

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: YİYECEK
İÇECEK DEPARTMANLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
GÜNSELİ GÜÇLÜTÜRK

Danışman
YRD. DOÇ. DR. ZAFER ÖTER

EKİM, 2010

MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: YİYECEK
İÇECEK DEPARTMANLARINDA BİR ARAŞTIRMA

GÜNSELİ GÜÇLÜTÜRK

Sosyal Bilimler Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 11/10/2010

Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 17/09/2010

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Zafer ÖTER

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Mahmut DEMİR

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Nurgün OKTİK

EKİM, 2010

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 02/06/2010 tarih ve 488/6 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GÜNSELİ GÜÇLÜTÜRK'ün "**Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek İçecek Departmanlarında Bir Araştırma**" adlı tezini incelemiş ve aday 07/09/2010 tarihinde saat 16:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin "**KABUL**" olduğuna "**ÖYBİRLİĞİ**" ile karar verildi.

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Zafer ÖTER

ÜYE
Doç. Dr. Özkan TUTUNCÜ

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Mahmut DEMİR

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek İçecek Departmanlarında Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11 /10 / 2010

Günseli GÜÇLÜTÜRK

İmzası



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : GÜÇLÜTÜRK

Adı : Günseli

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek İçecek
Departmanlarında Bir Araştırma

Y. Dil : Outsourcing on Hotels: An Investigation in The Hotel's Food and
Beverage Departments

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : Öter, Zafer

Ünvanı: Yrd. Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 238

TEZİN KONUSU (KONULARI):

1. Dış Kaynak Kullanımı
2. Yönetim ve Organizasyon
3. Turizm Sektörü

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Dış Kaynak Kullanımı
2. Otel İşletmeleri
3. Yiyecek İçecek Departmanları
4. Kiralama (Leasing)

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER:

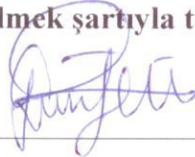
1. Outsourcing
2. Hotels
3. Food and Beverage Departments
4. Leasing

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :



Tarih : 11/10/2010

ÖNSÖZ

İnsan varlığının çalışma hayatında önem kazanması ve çalışma şartlarının yönetim anlayışına bağlı olarak değişmesi hem çalışan insanları hem de işletme yönetimlerini etkilemiştir. Bu durum, işletmelerde çalışma hayatının iyileştirilmesi ile rekabet ortamında işletmelerin yönetimlerinde kullandıkları yaklaşımları da sadece maliyetleri azaltma amaçlı değil, aynı zamanda müşteri tatmini yolunda daha hızlı ve kaliteli üretime yönlendirmektedir. Bu modern yönetim yaklaşımlarından biri olan dış kaynak kullanımı, işletmelerin imalat sektöründen diğer sektörlerle doğru uygulama yaygınlığı kazanması ile araştırmalarda dikkat çeken bir konu olmuştur.

Dış kaynak kullanımının uygulandığı hizmet sektöründe otel işletmelerinin destek departmanlarında ve faaliyetlerinde yöntemin avantajları görülmesine rağmen öz yetenekler olarak görülen faaliyetlerde yöntemin uygulanması riskli bulunmaktadır. Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına fazla konu olmayan yiyecek içecek departmanı faaliyetlerinin misafirler bakımından önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların az olması sonucunda dış kaynak kullanımı sürecinin işletmelere getireceği avantajların ve risklerin neler olabileceği hususunda soru işaretleri oluşmaktadır. Zira otellerde bu departman faaliyetlerinin genellikle öz yetenekler kapsamında görülmesi belki de dış kaynak kullanımına uygun olan bazı otellerdeki bu faaliyetler için çekimserliği beraberinde getirmektedir. Bu yüzden çalışma sonuçları ile literatür durum tespiti arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelenmiştir. Çalışma, Çeşme’de ve Fethiye’de örnek olay incelemesi sonucu otellerin yiyecek içecek departmanlarında dış kaynak kullanımının başarısını etkileyen faktörleri belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmada benden yardımlarını esirgemeyen ve bana destek olan tez danışmanım, Yrd. Doç. Dr. Zafer Öter’e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışma sırasında bana yanımda olduklarını hissettiren aileme sonsuz teşekkür ederim. Araştırmada örnek olay incelemesi kapsamında yer alan otellerin yöneticilerine ve tedarikçi işletmelerden pastane ile restoran işletme yöneticilerine araştırmaya katılımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte işletmeler müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerini geliştirmekte ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek veya rakiplerine oranla daha önde yer alabilmek adına çabalamaktadır. Bu yüzden klasik yönetim yaklaşımları yerini modern yönetim tekniklerine bırakmaya başlamıştır. İşletmeler organizasyon ve örgüt yapıları olarak bu yönetim tekniklerinden biri olan dış kaynak kullanımını da uygulamaktadırlar. 1990'lı yıllarla birlikte yaygınlaşma eğilimi gösteren dış kaynak kullanımı yöntemi, aynı zamanda değişik biçimlerde birçok alanda uygulanmaya başlamıştır. Diğer yönetim teknikleri ile birlikte anlam kazanan dış kaynak kullanımı, işletmelerin öz yeteneklerini belirlemesi ile bu odak faaliyetlerini geliştirmek için öz yetenekler dışında kalan içsel faaliyetlerinin bazılarını veya hepsini sözleşme ile dış kaynaktan tedarik etme olarak tanımlanabilir.

Dış kaynak kullanımı üzerine yapılan çalışmalar, bu yöntemin, doğru uygulanması ile işletmelere birçok avantajları ve yanlış uygulanması ile de bazı dezavantajları getireceğini ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden avantajları bakımından önemli bir yöntem olan dış kaynak kullanımı ile ilgili rekabet ortamında müşteri tatminin sağlanması adına sektörler üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. Ancak turizm endüstrisindeki otellerin özellikle yiyecek içecek departmanlarının dış kaynak kullanım alanı olarak yerli ve yabancı literatürde riskli görülmesi ile bu durumun tartışılması ve bu konuda yapılan araştırma azlığı, bu konu ile ilgili araştırma yapmayı gerekli kılmaktadır. Başarılı dış kaynak kullanımı için gerekli faktörlerin belirlenmesi ile sonuçların sektördeki diğer işletmelere örnek teşkil etmesi amaçlanmaktadır. Otellerin konaklama yanında misafirle sıkça karşılaşılan alanı olan yiyecek içecek hizmetleri, otel ve misafir açısından önemlidir. Bu alanda dış kaynak kullanımında farklı konseptlerin kullanılarak uygulama sürecinin nasıl işlediği, uygulamanın başarısını etkilemektedir. Bu araştırmada İzmir Çeşme'de bulunan beş yıldızlı İlica Oteli'nin kiralama (leasing) şeklinde yiyecek içecek hizmetlerinde tanınmış markalarla dış kaynak kullanımı gerçekleştirmesinin belirlenmesi ile hem otel yiyecek içecek yöneticisi hem de çalıştıkları tedarikçi işletmelerin yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma, nitel yöntemde gerçekleştirilmiş ve araştırmada örnek olay benimsenmiştir. Örnek olay olarak incelenen otel işletmesi ve dış kaynak sağlayıcı işletme yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Fethiye bölgesinde yiyecek içecek departmanlarında dış kaynak kullanımı uygulamayan beş yıldızlı 7 otel işletmesi yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilerek yöneticiler tarafından yöntemden algılanan riskler ve yöntemi uygulamama nedenleri de incelenmiştir. Araştırma sonuçları birincil ve ikincil verilerden yararlanılarak varsayımlar çerçevesinde literatür bilgileri ile karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda Çeşme’de otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde kiralama (leasing) konseptinde başarılı bir dış kaynak kullanımı gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca varsayımların literatür bilgileriyle desteklenmesi ile dış kaynak kullanımının başarısında, öz yeteneklerin, beklentilerin ve amaçların belirlenmesinin, dış kaynak kullanım sürecinde uzman danışmanlardan yararlanılmasının, sürecin denetleniyor olmasının, tedarikçi ile olan iletişimin ve koordinasyonun, yapılan sözleşmenin, misafirlerden gelen tepkilerin, planlanmış bir sürecin, tedarikçi güvenilirliğinin, tanınmışlığının ve marka durumunun, geçiş sürecinin ve sorunların çözüm yönteminin etkili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Otel, Yiyecek İçecek, Kiralama (Leasing).

ABSTRACT

Within the globalization, companies struggle to develop themselves to meet customers needs and they also struggle to face fierce competition or be more successful than their rivals. Therefore the approach of the classic management had begun leaving its place to modern management techniques and companies use that outsourcing as one of the modern management techniques. By the 1990's outsourcing, which has a propensity for becoming more widespread than in the past, also began being implemented to different types in many areas. In addition, outsourcing, which is meaningful with the other modern management techniques, can be defined as determining companies' core competences and for developing of these focused activities, some or all of the internal activities which are out of core competences provide from external source dependent on the contract.

Studies about outsourcing show that the correct application of the method brings a lot of advantages and the wrong application of the method brings some disadvantages to companies. For that reason about outsourcing, which is an important method with its advantages, many studies are being done on the sectors for customers' satisfaction in a competitive environment. However, hotels' especially food and beverage departments have been seen as too risky about outsourcing in local and foreign literature in the tourism industry. This case has been disputed so there are a few studies on that subject, so all of these lead to make research about the subject. Therefore the results of study, which has necessary factors to determine successful outsourcing, is to be a sample case for the other companies in the sector. Food and beverage services with the reception are often the areas to meet face to face with the guests. By the way how important the food and beverage services are for the guests and hotels that different concepts of using outsourcing in this department and how it works on the outsourcing process effects for the application's success. It was determined the five stars Ilica Hotel was using a leasing concept of outsourcing with brand name companies on the food and beverage services at Çeşme İzmir. So interviews had been done with the hotel's food and beverage manager and also the hotel's provider companies' managers.

The research had been done by the qualitative method and a case study was adopted in the research. Thoroughly interviews had been made by the hotel's manager and the provider company managers with face to face method. Also with five stars 7 hotels' managers at Fethiye area, which do not using outsourcing on the food and beverage department, were interviewed. It was determined managers' perceptions about method's disadvantages and reasons of unsuitable. The results of research collected by benefiting from the first and secondary datas and were compared with the literature knowledge. Results of research showed that the leasing concept of outsourcing is successful in the hotel's food and beverage services. This showed supported of assumptions which factors are influential for successful outsourcing were determination of core competence, determination of expects and targets, using professional advisers at the process of outsourcing, communication and coordination with the providers, contract, guests reactions, process planning, confidence, well-known and brand state of providers, passing process and methods of solving problems.

