

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE ETKİNLİĞİ: OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN KAVRAMSAL BİR İNCELEME

*Elbeyi PELİT

ÖZET

Günümüzde tüm sektörlerde artan rekabet ve gelişme hızına paralel olarak, işletmelerin artan müşteri talep ve beklentilerini karşılama ve bunun sonucunda da onların memnuniyetlerini sağlama çabalarındaki yeni arayışları, işletmeleri gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, yeni yönetim stratejilerine yöneltmektedir. Günümüzde faaliyet alanı ne olursa olsun, işletmelerin bir yönetim stratejisi olarak ilgi gösterdikleri dış kaynak kullanımı da, bu stratejilerden biridir. Bu çalışmada, bu uygulamaya ilişkin literatürdeki teoriler ve yapılmış çalışmalar kapsamında, dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı avantaj ve dezavantajlar ile, dış kaynak kullanımının başarı şartı için nelerin yapılması gerektiğine ve sürecine ilişkin bilgiler doğrultusunda, otel işletmelerine ilişkin mevcut durum ortaya konulmaya çalışılarak, sektöre ve ilgili literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Otel İşletmeleri.

1. GİRİŞ

Özellikle 1980'li yılların sonlarına doğru hemen hemen tüm sektörlerde hızla yayılan dış kaynak kullanımı (DKK), organizasyon yapılarının esnekleşmesinden, maliyet azalmalarına, teknoloji avantajından, rekabet avantajı sağlanması vb. gibi faydaları nedeniyle stratejik bir yönetim aracı olarak, işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Başlangıçta işletmenin kendisinin yaptığı işlerin sadece belli başlılarını dış kaynak kullanarak yaptırması söz konusu iken, taşıdığı avantajlarının dezavantajlarına nazaran daha çok olmasının anlaşılması ve özellikle rekabette bir avantaj sağlanması dolayısıyla giderek işletmelerin stratejik öneme sahip işleri dışında diğer tüm işlerinin dış kaynaklara yaptırılması gündeme gelmektedir ki, bu konuya ilişkin uygulamalarda özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkeler önde gelmektedir⁽¹⁶⁾. Durum hizmet sektörü açısından değerlendirildiğinde, hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin çeşitli hizmetlerin satın alınmasında yaygın olarak tercih ettikleri bir strateji olarak DKK özellikle emek-yoğun hizmetlerin ağırlıklı olarak satışa sunulduğu otel işletmeleri tarafından da son yıllarda artarak yaygınlaşmaktadır⁽¹²⁾.

Bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe faaliyette bulunan otel işletmeleri açısından ise, DKK'nın başlangıçta özellikle kıyı otellerinde hızlı bir şekilde gelişmesinin, son yıllarda yaygın bir şekilde turizmde bir pazarlama stratejisi olarak "Her Şey Dahil Sistemin" kullanılmasının bir sonucu olduğu hususunu ön plana çıkarsa da, söz konusu bu sistemin şehir otellerinde de kullanılıyor olması⁽²⁾, bu uygulamanın sadece kıyı otellerine özgü bir uygulama olmadığını ortaya koymaya yönelik önemli ölçüde ipuçları sunmaktadır. Bu husus, söz konusu bu uygulamanın hem şehir hem de kıyı otellerinde kullanımına ve etkinliğine ilişkin mevcut durumun ortaya konulması fikrini ön plana çıkarmaktadır. Fakat çalışmada ilk olarak dış

*Elbeyi PELİT, Araş.Gör., Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi.

kaynak kullanımı kavramı, gelişimi, avantaj ve dezavantajlarıyla, dış kaynak kullanım sürecine ilişkin bilgilere yer verilmesinde fayda görülmektedir.

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI: TANIMI, GELİŞİMİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Küreselleşme, teknolojik değişimin yüksek hızı ve yoğun rekabet ortamı nedeniyle, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmelerinde; hız, kalite, esneklik ve maliyet avantajı sağlama vazgeçilemeyecek unsurlar haline gelmiştir. Diğer taraftan, günümüzde artık müşterilerin daha kaliteli hizmeti daha ucuza mal edebilme beklentileri, küresel ve yerel ekonomilerdeki ana dalgalanmalar, işletmeler açısından büyük riskler meydana getirmektedir. Tüm bu faktörlere bağlı olarak işletmeler yapılarında radikal değişikliklere gitmektedir. Bu değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmek, sabit giderlerin değişken gider haline getirilmesi anlamında verimliliği artırmaya yönelik “ana faaliyetlere odaklanarak, esas faaliyet alanı dışındaki işlerin “outsourcing” politikasına bağlı olarak tedarikçilerle işbirliği yapmak, belirsizlik ve dalgalanmalardan daha az etkilenmek ve güncel teknolojiden yararlanmak amacıyla DKK yöntemi ortaya çıkmıştır ve günümüzde yaygın kullanım alanı bulmaktadır⁽⁷⁾.

Outsourcing* (Dış Kaynak Kullanımı) kavramı, İngilizce’de ilk olarak 1982 yılında kullanılmıştır. Bu kavram, bir işletmenin (altsözleşmeci, tedarikçi, taşeron veya yüklenici) başka bir işletme (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır⁽³⁶⁾. Özellikle hizmet sektörü başta olmak üzere son yıllarda tüm firmaların yakından ilgilendikleri ve bizzat uyguladıkları bir yönetim stratejisi olarak dış kaynaklardan yararlanma, genel olarak, firmanın devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşamaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesi olarak tanımlanmaktadır⁽¹⁷⁾. Fakat söz konusu bu devretme işleminde, işletme tamamıyla devreden çıkmamakta, özellikle denetim faaliyeti başta olmak üzere, sözleşmede yer alan hususların taahhüt edildiği şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği noktasında da yoğun bir takip uygulamasını sürdürmektedir. Çünkü müşterinin muhatabı doğal olarak işletmedir ve hizmette başgösterecek olan sorunun-eksikliğin giderilmesi noktasında, müşteri işletmeden beklenti içindedir.

