar'da bulunan Atlantis Tatil Köyü'nde uygulanmaya başlamıştır.

Buradan hareketle çalışmada, turizm sektörünün kalbi olarak görülen Antalya yöresindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin profesyonelce hizmet verdikleri düşünülerek bu otellerin dış kaynak kullanımı uygulama durumları araştırılmıştır.

Otel işletmelerinin DKK'yı hangi departmanlarda uygulamayı tercih ettiklerini, uygulamadaki hedeflerini, karşılaştıkları avantaj ve dezavantajları ayrıca muhasebe işlemlerinde ne derece dış kaynak kullandıklarını belirlemek çalışmanın amacını oluşturmuştur.

1. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Tarihi Gelişimi

Dış kaynak kullanımı en basit haliyle daha önce şirket içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Lacity ve Hirschheim, 1993, s.73). Bir başka tanıma göre ise "*Şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesi.*" olarak ifade edilmektedir (Greaver, 1999).

Tarihte dış kaynak kullanımının (DKK) başlangıcı 18. yüzyılda başlamış olduğu görülmektedir. Roma imparatorluğunda taşeronlar, vergileri verimli ve sistematik bir şekilde toplamak amacıyla kullanılıyordu. 18. ve 19. yüzyıllarda İngiltere, sokak lambalarının bakımı ve işletilmesi, haphanelerin yönetimi, kamuya ait anayolların bakımı, vergilerin toplanması, normal ve endüstriyel atıkların toplanması gibi hizmetlerin sağlanması için özel sektörle anlaşmıştır. Benzer uygulamalara ABD, Avustralya ve Fransa'da da tanık olunuyordu. ABD ve Avustralya'da posta dağıtımı 19. yüzyılın büyük çoğunluğunda özel girişimcilerce sağlanıyordu. Demiryollarının inşası ve yönetimi ile su dağıtımı ve depolama hizmetleri için Fransa rekabetçi müteahhitlerden yararlanıyordu. Bu nedenle Endüstri Devrimi öncesi ve esnasında hükümet ve özel sektör arasında ekonomik organizasyonların sağlanmasında belli hizmetlerin görülmesi için taşeronluk başvurulan bir yöntemdi (Kesgin, 2005, s.7).

DKK kavramı 1980'li yıllardan itibaren ilk olarak kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. DKK, Oxford English Dictionary'de ilk kez 1979 yılında yer almıştır. DKK ifadesi de 1981 yılında Business Week'te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıştır. Oxford English Dictionary DKK'nı "Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama" olarak tanımlamaktadır.

(<http://tr.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>: 27.10.2005).

İşletmeler birçok alanda DKK uygulamalarına gitmektedirler. Yapılan bazı araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir. Dünya’da işletmelerin en çok DKK hizmetlerinden yararlandıkları alan %55 oran ile insan kaynaklarıdır. Bunu %35 oran ile finans ve muhasebe, %28 ile yönetim izlemektedir (<http://www.insankaynaklari.com/CNC/ContentBody.asp.BodyID=1330>: 25.09.2005).

Türkiye’de daha çok 1990’lı yılların başında gündeme gelmeye başlayan DKK’ nın geçmiş, bugünkü anlamını taşımamak-la birlikte, Cumhuriyet’in ilk yıllarına kadar gitmektedir. Cumhuriyet döneminde ilk iş yasaları düzenlemeleriyle daha çok istikrarsız, güvensiz iş kollarında özellikle yapı sanayinde, esas itibarı ile sosyal bo-yutla, yani işçiyi koruma amacıyla birbirine bağlı çalışan iki ayrı işveren “asıl işveren-alt işveren” arasında bir ilişkinin kurul-duğu görülmektedir (Ekin, 2003, s.39).

1.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Otelcilik sektöründe DKK, 20 yıl kadar önce Fransa’da otel bünyesindeki bazı departmanların konularında uzmanlaşmış şirketlere taşore edilmesiyle başlamıştır. Ülkemizde ise sistem ilk kez 1997’de İzmir Seferihisar’da bulunan Atlantis Tatil Köyü’nde departmanların konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle uygulanmaya başlamıştır

(<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18810>, 23.09.2005).

DKK, bir tesisin tüm giderlerini, maliyetlerini müşteri başına belirli bir rakamla fiksleyip, otel yatırımcısının risklerini minimum seviyeye indirmektedir. Piyasada yer edinmek ve talep yaratmak için dış kaynak sağlayıcıları, ilk partner otellerine cazip rakamlar sundukları için DKK’na ilk giren oteller daha karlı çıktılar. Uluslararası, güvenilir, büyük sermayeli, sponsorluk ve lobby faaliyetleri güçlü, deneyimli, kaliteli malzeme kullanan, büfelerde görselliğe önem veren, Haccp ve Hijyen kural-

larına önem veren, ödemeleri sağlam, üst düzey yöneticilere ve departman şeflerine piyasanın üzerinde ücret ödeyen dış kaynak sağlayıcıların yanı sıra 2. ve 3. kalite et ve diğer girdileri kullanan ve maaş konusunda, ödemeler konusunda ekonomik sıkıntı için de olan dış kaynak sağlayıcıları da mevcuttur (Rodriguez ve Robaina, 2005, s.692).

Dış kaynak sağlayıcıları, otellerin genel cost’larından en az 2 Euro altında taahhütlere girerek işi almaya çalışmaktadırlar. Örneğin 100 bin geceleme gerçekleştiren bir otel bu durumda toplam karına ilaveten 200 bin Euro kazanacaktır (Rodriguez ve Robaina, 2004, s.292).

Dış kaynak sağlayıcıları, büyük şehirlerdeki otellere personel tedariki konusunda da hizmet vermektedir. Personel arama, seçme ve değerlendirme, özlük işleri, tazminat riski, sendikal ve sosyal yükümlülüklerden sıyrılmak isteyen tesisler, dış kaynak sağlayıcıları ile çalışmaktadırlar (Rodriguez ve Robaina, 2005, s.708).