Keywords: Outsourcing, Hotels, Food and Beverage, Leasing.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
TABLOLAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1 DIŞ KAYNAK KULLANIMININ KAVRAMSAL ANALİZİ	4
1.2 DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHİ GELİŞİMİ, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	14
1.3 DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	17
1.3.1 Kaynaklara Dayalı Yaklaşım	17
1.3.2 Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı.....	18
1.3.3 İşlem Maliyeti Yaklaşımı	18
1.4 DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ	19
1.5 DIŞ KAYNAK KULLANIM TÜRLERİ.....	31
1.6 DIŞ KAYNAK KULLANIMININ DERECELERİ.....	39
1.7 DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ YÖNETİM TEKNİKLERİ.....	40
1.7.1 Temel (Öz) Yeteneklere (Core Competence) Odaklanma	41
1.7.2 Küçülme (Downsizing)	43
1.7.3 Yalın Örgütlenme (Organizasyon) (Lean Organization)	44
1.7.4 Kademe Azaltma (Delaying).....	45

1.7.5	Değişim Mühendisliği (Yeniden Yapılanma) (Reengineering)	46
1.7.6	Kıyaslama (Benchmarking).....	47
1.7.7	Şebeke Organizasyonlar (Network Organization)	47
1.8	DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TEDARİKÇİ FİRMALAR	50
1.9	DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA YAPILAN HATALAR.....	52
1.9.1	Temel Yeteneklerin Dış Kaynaklara Devredilmesi	53
1.9.2	Tedarikçi Seçiminde Hata Yapılması.....	54
1.9.3	Gizli Maliyetlerin Dikkate Alınmaması.....	55
1.9.4	Sözleşmede Yapılan Hatalar	55
1.9.5	Personelin Dikkate Alınmaması.....	56
1.10	DIŞ KAYNAK KULLANIM UYGULAMALARI.....	56

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1	OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	65
2.2	OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM İHTİYACININ BELİRLENMESİ.....	68
2.3	OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULANDIĞI DEPARTMANLAR	70
2.3.1	Odalar Departmanında Dış Kaynak Kullanımı	73
2.3.2	Diğer Departmanlarda Dış Kaynak Kullanımı.....	76
2.3.3	Yiyecek İçecek Departmanında Dış Kaynak Kullanımı	83
2.4	YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI VE TÜRLERİ.....	85
2.5	YİYECEK İÇECEK DEPARTMANININ OTEL İÇİN ÖNEMİ.....	92
2.6	YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER.....	93
2.7	YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ	100
2.8	YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI	105
2.9	YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE OLUŞABİLECEK RİSKLER.....	111
2.10	OTELLERDE VE YİYECEK İÇECEK DEPARTMANLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARI	118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YIYECEK İÇECEK DEPARTMANLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE BUNUN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	126
3.2	ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE YÖNTEMİ.....	128
3.3	VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE VERİLERİN ANALİZİ	129
3.4	ARAŞTIRMANIN KISITLARI	130
3.5	ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	131
3.5.1	Örnek Olaya İlişkin Demografik ve Betimsel Bulgular.....	131
3.5.2	Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Genel Durum Bulguları....	138
3.5.3	Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanında Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasına İlişkin Bulgular	143
3.5.4	Bulguların Genel Değerlendirilmesi	163

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER		176
KAYNAKÇA		188
EK 1: MÜLAKAT SORULARI		205
EK 2: MÜLAKAT SORULARI		208
EK 3: MÜLAKAT SORULARI		210
EK 4: FOTOĞRAFLAR		213
EK 5: HARİTALAR		225
ÖZGEÇMİŞ		

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim ve Dış Kaynak Kullanımı	133
Şekil 2: Dış Kaynak Kullanım İhtiyacının Ortaya Çıkması ve Karar Alma Modeli ..	20
Şekil 3: Tipik Bir Şebeke Organizasyonu	49
Şekil 4: Otel Departmanları	71
Şekil 5: Dış Kaynak Kullanımı Karar Modeli.....	101
Şekil 6: Otel İşletmesinin Dış Kaynak Kullanımı Sınıflandırması ile Olan İlişkisi .	105

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Taktiksel ve Stratejik Amaçlarla Dış Kaynak Kullanımı	35
Tablo 2: Otel Faaliyetlerinin Stratejik Önemine Göre Sınıflandırılması.....	72
Tablo 3: Otel Restoranlarında Konsept Dış Kaynak Kullanımı ile Oluşacak Avantaj ve Dezavantajlar	117
Tablo 4: Örnek Olaya İlişkin Demografik Bulgular	132
Tablo 5: Fethiye’de Beş Yıldızlı Otellere İlişkin Demografik Bulgular.....	137
Tablo 6: Fethiye’de Beş Yıldızlı Otellere Ait Dış Kaynak Kullanımı Genel Durum Bulguları.....	141

GİRİŞ

Dünyada teknolojinin gelişmesi ile ulaşım araçları ve diğer teknolojik cihazlar yaygınlaşmıştır. Ayrıca artan nüfusa bağlı çalışma zorunluluğu ve şartları ile insanın ve bilginin değer kazanması sonucu insanların kısıtlı tatil zamanlarını kendilerini iyi hissedecekleri şekilde geçirmeleri daha önemli hale gelmiştir. Rekabet ise yaşamın her alanında kendini hissettiren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır ve küreselleşme ile birlikte bu olgu hız kazanmıştır. Diğer taraftan, kar amaçlı kurulan işletmelerin sadece karlılıklarını arttırmak amaçlı büyüme düşünceleri yerini müşteri ihtiyacı karşılanarak karlılığın artırılması durumuna bırakmıştır.

İşletmeler önceleri büyümek için çabalarken ekonomik kriz zamanları bazı departmanlarını kapatarak veya dış kaynağa devrederek yaşamlarını idame ettirmek için küçülmek zorunda kalmışlardır. Ancak işletmelerin küçülme ile bazı faydaları görmeleri, yönetim anlayışının değişmesi ve 1990'lı yıllarla birlikte Amerika'da ve Avrupa'da artan dış kaynak kullanımı uygulamaları modern yönetim tekniklerinden biri olarak işletmeleri etkilemiştir. Bir bakıma küçülerek büyüme olarak süregelen dış kaynak kullanımı bilişim sektörü, imalat sektörü, hizmet sektörü, ulaştırma hizmetleri, insan kaynakları hizmetleri gibi faaliyet alanlarında kendini göstermiştir.

Dış kaynak kullanımı diğer yönetim teknikleri ile yakından ilgili ve birlikte uygulandığı zaman anlam kazanan bir uygulamadır. Öz yeteneklere odaklanma, küçülme, süreç yenileme, şebeke organizasyonlar gibi bu yöntemler dış kaynak kullanımının parçaları olarak görülebilir. Tüm bu bilgiler ışığında daha hızlı, kaliteli ve karlı şekilde müşteri tatmininin sağlanması için işletmeler gerekli görülen yönetim tekniklerinden faydalanmaya yönelmişlerdir. Hizmet sektöründe de yaygınlık kazanan yönetim tekniklerinden birisi olan dış kaynak kullanımı, otel işletmelerinin de tercih etmeye başladığı bir uygulamadır. Kısıtlı zamanlarını iyi şekilde geçirmek için otele gelen misafirin ihtiyaçlarının karşılanmasında yetersizliklerin yaşanması, otel işletmesi açısından misafirin tekrar otele gelmemesi, karlılık kaybı ve otel imajının zedelenmesi gibi etkilere yol açabilmektedir ve otel işletmeleri dış kaynağa ihtiyaç duyulabilmektedir.

Otel işletmelerinin faaliyet alanlarının geniş olması ve misafirin çeşitli taleplerine karşılık verme isteğinde aksaklıkların olabilmesi, bu işletmeleri daha kaliteli hizmet verebilmek adına dış kaynak kullanımına yöneltmektedir. Ancak yapılan çalışmalara bakıldığında zaman genelde destek departman faaliyetlerinde ve ikincil faaliyetlerde uygulamanın gerçekleştiği, öz yetenekler kapsamında ise hem yabancı hem de yerli literatürde az uygulamanın olduğu görülmektedir. Öz yetenekler kapsamında yapılan uygulamaların ise derinlemesine incelenmemesi, otel işletmelerinin dış kaynak kullanımında uygulamayı bir alanında yapan işletmeden gördüğü şekilde kendine uyarlamasına yol açabilir. Bu bakımdan başarılı dış kaynak kullanımı için işletmenin hangi alanda, hangi tedarikçiyle, hangi amaçlarla, hangi türde ve nasıl dış kaynak kullanacağı doğru tespit edilmelidir. Yiyecek içecek departmanının önemli olması, bu alanda dış kaynak kullanımı uygulayan işletmelerin nasıl bir süreç yaşadığının derinlemesine incelenmesini gerekli kılmaktadır. Çalışmanın bu konuda literatüre katkı yapması amaçlanmaktadır.

Bu bilgilere dayanarak çalışmanın ilk bölümünde genel olarak dış kaynak kullanımı kavramına bağlı olarak dış kaynak kullanımının tanımı, gelişimi, önemi, özellikleri, yaklaşımları, süreci, türleri, dereceleri, bu yöntem ile ilgili yönetim teknikleri, tedarikçi işletmeler, süreçte yapılan hatalar ve uygulama örneklerine yer verilecektir. İkinci bölümde ise otel işletmelerinde yiyecek içecek departmanlarında dış kaynak kullanımı olarak otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı, otellerde yonteme olan ihtiyacın belirlenmesi, yöntemin otel işletmelerinde uygulandığı departmanlar, yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı, bu departmanın otel için önemi, bu hizmetlerde oteli dış kaynak kullanımına yönelten nedenler, bu hizmetlerde sürecin nasıl işlediği ve bu hizmetlerde yöntemin avantajları ile dezavantajları ve uygulama örnekleri ele alınacaktır. Üçüncü bölümde örnek olay kapsamında Fethiye’de yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmayan beş yıldızlı otellerin yöneticileri ve İzmir Çeşme’de bu hizmetlerde dış kaynak kullanımı gerçekleştiren otel işletmesinin bu departman yöneticisi ve dış kaynak sağlayıcıları ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler analiz edilerek bulgular sunulacaktır. Çalışmanın sonuç kısmında ise elde edilen bulgular ile literatür bilgileri karşılaştırılarak bunlarla ilgili bilgiler ve bazı öneriler sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dış kaynak kullanımı, gün geçtikçe değişik sektörlerde uygulama alanı bularak işletmeler üzerindeki etkilerini arttırmaktadır. Bilimsel olarak yapılan çalışmalar da dış kaynak kullanımının sektörlerdeki uygulanma durumunun genelde başarılı gerçekleştiğini göstermektedir. Bu yüzden dış kaynak kullanımı yönetim tekniğinin anlaşılması ve tanınması işletmeler için önem arz etmektedir.

Çalışmanın bu bölümü on kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda dış kaynak kullanımının tanımı ile kavramsal analizi yapılarak, ikinci kısımda dış kaynak kullanımının tarihi gelişimi, önemi ve özellikleri üzerinde durulacaktır. Üçüncü kısımda ise dış kaynak kullanımı ile ilgili temel yaklaşımlar açıklanmaya çalışılacaktır. Dış kaynak kullanım süreci, bu bölümün dördüncü kısmını oluşturmaktadır ve beşinci kısımda dış kaynak kullanım türleri incelenecektir. Dış kaynak kullanım dereceleri bu bölümün altıncı kısmında ele alınacaktır. Dış kaynak kullanımı ile ilgili diğer yönetim teknikleri olarak temel yeteneklere odaklanma, küçülme, yalın örgütlenme, kademe azaltma, değişim mühendisliği, kıyaslama ve şebeke organizasyonlar yedinci kısımda alt başlıklar olarak açıklanacaktır. Sekizinci kısım, dış kaynak kullanımında tedarikçi işletmeler başlığı ile incelenerek, dokuzuncu kısımda ise dış kaynak kullanımında yapılan hatalara yer verilecektir. Son olarak onuncu kısımda, dünyada ve Türkiye'deki dış kaynak kullanım uygulamaları ve alanları hakkında bilgi verilecektir.

1.1 DIŞ KAYNAK KULLANIMININ KAVRAMSAL ANALİZİ

Dış Kaynak Kullanımı (DKK, İngilizce: outsourcing), 1990'lı yılların başında yönetim ve organizasyon alanında yaşanan köklü değişimler sonucu ortaya çıkan ve işletmelerin küreselleşme ile birlikte ayakta kalma çabalarını tetikleyen yeni yönetim yaklaşımlarından birisidir (Gül, 2005). Literatürde DKK, ekonomik, finansal, maliyet, rekabet, verimlilik ile performans, operasyonel ve stratejik açıdan değişik tanımlar içindedir.

DKK, ilk kez 1979 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü'nde ve 1981 yılında da Business Week Dergisi'nde çıkan bir makalede kullanılmıştır. Diğer taraftan bir işletme stratejisi ve iş modeli olarak DKK kavramının kullanılması 1990'lı yıllara denk gelmektedir. İngilizce karşılığı Outsourcing olan ve Türkçe'ye Dış Kaynak Kullanımı olarak geçen bu yönetim tekniğinin ismi, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Dışsal Tedarik, İŞi Dışarıya Verme gibi tanımlamalar olarak da karşımıza çıkmaktadır (<http://tr.wikipedia.org>, 2009). Outsourcing, İngilizce "outside resource using" (dışarıdan kaynak kullanma) ifadesinin kısaltılmıŐ biçimidir (Hüseyinzade, 2006: 56). Out-source, Oxford İleri İngilizce Sözlüğü'nde (2000: 830), "işletme için dışarıdan bir Şirketin mal tedarik etmesi veya çalışması" olarak tanımlanmaktadır.