Quelin ve Duhamel (2003), dış kaynak kullanımını, “daha önce firma içerisinde yapılan/yönetilen bir işlemin ilgili insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme kapsamında bir dış firmaya aktarılmasıdır” şeklinde tanımlamaktadırlar⁽³¹⁾. Bir başka tanıma göre DKK, geleneksel olarak şirketin kendi personel ve kaynaklarıyla sürdürdüğü aktivitelerin, dış kaynaklarla karşılanması olarak ifade edilmektedir⁽¹⁾.

Türkçe’ye “Dış Kaynaklardan Yararlanma”, “Dış Kaynak Kullanımı” biçimlerinde çevrilen Outsourcing’e ilişkin yukarıdaki tanımlar incelendiğinde herhangi bir mal veya hizmeti içeride üretme yerine dışarıdan satın alma ile ilgili tüm faaliyetleri içerecek şekilde bir dizayn göze çarpmaktadır. Türkçe literatürde DKK özellikle stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak ön plana çıkarıldığından, stratejik dış kaynak kullanımı kavramı ile aynı anlamlarda tanımlanmıştır. Bu çerçevede Koçel

* Bu Çalışmada “Dış Kaynak Kullanımı” (DKK) olarak kullanılacaktır

(1998) DKK'yı, işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri veya öz temel yetkinliklerin kullanılmadığı alanlarda başka işletmelerden yararlanma eğilimine gitmeleri olarak tanımlamaktadır⁽²¹⁾. Benzer şekilde Ertürk (2002) ise DKK'yı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlamak için öz yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan işleri, o konuda uzman işletmelerden tedarik etmeleri şeklinde tanımlamaktadır⁽¹¹⁾.

DKK kavramı bir sözleşmede ilk kez, Wisconsin şirketinin, Omni Resource şirketine 1988 yılında tesis yönetimini devrettiği zaman kullanılmıştır⁽²⁶⁾. Daha sonra Eastman Kodak, Businessland'a mikro bilgisayar sistemi işlemlerini ve IBM'e veri merkez işlemlerini 1989 yılında devrettiğinde bu kavram gündeme daha çok gelmiştir⁽⁶⁾. Söz konusu bu hizmetler, II. Dünya Savaşı yıllarında da kullanılmaktaydı⁽¹⁵⁾. Fakat fazla profesyonel düzeyde olmamakla birlikte, o yıllarda DKK uygulamaları daha çok şu hususlarda yoğunlaşmaktaydı⁽¹⁷⁾:

- Çiftçi gruplarının hasat zamanı göçmenleri kiralarak çiftlik işlerinde yardımda bulunmalarını sağlamaları,
- İnşaat işletmelerinin elektrik ve su işlerinde yan elamanları kullanmaları,
- Hükümetlerin askeri amaçlı malzemelerin üretiminde stratejik ortaklı işletmeleri ve bu işletmelerin yan işletmelerini kullanmaları.

Tüm sektörlerde artan rekabet ve gelişme hızına paralel olarak işletmelerin esnek bir yapıya kavuşmak istemeleri, söz konusu bu faaliyeti, giderek izlenebilecek etkin bir yönetim stratejisi haline sokmuştur. Nitekim zaman içerisinde türü ne olursa olsun tüm işletmeler pazarda daha rekabetçi olmak için kendi en iyi yaptıkları işe odaklanıp, diğer konularda ise, pazarda o işi kendilerinden daha iyi yapabileceklerine inandıkları diğer işletmelerin kaynaklarından yararlanmaya yönelmişlerdir. Böylece, DKK operasyonel ya da taktik düzeyde basit bir satın alma kararı ve işlemi içeren tanımlardan uzaklaşıp, stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Nitekim bu sayede, işletmelerin yetkinlik ve kaynaklarını diğer stratejilere oranla çok daha etkin bir biçimde kullanmalarında avantaj sağlamaktadır⁽³⁰⁾.

Stratejik boyutuyla, işletmenin vereceği DKK kararının iki şekilde ortaya çıkacağına ilişkin ilgili literatürde bazı görüşlere rastlamak mümkündür⁽¹³⁾. Konuyla ilgili ilk görüş, işletme için içsel sayılabilecek bir faaliyetin dışarıdan bir organizasyonla ikame edilmesidir. Bu açıdan DKK içsel bir mal veya hizmet üretim faaliyetinin kesilmesi ve bu fonksiyonun dışarıdan bir kaynaktan satın alınmasıdır. Bu türden bir DKK kararının kapsamına bağlı olarak üretim sürecinin belli aşamalarının dışarıya kaydırılması sebebiyle yatay bölüştürme olarak yorumlanmaktadır. DKK'nın ortaya çıkmasıyla ilgili olarak üzerinde durulan ikinci konu, bir işletmenin stratejik nedenlerle daha önce içsel olarak gerçekleştirmediği (ancak gerçekleştirme gücüne sahip olduğu) bir iş veya fonksiyona ihtiyaç duyduğunda bunu dışarıdan karşılama kararını vermesidir. Bu tür bir yaklaşımı diğer tedarik kaynaklarından ayıran temel fark, yönetimin stratejik kaygılarla içsel olarak gerçekleştirebileceği bir faaliyeti dış kaynaklar aracılığıyla gidermesidir⁽⁸⁾.

İlgili literatürde işletmelerin DKK ile ilgili çeşitli teoriler mevcut olup bunlardan en önemlileri, kaynaklara dayalı teori, kaynak bağımlılık teorisi ve işlem maliyeti teorisidir⁽¹⁵⁾:

Kaynaklara Dayalı Teori, işletmelerin sahip oldukları kaynakların bütünlük ve farklılıklarına göre bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğü sağlayacağı iddiasına dayanmaktadır. Bu teoriye göre işletme, kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynağa başvurmak zorunda kalacaktır.