Genellikle DKK’da satış ve pazarlamadan sorumlu olan otel yönetimi sözleşme süresi içinde asgari %80 reel yatak doluluğu garantilemek durumundadır. Doluluk oranı düştüğünde taahhüt edilen cost oranı yükseltilmektedir.

Dış kaynak sağlayıcıları, %80 doluluk garantisi altında acenta ve tesis bünyesinde yapılacak anketler dikkate alınarak %85’den az olmamak şartıyla müşteri memnuniyeti garantisi taahhüt etmektedir. Dış kaynak sağlayıcıları, tesisin kalite standartlarını otel yönetiminin izni olmadan değiştirememektedir ve hizmet sözleşmesi kapsamında kalan hizmetlerden kaynaklanacak reklamasyon giderlerini karşılamayı taahhüt etmektedir. Tesisin fiziksel yapısından veya eksikliğinden kaynaklanan reklamasyonlar işletmeye ait olmaktadır.

Dış kaynak sağlayıcıları, hizmetlerini üretmek için gerekli tüm gider, malzeme, işçilik ve enerji kendileri sağlarlar ve bu hizmetleri sağlamak için yapılacak harcamalar konaklayan her müşteri için kişi başı geceleme fiyatı belirlenip mal sahibi tüzel kişiliğine fatura edilmektedir. Dış kaynak sağlayıcıları ile tesis arasında karşılıklı

güven olmalı, her iki kurum da birbirini tamamlamalı, ödemeler her iki tarafça zamanında yapılmalıdır.

Firmanın resmi yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumunda zincirleme olarak kefil olan otelin işveren sorumluluğu söz konusu olmaktadır (<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18810>, 23.09.2005).

DKK'nın tarihsel gelişimine baktığımızda öncelikle yemek, güvenlik, çevre bakımı gibi hizmetler dışarıya verilmeye başlanmıştır. Bunların yanı sıra zamanla muhasebe, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde de DKK uygulaması yaygınlaşmıştır (<http://www.outsourcingtr.com/busayi.asp>, 06.10.2005).

Otel işletmelerinde DKK şimdilik en fazla önbüro, yiyecek-içecek, housekeeping, animasyon, güvenlik, teknik servis ve muhasebe bölümlerinden oluşan hizmetlerin üretimini kapsamaktadır (<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18810>, 23.09.2005). Amerika'da bulunan Hilton, Sheraton, Marriot, Holiday Inn ve Crown plaza otellerinin 50%'si çeşitli dış kaynak sağlayıcıları tarafından başarı ile yönetilmektedir (Weidenbaum, 2005, s.312).

1.3. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

Son yıllarda Türkiye'deki oteller tarafından da benimsenmeye başlayan DKK'nın avantajlarının başında maliyetin düşmesi, işletmelerin kendi çekirdek işine odaklanması ve diğer alanları da uzmanına devretmesi gelmektedir. Bunun yanında hizmet geliştirmek, stratejik avantaj elde etmek ve küçük sermaye yatırımlarının sağladığı hızlı hareket yeteneği ile riskleri ve giderleri azaltmak da dış kaynak kullanımının şirketlere getirdiği diğer avantajlar olarak sayılabilir (<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18365>, 31.10.2005).

Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak nitelendirilen DKK, iş dünyasındaki en yeni trendlerden biri ola-

rak öne çıkarken, çeşitli yönleriyle tartışılmaya da devam etmektedir.

Artık işletmeler DKK'nı stratejik olmayan amaçlar kadar stratejik amaçlar için de kullanmaya başlamışlardır. İşletmelerin DKK'nı tercih etmelerinin nedenleri operasyonel, finansal ve insan kaynakları olmak üzere üç grupta toplanabilmektedir.

Operasyonel nedenlerin başında verimlilik gelmektedir. DKK işletmelere sadece maliyet anlamında fayda sağlamakla kalmamakta, işletmelerin daha karlı hale gelmesine yardımcı olabilecek "destek faaliyetlerinin" yürümesini sağlamaktadır. Örneğin; yemekhanede lezzetli ve temiz yemek çıktığında işçisi daha verimli çalışmaktadır. Muhasebe raporları doğru ve zamanında çıktığında; yönetim kararları daha doğru verilebilmektedir. Böylelikle işletmelerin toptan verimliliğine ve karlılığına katkı sağlanmış olmaktadır. Ayrıca ana faaliyet dışındaki işleri en iyi yapana vermesi ve böylece işletmenin ana faaliyetine yoğunlaşmış olmaktadır. Yeniden yapılanma ihtiyacını DKK yöntemiyle çözmek, normalde içeride olmayan uzmanlıkları ve yaratıcı fikirleri dış kaynak firması aracılığı ile işletmenin içine almak, yönetim ve kontrol mekanizmalarını geliştirmek, dış kaynak firmasının imajından faydalanmak istemek diğer operasyonel nedenler olarak sıralanabilmektedir.

Finansal nedenlere bakıldığında, DKK'nı en cazip kılan unsur maliyet avantajı sağlamasıdır. İşletmeler, ana faaliyet konusu harici yatırım yapmaktan kurtulmak istemenin yanı sıra, içeride yaptığı bir işi, bir dış firmaya daha ucuza ve daha iyi bir kalite ile yaptırmayı tercih edecektir. Elbette maliyet tek başına bir karar kriteri olamaz. Ancak, DKK'nın artık çoğu zaman maliyet açısından da ciddi avantajlar getirebildiği kabul edilmesi gereken bir gerçektir. İşletmenin varlıklarını dış kaynak şirketine satarak para yaratmak istemesi, çalışılan dış kaynak şirketinin iş ilişkilerinden faydalanarak kendi pazarını genişletmek istemesi ve sabit maliyetlerini değişken maliyet haline getirebiliyor olması

diğer finansal nedenler olarak sayılabilmektedir.