Greaver (1999: 3), DKK'yı "organizasyonun tekrarlayan bazı içsel faaliyetlerinin ve karar haklarının düzenlenen bir sözleşme ile dış tedarikçilere transfer edilme davranıŐı" olarak açıklamıŐtır. Lankford ve Parsa (1999: 310), "işletme dışındaki kaynaklardan mal ve hizmet edinimi", Fan (2000: 2) ise "müşterinin (işletme) kendisinin işletme içinde gerçekleştirdiği hizmetlerin veya süreçlerin müşteri ile satıcı veya satıcılar (tedarikçiler) arasında kontrata dayalı anlaşma yapılarak gerçekleştirilmesi" gibi tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre ise "DKK, spesifik bir iş görevi için olan sorumluluk sürecini çalışan (iŐören grubu) gruptan çalıŐmayan (iŐsiz olan) başka bir gruba geçirilmesidir" (Zhu vd., 2001: 374). Griffiths'e (2009) göre "DKK, bir organizasyonun daha küçük görevlerini sözleşme ile uzman ve yeterli hizmet tedarikçilerine bırakma olarak uygulanan bir stratejidir".

Koçel (2005: 389), dış kaynak kullanımını daha öz olarak “işletmelerin, iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaları” şeklinde ifade etmiştir. DKK ile ilgili tanımlara bakıldığında işletmeler açısından farklı bakış açıları ile ele alındığı göze çarpmaktadır. Bu duruma örnek diğer bir tanım ise “ürünlerin imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturucu faaliyetlerin dışarıdan sağlanması; örgütün dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesi yani işletmeye diğer örgütlerden girdi niteliğinde hizmet ya da ürün sağlanmasıdır” (Genç, 2004: 215). DKK, “işletmelerin rakiplerine oranla daha iyi yaptıkları temel yeteneklerin belirlenmesi ile diğer yardımcı işlevler için konularında uzman işletmelerle sözleşmeler imzalayarak işletme faaliyetlerinin yürütülmesi temelli bir yönetim tekniğidir” (Hacıoğlu vd., 2008: 178). Fayda-maliyet amaçlı yaklaşıldığında ise DKK, “ürün veya hizmetlerin işletme tarafından üretilmesi yerine, başka işletmelerden daha ucuz ve kaliteli olarak sağlanmasını amaçlayan bir yönetim stratejisidir” (Türksoy, 2005: 11). Rekabet bakımından da “işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak amacıyla düzgün işlemeyen faaliyetlerini, konusunda uzman işletmelere aktararak işletme faaliyetlerini ise en iyi bilinen konu ile sınırlama yani diğerlerini dışarıdan temin etmeye yönelik bir strateji” (Ünalır, 2007: 1) olarak karşımıza çıkmaktadır.

DKK ile ilgili literatürde yakın anlamda düşünülecek başka kavramlar da kullanılmaktadır. Bunlar: “Ortaklıklar (partnership)”, “öz yetenek bazında yapılan ortaklıklar (co-sourcing)” (Koçel, 2005: 390), “alt yüklenici ve taşeronla iş yaptırma (subcontracting)”, “iş ortaklığı, müşterek yatırım girişimi (joint venture)”, “stratejik kaynaklama veya stratejik ortak edinme (strategic sourcing veya partnering)” (Greaver, 1999: 10), “faaliyetlerin daraltılarak dışarıdan iş yaptırma (contracting-out)” (Szymankiewicz: 1994: 28), “dışarıdan tedarikçiler kiralama, imkan ve tesis yönetimi (out-tasking, facilities management)” (Kleeman, 1994: 24), “dikey ve yatay birleşme (vertical ve horizontal integration)” (Lonsdale ve Cox, 2000: 445), “ortak markalaşma (co-branding)” (Boone, 1997: 34), “birlik veya stratejik ortaklık (corporation veya corporate strategy)” (Lankford ve Parsa, 1999: 310), “stratejik ittifaklar, birlikler (strategic alliances)”dır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 133). Ayrıca “imtiyaz sözleşmesi (franchising) ve lisans verme” (Eren, 2001:

128), “üçüncü Parti” (third party) (Jumah ve Wood, 2000: 265) ve “tedarikçi, tedarik zinciri ve yönetimi (supplier, supplier chain ve management)” (Gülen, 2007: 1) kavramları da sayılabilir.

Bu sayılan kavramlar her ne kadar DKK ile birlikte anılsa da kavramlar arasında anlam farklılıkları bulunmaktadır. İşletmelerin DKK alanları arttıkça nihai başarıları birbirine bağlı olan işletmeler topluluğu oluşmaktadır ve bunun için DKK yerine işletmelerin kendilerini en iyi bildikleri işle sınırlayıp diğerlerini dışarıdan almaya yönelmeleri sonucu oluşan öz yetenek bazında ortaklık (co-sourcing) kelimesi de kullanılabilir. Böylece işletmeler arasında bir çeşit ortaklık (partnership) başlamaktadır (Koçel, 2005). Ortaklık süreci, bu ilişkisel olgunun karşılıklı beklentilerine göre şekillenmektedir ve oluşan birbirine bağlı işletmeler topluluğu şebeke (network) organizasyonları ortaya çıkararak DKK’ya göre biraz daha karmaşık yapıya sahip olabilir.

Alt yüklenici, taşeron (subcontracting), sözcüğünün anlamı mal ve hizmet üretiminde işletme eğer kullandığı iç kaynakları yeterli görmüyorsa veya içeriden sağlamayı az karlı buluyorsa bu durumda komisyon veya ücret karşılığı alt yüklenici yani taşeron kullanarak bu işleri gerçekleştirmesi ile açıklanabilir (Gül, 2005; Tutar vd., 2006). İşletmeler tarafından taşeron kullanma yöntemi başta inşaat sektöründe olmak üzere çok eskilere kadar gitmektedir (Koçel, 2005). Ancak DKK, taşeron kullanmanın ötesinde işletmenin tüm birimleri üzerinde etkisi olan bir yönetim anlayışı içindedir (Hacıoğlu vd., 2008).

Ortak yatırım girişimi (joint venture), küresel boyutta da kendini gösteren bir olgu olmakla birlikte üretim ve pazarlama faaliyetleri için işletmelerin güvenilir işletmelerle bir araya gelerek oluşturdukları risk paylaşımlı yatırım ortaklığı olarak tanımlanabilir. Özellikle yeni yatırımlarda uluslararası pazarlara açılmak için yabancı işletmelerin yerli işletmelerle gerçekleştirdikleri ve oldukça tercih edilen bir ortaklık uygulamasıdır (Eren, 2001). Yeni bir pazar, süreç ve yapılaşma ile DKK’ dan farkı bulunmaktadır.

Stratejik kaynaklama ve ortak edinimi (strategic sourcing ve partnering), ayrıca ortak ittifaklar (partnership alliances) günümüzde giderek yaygınlaşan ve karşılıklı güvene dayalı uzun döneme yayılmış amaçları gerçekleştirmek için yapılan dışsal kaynaklama, ortaklık veya ittifaklardır. (Kakabadse ve Kakabadse, 2005). Ancak stratejik yönetim sürecinde işletmeler, DKK kararında da stratejik düşünce ile süreci uyguladıkları zaman uzun dönemli ortaklıklar veya ittifaklar ile amaçları doğrultusunda başarılar kazanmaktadırlar. (Aydınlı, 2001).

Önceden içeriden sağlanan bazı faaliyetlerin daraltılarak sözleşme ile dışarıya verme; dışarıdan iş yaptırma (contracting-out) (Fan, 2000), yabancı literatürde DKK tanımlarına bakıldığında zaman karşılaşılan bir kavramdır. Zira organizasyonların daha esnek bir yapıya dönüşebilmeleri ve bir takım maliyetlerini azaltmaları için bazı faaliyetlerini geleneksel olarak içeriden sağlamak yerine dışarıdan iş yaptırarak gerçekleştirdikleri giderek yaygınlaşan bir inanç olmaktadır (Fill ve Visser, 2000). Bu durum işletmeleri DKK'ya yönlendirmekte ve daralan faaliyet alanında amaçlara odaklanılarak olumlu sonuçlara ulaşılmaktadır. Ancak “contracting-out” ile “selling-out” (anlaşma ile dışarıya bazı işletme işlevlerini, stoğunu satma, devretme) (Szymankiewicz, 1994) birbiri ile karıştırılmamalıdır. DKK, bu kavrama göre öz yetenek (core competence) olgusuyla daha iç içedir.

Dışarıdan tedarikçiler kiralama, görevlendirme, imkan ve tesis yönetimi (out-tasking, facilities management) kavramları yine DKK ile anılan ve tesis yönetiminde bir veya birkaç görev için uzman tedarikçiler/satıcılar kiralınması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca DKK'ya göre daha yaygın kullanılmaktadır. Aralarındaki fark, DKK'da genelde tek satıcıdan tam hizmet kiralama ve işletme ile ilişkilerin daha yoğun olması durumu bulunmaktadır (Kleeman, 1994). Diğer bir fark ise işletmenin geçici olarak ihtiyaç duyduğu alanlardaki personel ve hizmet ihtiyacını karşılamak için işçi kiralaması ve diğer gerekli donanımın hizmeti alan işletmenin kendisinin karşılaması gibi kullanımı mevcuttur. Bu bakımdan “işçi/iş kiralama (labor contracting)” kavramı ile tedarikçi kiralama (out-tasking) bu açıdan birbirine benzemektedir (Allen ve Chandrashekar, 2000).

Dikey/yatay birleşme (vertical/horizontal integration) ve DKK sektörlerdeki kullanım oranı, faydaları ve ürün başarısına olan etkileri bakımından bilimsel çalışmalara konu olmakla birlikte işletmelerde uygulanırken yenilikçi yaklaşımla fakat dikkate alınarak süreç gerçekleştirilmelidir (Rothaermel vd., 2006). Dikey birleşme/bütünleşme, aynı sektör içinde fakat farklı üretim faaliyetlerini kapsayacak şekilde işletmelerin birleştirilmesidir. Böylece daha geniş pazara sahip olunur ve risk oranı birleşme ile daha aza indirgenir. Örnek vermek gerekirse turizm sektöründe British Airways'ın, Thomson Tur Operatörü ve Polly Seyahat Acentası ile birleşmesi bir dikey bütünleşmedir (İçöz ve Kozak, 1998).

Yatay birleşme/bütünleşme, aynı sektör ve aynı üretim anlayışı içinde işletmelerin faaliyetlerinin birleştirilmesi ile gerçekleşen bütünleşme türüdür. Örnek olarak yaygın kullanım alanı olan havacılık sektöründe birbirinden hisse alınarak yapılan birleşmeler verilebilir (İçöz ve Kozak, 1998). Yatay ve dikey bütünleşme stratejilerinde dört ana güdüsel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, ölçek ekonomisini işletmeye kazandırmak, büyük oranda pazar gücü ile çalışma fırsatı sağlamak, artan ürün zinciri ile güvenlikte olmak ve son olarak potansiyel olarak süreç, hammadde ve dağıtım kanalları üzerinde kontrol kazanmaktır (Lonsdale ve Cox, 2000).

Ortak markalaşma (co-branding), iki veya daha fazla tanınmış marka olan işletmelerin genelde aynı çatı altında olmak üzere bir alanda hizmet vermesidir. Böylece işletmeler kendi gerçekleştirdiklerine veya tek tanınmış bir marka işletmesi ile çalışarak elde ettiklerine göre güçlenerek daha çok müşteri trafiği ve sadakati elde etmektedirler. Örnek olarak otellerin yiyecek içecek departmanları için yine yiyecek içecek alanında marka olmuş başka işletmeler (Burger King, Mado, Starbucks gibi) ile çalışmaları sayılabilir (Boone, 1997).

Son yıllarda yeni teoriler sektörlerde uygulandıkça satıcılarla ilişkiler gelişmekte ve bu ilişkiler tedarikçilerle ortaklıkları meydana getirmektedir. Bu ilişkide tedarikçi, şirketle koordineli çalışarak şirketin stratejik ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir (Freytag ve Kirk, 2003). Birlik veya stratejik ortaklık (corporation veya corporate strategy), DKK'da işletme faaliyetlerinin azaltılarak bazı

faaliyetlerin ve hizmetlerin dışarıdan sağlanması sürecinde oluşan bir ortaklık çeşididir. Bu ortaklık ilişkisi, birçok faydanın yanında önemli derecede tedarikçiden teknoloji avantajını da beraberinde getirmektedir (Lankford ve Parsa, 1999).