Kaynak Bağımlılık Teorisine Göre, işletmeler uzun dönemde ayakta kalabilmeleri için mutlak suretle girdiye ihtiyaç duyarlar. Öte yandan ihtiyaç duyulan bu girdilerin çeşitliliği, önemi ve bulunabilirliği farklıdır. Özellikle belirsizliği aşmak için işletmelerin başvurabilecekleri yollardan biri olarak DKK önerilmektedir. Bu teoride DKK işletmeler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve belirsizlikten arındırılmış şekilde elde edilmesini sağlayan önemli bir yönetsel araç olarak görülmektedir.

İşlem Maliyet Teorisine Göre, işletmeler için kritik önem taşıyan faaliyetler sadece üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yönlendiren organizasyon yapılarıdır. Organizasyonlar doğal olarak üretecekleri mal ve hizmetlerin değişimini en düşük olacak şekilde organize etmek isterler. Bu noktada işletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına bazı fonksiyonlarının DKK ile gerçekleşmesi ve böylece belli noktalara odaklanarak stratejik düzeyde işletme açısından daha önem taşıyan konulara eğilme fırsatı bulurlar.

Diğer taraftan faaliyette buldukları sektörde kendilerine önemli ölçüde avantajlar sağlayan DKK'ya işletmeleri yönlendiren nedenleri; **iç** (maliyetler, vizyon, esneklik) ve **dış çevre faktörleri** (rakiplerden kopmama, değişen değer zinciri, teknolojik sıçrama, yeni pazarlar) başlıkları altında toplamak mümkündür⁽⁸⁾.

3. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar DKK'nın giderek arttığına ilişkin ipuçları sunmaktadır. ABD'de yapılan bir araştırmada DKK'nın özellikle 80'li yılların son çeyreğinden itibaren sürekli olarak arttığını ortaya koymaktadır⁽³²⁾. Yine Amerika'da yapılan başka bir araştırmada, sektörler itibariyle dış kaynak kullanım oranları; finans-muhasebe konularında %18, genel yönetim konularında %78, insan kaynakları konusunda %77, pazarlama konusunda %51, dağıtım konusunda %66, imalat konusunda %56 şeklinde bir dağılım gösterdiği saptanmıştır⁽¹⁸⁾. International Data Corporation'un, DKK konusunda yapmış olduğu ve 1998-2003 yılları arasını kapsayan bir başka araştırmaya göre ise, 1998 yılında dünyada DKK hizmetlerine 99 milyar dolardan fazla ödeme yapıldığı ve bu miktarın 2003 yılı itibariyle 150 milyar doları aştığı yönündeki bulgularıdır⁽³⁷⁾. Bu noktada, doğal olarak, faaliyet türü ne olursa olsun işletmelerin-işletme yöneticilerinin, bu kadar yüksek meblağları ödemeyi göze aldıkları söz konusu bu faaliyetlerin getirisininin de yüksek olmasını bekleme hakları ortaya çıkmaktadır ki, ilgili literatürde organizasyon için stratejik olarak değerlendirilmeyen tüm işlerde dış kaynak kullanımının işletmelere çok önemli faydalar sağlayacağı hususları özellikle vurgulanmaktadır. Söz konusu bu faydaları genel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Kalite artışı ve maliyetlerin düşmesi ^(24, 20, 31),
- Teknolojik gelişmelere uyum, öz yetkinliklere odaklanma ⁽¹³⁾,
- Verimlilik artışı ⁽²⁵⁾,
- Farklılık yaratma ⁽²⁹⁾,
- Risklerin azaltılması, esnekliğin artırılması, kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı ⁽²³⁾,
- Teknoloji ve rekabet avantajı sağlaması ⁽²⁷⁾.

Yukarıda DKK'nın işletmeye sağlayacağı bu olumlu katkılarına, hareket yeteneğini yükseltmek, kontrolü güç olan fonksiyonları dışarıya taşımak, personel eğitim maliyetlerini önemli oranda düşürmek gibi etkenleri de ilave etmek mümkündür⁽³⁾.

Diğer taraftan, konuyla ilgili literatürde DKK'nın,

- Özellikle tedarikçilerin pazara girme riski⁽³⁴⁾,
- Araştırma-geliştirme faaliyetlerinin azalacağı böylelikle yenileşme eğilimlerinin zayıflaması⁽¹³⁾.
- Maliyetlerin istenildiği gibi düşmeme riski⁽¹⁴⁾ gibi dezavantajları da vurgulanmaktadır.

Bu noktada işletmeler DKK'ya ilişkin kararlarını verirken söz konusu bu hususları ve aşağıda daha geniş bir perspektifte tablo halinde sunulan, DKK'nın avantaj ve dezavantajlarına ilişkin unsurları dikkate almaları, onlara söz konusu bu kararı verirken sağlam dayanaklar (veriler) oluşturacaktır^(5, 8, 39).

Çizelge 1. DKK'nın Fayda ve Sakıncaları

Avantajlar	Dezavantajlar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Maliyetlerde önemli derecede düşme ve yeni gelir alanları oluşturma, 2. Firmanın finansman kaynaklarında artış meydana getirmesi, 3. Sabit yatırımlarda düşme meydana getirmesi, 4. Daha yüksek kalite ve etkinlik, 5. Fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanma, 6. Ölçek ekonomisi, 7. Özyetkinliklere odaklanarak rekabet üstünlüğü yaratma, 8. Pazardaki yeni talepleri DKK ile daha ucuza test etme imkânı. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daha üst düzeyde ve daha karmaşık bir iletişim gereği, 2. Yeni aktörlerin, kişiliklerin ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar, 3. Çalışanların ve sendikanın gözünde güvenin azalması, 4. Müşterinin alıştığı fonksiyonun DKK'ya devredilmesi ile müşterilerin yabancılaşması, 5. Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar, 6. Zamanla hizmet ve personel kontrolünün kaybı, 7. Tedarikçi firma ile çatışma ve bunun yeni sorunların doğmasına neden olması. 8. Tedarikçi performansının sürekli olarak takip edilme zorunluluğu.