İyi yönetilen bir dış kaynak firması ile çalışan şirket personelinin, kariyer gelişimine katkıda bulunması ve motivasyonunun yükseltilmesi insan kaynakları açısından tercih nedenleri arasında sıralanabilir (http://www.aktif.com.tr/bulten/sayi16/sayi16_01.htm: 03.01.2006).

Yaygın olan görüşlere göre, işletmelerin DKK'na gitmeleri sadece maliyet endişelerine bağlanmaktadır, ancak DKK'nın nedenlerini sadece maliyet avantajları ile sınırlamak son derece kısır bir görüşü ifade etmektedir. DKK maliyet avantajından başka diğer avantajları şu şekilde sıralanabilir (<http://outsourcing.com/frhow.htm>: 26.12.2005, İter, 2002, Mersin, 2003, s.4, www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm: 12.10.2005, Koçel, 2001, s.315):

- Temel yeteneğin gelişimi
- Esnekliğin artırılması
- Risk azalımı
- Kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı
- Sabit sermaye masraflarının azaltılması
- Maliyetlerin önceden bilinmesi
- Sabit maliyetlerin değışkene dönüştürülmesi
- Kalite artırımı
- Hız kazanımı
- Küçülme
- Teknolojik yeniliklerin izlenmesi

Sıralanan tüm potansiyel avantajlarına rağmen DKK riskli bir uygulama olabilir. Her şey bir tarafa, işletmenin belli fonksiyonları, başkalarının ellerine teslim edilmektedir. Yapılan bir araştırmada, DKK'nın, işletmede operasyonel kontrolün kaybedilmesi, organizasyonel kültür farklılıklarının çıkması, uzun dönemde dış kaynaklardan yararlanma ile elde edilecek işleme duyulabilecek zorunlu bağımlılık gibi dezavantajlarının olabileceği ortaya konulmuştur (http://www.bilgibirikim.com/DisKaynak/dk_index.htm, 07.12.2006).

İşletmelerin DKK'dan faydalanması neticesinde oluşabilecek diğer dezavantajları ise şöyle sıralamak mümkündür (Hendry,

1995, s.199; Selimoğlu, 2001, s.49; Akgül, 2003, s.47);

- Yakın gelecekte, dış kaynak sağlayıcıları verdikleri hizmetin fiyatını arttırabilmektedirler. Bu da maliyetlerde bir artışa neden olmaktadır.
 - Dış kaynak sağlayıcıları işletme bünyesinde çalışanlar kadar işletme içindeki konulara hakim olmayabilmektedir.
 - İşletme bünyesinde çalışanların sadakatleri dış kaynak sağlayıcılarından daha fazla olmaktadır.
 - İşletmelerin öğrenme yeteneğinin azalması
 - Koordinasyon yeteneğinin azalması
- İşletmeler, DKK'nın avantajları ve dezavantajları dikkate alarak, dış kaynaklardan yararlanma kararı almadan önce çalışmayan ya da aksayan fonksiyonların çözüm yolunun, dış kaynak kullanımı olduğundan emin olmalıdırlar.

2. Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Dış Kaynak Kullanımını Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma

2.1. Araştırmanın Amacı

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir. Bu bağlamda Antalya yöresindeki 5 yıldızlı otellerin dış kaynak kullanımı uygulama durumlarını, hangi departmanlarda uygulamayı tercih ettiklerini, uygulamadaki hedeflerini, karşılaştıkları avantaj ve dezavantajları ayrıca muhasebe işlemlerinde ne derece dış kaynak kullandıklarını belirlemek çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri oluştururken örneklem kapsamını ise Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıl-

dızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada Antalya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün 2006 yılı verilerine göre Antalya bölgesindeki işletme belgeli 102 beş yıldızlı otelden Antalya merkez, Kemer, Beldibi, Kundu ve Belek bölgesinde bulunan 57 otel işletmesi örneklem olarak seçilmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinin daha çok bu bölgelerde konumlandırılmış olması, araştırmanın yapılmasında zaman ve maddi kısıt olması gibi nedenlerle örneklem olarak bu bölgelerde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Örneklem kapsamındaki otellere yapılan çalışmada 40 işletmeden veri alınabilmiş ve anketin geri dönüş oranı % 70,2 olarak gerçekleşmiştir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir ve anket formu ile otel yöneticilerine iki bölümde sorular yöneltilmiştir. Anketin birinci bölümünde otel işletmesiyle ilgili genel bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise

otel işletmesinde dış kaynak kullanma durumunu tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, otel işletmesinin hangi departmanlarda dış kaynak kullandıkları ve/veya kullanmayı düşündüklerini, özellikle muhasebe işlemlerinde dış kaynaklardan faydalanma durumlarını belirlemeye yönelik sorulara ağırlık verilmiş ve dış kaynak kullanımıyla ilgili genel düşüncelerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket çalışması örneklem olarak seçilen otel işletmelerine gidilerek muhasebe müdürleri, finansman müdürleri veya genel müdürleri ile yüzyüze yapılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimler istatistik paket programı SPSS 11.0 (Statistical Package of Social Sciences) kullanılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinin genel özelliklerine ilişkin betimleyici analiz bulguları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. İşletmelerin genel özellikleri

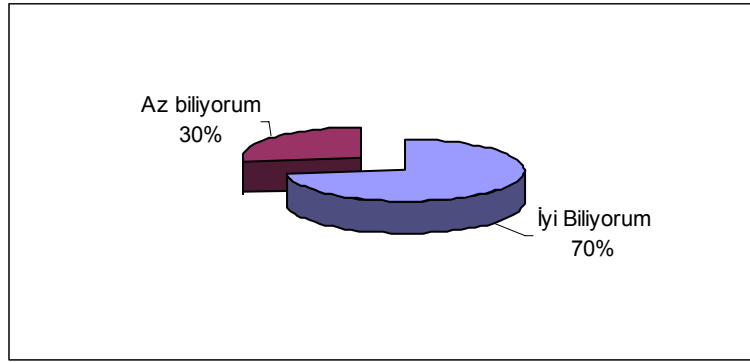
	Frekans (N)	Yüzde (%)		Frekans (N)	Yüzde (%)
İşletme Türü			Düşük sezonda çalışan personel sayısı		
Uluslararası zincir otel işletmesi	10	25	0-49	4	10
Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi	16	40	50-99	4	10
Ulusal otel işletmesi	14	35	100-149	6	15
Kuruluş Yılı			150 ve üzeri	26	65
1975-1995	12	30	Yüksek sezonda çalışan personel sayısı		
1996-2001	10	25	0-49	-	-
2002-2006	18	45	50-99	-	-
Yatak Kapasitesi			100-149	2	5
200-700	6	15	150 ve üzeri	38	95
701-1200	24	60			
1201-1700	4	10			
1701 ve üzeri	6	15			