Küreselleşme yolunda işletmeler daha esnek yapılar haline gelebilmek için DKK'ya başvurmaktadır. Bu yolda geniş bir kavram olan stratejik ittifaklar ve birlikler (strategic alliances), riski paylaşarak işletmelerin daha stratejik düşünce ile amaçlarına ulaşmak için kullandıkları bir yöntem olmaktadır. Böylece Keiretsu modeline bürünen bağımsız işletmeler ittifak yaptıkları organizasyonlar ile birlikte harekete geçerek bu uzun süreli ilişkide rekabet avantajı elde etmektedirler (Kakabadse ve Kakabadse, 2000). Ayrıca tek tedarikçi yerine birkaç işletme ile sözleşme yapılması günümüzde daha az geleneksellik taşımaktadır (Kakabadse ve Kakabadse, 2005). Örneğin Japon “Keiretsu” sisteminde ana işletme ile tedarikçi işletme birlikte iş sürecini gerçekleştirmektedir (Bireysel çalışma yerine grup çalışması Japonya’ da daha yaygındır). Bu süreç, amaçlar doğrultusunda beraber problemleri çözerek kaliteyi geliştirmek ve maliyetleri azaltmak için çalışmayı kapsamaktadır. Ayrıca sistemde ana işletme, tedarikçi işletmeye teknik hizmet ve işgörenler için eğitim vermektedir. Nitekim Japonya’ da işletmeler tedarikçilerini gözetmekte ve ilişkilerini sıkı tutmaktadır. Bu durum sempai ve kohai kavramları ile ilişkilendirilebilir. Bu tip anlaşmalarda ana işletme Japonca bir kelime olan “sempai” ve tedarikçi işletme ise çocuk anlamına gelen “kohai” olarak anılmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Stratejik ittifak, tek taraflı kaynak transferi yönünden DKK uygulamasından farklıdır (Looff, 1997). Ancak hantal ve her alana yayılmış işletme rekabet ortamında çağa ayak uydurmakta zorlandığından stratejik birlik haline gelerek az maliyetle yüksek üretim gerçekleştirmektedirler (Seymen, 2000).

Lisans verme, belirli bir bedel karşılığı ve belirli bir süre için bir işletmenin başka bir işletmeye ürünlerini ve üretim için gerekli teknolojiyi devretmesidir. Belirlenen süre sonunda taraflar isterlerse anlaşmayı tekrar uzatabilirler. İmtiyaz sözleşmeleri (franchising) ise bir işletmenin (franchisor) başka bir işletmeye (franchisee) ürünlerini ve üretim teknolojisini paket halinde vererek hizmeti alanın iş

sürecini (hammaddeden satışa kadar olan süreç) denetleme ve eğer aksaklık oluşuyorsa düzeltme, yine de kalite sağlanamıyorsa anlaşmasını iptal etme hakkına sahip bir ilişkiyi kapsamaktadır. İmtiyaz sözleşmesinde ana işletme (franchisor) gerekli eğitim, proje ve yönetim desteğini karşı tarafa sağlamaktadır ancak denetimi elden bırakmamaktadır çünkü burada işletme imajı oldukça önemlidir. Bu anlaşma kapsamında ana işletme (franchisor) satış tutarı üzerinden komisyon alır. Günümüzde uluslararası boyutta da revaçta olan imtiyaz (franchising) uygulamalarına Mc Donald's gibi fast food işletmeleri örnektir (Eren, 2001).

Üçüncü parti (third party) ve tedarikçi, tedarik zinciri ile yönetimi (supplier, supplier chain ile supplier chain management) kavramları DKK'dan ayrı düşünülmemeyen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira işletmeler faaliyetlerini daraltarak öz yeteneklerine (ana faaliyet alanları, iyi bildikleri iş) odaklandıkça diğer az karlı faaliyetlerini (temel yetenek dışındaki görevlerini) üçüncü parti hizmet işletmelerine devretmektedir (Jumah ve Wood, 2000). İşletmelerin özellikle lojistik faaliyetlerinde DKK gerçekleştirmeleri, üçüncü parti lojistik (3PL) olarak tanımlanmaktadır (Sevim vd., 2008). Özellikle uluslararası işletme faaliyetlerinde DKK devreye girerek işletmenin farklı birimler oluşturması yerine, envanter yönetimi, depolama ve nakliye gibi işlerinin bu işte uzman işletmelere bırakılması ile esnek bir yapı oluşmaktadır. Ayrıca üçüncü parti lojistikte DKK, hizmet alan işletmeye kendi kaynaklarını ve zamanını en etkin şekilde kullanma, bilgi sistemlerini düzeltme avantajı sağlar (Szymankiewicz, 1994; Derinalp, 2007).

Küresel satın alma ve şirket evlilikleri arttıkça tedarik zincirindeki halkalar da artmaktadır. Bu bakımdan tedarik zinciri yönetimi (supplier chain management) de günümüzde önemli yer tutmaktadır. Küresel pazarlara giriş kapsamında organizasyonlar daha dışa açık bu yüzden daha riskli ama verimli konuma gelmiştir. Özellikle tam zamanında üretim amacı ve tedarikçilerin başarısı için tedarik zinciri yönetimindeki tedarikçilerin geliştirilmesi, DKK stratejilerinin de önemini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü DKK'daki stratejilerin amacı, uzun dönemli alıcı/satıcı ilişkisi çerçevesinde tedarikçilerin çalışmasını ve işletme amaçları doğrultusunda bu ilişkiyi

sürdürmeyi gerektirmektedir. Ulaşılacak istenen amaçlardan kaliteyi, hizmet performansını arttırmak ve maliyetleri düşürmek bunlardan birkaçıdır (Gülen, 2007).

DKK ile ilgili kavramlar içinde “doğrudan yatırım yapma” (Eren, 2001), ayrıca genelde kamu sektörü ile belediyelerde uygulanan “özelleştirme” (Coşkun, 2002) ve “ihale usulü iş yaptırma” (Yılmaz, 2004) gibi olgular da sayılabilir.

Literatürde ve sektörlerde aynı anlamda düşünülen bu kavramların bazılarının açıklamasında belirtildiği gibi DKK ile bahsedilen kavramlar arasında birtakım farklılıkların olduğu da bir gerçektir. DKK kavramını bu belirtilen konseptlerden ayıran en önemli fark ise işletmelerin yeni yatırımlarında ve yeni faaliyet uzantılarında büyüme güdümlü iş süreci oluşturmaları ile DKK'nın çelişmesidir. Çünkü DKK, işletmelerin iş sürecinde kendi faaliyetleri kapsamında bulunan (önceden içeride gerçekleştirilen) fakat küçülerek iyi bildikleri işlere (temel yetenekleri) odaklanmaları ve diğer faaliyetlerin de verimli bir şekilde devamlılığını sağlamak amaçlı bu işlerin alanında uzman kişilere devrini veya dışarıdan bir işletmeyle ikamesini ifade etmektedir (Greaver, 1999; Coşkun, 2002). Ayrıca DKK stratejik ortaklık bağının kurulmasıyla bu ilişkiden sadece maliyet avantajı değil, aynı zamanda esneklik, hız, kalite, etkin kaynak kullanımı, risk azaltma, müşteri memnuniyeti, teknoloji ve bilgi transferi gibi faydaları da sağlamayı amaçlamaktadır (Lankford ve Parsa, 1999). Bu faydaları elde etmek için DKK uygulama süreci ve prensipleri informal değil sözleşmeye dayalı, sorumluluk devrinden dolayı kontrollü ve işbirliği içinde ama eski uygulamalardan daha farklı işlemelidir. DKK ile anılan kavramlardan bu bakımdan da ayrıcalıkları bulunmaktadır (Aydınlı, 2001; Hacıoğlu vd., 2008).

DKK, geleneksel yap-satınal kararından ve işletme-tedarikçi ilişkisinden farklıdır. Zaten bütün işletmeler dışarıdan ihtiyaçları doğrultusunda bir şeyleri satın almaktadırlar. DKK kararı ile işletme, faaliyetlerinin belirli bir sürecini tedarikçiye aktararak devrettiği işlerin nasıl yapılması gerektiğine bakmaz, işleri nasıl görmek istediği ve sonuçlarıyla ilgilenir (Fill ve Visser, 2000; Hüseyinzade, 2006).

Tüm bu bilgiler ışığında DKK'nın tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız birşey ifade etmediği de bir gerçektir. İşletmeler ana faaliyet alanlarına odaklandıkça (öz yetenekler) DKK artacak, DKK uygulaması arttıkça ortaklık (partnership) ve işletmelerarası bilgi akışı sağlanacak ve diğer kavramlar daha çok gündeme gelecektir. Böylece işletmeler hem işlerini verimli hale getirecekler hem de dinamik ve esnek yapıda pazarda yer alacaklardır (Koçel, 2005).

İş hayatında değişen koşullar nedeniyle bu koşullara ayak uydurma çabası içinde olan organizasyonlar değişmeyen tek gerçek olarak ifade edilen değişim için DKK uygulamalarından azami ölçüde faydalanmak durumundadırlar. DKK, kısaca “kendi iyi bildiğin işin en iyisini yap, gerisini işletme dışındaki işletmelere yaptır (do your best, outsource rest)” biçiminde açıklanmaktadır (Freytag ve Kirk, 2003: 141; Türksoy, 2005: 11). Zaten küresel dinamikler ve artan rekabet ortamındaki tüketici beklentileri değişerek işletmeleri DKK'ya yöneltmektedir (Genç, 2004). Nitekim günümüzde bir işletmenin her alanda kendi kaynakları ile faaliyet göstermesi işletmeyi başarısız kılan bir neden olmaktadır (Gül, 2005).

DKK uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlere bakılacak olursa bunlar, ülke sınırlarını ortadan kaldıran “küreselleşme”, bununla birlikte artan “değişim”, küreselleşme ve değişimin etkisi ile “bilgi teknolojisi ve fiziki şartları değiştiren üretim, yönetim alanında gelişen teknoloji”, tüm bu olguların hızlandırdığı “rekabet ortamı” olarak sıralanabilir (Aydınlı, 2001).

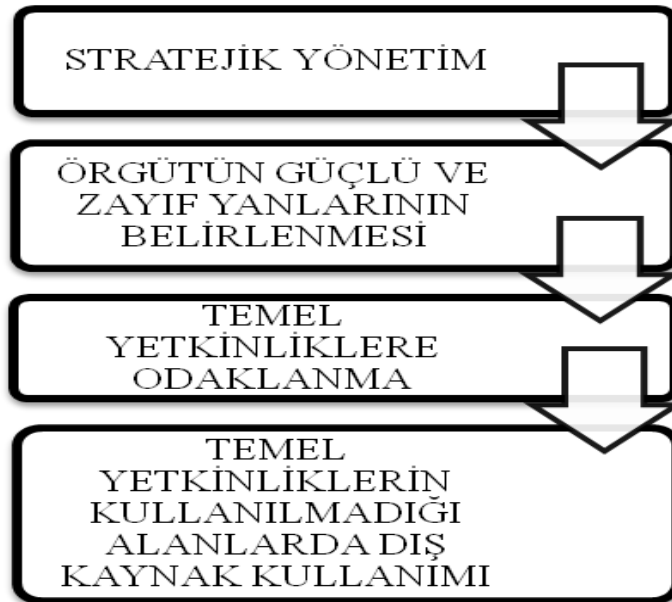
Organizasyonlar, iç ve dış koşulların değişmesi ve sayılan nedenlerden dolayı müşteri taleplerinin de farklılaşması ile kaliteyi yakalayabilmek ve dünyaya ayak uydurmak için çabalamaktadırlar. Bu yolda gerçekleşen köklü değişimler aşağıdaki biçimlerde gerçekleşmektedir (Ünalır, 2007: 7):

- Büyüklük ekonomisinden esnek yapıya kavuşmak için küçük yapılara,
- Geleneksel bürokratik kişiliği kenara bırakıp girişimci olmaya,
- Büyük üretim merkezleri yerine küçük fabrikalara,

- Dikey entegrasyondan tedarikçi ve alanında uzman işletmelerle çalışmaya,
- Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyondan basık ve yalın bir yapıya,
- Pazar payını arttırmaya karşı değişik pazarlar bulmaya,
- Toplu pazarlama yerine niş pazarlama anlayışına,
- Kantiteden (Nicelik) kaliteye (nitelik) ve taktiksel hedeflerden stratejik hedeflere doğrudur.