İşletmeler, kendilerine rakabet avantajı sağlayan-sağlayacak, öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırarak, yani “outsourcing” yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte, hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş-işler üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar³⁹. Söz konusu bu husus, işletmelerin daha kapsamlı ve stratejik düzeydeki amaçlara yoğunlaşmalarını gündeme getirmekte ve bu durumda doğal olarak işletmenin tüm çıktılarında, bir verimlilik artışını beraberinde getirme olasılığını yükseltmektedir.

4. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

Çalışmanın önceki bölümlerinde, avantaj ve dezavantajları ayrıntılı olarak belirtilmeye çalışıldığı DKK, gerek dış kaynak sağlayan işletme gerekse dış kaynak talep eden işletme arasında genelde üç süreci içeren bir döngüden oluşmaktadır. Söz konusu bu süreçlerin ilki hazırlık, ikincisi mal veya hizmet satın alma, üçüncüsü ise mal veya hizmetlerin yürütülmesi süreçlerini kapsamaktadır⁽²⁸⁾.

Hazırlık sürecinde en önemli faaliyetlerden birisi DKK prosedürünün belirlenmesidir. Bu prosedür; karar almadan, hizmet sağlayıcı seçimine, uygulamadan, sonuçların değerlendirilmesine kadar işletmede yapılan/yapılacak DKK faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesine yönelik olarak yapılan-yapılacak çalışmalardır.

Hizmet veya mal satın alma sürecinde ise öncelikle DKK politikasına uygun olarak belirlenen hizmetlerin kapsamı detaylı olarak ortaya konulmalıdır. Yani hizmete ilişkin teknik şartname muhakkak oluşturulmalıdır. Oluşturulacak olan bu şartname aynı zamanda taraflar arasında yapılacak sözleşmenin de önemli bir parçasını oluşturacağından işletmenin DKK’ya ilişkin tüm beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak nitelikte olmalıdır ve işlerin yürütülmesine ilişkin kuralları da içermelidir. Özellikle bu konuda aşağıda belirtilen sorulara cevap vermek DKK faaliyetinin etkinliğini artırmak açısından oldukça önemlidir⁽³⁸⁾. Söz konusu bu sorular yönetim danışmanlığı hizmetinin kapsamının belirlenmesi açısından cevaplandırılması gereken sorular olmakla birlikte bu çerçevede DKK’dan faydalanılacak herhangi birime ilişkin, bu hususları, birimin özelliklerini ve çalışma alanlarını göz önüne alarak ilgili birime uygulamak mümkündür.

- Birlikte çalışmanın amacı ne?
- Amaca yönelik yapılacak hizmetin kapsamı ne olacak?
- Kim ne yapacak?
- Kim hangi imkânları sağlayacak?
- Hangi bilgi-doküman kimin tarafından, nasıl ve ne zaman teslim edilecek?
- Çalışma grupları, birebir ilişkiler, toplantılar ve eğitimler nasıl düzenlenecek?
- Proje ekipleri kimlerden oluşacak?
- Yönetim danışmanı kimlerden sorumlu olacak?

- Ana ve ara raporların makamı, kim/neresi olacak?

Hizmet satın alma sürecinde taraflar arasında yapılacak olan sözleşmede yer alması gereken hususlara ayrıntılı ve her iki taraf için de anlaşılır bir şekilde yer verilmelidir. Bu konuya örnek olarak, bir danışmanlık faaliyetinin dış kaynak kullanımını yoluyla gerçekleştirilmesi faaliyetinde söz konusu sözleşmede bulunması gereken başlıca unsurlar verilebilir⁽¹⁹⁾: Bu unsurlar genel olarak; sözleşmenin tarafları, işin kapsamı, iş sonuçları ve raporlar, danışman ve müşteri girdileri, ücret ve harcamalar, belgeleme ve ödeme prosedürü, profesyonel sorumluluklar ve özen yükümlülüğü, temsil yükümlülükleri, gizlilik, fikri mülkiyetin korunması, alt tedarikçilerin kullanımı, sorunluluklar, uyuşmazlıkların çözümü, tarih ve imzalar, sözleşmenin gözden geçirilmesi veya sona ermesi.

DKK'da üçüncü aşama olan **hizmetlerin yürütülmesi sürecinde**, tedarikçi tarafından sağlanan hizmetlerin nitelik ve nicelik açısından periyodik olarak izlenmesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirmeyi içeren yönetim bilgi sistemi, tedarikçinin faaliyetlerinin değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Bu gibi konuların sözleşme hükümlerinden önce DKK prosedürü ile belirlenmesinde fayda olacaktır. Ayrıca ara raporların ve iş sonuçlarının değerlendirilmesi de bu çerçevede yapılan faaliyetlerdendir⁽²⁸⁾.