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinin %25'inin uluslararası bir zincire bağlı otel işletmesi, %40'ının ulusal bir zincire

bağlı otel işletmesi ve %35'lik bir kısmının da ulusal bir otel işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin kuruluş yılları incelendiğinde, %30'unun 1975-1995

yılları arasında faaliyete geçtiği görülmekte, 1996-2001 yılları arasında kurulan otel işletmelerinin %25 olduğu görülürken son yıllarda turizmin gelişmesiyle birlikte, turizmin kalbi olan Antalya bölgesinde beş yıldızlı otel yatırımlarının arttığını %45'inin 2002 yılından sonra kurulmuş olmasıyla anlaşılmaktadır. Anket uygulanan otel işletmelerinin yatak kapasitesine bakıldığında büyük bir bölümünün (%60) 701-

1200 arasında olduğu, %10'unun ise 1201-1700 arası yatak kapasitesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Geriye kalan %30'luk kısmının ise 200-700 arası ve 1701 ve üzeri yatak kapasiteli otel işletmeleri grubuna eşit oranda dağıldıkları görülmektedir. Ayrıca Tablo 1 incelendiğinde, mevsimsellik özelliği bulunan turizm sektöründe otel işletmelerinin düşük sezonda personel sayısını azalttıkları görülmektedir.

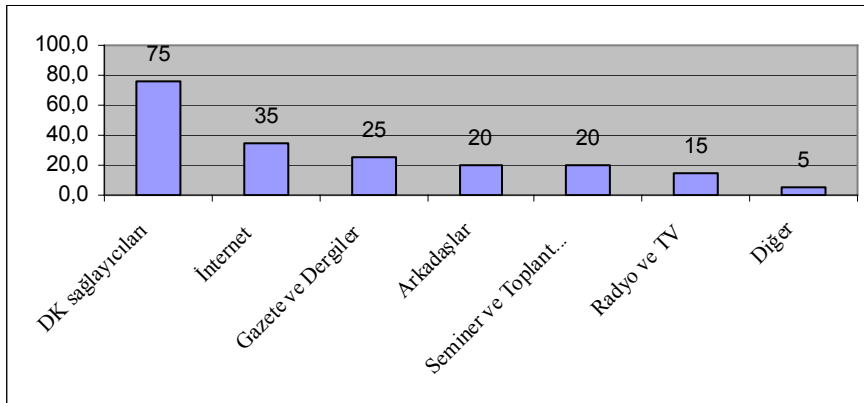


Şekil 1. Yöneticileri DKK hakkında bilgi sahibi olma durumu

Araştırma kapsamına katılan otel yöneticilerinin DKK hakkında bilgiye sahip olup olmadıklarını araştırdığımızda, Şekil 1'den de görüldüğü üzere %70'inin DKK ile ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinin DKK hakkında hepsinin bilgisi olduğu bu konuda hiçbir bilgisi olmayan yöneticinin olmadığı dikkat çekmektedir.

Yöneticilerin DKK ile ilgili bilgileri hangi kaynaklardan edindikleri araştırıldığında büyük bir çoğunluğunun bizzat dış

kaynak sağlayıcılarından bu bilgileri elde ettikleri anlaşılmıştır. İkinci sırada yaşamın her alanında yer alan internetin olması bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeleri de göstermektedir. %25'inin sektörle ilgili gazete ve dergiler aracılığıyla bilgi sahibi olduğu görülürken sıralamada dördüncü olarak bilgilerin arkadaşlardan elde edildiği Şekil 2'de görülmektedir. Diğer seçeneğinde ise eğitim ve iş tecrübesi ile bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.



Şekil 2. DKK hakkında bilgi kaynakları

Örneklem kapsamındaki otel işletmelerinin faaliyetlerinde dış kaynak

kullanma durumu araştırıldığında çıkan sonuç Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2. Otel faaliyetlerinde dış kaynak kullanma durumu

FAALİYETLER	1		2		3		4	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Resepsiyon	-	-	2	5	2	5	36	90
Rezervasyon	-	-	2	5	2	5	36	90
Oda Temizliği	6	15	-	-	10	25	24	60
Meydan Temizliği	6	15	4	10	16	40	14	35
Çamaşırhane	8	20	8	20	16	40	8	20
Satın Alma	-	-	-	-	4	10	36	90
Restoranlar	7	17,5	-	-	13	32,5	20	50
Barlar	7	17,5	-	-	13	32,5	20	50
Mutfak Operasyonları	6	15	3	7,5	9	22,5	22	55
Teknik Servis	4	10	8	20	16	40	12	30
Yüzme Havuzu Bakımı	6	15	8	20	18	45	8	20
Bahçe ve Peyzaj	4	10	14	35	12	30	10	25
İdari İşler	-	-	2	5	2	5	36	90
Eğitim	6	15	7	17,5	15	37,5	12	30
Personel Seçimi	2	5	7	17,5	15	37,5	16	40
Satış Aktiviteleri	2	5	6	15	9	22,5	23	57,5
Promosyon ve Reklam	6	15	17	42,5	10	25	7	17,5
Bilgi Sistemleri	2	5	17	42,5	2	5	19	47,5
Animasyon Aktiviteleri	2	5	12	30	18	45	8	20
Güvenlik ve Takip	2	5	10	25	18	45	10	25