İşletmeler, stratejik yönetim anlayışı ve uygulamalarında işte bu yolda değişmek için bir yönetim tekniği olan DKK'ya başvurumaktadırlar. Ancak organizasyonlar Şekil 1'de görüldüğü üzere değişim sürecinde iç ve dış tehditleri ve faydaları (Swot analizi), örgütün güçlü ve zayıf yanlarını iyi analiz ederek temel yetenekleri doğrultusunda DKK gerçekleştirmelilerdir. DKK uygulaması ile işletme başka işletmelerle iletişime geçerek işbirliği yapmakta, böylece küçülmekte ve yalın örgüt yapısına sahip olmaktadır (Karacaoğlu, 2001; Aydınlı, 2001).

Şekil 1: Stratejik Yönetim ve Dış Kaynak Kullanımı



Kaynak: Aydınlı, (2001): 14.

DKK ile işletmeler stratejik yönetim anlayışında uygulama gerçekleştirmeleri sonucu daha etkin hale gelebilmektedirler. Bu bakımdan DKK uygulaması doğru amaçlar ve doğru analizler ile müşteri beklentilerini de doğru karşılayabilecektir. İşletme beklentilerinin analizler sonucu göz önüne alındığı gibi müşteri beklentileri de etkin DKK için önemli bir durumdur. Böylece işletmeler küreselleşmenin olumsuzluklarını da bünyelerinde olumlu hale getirebileceklerdir. Bunun için yapılacak uygulama hakkındaki bilgi diğer önemli bir husustur.

1.2 DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHİ GELİŞİMİ, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

DKK, 1980'lerden bu yana popülerliğini arttırmış bir uygulama tekniğidir (Fill ve Visser, 2000). Bununla birlikte DKK uygulamaları tarihte oldukça eskiye dayanmaktadır. İmalat sektöründe fason üretim ve inşaat sektöründe taşeron kullanımını eskiden beri devam eden DKK örnekleridir (Koçel, 2001). Çağdaş anlamda DKK'nın 1930'lu yıllara kadar geçmişe gittiği söylenebilir (Özdoğan, 2007). Özellikle DKK örneklerinden kamu yönetim yaklaşımında özelleştirme uygulamaları (yol, araç-gereç, ulaştırma faaliyetleri gibi) yaygınlaşarak özel sektörü de etkilemiştir (Coşkun, 2002). DKK'nın tarihsel gelişimine bakılacak olursa kavram ABD hükümetinin yönetimde bilişim sistemlerini tedarikçilere devretmesi ile II. Dünya Savaşı yıllarına kadar uzanmaktadır. Böylece 1980'li yılların sonunda büyük şirketler, gelişen bilişim sistemleri ticareti nedeniyle bilgi sistemlerini tedarikçilere devrederek bu trendin yayılmasında birer aktör olmuşlardır. Ayrıca DKK'ya benzer uygulama örnekleri olarak yukarıda da kısaca değinildiği gibi alt yüklenici anlaşması ile hizmet alma, yatırım girişimciliği ve stratejik ortaklıklar gibi uygulamalar geçmişte belirgin şekilde kullanılmıştır. Bunlara tarihten örnek vermek gerekirse (Greaver, 1999: 10):

- Tarımsal faaliyetlerde ihtiyaç duyulan mevsimlik insan gücü ihtiyacının dışarıdan temini,

- İnşaat yapımı faaliyetlerinde alt yapı hizmetlerinin (elektrik, sıhhi tesisat gibi) taşeronlaştırılması,
- Askeri alanda ihtiyaç duyulan ekipmanların temininde hükümetlerin anlaşmayla dışarıya bu işleri vermesi
- Otomotiv sektöründe yedek parça imalatı faaliyetlerinde DKK yıllardır kullanılmaktadır.

Asıl olarak tedarik zinciri üzerine DKK otomobil endüstrisinde 1940'lı yıllarda dikkat çekerek Batı'nın Japonya'dan kopyaladığı bir model olmuştur. Ancak az kar marjı yüzünden bu stratejinin başarısız olduğu düşünülmüştür (Lonsdale ve Cox, 2000).

1980'li yılların sonunda ise Avrupa ve Amerika'da liberalizmin baş göstermesi ile Japon efsanesine bağlı "Biz" duygusu temelli Toplam Kalite Yönetimi ve bununla örtüşmeyen "DKK, Stratejik Küçülme" gibi liberalizme bağlı yaklaşımlar benimsenmeye başlanmıştır (Coşkun, 2002). İşletmeler, 1980'lerdeki küresel durgunluk yüzünden maliyetlerini azaltmak için dış kaynak kullanıp küçülerek asıl faaliyet alanlarında hizmet vermeyi sürdürmüşler, 1990'lı yıllarda ise uygulamanın maliyet azaltma amacı dışındaki diğer faydalarını ve fırsatlarını da hissetmeleri ile esnek bir yapıda DKK'yı stratejik olarak da uygulamaya başlamışlardır (Embleton ve Wright 1998; Özdoğan, 2007; Griffiths, 2009).

Küreselleşmenin etkilerinin 1990'lardan itibaren artması ile rekabetin hız kazanması, değişen çevre koşulları karşısında yaşamlarını sürdürmeleri için işletmeleri iradelerinin dışında kendi kendini besleyen bir duruma getirmiştir. Ayrıca çağı yakalamak için işletmeler, mevcut yapıyı günün koşullarına hazırlayarak rakiplerinden farklılaşmak ve daha etkin bir şekilde verimli olabilmek adına çabalamaktadırlar. Burada ortaya çıkan DKK'nın önemi, bu amacın bir parçası olarak uygulanmasıdır. Zira DKK, işletmelerin ana faaliyetlerini yerine getirirken hem kaliteli mal ve hizmet ile müşteri tatminini sağlamayı hem de planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını gerçekleştiren bir yapıyı öngörmektedir

(Tezel, 1998; Güner, 2004). Zaten bu yüzden 1980’li yıllardan sonra müşteri isteklerinin karşılanabilmesi için işletmeler ürün kalitesi odaklı çalışma sergileyerek inovasyon ve dizayn üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

1990’lı yıllarda da örneğin, ABD’ de büyük ortaklıkların %90’dan fazlası hizmetlerinde DKK uygulamaktadır. 1996’da %8.2 olan ve 1997’de %9.4’e çıkan DKK yoluyla gerçekleşen şirket evliliklerindeki bu artış ise DKK’nın 1990’lı yılların sonundaki ABD’de olan önemini bize göstermektedir (Allen ve Chandrashekar, 2000). Günümüzde DKK’nın klasik yönetimdeki “yap veya satın al” anlayışından farkı stratejik olarak uygulanmasından kaynaklanmaktadır (Fill ve Visser, 2000). 21. yüzyılla birlikte teknoloji, ulaşım ve iletişim araçlarında yaşanan gelişme ile bilginin önem kazanması, işletmeleri değişime ve dış çevreye açık hale getirmiştir. Bu yıllardan sonra daha önemli bir yönetim stratejisi haline gelen DKK, mükemmel ulaşmanın yolunun olabildiğince sadeleşmekten geçtiği felsefesi ile işletmelerin küçülerek büyüme yolundaki uygulaması olmaktadır (Karacaoğlu, 2001).

Her işletme kendini dünyanın en iyisi olarak düşünebilir ancak işletmelerin başka başarılı işletmelerle kendini kıyaslaması, işletmelerin daha birçok değişime açık olduklarını gösterecektir (Quinn ve Hilmer, 1995). Dünyada üretim ve yönetim alanındaki değişime bağlı gelişmelerin ise maliyetten değer etkinliğine, kitle üretiminden kıvrak üretime, imalat teknolojisinden bilgi teknolojisine ve yerel ekonomiden küresel ekonomiye kayması ile organizasyonlar stratejik DKK ile uygun tedarikçi/lerle çalışarak esnek bir yapıya geçip ana faaliyetlerinde verim elde edebilirler (Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Bu verilen bilgilerden sonra DKK’nın özelliklerini kısaca sıralamak gerekirse, taktiksel düşünce yerine uzun vadeli bir ilişki gerektirir, tarafların karşılıklı güvenine dayanır, stratejik ortaklık anlayışı hakimdir, taraflar için kazan-kazan prensibi bulunmaktadır, derinlik ve genişlik boyutu olan bir uygulamadır, son olarak öz yeteneklere odaklanma söz konusudur (Yılmaz, 2007).

DKK kavramının gelişimi ile birlikte dayandığı bazı temel yaklaşımları da açıklamak yerinde olacaktır. Bir sonraki kısımda özet olarak bu bilgilere yer

verilecektir. İşletmeler değişik açılardan DKK uygulamalarında bir sonraki kısımdaki teori bazlı faaliyetlere yönelmektedirler.

1.3 DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Organizasyon, işletmenin amacı doğrultusunda gereksinim duyduğu maddi (makine, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler gibi) ve beşeri (personel gibi) araçlarla donatılması ve bu araçların verimli kullanılacakları şekilde departmanlara tahsis edilmesi demektir. Organizasyon, maddi ve beşeri sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu çalışması için faaliyet gösterir. Böylece karşılığında amaç ve hedeflerine ekonomik biçimde ulaşmış olur (Eren, 1998). Bu çerçevede işletmeler, yüksek rekabet ortamında yaşamlarını idame ettirmek için kaynaklarını çevreden almaksızın hayatlarını sürdüremezler (Tutar vd., 2006). Konu ile ilgili sektörlerde organizasyonların DKK uygulamalarındaki yaklaşımlarının hangi etkinliği sağlamak amaçlı yapıldığı incelenmiş ve üç tür başlık altında toplandığı görülmüştür (Yılmaz, 2004). Bunlar aşağıda alt başlıklar halinde incelenmektedir.

1.3.1 Kaynaklara Dayalı Yaklaşım

İşletmenin faaliyet alanlarında planlama ve stratejiler için sektörde nasıl yetkin olunacağı ve amaçlara ulaşmak için neler yapılması gerektiği belirlenmektedir. Bu durum mamul ve pazar geliştirme ile ilgili olarak çeşitlendirme kararını kapsamaktadır. Nasıl rekabet edileceği ve bunun avantajının neler olacağını analiz ederek pazarda üstünlük sağlamak kaygısıyla işletmeler ellerindeki kaynaklarını yaymak durumunda kalabilirler. İşte burada DKK ihtiyacı oluşabilmektedir (Aydınlı, 2001). Yani, bu bakımdan ortaya çıkan faaliyet boşluklarının giderilmesinde ve mevcut kaynakların geliştirilmesi sürecinde DKK etkin uygulanırsa anlamlı bir uygulama olacaktır (Yılmaz, 2004).

1.3.2 Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürmek için dış kaynak kullanımı ile ilgili temel yaklaşımlar başlığının altında da belirtildiği üzere çevrelerinden girdi (input) kullanırlar. Her işletmenin kullandığı girdi çeşitlilik ve temin edilme kolaylığına göre değişkenlik gösterir. Bunun yanında girdilerin temininde belirsizlikler bulunabilir. İşte bu belirsizlik taşıyan girdilerin temini için kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre işletmeler konsorsiyum, stratejik birlikler, çeşitli yasal anlaşmalar ve DKK gibi çeşitli önlemler alırlar. Böylece işletmeler faaliyetleri aksamadan işlerine devam edebilirler (Koçel, 1995). Ayrıca bu durum işletmelerin kendilerine girdi sağlayan unsurları da kontrol altında tutmalarını sağlamaktadır (Korkmaz, 2006).