DKK, aynen finansal kiralama (leasing) gibi iki unsurun karşılaştırılmasını gerekli kılar. Finansal kiralama da; “satın alalım mı? Yoksa kiralayalım mı?” soruları temel belirleyici olurken, DKK da ise, “bu işi kendimiz mi yapalım, yoksa taşeron firmaya mı yaptıratalım?” sorularına cevap aranır⁽³⁵⁾. DKK da önemli olan hangi alan ya da konularda dış kaynak kullanımının etkin sonuç vereceği hususudur. Diğer bir ifadeyle işletme yönetimi dış kaynaklardan yararlanmanın yapılacağı alanları etkin bir şekilde tespit etmelidir. Söz konusu bu sürecin hangi aşamalardan oluşacağı aşağıda verilmiştir⁽⁹⁾:

- Dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyulması,
- Dış kaynak kullanmak için işletmenin kendini değerlendirmesi,
- Dış kaynak kullanım kararının alınması,
- Dış kaynak kullanım stratejisinin saptanması,
- Teklif formunun hazırlanması,
- Taşeron firmalardan gelen tekliflerin değerlendirilmesi,
- Taşeron firmalar arasında seçim yapma,
- Taşeron firma ile sözleşmenin görüşülerek esasların belirlenmesi, imzalanması ve taşeron firmanın kontrolüdür.

Yukarıda verilen süreç şüphesiz ki genel bir referans kaynağıdır. İşletmeler dış kaynak kullanımına ilişkin kararlarında söz konusu bu süreçte yer alan her bir faaliyeti, faaliyette buldukları alanlara göre daha da detaylandırabilme olanağına sahip olmakla birlikte, işletmelerin detaylandıkları bu sürecin gereklerine uymaları, söz konusu faaliyetin işletme amaçları istikametinde yönlendirilmesinde katkı sağlayacaktır.

Konuyla ilgili literatürde, DKK'nın hizmet alanında faaliyet gösteren işletmeler arasında yaygın olduğu hususu vurgulanmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin, çeşitli hizmetlerin satın alınmasında yaygın olarak tercih ettikleri bir strateji olarak dış kaynak kullanımı, özellikle emek-yoğun hizmetlerin ağırlıklı olarak satışa sunulduğu otel işletmeleri tarafından da son yıllarda artarak yaygınlaşmakta olduğu yine ilgili literatürde üzerinde durulan konular arasındadır⁽¹²⁾. Bu doğrultuda, çalışmanın bundan sonraki bölümünde otel işletmelerindeki mevcut durumun kavramsal çerçevede ele alınmasında fayda görülmektedir.

5. OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İşletmelerin esas faaliyet alanı dışındaki işlerini, söz konusu alanla ilgili uzman kuruluşlar-işletmelerden yararlanmak suretiyle gerçekleştirdikleri bir uygulama olan DKK, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından, işletmelerin gerek stratejik düzeydeki amaçlarına ulaşmada, gerekse daha hızlı ve kaliteli ürünlerin oluşturulması ve müşterilere sunulması, bunun sonucunda da müşteri memnuniyetinin artırılması çabalarında ve örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır⁽³⁵⁾. Söz konusu bu strateji turizm sektöründe yoğun olarak yaşanan rekabette bir avantaj sağlaması bakımından da ön plana çıkmaktadır^(33,10).

Turizmde fiyat odaklı olarak özellikle 1990'lı yılların sonlarından itibaren artan rekabet ortamında, kalite düzeyinin düşürülmemesi için, işletmelerin yeni sistem arayışları her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Bu çerçevede fiyat odaklı rekabetin, özellikle turizm alanında Türkiye'ye rakip konumda bulunan Akdeniz ülkeleri veya sejur tesislerde değil bütün dünyada ve şehir otellerinde de yaşanmaktadır. İşte bu noktada DKK da otel işletmeleri açısından yaygın olarak başvurulan bir strateji haline gelmeye başlamıştır⁽⁴⁾.

İşletmeler tarafından DKK uygulamalarında dikkat edilecek en önemli konulardan birisi mümkün olan en iyi kaynağın seçilmesidir. Dışarıdan sağlanacak faaliyete ilişkin bu alandaki en iyi işletmenin belirlenmesi oldukça önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm sektöründe yer alan işletmelerde özellikle teknolojiye yaşanan değişimler karşısında bilgi iletişim sistemi alanında dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Turizm işletmelerinin yeni teknolojik sistemleri kendi bünyelerinde geliştirmeleri ve kurmaları, bu sistemin dünyadaki bilgisayar ağları ile bağlantısını temin etmeleri son derece güç ve maliyetli olmaktadır. Bu yüzden turizm sektöründe yer alan özellikle konaklama ve seyahat işletmeleri, elektronik merkezi sistemlerin avantajlarından yararlanmak için bir dış şirketten yardım almak durumunda kalmaktadırlar. Otel işletmelerinde özellikle merkezi rezervasyon sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bunlara ek olarak otel işletmelerinde çamaşırhane, güvenlik ve genel temizlik hizmetlerinde DKK yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır⁽²²⁾. Yine özellikle housekeeping hizmetleri, animasyon, güvenlik, teknik servis ve muhasebe bölümleri de DKK'ya başvurulan bölümler arasında başta gelmektedir⁽⁴⁰⁾.

Turizmde DKK gereksinimi dünyada 1970'li yıllardaki ekonomik durgunluğun turizm sektörünü olumsuz biçimde etkilediği zaman ortaya çıkmış ve günümüze kadar model geliştirerek fayda/maliyet dengelerini giderek düzelteren

uygulamalar yaratmıştır. Özellikle şehir otelciliğinde yükselen maliyetler ve rekabetin getirdiği düşen gelirler, otel yönetiminin önceliklerini değiştirmiştir. Günümüzde otel yönetiminin operasyondaki önceliği artık “Pazarlamaya Yönelik İletişim Yönetimi” olmaktadır ki, bunu gerçekleştirirken yaratılan pazarlama ve imaj stratejisine uygun dış kaynaklardan beslenecek yalnızca hammadde lojistiği yerine, satın alabildiği en üst imkânlarda hazır mal ve hizmet lojistiği de sağlayacaktır. Örneğin, personel yemeğini daha ucuza mal edebilmek, mutfağındaki hammadde, enerji ve işçilik maliyetlerini düşürmek, ayrıca bu iş için ayrılan metrekareyi misafire pazarlayacak bir mekân haline dönüştürmek için personel yemeğini dışarıdan satın alacaktır. Bu örnekleri, güvenlik, kat hizmetleri, teknik servis gibi birimler açısından da çoğaltmak mümkündür⁽⁴⁾.