(Not: 1 Daha Önce Dış Kaynak Kullanıldı, 2 Şimdi Dış Kaynak Kullanılıyor, 3 Gelecekte Dış Kaynak Kullanılabilir, 4 Dış Kaynak Kullanmayı Hiç Düşünmüyorum)

Tablo 2'de de görüldüğü üzere araştırma kapsamına giren otel işletmelerinin %50'sinden fazlası resepsiyon, rezervasyon, oda temizliği, satın alma, restoran ve barlar, mutfak operasyonları, idari işlerde, satış aktiviteleri ve bilgi sistemleri gibi asıl faaliyet alanlarına giren bölümlerde dış kaynak kullanmayı düşünmedikleri tespit edilmiştir. Asıl faaliyet alanlarının dışında

kalan meydan temizliği, çamaşırhane, teknik servis, yüzme havuzu bakımı, bahçe peyzaj, eğitim, personel seçimi, promosyon ve reklam hizmetleri, animasyon aktiviteleri, güvenlik ve takip faaliyetlerinde otel işletmelerinin dış kaynak kullandıkları ve kullanmaya devam edecekleri anlaşılmaktadır.

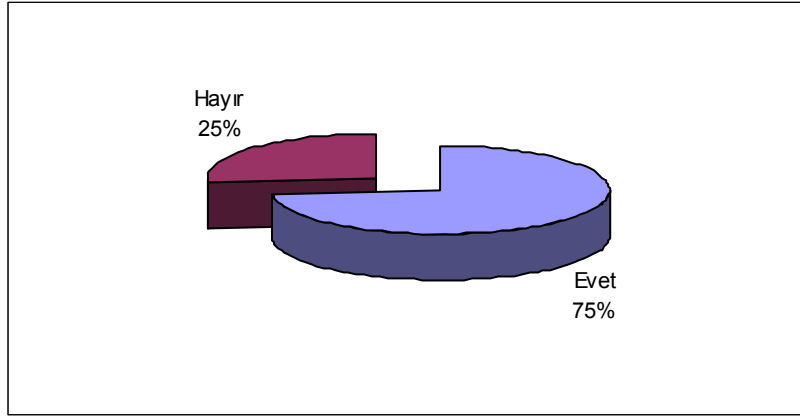
Tablo 3. Muhasebe işlemleri (SM;SMMM)'inde dış kaynak kullanma durumu

FAALİYETLER	1		2		3		4	
	F	%	F	%	F	%	F	%
İşletmenin yasal defterlerinin Tekdüzen Hesap Planına, Türk Ticaret Kanununa ve Vergi usul Kanununa göre kaydetmek	2	5	4	10	-	-	34	85
Aylık Mizanların hazırlanması	-	-	-	-	4	10	36	90
Dönem İçi Finansal Tabloların (bilanço, gelir tablosu), 3-6-9 aylık hazırlanması	-	-	3	7,5	4	10	33	82,5
Dönem sonu finansal tabloların hazırlanması (bilanço, gelir tablosu, dipnot açıklamaları, fon ve nakit akım tabloları, kar dağıtım tablosu)	-	-	4	10	6	15	30	75
Dönem sonu kapanış işlemleri	-	-	3	7,5	2	5	35	87,5
Aylık katma değer vergisi ve muhtasar beyannameleri düzenlemek	-	-	4	10	2	5	34	85
Aylık banka mutabakatların yapılması	2	5	4	10	-	-	34	85
Ücret Bordrosunun hazırlanması	-	-	6	15	4	10	30	75
Aylık sosyal sigortalar bildirelerinin düzenlenmesi	-	-	7	17,5	2	5	31	77,5
Yılsonu personel vergi iade hesaplamaları ve belgelerin kontrolü	-	-	-	-	6	15	34	85
Personele sağlanan menfaatlerin (lojman, üniforma, yemek, ulaşım, kreş vb.) hesaplanması	-	-	-	-	2	5	38	95
Çalışanların SSK kayıtlarının yapılması	-	-	-	-	2	5	38	95
Duran Varlık listelerinin hazırlanması	-	-	-	-	2	5	38	95
Amortisman oranlarının hesaplanması	-	-	-	-	2	5	38	95
Alacak ve borçların takibi	-	-	3	7,5	-	-	37	92,5
Vergi danışmanlığı	6	15	17	42,5	8	20	9	22,5
Yatırım danışmanlığı	8	20	11	27,5	10	25	11	27,5
İşletme ve departman bütçelerinin hesaplanması	-	-	-	-	4	10	36	90
Yönetim amaçlı Finansal analiz	4	10	3	7,5	10	25	23	57,5
Karar alma (mali bilgileri kullanma, kar ve maliyet yönetimi vb.)	-	-	3	7,5	10	25	27	67,5
İç denetim faaliyeti	8	20	11	27,5	10	25	11	27,5

(Not: 1 Daha Önce Dış Kaynak Kullanıldı, 2 Şimdi Dış Kaynak Kullanılıyor, 3 Gelecekte Dış Kaynak Kullanılabilir, 4 Dış Kaynak Kullanmayı Hiç Düşünmüyorum)