1.3.3 İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem maliyeti yaklaşımı, işletme faaliyetlerinin yapılması için içsel ve dışsal ekonomik koşulları ve avantajları değerlendirmenin bir metodunu sunar. Bu durumda işletme hiyerarşik bir yapıda içsel olarak mı tüm faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiği ile DKK ile mi mal ve hizmet sağlaması gerektiği arasındaki seçimi analiz ederek organizasyonel bir karar verir. Böylece işletmede dışsal kaynak kararı sonrası uygulanan DKK ile oluşan faydalar işlem maliyetinin azalmasında etkili olur (Looff, 1997). Varlık özgünlüğü (asset specificity), belirsizlik (uncertainty) ve sıklık (frequency) analizleri işlem maliyeti yaklaşımını (Transaction Cost Economics, TCE) oluşturan üç kritik işlemler bütünüdür (McIvor, 2000; Lamminmaki, 2005). Örneğin, Lamminmaki (2005), bir araştırmasında otellerin DKK uygulama nedenlerini varlık özgünlüğü ile incelemiştir. Özdoğan (2006) da Lamminmaki' nin 2003 yılındaki işlem maliyeti yaklaşımına da yer verdiği tez araştırmasından esinlenerek otel işletmelerinde DKK ve bunun finansal performans üzerine etkilerini konu alan tezinde bu noktalara değinmiştir.

DKK ile özellikle işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı yaklaşımları, temel yeteneklere daha iyi odaklanmayı ve maliyet, zaman, esneklik gibi faydaları sağlaması (Kesgin, 2005; Akdoğan ve Çirli, 2008) bakımından işletmeleri

etkilemektedir. Diğer yandan DKK, işletmelerin ana faaliyetlerine yakınlaşmasını sağlayarak bu olumlu etkilerin hissedilmesinde yönetsel bir araç olmakla beraber bir takım potansiyel zararları da işletmede oluşturabilir. İşletmeler tarafından DKK'ya karar verilmesi ve DKK'nın uygulama süreci bu bakımdan dikkatle planlanması gereken uygulamanın en önemli tarafıdır (Jennings, 2002).

1.4 DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

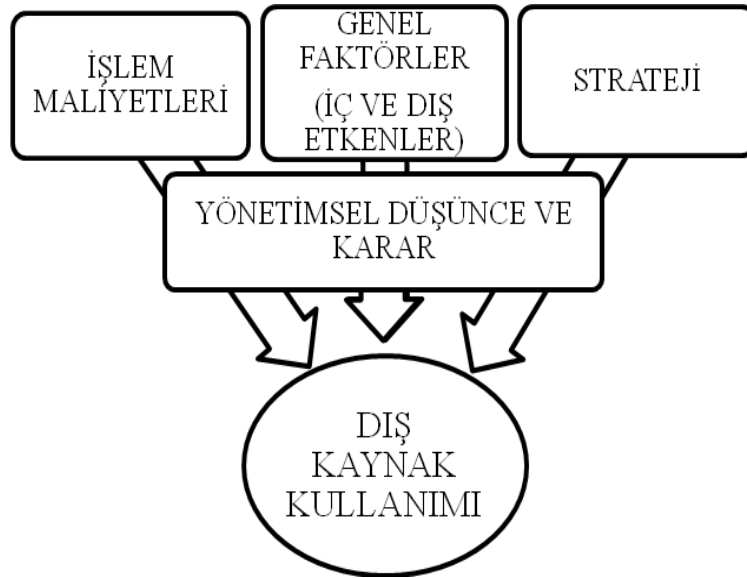
Dış kaynak kullanım sürecinde doğru kararlar almak büyük önem taşır. DKK uygulamasında başarının anahtarı, stratejik analiz, uygun tedarikçi seçimi ve tedarikçiyle olan ilişki yönetimi olarak üç temel başlık altında toplanabilir (Embleton ve Wright, 1998). Bu sürecin kritik noktası olan sözleşme içeriği iki taraf için yine önemli bir husustur. Ayrıca işletmeler sözleşmelerin yönetilmesini çalışanların yönetilmesinden daha gerekli olduğu görüşünde birleşmektedirler (Allen ve Chandrashekar, 2000). Nitekim Greaver (1999), işletmelere ve literatüre faydalı olabilmek için dış kaynak kullanım sürecinde üstünlüklerin belirlenmesi, stratejik içeriğin ve gerektirimlerin ortaya çıkarılması, fayda- maliyet analizinin yapılması, tedarikçi seçimi, şartların müzakeresi, kaynakların geçişi veya dağılımı ve tedarikçi ile olan ilişkinin yönetimi olmak üzere bu basamakların takip edilmesini ayrıntılı bir şekilde ele almıştır. Bu kısımda dış kaynak kullanım süreci ile ilgili DKK'ya ihtiyaç duyulması, DKK'ya karar verilmesi, fayda-maliyet analizi yapılması, DKK stratejisinin belirlenmesi, teklif formunun hazırlanması, potansiyel dış kaynakların belirlenmesi, uygun dış kaynağın belirlenmesi ve seçimi, DKK anlaşmasının yapılması ve DKK'nın personele duyurulması ile etkileri açıklanarak son basamak olarak DKK performansının değerlendirilmesi incelenmektedir. Bunun yanında süreçte dikkat edilmesi gereken hususların da üzerinde durulmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması: Dış kaynak kullanım sürecinde olumlu sonuçların elde edilmesi, bu yönetim tekniğinin doğru kullanılmasına bağlıdır (Beytur ve Aydın, 2006). DKK'ya ihtiyaç duyulmasının ortaya çıkması ile organizasyon işletmedeki bu değişime ne kadar ihtiyacı olduğunu analiz etmelidir (Kakabadse ve Kakabadse, 2005). DKK'ya olan ihtiyacın işletmede

hissedilmesinde işletmenin bazı fonksiyonlarının veya faaliyetlerinin içsel olarak yapılmasında aksaklıkların olması veya maliyet analizinde ortaya çıkan olumsuz durumlar başlıca etkenlerdir. Ancak ihtiyacın ortaya çıkmasında sadece maliyet tek geçerli sebep olmamaktadır. Bunun yanında öz yeteneklere odaklanma isteği, yeni teknolojileri ve bilgileri elde etme çabası, rekabet edilebilirliğin sağlanması, hizmet kalitesinin artırılması, sinerjinin yakalanması, riskin azaltılması ve esnek bir yapıya kavuşulması da dış kaynak kullanımı ihtiyacının ortaya çıkmasında etkili olan durumlardır (Güner, 2004; Koçel, 2005). Fill ve Visser (2000: 46), DKK ihtiyacını ortaya çıkaran ve karar almada etkili olan nedenleri Şekil 2'deki gibi üç madde olarak belirtmektedir. Bunlar, genel faktörler (iç ve dış çevre etkenleri), stratejik beklentilerin ortaya çıkması ve incelenen maliyet göstergeleridir.

Bu yüzden DKK ihtiyacının ölçülmesinde dış çevre faktörleri ve kıyaslanmanın yanında kritik faaliyet analizi gerçekleştirilmelidir. Bu bakımdan finansal çıktılardan yararlanılarak maliyet analizi yapılmasının yanı sıra işletmenin imaj durumu ile içerideki personelin performans durumu ve müşteri beklentilerinin tatmini analiz edilip DKK'ya olan ihtiyaç saptanmaktadır (May, 1998).

Şekil 2: Dış Kaynak Kullanım İhtiyacının Ortaya Çıkması ve Karar Alma Modeli



Kaynak: Fill ve Visser, (2000): 46.

Bu sonuçlara göre eğer cevap evet ise bazı faaliyetler için DKK gerekmektedir ve başarılı bir DKK uygulaması için proje takımı oluşturulur. Bu takım için bir proje yöneticisi görevlendirilir. Dışarıdan bir uzman yardımı alınarak da düzenleme yapılabilir. Proje yöneticisi, en düşük belirsizlik içinde en yüksek üretkenliği sağlamak ve riskleri proje boyunca yönetmekle sorumludur. Kısaca projenin planlanması, yönetimi ve başarılı bir şekilde bitirilmesi proje yöneticisi ve takım üyeleri ile gerçekleştirilir. (Greaver, 1999; Çetinkaya, 2005). bu kısım incelemeleri dikkatsiz şekilde kısa sürede geçirilmemelidir.

Dış Kaynak Kullanımına Karar Verilmesi: DKK kararı, işletmenin faaliyet sınırlarının belirlenmesini gerektirir. Bir işletmenin faaliyet sınırı demek aynı zamanda DKK'ya doğrudan uygun olan diğer faaliyet dışı iş süreçlerinin ve fonksiyonlarının ortaya çıkması demektir. Ayrıca ana faaliyet alanını belirleyen işletme böylece ana faaliyet sürecine odaklanmaktadır. Ana faaliyetler, işletmenin temel yetenekleri doğrultusunda ortaya çıkan ve rakiplerine göre farklılık yaratacak özelliği ile olumlu çıktılar veren faaliyetlerdir. Örneğin Marks&Spencer ve Giorgio Armani, kıyafet satan markalardır ancak üretimde ve pazar segmentinde farklı şekilde iş süreci gerçekleştirmektedirler. Böylece kendilerine farklılık katan noktaların bilincinde olarak ana faaliyetlerini başarılı bir şekilde uygulamakta ve bunları geliştirmektedirler. Kısacası işletmeler rekabet avantajı elde etmek için DKK kararı ile temel yeteneklerine odaklanarak bu işleri daha kaliteli yapma şansını elde etmekte ve ana faaliyetlerin dışındaki işleri dış kaynak kullanarak kendilerine değer katacak uzun dönemli bir karar almaktadır (May, 1998; Fill ve Visser, 2000; Lonsdale ve Cox, 2000).

DKK kararında önceden içeride gerçekleştirilen aktivitelerin dış tedarikçi ile uygulanabileceği gibi stratejik nedenlerden dolayı içsel gerçekleştirilmeyen ancak gerçekleştirme gücüne sahip olarak dışarıdan tedarikini uygun gören işletmeler de bulunmaktadır ve bu karar “çekimserlik” yaklaşımı ile alınmaktadır. Yani burada daha çok bir tercih söz konusu olmaktadır (Coşkun, 2002). Her iki durumda da DKK kararı alınırken işletmede amaçların belirlenmesi gerekir. İşletmenin DKK yolundaki amaçlarını yöneticiler şu soruları yanıtlayarak belirleyebilir (Greaver,1999: 59):

- İşletme ile ilgili hangi sorunlar çözülmek isteniyor?
- Bu sorunların işletmeye olan zarar boyutu nedir?
- Eğer bu sorunlar devam ederse, hangi stratejik tedbirler alınacaktır?
- İşletmenin DKK'ya karar vermesinin nedenleri nelerdir?
- DKK dışında hangi seçenekler düşünüldü?
- DKK kararı nasıl verildi?
- DKK uygulamasına karşı çıkanlar ve bu uygulamayı destekleyenler kimlerdir?
- DKK uygulamasından hangi sonuçlar elde edileceği umulmaktadır?
- İstenilen bu sonuçlara ulaşılması hangi seviyede düşünülüyor?
- İstenilen bu sonuçların kritiklik anlamı veya derecesi nedir?
- DKK uygulama sonuçları diğer kararları nasıl etkiler?
- Amaçlanan sonuçlara ulaşmanın engelleri nelerdir?
- Eğer DKK başarısız olursa bu durumda sonuçlar ne olur?

DKK'ya bu soruların olumlu yönde uygun cevapları varsa karar verilerek işletmenin belirlediği amaçlar çerçevesinde devam edilmelidir. Ayrıca DKK'ya uygun görülen faaliyetler, nedeni, DKK ile istenilen sonuçlar bir yana oluşabilecek risk ve bunun karşılığında yapılacak faaliyet analizi ile kötü sonuçlar veya sorunlu süreç için alternatif plan böylece hazırlanmış olur.