Otelcilik sektöründe dış kaynak kullanımı, Fransa’da 1980’li yıllarda, otel bünyesindeki bazı departmanların konularında uzmanlaşmış şirketlere taşore edilmesiyle başlamış ve söz konusu bu sistem Türkiye’de ilk kez 1997 yılında İzmir Seferihisar’da bulunan Atlantis Tatil Köyü’nde bazı departmanların uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle uygulanmaya başlanmıştır⁽⁴⁰⁾.

Başlangıçta DKK’nın özellikle kıyı otellerinde hızlı bir şekilde gelişmesinin, son yıllarda yaygın bir şekilde turizmde bir pazarlama stratejisi olarak “Her Şey Dahil Sistemin” kullanılmasının bir sonucu olduğu görüşü yaygınlık kazansa da, söz konusu bu uygulamanın şehir otellerinde de yaygın olarak kullanılıyor olmasına ilişkin görüşlerin yer alması⁽²⁾, bu faaliyetin sadece kıyı otellerine özgü bir uygulama olamayacağı görüşünü güçlendirmektedir. Kaldığı söz konusu bu uygulamanın faydalarından en üst düzeyde yararlanma gayreti içerisinde olan büyük şehir otelleri, personel tedarikinde de bu faaliyetten yararlanmakta ve böylece personel arama, seçme ve değerlendirme, özlük işleri, tazminat riski, sendikal ve sosyal yükümlülükler konusunda önemli ölçüde yüklerini azaltmaktadırlar⁽⁴⁰⁾.

DKK’nın otelcilik sektöründe uygulamaya konulması, satışa sunulan hizmetlerin yoğun olarak emek gücü gerektirmesi ve bu doğrultuda işletmelerde çalışan kişi sayısının fazla olması, personelin sahip olması gereken aidiyet psikolojisinin zayıflamasına ilişkin sakıncaları beraberinde getirme riskini taşımakla birlikte, özellikle işletmenin bu konuya ilişkin sistematik bir şekilde izleyeceği plan ve politikalarda yer vereceği hizmet içi eğitim uygulamaları bu sorunun giderilmesine yönelik önemli ölçüde mesafe alınmasında katkı sağlayacaktır. Yine, DKK’nın otel işletmeleri tarafından kullanılması bu işletme yöneticilerini işi yapan olmaktan kontrol eden konumuna getirmektedir. Otel işletmeciliği alanında işi yapan konumundan kontrol eden konumuna gelinmesi ile yöneticiler asıl işlerine, yani satış, pazarlama ve proje geliştirmeye odaklanmaktadırlar⁽⁴⁾. Böylelikle DKK uygulaması sonucunda işletmesinde işleri yapmaktan ziyade kontrol eden konumuna gelen yönetici; yatırım, pazarlama, satış, tanıtım, plan ve politika geliştirme vb. gibi daha üst düzeydeki stratejik faaliyetler üzerinde odaklanma imkânına kavuşacaktır.

DKK’nın aynen işletme literatüründe işletmelere sağlayacağı olumlu faydalarının vurgulanması hususuna tezat olarak olumsuzlukları, otel işletmeleri için de geçerli olmakla birlikte otelcilikte birebir ilişkisinin, doğrudan müşteri

memnuniyetine yansıdığı hizmetlerin sunumu yoğun olduğu için, bu stratejinin hangi faaliyetlerde seçilmesi hususunda çok dikkatli davranılması gerekmektedir.

Nitekim DKK'nın, otelcilikte deneyim ve bilgi sahibi, marka olmayı hedefleyen, turizme gönül veren, başarı çitasını sürekli yükselten, katılımcı, bilgi paylaşımcı yönetim anlayışına sahip olan, turizme üst düzeyde katkıda bulunmayı hedefleyen, kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyeti ile kârlılıkta hedefe ulaşan işletme veya yöneticileri tarafından pek de doğru bir seçenek olmayacağı ilgili literatürde üzerinde durulan hususlardandır. Yine özellikle personel tedarikinin bir dış kaynak firmasından temini yoluna gidilmesi, söz konusu personelin dış kaynak firmasından hak edişlerini alamadığı veya işinden memnun olmadığı zaman otele verebileceği zararın telafisi çok güç olabilmekte ve bunun kontrol imkânının da otel yönetimi tarafından yapılması güçleşebilecektir. Bunlara ek olarak DKK'nın otel açısından olumsuz bir etkisi de müşteri sadakatinde meydana getirebileceği olumsuz etkileridir. Çünkü otelcilikte müşterilere karşı olabildiğince misafirperverliğin hissettirilmesi önemlidir. Hatta bugün otellerin web sitelerindeki "Ziyaretçi Defteri" bölümlerinde, misafirlerin o oteldeki kat hizmetleri, servis, bar veya animasyon birimlerinde tanıştıkları personele isimlerini belirtmek suretiyle övgüler ve/veya yergilerde bulunmakta ve halen o kişinin o otelde çalışıp çalışmadığını sormakta ve söz konusu kişiler yoksa o otele bir daha gitmemeyi bile düşünebilmektedirler. Yine dış kaynak kullanımında taahhüt edilen konseptin saatleri, ihtivası, servis şekli ve daha birçok özel işlemleri şekillendirilmiş ve sınırlandırılmıştır. Oysa otelcilik son derece esnek ve hassas iş süreçlerini ve karar mekanizmalarını gerektirmektedir. Örneğin konseptte olmayan ama ücretini ödemek kaydıyla özel isteklerde bulunan misafire fiks konsepti bozmamak gibi bir statükocu tutum, otelcilik anlayışına ve rekabetçi seçkin hizmetin özüne aykırıdır⁽⁴⁰⁾.