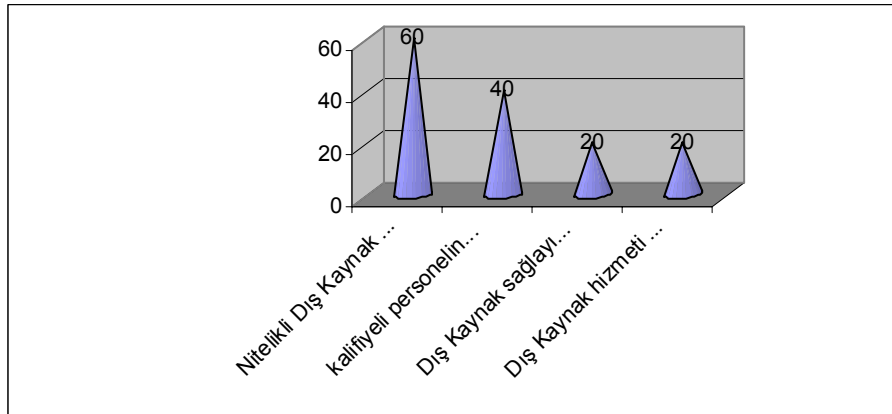
Tablo 3'te, çalışmamızın asıl amacını oluşturan muhasebe işlemlerinde dış kaynak kullanım durumlarının belirlenmesine yönelik sonuçlara bakıldığında, ankete katılan otellerin büyük bir kısmının muhasebe faaliyetlerinde genel olarak dış kaynak kullanmadıkları ve gelecekte de kullanmayı düşünmedikleri görülmektedir. Ancak yasal defterlerin Tekdüzen Hesap Planına, Türk Ticaret Kanununa ve Vergi Usul Kanununa göre kaydedilmesi, dönem içi ve dönem sonu finansal tabloların hazırlanması, aylık katma değer vergisi ve muhtasar beyannamelerinin düzenlenmesi, ay-

lık banka mutabakatların yapılması, ücret bordrosunun hazırlanması, aylık sosyal sigortalar bildirelerinin düzenlenmesi işlemlerinde şuanda dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinin de olduğu görülmektedir. Ayrıca örneklem kapsamındaki otel işletmelerinin; vergi danışmanlığı, yatırım danışmanlığı ve iç denetim gibi spesifik faaliyetlerde uzmanlardan yaralandıkları ve gelecekte de bu konularda dış kaynak kullanmaya devam edecekleri konusunda çoğunluk oluşturdukları tespit edilmiştir.



Şekil 3. Dış kaynak kullanma durumu

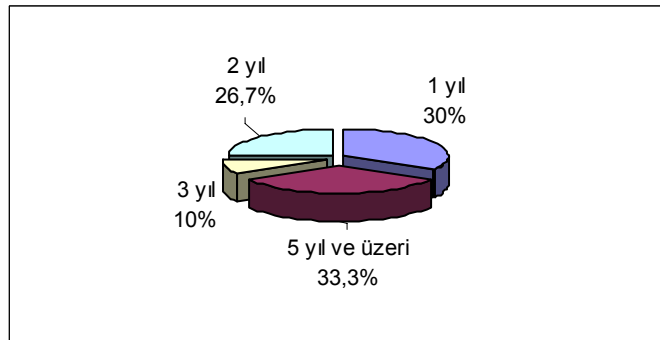
Örneklem kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmelerinin herhangi bir departmanda dış kaynak kullanma durumları Şekil 3'te görüldüğü üzere, %75'inin dış kaynak kullandığı, %25'inin ise kullanmadığı anlaşılmaktadır.



Şekil 4. Dış kaynak kullanmayı istememe nedenleri

Dış kaynak kullanmayı tercih etmeyen otel işletmelerinin, nitelikli dış kaynak sağlayıcılarının bulunmaması, kendi kalifiye personelinin yeterli olması, dış kaynak sağlayıcılarının işletmeye olan sadakati ve

dış kaynak hizmeti alınan departmanın kontrolünün yitirilmesi gibi nedenlerden dolayı dış kaynak kullanmayı istemedikleri tespit edilmiştir (Şekil 4).



Şekil 5. Dış kaynak kullanma süreleri

Şekil 5'te dış kaynak kullanan otel işletmelerinin kaç yıldır dış kaynak kullandıkları yer almaktadır. Şekil 5 incelendiğinde, otel işletmelerinin %30'unun 1 yıl,

%26,7'sinin 2 yıl, %10'unun 3 yıl, %33,3'ünün 5 yıl ve üzeri bir zamandan beri dış kaynak hizmetinden faydalandıkları görülmektedir.

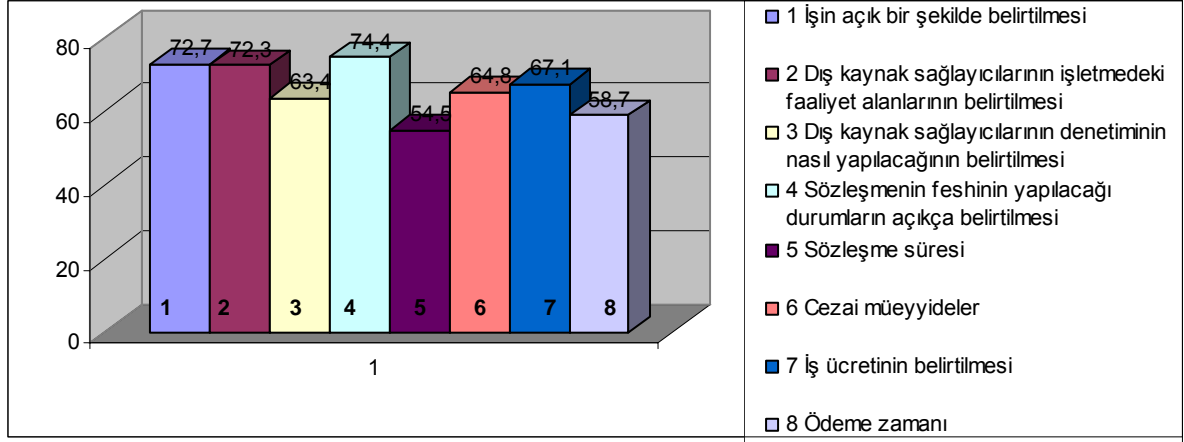
Tablo 4. Dış kaynak kullanan otel işletmelerinin düşünceleri