Fayda-Maliyet Analizi Yapılması: DKK, işletmelerin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve ihtiyaç duyulan teknoloji girdilerini sağlaması için bir yol olarak görülmektedir. İşletme DKK kararı alırken yasal, ekonomik ve sosyal etkilerinin neler olabileceğini ölçer. Bu karar işletmeyi etkilediği kadar tedarikçi konumundaki işletmeyi de etkiler (Zhu vd., 2001). Rekabet avantajını yakalayabilmek için işletmeler ana yetkinliklerinin belirlenmesi ile birlikte DKK için düşündükleri fonksiyon veya faaliyetlerdeki özellikleri de analiz etmelidir. Bu durumda DKK için düşünülen faaliyetlerin işletme içindeki rutinliği, sektördeki yaygınlığı, yönetiminin ve kontrolünün kolaylığı, faaliyet için uygun nitelikteki tedarikçi işletmenin varlığı ile aynı alandaki tedarikçiler arasında olan rekabet ortamı

ve farkları gibi durumların incelenmesi yerinde olacaktır (Embleton ve Wright, 1998). Böylece seçilecek tedarikçinin işletmeye ne kadar faydalı olabileceği amaçlara paralel olarak fayda-maliyet analizi kapsamında bir bakıma ölçülebilir. Sonuçta işletme içinde gerçekleştirilen faaliyetin dışarıya verilmesi kararında bu faaliyetin aynı veya daha az maliyette ve kaliteli bir şekilde uygulanması düşünüldüğünden DKK tercih edilmektedir (May, 1998).

DKK kararı alınırken kısa dönemli maliyetlerin azaltılması gibi amaçların elde edilmesi niyeti yerine uzun dönemli düşünülerek DKK'nın tüm faydalarından olabildiğince yararlanılması hedeflenmelidir yani stratejik düşünce yapısı ile hareket edilmelidir. Ayrıca işletmenin DKK öncesi DKK'ya bırakılacak faaliyetinin işletmeye olan etkisi ile ilgili kalitatif ve kantitatif olarak değerlendirmeler yapılmalıdır. Dış çevresel faktörlerin dış kaynak kullanımı kararına olan etkisi, işletme içindeki risk ve maliyet analizi ile anlam kazanmaktadır. Gerçekleştirilen maliyet analizi, işlem maliyetleri ile ilgili ayrıntıların belirlenmesini sağlayarak şu an olan duruma bağlı gelecekteki beklenti için önemli bir çalışmadır. Böylece gelir-gider tabloları, (insan kaynakları harcamaları, üretim harcamaları, eğitim harcamaları, iletişim ve yönetim harcamaları gibi) yapılan giderlere karşılık elde edilen karı da bize gösterecektir (Yılmaz, 2004; Ünalır, 2007). Bunun dışında devredilecek işlerin kapsadığı içeriğin de fiyatlandırılması gereklidir (Güner, 2004).

Fayda-maliyet analizi işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını da belirlemede faydalı olacaktır. Ayrıca DKK'da personele ne olacağı ve personelin işletmeye olan maliyeti de göz önünde bulundurulmalıdır. Genelde tedarikçi işletmeler standart sözleşme talebinde bulunabilirler. Bu hususta işletme lehine karar verilecek şekilde iki taraf için uygun bir sözleşme hazırlanmalıdır. DKK öncesi düşünülen maliyet durumu ile DKK sonrası oluşan maliyetler gizli maliyetlerden dolayı farklı olabilir. Bu yüzden tedarikçi seçimi ve bu işletme ile anlaşma safhası titiz bir şekilde gerçekleştirilmelidir (Barthelemy, 2003; Özdoğan, 2006; Yılmaz, 2006).

Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Belirlenmesi: Risk analizleri (operasyonel ve stratejik riskler) çerçevesinde işletmeler DKK kararı ile devredeceği

işler ve kendi temel yetenekleri için gerekli stratejiyi oluşturmalıdır. DKK'da geleceğe dair tahminler olması nedeniyle DKK riski zaten sırtında taşıyan bir uygulamadır (Güner, 2004; <http://www.outsourcingprofessional.org>, 2007). İşletme stratejisi, ne olacağı bilinmeyen gelecekte rakiplere göre rekabet avantajını işletmeye kazandıracak faaliyetlerdir. Bu faaliyetler esnek bir yapıda işletmenin ana faaliyetleri ve diğer iş süreçlerindeki işler olarak stratejik planlama sürecini gerektirmektedir. DKK stratejisindeki planlama da gelecekle ilgili beklentilere ve ulaşılabilir hedeflere vizyon, amaç ve politikalar çerçevesinde müşteri tatmini esas alınarak rakiplerden önce ulaşılması için yapılmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000; Freytag ve Kirk: 2003). Bu yüzden rakipler incelenerek risk analizleri ile potansiyel ulaşılabilir hedefler işletme amaçları doğrultusunda saptanmalıdır.

DKK ölçek ekonomisini sağlayabilecekse yine stratejik karar almada etkisi olumlu olacaktır. Ayrıca tedarikçi ile anlaşmanın işletme bünyesine kaynak getirisi ve değer yaratma etkisinin ne derece olacağı önemli bir diğer husustur. Kısa dönemli DKK'ya kıyasla uzun dönemde uygulamanın başarısının artacağı ve işletmeye fırsatlar yaratacağı bilinmelidir. Stratejik DKK'da bununla birlikte uzun dönemli bir ilişkinin sürmesi, karşılıklı güvene ve bilgi alışverişine bağlıdır. Ayrıca burada işin nasıl yapıldığı değil, istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı önemli olmaktadır (Lankford ve Parsa, 1999; Çoğan, 2006).

Örgütün DKK'da stratejik planlama ve uygulama süreçlerine uyumu ile örgütün yapısındaki değişiklikler için gerekli yöntemler temel yeteneklerin doğasına göre ayarlanmalıdır (Dereli, 2003). Sonuç olarak gerekli tüm iç ve dış çevre analizleri (swot analizi) ile stratejiler belirlenerek tedarikçi seçme sürecine geçilmelidir ki bu noktada ulaşılan tedarikçilere gönderilen ve onlardan geri dönen teklif formları önemlidir. İleriki aşamalarda da denetim elden bırakılmadan performans durumları karşılaştırılarak stratejinin ve işletme amaçlarının ne derecede uyumlu gerçekleştiğine bakılmalıdır.

Teklif Formunun Hazırlanması: Teklif formu, DKK uygulaması öncesi tedarikçi seçimi için ulaşılabilecek bilgileri işletmeye sunan bir araçtır. Karşılıklı olarak

düşünülen iş süreci faaliyetlerinde, işletmenin ve tedarikçinin genel bilgilerinin bulunduğu ve tedarikçinin işi aldığı anda işletmeye gerçekçi olacağını, uygun fiyatlar ve koşullar sunacağını ve bilgisinin yeterli şekilde işletme ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağını bildiren bir ön araştırma şeklidir (Çevik, 2006). Dış kaynak kullanım sürecinin sağlıklı işlemesi için teklif formları kapsamında istenilen bilgilerin soruları, yeterli görülecek cevapları elde etme amacıyla olmalı ve işletmelerle tedarikçi işletmeler tarafından eksiksiz tamamlanmalıdır (Güner, 2004).

Sözleşme yapılmadan önce sözleşme içeriğini de yansıtan teklif formları, genel bilgiler olarak yer alması gereken işletme yeri ve sektörü bilgileri ile birlikte DKK için düşünülen hizmetin tanımlanması, süresi, hizmet ölçeğinin oluşturulması, hizmet düzeyinin belirlenmesi, ücret ve ödeme koşullarının karşılıklı tanımlanması, hizmetin garanti şekilleri ve sorumlulukları ile gizlilik, denetim, ekipman ve personel durum bilgileri başlıklarını içermelidir (Beytur ve Aydın, 2006). Bundan sonraki aşama geriye dönen teklif formları içerisinde DKK için potansiyel tedarikçi işletmeler ile görüşülüp seçim yapılmasıdır.

Potansiyel Dış Kaynakların Belirlenmesi: Teklif formlarının sektörde faaliyet gösteren tedarikçi işletmelere ulaşması ve işletmelerden geriye dönmesi ile formlar kontrol edilerek istenilen şartları karşılamayanlar hızlı bir şekilde elenir. Diğer tedarikçilerin değerlendirilmesinde aranılan özelliklere verilen cevaplar ve sundukları diğer çözüm yollarının işletmedeki sorunları ne derece ortadan kaldıracak nitelikte olduğu birbirleriyle karşılaştırılarak yorumlanır. Ayrıca tek bir tedarikçi işletme veya birkaç tedarikçi işletme ile mi çalışılacağı bu aşamada teklif formlarından yararlanılarak kolay karar almayı sağlayabilir (Yılmaz, 2004). Tedarikçi seçiminde tedarikçinin alanında uzman olmasının yanında sınıfında en iyisi olması ve tanınmışlığı işletme imajını da arttıracak bir seçim olabilir (Blumberg, 1998; Barthelemy, 2003). Ancak tedarikçinin pazarlık gücü yüksekse tedarikçi seçilmemelidir (Yılmaz, 2004). Eğer DKK için toplanan bilgiler dahilinde uygun tedarikçi bulunamıyorsa bu durumda sorunların çözümü araştırılarak faaliyet içsel olarak gerçekleştirilmeye devam edilmelidir (McIvor, 2000).

Sonuç olarak potansiyel tedarikçi seçimi, işletmenin sözleşme yapacağı tedarikçilere karar vermesini sağlamaktadır ve bu kararlar işletmeler ihtiyaçları ve amaçları üzerinde tedarikçi ile ilişki oluşturmaktadır. İşletmenin tedarikçiden beklentilerini karşılayacak fiyat, deneyim, bilgi, etkinlik, düzenleme, kaynak ve verimlilik kriterleri ile müşteri referansları bu açıdan önemli noktalardır (Szymankiewicz, 1994; Yılmaz, 2004). Diğer aşama uygun dış kaynağın seçimi aşamasıdır. Bu durum sözleşmenin gerçekleştirilmesine yaklaşıldığı anlamına gelmektedir ve bu yüzden potansiyel dış kaynakların belirlenmesi, işletmelerin birbirlerini anlaması ve beklentilerinin karşılanması durumlarının analizi ile seçimi bu aşamayı önemli kılmaktadır. Böylece işletmeye en uygun olan işletmenin seçimi DKK ile oluşacak riskleri de en aza indirecektir (Allen ve Chandrashekar, 2000).

Uygun Dış Kaynağın Belirlenmesi: DKK sürecinde işletmeler dış kaynak kullanım kararını aldıktan sonra potansiyel dış kaynakları teklif formları aracılığı ile belirleyerek bunların arasından ihtiyaçları ve stratejileri çerçevesinde uygun tedarikçi işletme seçimini gerçekleştirirler. Stratejik DKK için müzakereler dikkatle gerçekleştirilmelidir.

DKK sürecinde işletmenin devrettiği faaliyet alanına göre bir yerine birkaç tedarikçi işletme seçilebilir. Bu durum bir tedarikçinin üretim kapasitesi yeterli olmadığı zaman veya bir tedarikçiye bağlanmaktansa birkaç tedarikçiden faydalanmak isteği olduğunda ve farklı alanlarda farklı tedarikçilerle çalışılma kararı verildiğinde ortaya çıkmaktadır. Böylece işletme DKK'da aksamaya fırsat vermeden hızlı ve kaliteli bir şekilde ihtiyaçlarını tatmin edebilmektedir (Erkaragülle, 2007). DKK sürecinde uygun olan tedarikçinin seçimi müzakereler sonucu bu alanda mümkün olan en iyi kaynağın bulunması (Kozak Akoğlan ve Güçlü, 2003) ve tedarikçi ile işletme vizyon ve beklentilerinin örtüşmesi durumunda gerçekleştirilir (May, 1998; Lankford ve Parsa, 1999). Dış kaynağın istenilen iş süreci ve standartlarını bilerek kaynak sağlayacağı işletmeyle çalışmayı kabul etmesi ile karşılıklı görüşmeler başlamaktadır. Böylece bu aşamayı dış kaynak kullanım sürecinin en önemli kısımlarından biri olan anlaşma yapma aşaması takip etmektedir.