Otelcilik sektöründe DKK'ya ilişkin geliştirilen söz konusu bu eleştiriler, esasında yukarıda da bahsedildiği üzere, özellikle personel aidiyetine ve-veya işletme imajına zarar verme sebebine dayandırılmaktadır. Bu bakımdan, otelcilik sektöründe bu uygulamadan yararlanmakta ve/veya yararlanacak olan işletmelerin bu hususları dikkate almasında fayda görülmektedir.

6. SONUÇ

Kalite ve fiyat, günümüzde tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen önemli parametreler arasındadır. Bu kapsamda hangi alanda faaliyet gösterirse gösterecek bir işletmenin bütün ürün ve süreçlerinde tek başına kaliteyi ve ucuz maliyeti yakalaması oldukça zordur. Çünkü bu oldukça yüksek maliyetler gerektirmektedir ve bu maliyetleri doğal olarak fiyatlarına yansıtacak olan işletme, bu süreçte pazar payını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilecektir. Bu da, uzun vadede işletmenin en önemli varlık sebeplerinden biri olan kârını sekteye uğratacaktır.

Özellikle 20. yüzyılın ikinci çeyreğinden itibaren alışılmış ekonomik çevreden çok farklı bir ortamın içinde kendilerini bulan işletmeler, bu yeni ve farklı çevrede sahip oldukları pazar, yönetim organizasyon, ürün, kaynak algılamalarında da önemli ölçüde değişimler meydana getirmişlerdir. Bu değişiklik, pek çok yeni uygulama ve kavramı özellikle işletmede karar verici konumda bulunan yöneticilerin gündemine sokmuştur. Söz konusu bu uygulamalar arasında, özellikle son 20-25

yıllarda işletme ve karar vericilerin gündeminde olan bir kavram olan DKK, günümüzde de işletmeler tarafından, işletmeye kattığı birçok katkının olması bakımından yaygın olarak gündemde tutulmakta, hatta işi sadece bu uygulamayı gerçekleştirmek olan şirketler kurulmaktadır.

DKK'nın bu kadar önemle üzerinde durulması, taşıdığı avantajlarının ve işletmeye sağladığı katkıların tatmin edici düzeyde olmasıyla ilgilidir. Çalışmanın içeriğinde sunulan söz konusu bu katkılar, türü ne olursa olsun tüm işletmeler açısından değerlendirildiğinde, özellikle asıl faaliyet alanı hizmet sunmak olan hizmet işletmeleri açısından daha da önemsenmektedir. Bu husus, faaliyetlerinin tamamına yakın bir kısmının insan emeğine dayandığı otel işletmeleri açısından da gündeme gelmektedir.

Yapısı gereği birçok alt bölüm (önbüro, kat hizmetleri, insan kaynakları, rezervasyon, pazarlama, güvenlik, yiyecek-içecek vb.) ve farklı hizmetlerin verildiği bir konsepti çatısı altında toplayan otel işletmelerinin, bu kadar alandaki işler için uzman kişiler istihdam etmesi işgücü kaynağı ve maliyet açısından oldukça zordur. Özellikle turizmin mevsimsel özelliği de göz önüne alındığında, bu durum daha da önem arz etmektedir. Çünkü otelin boş olduğu zamanda söz konusu bu personelin, işten çıkarılması durumu gündeme gelebilmektedir ki, yeni personelin işletmeye alınması oldukça uzun ve maliyetli bir süreci de beraberinde getirmektedir. Oysa işletmenin stratejik derecede önemli bulunmayan işlemlerinin amacı bu işi yapmak olan ve alanında uzman olan kuruluşlarca yaptırılması gerek maliyet, gerek kalite ve gerekse hız anlamında önemli ölçüde yararlar sağlayacaktır.

Diğer taraftan otel işletmelerinde satışa sunulan ürünlerin hizmet odaklı olması, söz konusu bu uygulamanın hangi birimler için uygun olacağı hususunu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde müşterinin talep ettiği hizmette, o işletmeye özgü imaj destekli çeşitli kalite standartları da bekleyebilmektedir ve dışarıdan sağlanacak bir hizmetin bu beklentiyi müşteri ve işletme dengesinde sağlayıp sağlayamayacağı hususunu da dikkate almak gereklidir. Bu bakımdan, özellikle hizmet ağırlıklı ürün sunan otel işletmelerinde dış kaynak kullanımına ilişkin karar, çalışmanın içeriğinde sayılan tüm olumlu ve olumsuz yanlar değerlendirilerek, işletmenin uzun dönemdeki sürdürülebilirliği esas alınmak kaydıyla uygulamaya konulmalıdır.