FAALİYETLER	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Maliyeti azalır.	4,31	0,838
Yatırım harcamalarını azalır.	2,85	1,120
Maliyetlerin önceden bilinmesini sağlar.	4,85	0,784
Sabit maliyetlerin değişken maliyete dönüştürülmesini sağlar.	3,08	1,093
Kaynakların yeniden dağıtımına imkan tanır.	2,92	1,017
Esneklik sağlar.	3,08	1,412
Riski minimuma indirir.	3,91	1,225
Kaliteyi artırma avantajı sağlar.	3,81	1,158
Küçülme imkanı verir.	2,77	0,992
Hız kazandırır.	3,00	0,894
Rekabet edebilme avantajı verir.	3,15	0,784
Müşteriyle daha iyi ilgilenme imkanı sağlar.	3,15	1,317
Teknolojik yenilikleri yakından izlemeye olanak sağlar.	3,38	1,023
Nitelikli dış kaynak sağlayıcıları azdır.	2,77	1,275
Dış kaynak sağlayıcılarının işletmeyle uyum sağlaması güçtür.	2,92	1,093
Dış kaynak sağlayıcıları yükümlülüklerini yerine getirmemektedir.	2,62	0,941
Dış kaynak sağlayıcıları kalifiye eleman çalıştırmamaktadır.	2,77	1,070
DKK işletme ile ilgili gizli bilgilerin rakiplerin eline geçmesini sağlar.	2,62	0,496
Mevzuatın yetersiz olması DKK'nı güçleştirmektedir.	2,85	0,675
DKK işletmenin kontrol gücünü azaltır.	2,38	0,852
Güvenlik riskleri	2,85	0,784
Dış kaynak sağlayıcılarının çalışanlar kadar işletme içindeki konulara hakim olamamaları	3,00	0,894
İşletme içersinde dış kaynak sağlayıcılarının denetimini yapan bir birim veya kişi olmalıdır.	4,23	0,587

(Not: 1 Hiç katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kısmen katılıyorum, 4 Katılıyorum, 5 Tamamen katılıyorum)

Örneklem kapsamındaki otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına ilişkin düşünceleri "hiç katılmıyorum – tamamen katılıyorum" ölçeği kapsamında Tablo 4'te gösterilmektedir. Dış kaynak kullanımının, maliyetlerin önceden bilinmesini sağladığına, maliyeti azalttığına, riski minimuma indirdiğine ve kaliteyi artırma gibi avantajlar sağladığına tamamen katılmaktadırlar. Ayrıca dış kaynak kullanarak teknolojik yenilikleri yakından takip etme imkanı bulduklarını, rekabet edebilme avantajı sağladıklarını, müşteriyle daha iyi ilgilenme imkanı sağladıklarını, hız ve esneklik sağladıklarını ve sabit maliyetlerin değişken maliyete dönüştürülmesini sağladığını düşünmektedirler.

Örneklem kapsamındaki otel işletmelerinin büyük bir kısmı dış kaynaklardan faydalandığı halde dış kaynak sağlayıcılarının çalışanlar kadar işletme içindeki konulara hakim olamadıklarını, yeteri kadar kalifiye eleman çalıştırmadıklarını ve işletmeye uyum sağlamalarının güç olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca güvenlik risklerinin artacağı, işletme ile ilgili gizli bilgilerin rakiplerin eline geçeceği, işletmenin ilgili departmanlarında kontrol gücünün azalacağı dış kaynak kullanımının dezavantajları olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda işletme içersinde dış kaynak sağlayıcılarının denetimini yapan bir birimin veya kişinin olması gerektiğine tamamen katıldıkları tespit edilmiştir.



Şekil 6. Yapılan sözleşmelerde dikkat edilmesi gereken noktalar

Otel işletmelerinin dış kaynak sağlayıcılarıyla yaptıkları sözleşmelerde dikkat edilmesi gereken noktalar önem derecesine göre Şekil 6'da sıralanmıştır. İşin ve faaliyet alanlarının açık bir şekilde belirtilmesi ilk sırada yer alırken iş ücretinin belirtilmesi ve ödeme zamanı son sıralarda yer almaktadır. Dış kaynak sağlayıcıları ile yapılan sözleşmelerin süresinin ne kadar olması gerektiği araştırıldığında %84,6'sı sözleşmelerin bir yıllık olması gerektiğini belirtmiştir. Dış kaynaklardan faydalanan otel işletmelerinde dış kaynak sağlayıcılarının denetimini yapan ayrı bir birimin olmadığı, denetimi muhasebe müdürlerinin veya ilgili departman müdürlerinin yaptığı dikkat çekmektedir.

Değerlendirme ve Sonuç

DKK uygulamaları yakın geçmişte olduğu gibi gelecekte de önemli bir yönetim aracı olmayı sürdürecektir. İşletmelerin küreselleşen dünyada rekabet etmeleri, ayakta kalabilmeleri işlerini iyi bir şekilde yapmalarına bağlıdır. Bu işletmelerin ana faaliyet konularına odaklanmaları ile çok yakından ilgilidir. İşletmelerin ana işlerine odaklanabilmeleri için ana işleri dışında kalan işleri başka birimlere devretmelerine yani DKK uygulamasına gitmelerine bağlıdır. Rekabetin yoğun yaşandığı turizm sektöründe de otel işletmeleri bu rekabeti göğüsleyebilmek ve ayakta kalabilmek için

DKK'nın sağladığı avantajlardan yararlanmaya başlamışlardır.

Örnekleme kapsamındaki otel yöneticilerinin büyük bir kısmının DKK hakkında ayrıntılı bilgiye sahip oldukları ve geri kalan kısmının ise yeterli bilgiye sahip oldukları düşüncesinde olması ülkemizde turizm sektöründe bu sistemden yararlanıldığının göstergesidir.

Otel yöneticilerinin tümünün bilgi sahibi olmasına rağmen ankete katılan otel işletmelerinin DKK'dan yararlanma oranı %75 olarak tespit edilmiştir. Bu otellerin asıl faaliyet alanlarına giren bölümlerden çok meydan temizliği, çamaşırhane, teknik servis, yüzme havuzu bakımı, bahçe peyzaj, eğitim, personel seçimi, promosyon ve reklam hizmetleri, animasyon aktiviteleri, güvenlik ve takip faaliyetleri gibi asıl faaliyet alanlarının dışında kalan departmanlarda dış kaynak kullanmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca gelecekte ana faaliyet konuları arasında yer alan restoran ve barlar bölümlerinde DKK'dan yararlanacaklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın asıl amacını oluşturan muhasebe departmanında DKK durumlarına bakıldığında, yasal defterlerin Tekdüzen Hesap Planına, Türk Ticaret Kanununa ve Vergi Usul Kanununa göre kaydedilmesi, dönem içi ve dönem sonu finansal tabloların hazırlanması, aylık katma değer vergisi ve muhtasar beyannamelerinin düzen-

lenmesi, aylık banka mutabakatların yapılması, ücret bordrosunun hazırlanması, aylık sosyal sigortalar bildirelerinin düzenlenmesi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanan otel işletmesi sayılarının sadece 3 ile 7 arasında değiştiği dikkat çekmektedir. Otel işletmelerinin büyük bir kısmının yine bu faaliyetlerin de dahil olduğu muhasebe işlemlerinde gelecek yıllarda bu konularda DKK'yı tercih etmeyi düşünmedikleri görülmüştür. Ancak vergi danışmanlığı, yatırım danışmanlığı ve iç denetim gibi faaliyetlerde uzmanlardan yararlandıkları ve gelecekte de bu konularda dış kaynak kullanmaya devam edecekleri tespit edilmiştir.

Örneklem kapsamındaki otel işletmelerinin bazı yöneticileri, uygulamada çıkacak sorunların, sistemden kaynaklanmasa bile bunun sektöre zarar verebileceğini, kimi yöneticiler de sistemin doğru algılanıp uygulanması halinde sorun yaşanmayacağı gibi maliyetleri de düşüreceğini savunmaktadır. Nitelikli dış kaynak sağlayıcılarının bulunmadığı için DKK'nı tercih etmeyen otel yöneticilerinin bir kısmı bu sorunun firma seçimine dikkat edilerek giderilebileceğini ifade etmişlerdir.

Araştırmada otel işletmeleri, finansal neden olarak DKK'nı en cazip kılan unsurun maliyetlerin önceden bilinmesi ve maliyet avantajı sağlamasını göstermişlerdir. Ayrıca işletmenin DKK ile para yaratmak istemesi, çalışılan dış kaynak sağlayıcılarının iş ilişkilerinden de faydalanarak kendi pazarlarını genişletmek istemeleri ve sabit maliyetlerini değişken maliyet haline getirebiliyor olmaları DKK'nı tercih etmelerinin diğer finansal nedenleri olarak sayılabilmektedir. DKK ile müşteriyle daha iyi ilgilenme imkanı bulduklarını belirten otel yöneticileri, işletme içerisinde dış kaynak sağlayıcılarının denetimini yapan bir birim veya kişinin olması gerektiğini, ancak denetim için ayrıca bir birim kurulmasına gerek olmadığını departman müdürlerinin veya muhasebe müdürlerinin denetimi yapabileceklerini belirtmektedirler.

Kaynakça

Akgül, B.A., (2003), "İç Denetim ve Outsourcing", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 17, (1) : 45-47

Ekin, N., (2003), "Çağdaş KOBİ'lere Dönüşen Alt İşverenlik", *Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi*, 2, (278) : 38-44.

Greaver, M.F., (1999), *Strategic Outsourcing*. Amacom, New York.

Hendry, J., (1995), "Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing", *European Management Journal*, 13, (2) : 197-206.

İlter, H.M., (2002), *Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)*. Prive Grafik & Matbaacılık, İstanbul.

İplik F. N., ve Çınar, S., (2005), "Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Adana'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *I. Çanakkale Turizm Biyeneali*, Çanakkale : 248-259.

Kesgin, M., (2005), "Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otelde Bir Araştırma", *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı*, Antalya

Koçel, T., (2001); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Lacity, M.C. ve Hirschheim, R., (1993), "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", *Sloan Management Review*, 34, (3) : 73-86.

McIvor, R., (2000), "A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process", *An International Journal of Supply Management*, 5, (1) :22-26.

Mersin, D. N., (2003), "Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı", *3d Lojistik Dergisi*, :4-9.

Rodriguez, T.F.O. ve Robaina, V.P., (2004), "Outsourcing And Its Impact On Operational Objectives And Performance: A Study Of Hotels In The Canary Islands", *International Journal of Hospitality Management*, 23 : 287-306.

Rodriguez, T.F.O. ve Robaina, V.P., (2005), "The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector", *The Service Industries Journal*, 25, (5) : 689-708.

Rodriguez, T.F.O. ve Robaina, V.P., (2005), "A Resource-Based View Of Outsourcing And Its Implications For Organizational Performance In The Hotel Sector", *Tourism Management*, 26 : 707-721.

Selimoğlu, S.K., (2001), "İç Denetim Faaliyetlerinin Dışarıdan Sağlanması (Outsourcing) ve Bağımsızlık Olgusu", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 3, (1) :47-54.

Weidenbaum, M., (2005), "Outsourcing: Pros and Cons", *Business Horizons*, 48 :311-315.

http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm, Erişim Tarihi:12.10.2005

<http://www.outsourcingtr.com/busayi.asp>, Erişim Tarihi: 06.10.2005

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>, Erişim Tarihi: 27.10.2005

<http://www.outsourcingtr.com/busayi.asp>, Erişim Tarihi: 06.10.2005

<http://outsourcing.com/frhow.htm>, Erişim Tarihi: 26.12.2005

<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18365>, Erişim Tarihi: 31.10.2005

<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18810>, Erişim Tarihi: 23.09.2005

<http://www.insankaynaklari.com/CNC/ContentBody.asp.BodyID=1330>, Erişim Tarihi: 25.09.2005

<http://www.outsourcingtr.com/icerik.asp?icerik=8>, Erişim Tarihi: 08.10.2005

<http://www.makalem.com>, Erişim Tarihi: 14.01.2006

http://www.aktif.com.tr/bulten/sayi16/sayi16_01.htm, Erişim Tarihi: 03.01.2006

http://www.bilgibirikim.com/DisKaynak/dk_index.htm, Erişim Tarihi: 07.12.2006