Bu kapsamda, özellikle hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmeler açısından ağırlıklı olarak yararlarına değinilen söz konusu bu uygulamanın, bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde kullanım ve etkinlik durumuna yönelik uygulamalı araştırmaların yapılması gerek ilgili literatüre gerekse uygulamanın otelcilik sektöründeki kullanım oran ve alanının ortaya konması bakımından önem taşımaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. ATIŞ, Y., (2002), “**Outsourcing’de En İyi Sağlayıcı Nasıl Seçilmeli?**”, 8-9 Ekim, I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul.
2. AYIK, O., (2004), “**Sejur Tesislerde Outsourcing Uygulaması**”, Resort Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi, Mart-2004, Sayı:18. s.30.
3. BLACK, P.V., (2002), “**Şirketlerinizi Daha Etkin Organziasyonlara Nasıl Dönüştürebilirsiniz?**”, 8-9 Ekim 2001, I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul.
4. BLUM, S., (2004), “**Şehir Otellerinde Dış Kaynak Kullanımı**” Resort Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi, Mart-2004, Sayı:18, s.29.
5. BLUMBERG, D.F., (1998), “**Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in the Service Marke**”, Managing Service Quality, Cilt: 8, No:1, s.5-18.
6. BRYCE, D. ve J. Useem, (1998), “**The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value**”, Europen Management Journal, Cilt:6, No:6, s.635-643.
7. CİVEK, Ezgi., Ö. Belgin, ve Ş. Karakaya, (2005), “**Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Firma Seçimi**” Kalkınmada Verimlilik Anahtar, MPM Aylık Yayın Organı, Yıl:17, Sayı:200; ss.6-7.
8. COŞKUN, R., (2000), “**Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**”, (İçinde; Modern Yönetim Yaklaşımları, Editörler: İ.Dalay, R.Coşkun, R.Altunışık), İstanbul: Beta Yayınları.
9. ÇAKIRER, M. A., (2002), **Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
10. DEWITT, S. ve B. Landes, (2001), “**Is An ASP Property Management System in Your Future?**” Andersen Hospitality and Leisure Executive Report, Cilt: 8 Sayı:1, s.1-7.
11. ETÜRK, M., (2002), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım.
12. FITZSIMMONS, J.A., J. Noh ve Thies, E., (1998), “**Purchasing Business Services**”, Journal of Busines&Industrial Marketing, Cilt:13, No:5, s.370-380.
13. GILLEY, K.M. ve A. Rasheed, (1995), “**Making More By Doing Less: An Analysis of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance**”, Journal of Management, Cilt: 26, No: 4, s.63-790.
14. GLASS,A.J. ve K. Saggi, (2001), “**Inovation and Wage Effects of International Outsourcing**”, European Economic Review, Cilt: 45, s.67-86.
15. GÖKDERE, H., (2000), **Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler: Bankacılık Sektöründe Bir Alan**

Araştırması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

16. GLOBERMAN, S. ve A. Vining R., (2004), “**The Outsourcing Decision: A Strategic Framework**”, <http://www.cbe.wvu.edu/cib/1recentglobberman/Outsourcing.pdf>. (Erişim tarihi:22.11.2005).

17. GREAVER, M. F., II. (1999), **Strategic Outsourcing: A Structured Approach To Outsourcing Decisions And Initiatives**, New York: AMACOM.

18. GRECO, J., (1997), “**Outsourcing: The New Partnership**”, Journal of Business Strategy, Temmuz-Ağustos, 1997. s.50.

19. ILO, (2002), “**Management Consulting:A Guide to The Profesion**”, (Editör: Milan Kubr), 4.Baskı, International Labour Office, s.857-862.

20. KAKABADSE, A. ve N. Kakabadse, (2002), “**Trends in Outsourcing**”, European Management Journal, Cilt: 20, No: 2, 315.

21. KOÇEL, T, (2001), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

22. KOZAK, M. A., (2004), “**Turizm işletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme**” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (E Dergi), Cilt: 5, sayı:1. http://www.isguc.org/arc_view.gHP?ex=29. (Erişim tarihi: 10.11.2005).

23. KOBİFİNANS, (2004), “**Neden Dış Kaynak Kullanımı**”, www.kobifinas.com. (Erişim tarihi: 15.11.2005).

24. LACITY, M. ve R. Hirschheim, (1995), **The Information Systems Outsourcing Bandwagon**, MIT Sloan Management Review, Cilt: 35, No:1, s.73-86.

25. LANKFORD, W.M. ve F. Parsa, (1999), “**Outsourcing-A Primer**”, Management Decision, Cilt:37 No:4, s.310-316.

26. LOOFF, L., (1997), **Information Systems Outsourcing Decision Making:A Managerial Approach**, Idea Publising, United Kingdom.

27. LOH, L. Ve N.Venkatraman, (1997), “**Determinants of Information Technology Outsourcing: ACrosssectional Analysis**”, Journal Of Management Information Systems, 9(1):7-24.

28. ÖZDEN, M.C., (2003), “**Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) ve Sözleşme Yönetimi**”, Peryön Dergisi Yaz-2003. s. 38-43.

29. ÖZDİLLER, İ., (2002), “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı**”, Human Resources; İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Mayıs 2002, s.12-13.

30. QUINN, J.B. ve F. Hilmer, (1994), “**Strategic Outsourcing**”, MIT Sloant Management Review, Cilt:35, s.43-55.

31. QUELIN, B. ve F. Duhamel, (2003), “**Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks**”, European Management Journal, Cilt: 21, s.647-661.

32. PINAR, İ., (1997), “İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması”, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi:Yönetim, Sayı:27.
33. POLLOCK, A., (2001), Beyond 2001: A Net Space Odyssey. White Paper, DestiCorp Limited.
34. PRAHALAD, C.K. ve G. Hamel, (1990), “The Core Competence Of The Corporation”, Harvard Business Review, May-June, s.79-91.
35. TEZEL, Y., (1999), İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Eskişehir’de Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
36. VAN MIEGHEM; J. A.V., (1999), “Coordinating Investment, Production and Subcontracting”, Management Science, Cilt:45, Sayı:7, s.954-957.
37. YAZICI, Taner, (2003), İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar, (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
38. YDDD, (1999), Türkiye Yönetim Danışmanları Kataloğu 98-99, İstanbul: Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş.
39. YILDIZ, G. ve A. Yılmaz, (2005), Bilgi İşlem Hizmetleri için Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Adapazarı Büyükşehir Belediyesi Örneği, Ulusal Bilgi Yönetimi ve Ekonomi Kongresi Bildirileri, s.837-854, Sakarya.
40. YURTSEVER, İ, (2004), “Otelcilik Outsourcing’e Teslim” <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=1880>; (Erişim Tarihi: 25.08.2005).