Dış Kaynak Kullanım Anlaşmasının Yapılması: DKK anlaşması yapılırken işletmenin ve tedarikçinin ilişkisel bütünlüğü oluşmalıdır. Ancak bu her anlamda stratejik ortaklık anlamına gelmeyebilir. İlişkinin boyutunu yapılan anlaşma ve çalışanlar belirler. Kurulan bu ilişki etkin şekilde yürütülürse faaliyetler üzerinde de etkisi olumlu olur (Çetinkaya, 2005; Enlow ve Ertel, 2006). DKK ilişkileri bu boyutuyla kayıtlı sözleşmelerdir ve sözleşme yapıldıktan sonra geriye dönüş olursa bu durumun maliyet kalemi olarak işletmeye yansıtacağı unutulmamalıdır. Sözleşmeye konu olan iki tarafın ortak beklentilerini karşılayan bir sözleşme gerçekleştirilmesi tarafların birbirlerine olan güvenini de olumlu yönde etkileyecektir (Beytur ve Aydın, 2006).

DKK sürecinde işletme hedeflerinin tedarikçi tarafından tam olarak anlaşıldığına emin olunarak sözleşmeye gerekli tüm bilgiler ve maddeler eklenmelidir. DKK sözleşmeleri işletmelerin teknik ve fonksiyonel konularındaki gereksinimlerine göre değişik şekillerde yapılmaktadır. Bunlara günümüzde de yaygın kullanılmakta olan her şey dahil yani tam DKK sözleşmeleri ve kullanıma hazır yani belirli işler için gerçekleştirilen kısmi DKK sözleşmeleri örnektir (Lankford ve Parsa, 1999). Sözleşmelerde gerekli bilgilerin bulunması işletmenin gelecekte dış kaynağa bıraktığı faaliyetlerinin durumunu analiz ederken faydalı olacaktır. Örneğin genelde işletmedeki faaliyete içerideyken etkisi olan fakat önemsiz görünen her ayrıntıyı sözleşmede belirtmek güç olabilir. Ancak bu bilgiler ışığında ana hatları ile liste uzun da olsa gerekli her nokta eksiksiz bir şekilde ve görev hükümlerini kapsayacak şekilde sözleşmenin alt kısmında belirtilmelidir. Süreç içinde sözleşmeye yeni maddeler eklenmesinin söz konusu olabileceği düşünülerek sözleşmede buna uygun bir maddeye de yer verilmelidir (Karacaoğlu, 2001; Beaumont, 2006). Ayrıca sözleşmelerin genelde 1 ve 2 yıllık süreleri kapsadığı da literatür taramasından anlaşılmaktadır (Erkaragülle, 2007). Bazı yönetim sözleşmeleri dışında sözleşmenin sezonluk veya yıllık yapılması işletmenin tedarikçiye bağımlılığını azaltan bir etken olacaktır (Özdoğan, 2006).

DKK sözleşmesi, teklif formundaki bilgilerin geliştirilmiş şekli olarak beklentilerin karşılıklı bir şekilde karşılanacağını ve hangi sorunların varlığı halinde

ilişkinin bitirilmesi hükümlerini taahhüt eden yasal sözleşmelerdir. DKK sözleşmesinin başlıca kısımları, belirlenen hizmetin faaliyet alanı, performans kriterleri (hizmet derece sözleşmesi), fiyatlandırma çizelgeleri ile ayrıca süre ve koşullar olarak sıralanabilir (Greaver, 1999). Bu anlamda sözleşmede, hizmet ölçüğü ve sözleşme süresi açık bir şekilde belirtilerek tüm ödeme koşulları, bilgi akışı düzenlemeleri ve toplantı aralıkları, genel değişime ve işletme değişimine göre sözleşmenin şekillenebilmesi için esneklik durumu, personel geçişleri ve eğitimleri ile ilgili bilgiler, maliyet ve fiyat çizelgeleri, uygun teknoloji ve gerekli diğer kaynakların temini, işletme ile olan yazışma şekilleri, hizmet kalitesini etkileyen malzeme türleri, performans çizelgeleri, ödül ve ceza hükümleri gibi maddeler yer almalıdır (Allen ve Chandrashekar, 2000; Karacaoğlu, 2001).

DKK sürecinde sözleşme önemli bir aşamadır. İşletmeler, en az risk ve en fazla verim için sözleşme ile birlikte denetim sorumluluğunun bilincinde bu süreci gerçekleştirmelidir. Ayrıca değişime ayak uydurmak için DKK ile farklı örgüt kültürlerinden edinilecek bilgiler faydalı olacak şekilde personele kazandırılırsa birbirlerinin eksikliklerini tamamlayan bir ortaklık ilişkisi oluşacaktır. Diğer taraftan tedarikçi üzerinde kontrolün sürdürülmesi için işletmeye devredilen işlerin bir kısmı işletme içinde tutulabilir. Kontrol sağlamanın diğer bir yolu ise önceden de belirtildiği gibi kısa vadeli sözleşmeler imzalamaktır (Yılmaz, 2004). Zaten DKK süreci için yapılan sözleşme değişmez nitelikte ve katı bir özellik göstermemektedir (Yeter, 2004). Hem kısa süreli sözleşmeler DKK'da uzun dönemli avantajların elde edilmesini ve karşılıklı güveni de azaltabilir.

Sonuç olarak, DKK sürecinde işletme dikkatli ve etkili bir çalışma sonucu sözleşme gerçekleştirdiği zaman uygun olan tedarikçi ile karşılıklı yasal bir ortaklık kurarak birbirlerinden beklentilerini karşılamaktadırlar. Ancak işletme stratejik amaçları doğrultusunda bu ilişkide maliyetlerini azaltmanın yanında diğer faydaları da bünyesine taşımak için sözleşme içeriğini gerekli bilgilerle ayrıntılı oluşturup tedarikçi ile iletişim içinde ve kontrollü çalışmalıdır.

Dış Kaynak Kullanımının Personele Duyurulması ve Etkileri: DKK sürecinde sözleşmenin yapılması ile taraflar arasındaki ilişki ve sorumluluklar tam olarak başlamıştır. Sağlam bir ilişkinin oluşması işletmenin kendisine ölçek ekonomisini ve uzmanlık bilgilerini de taşımasını sağlayacaktır (Klaas vd., 2005). Teknolojinin gelişmesi ve insana verilen değerin farklılaşması ile geçmişe göre emek işçiliğinden bilgi işçiliğine doğru bir değişim gerçekleşmiştir. Bu değişim beraberinde iş süreçlerinin yapılabilmesi için işlerin niteliğinde, temel beceri ve teknik eğitim ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır (Dereli, 2003). Bu yüzden işletmeler kendi bilgili oldukları temel becerilerine odaklanarak hem uzmanlık isteyen hem de işletmede aksaklık olan faaliyetlerini DKK ile gerçekleştirmeye başlamışlardır. DKK ile her faaliyet alanında uzman kişilerce iş kriterlerine bağlı gerçekleştirildiği sürece başarılı bir DKK oluşacaktır.

Ancak DKK'nın ortaya çıkardığı önemli bir konu uygulama ile işletmedeki personelin ne olacağı sorusudur. Bu durumda üç türlü işlem yapılabilir. Bunlar, personelin işletmeden ayrılması, personelin tedarikçi işletmeye geçirilmesi veya işletme bünyesinde kalması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre yönetimdeki personelin genelde bu durumdan etkilenmediği belirlenmiştir (Embleton ve Wright, 1998; Kakabadse ve Kakabadse, 2005). Diğer bir görüş ise personel arasında DKK ile rekabet oluşması ve bunun olumlu olarak işlere yansımadır (Weidenbaum, 2005). Fakat DKK sürecinde işletme içinde çalışanlar arasında tedirginlik oluşması belki de bu duruma yol açmaktadır (Akdoğan ve Çirli, 2008). İlgili personelin işten çıkarılması durumunda bu kişilere yasal hakları sağlanmalı ve kalan personelin performansını arttırmak, örgütsel bağlılığı işgörene kazandırmak için işten çıkarılmalar performans kriterlerine göre yapılmalıdır. Kalan personele işten çıkarma gerekçeleri açıklanmalıdır ve gerektiği takdirde psikolojik destek hizmeti verilmelidir (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006).

DKK karar aşamasında ve sözleşme yapılma aşamasında işgören durumu düşünülmüş olarak DKK uygulaması gerçekleştirilmesi, ileride oluşacak sorunların ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır. İşletme ve tedarikçi arasında yapılan sözleşmede personelin özlük hakları yasal düzenlemelere göre ayarlanmalıdır. Diğer

tarafından DKK, işletme içindeki iletişimi hızlandırarak dinamik bir yapıyı ve takım çalışmasını işletmeye kazandırmaktadır. İşletme personeli ve tedarikçi işletmeye geçirilen personel arasında öğrenen örgüt oluşarak daha aktif bir çalışma ortaya çıkmaktadır. (Allen ve Chandrashekar, 2000; Barthelemy, 2003; Klaas vd., 2005; Çoğan, 2006). Ancak bağımsız gibi çalışan tedarikçi ile işgörenlerin denetimi ve performans ölçümleri belli aralıklarla gerçekleştirilmelidir. Ayrıca örgüt içinde kültürlerarası uyum oluşturulmalı ve herkese adil davranılmalıdır. Bu durum için gereksiz bilgi akışı engellenmeli, gerekli eğitimler verilmeli, iş tanımları açık olmalı ve performans istenilen düzeyde gerçekleşmezse ilgili işgörenin işine son verilmelidir (Muehlberger, 2007).

Dış Kaynak Performansının Değerlendirilmesi: DKK sürecinde tedarikçi ile olan ilişkinin sözleşme süresi boyunca ve sonrasında devam etmesi, yapılan iş sürecinin işletmenin beklediği amaçları gerçekleştirip gerçekleştirilememesi ile açıklanabilir. Bu amaçlara ulaşmadaki sorunlar ve başarılar süreç sırasında performans ölçümleri ile anlaşılır. Tedarikçi performansının ölçümü teknik ve fonksiyonel kalite olmak üzere iki türlü yapılabilir (Lankford ve Parsa, 1999; Greaver, 1999) ve ölçüm sonuçlarına göre işletmeye olan direkt ve endirekt etkiler tespit edilmelidir (Jumah ve Wood, 2000; Beaumont, 2006). Ayrıca düzenli toplantılarla süreç içinde performansın hangi seviyede olduğu, ihtiyaç duyulan işlem olup olmadığı ve yeni amaçların oluşturulması gerekliliğinin tespiti incelenmelidir. Tedarikçi işletmeye ne kadar bağımlı kaldığı ve iş kriterlerinin etkin yapılma durumu yine işletmenin performans değerlemede gerçekleştireceği hususlardır. Karşılıklı olarak en az ayda bir gerçekleştirilen düzenli bilgilendirme veya raporlama hareketleri örgüt içinde olan söylenti ve gerçeği de birbirinden ayırt etmeyi sağlamaktadır (Zhu vd., 2001). Kim tarafından ve ne zaman bilgi akışı gerçekleştirileceğinin belirlenmesi de işletmelerarası oluşabilecek anlaşmazlıkları ortadan kaldıracaktır (Enlow ve Ertel, 2006). Bununla birlikte kıyaslama yöntemi bu aşamada işletmenin rekabet edilebilirlikteki konumunu ve tedarikçinin faaliyet sonucunun boyutunu bize göstermektedir (Fan, 2000).

Başarılı bir DKK uygulaması, sistemli çalışmayı gerektirdiği gibi tedarikçinin izlenmesini de zorunlu kılmaktadır. Bu amaçla maliyetler, nakit akışı, ürün ve hizmet durumları ve satış hacmi gibi bilgiler incelenmelidir (May, 1998). DKK uygulamasında sonuçlara odaklanıldığından incelenecek sonuçlar, objektif, anlamlı, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olmalıdır (Griffiths, 2009). Müşteri memnuniyeti ve esnek bir şekilde değişen koşullara uyum sağlama kapasitesi de tedarikçinin işletme amaçları doğrultusunda olumlu performans göstermesi gereken konulardır (Blumberg, 1998). Müşterinin DKK'ya olan yaklaşımı da önemli sayılacak bir noktadır (McIvor, 2000). Bu performans değerlerine bakılarak işletmeler DKK yaşam sürecini anlaşma süresi sonunda veya süresi sırasında bitirerek kendi içlerinde faaliyet yapmaya yönelebilir ya da başka tedarikçi ile anlaşma yoluna gidebilir. Ancak uzun süreli bir ilişkide gerçekleşecek faydalar için süreç içinde çıkan sorunları çözmeye yönelik yaklaşım daha tedbirli bir davranıştır ve süreç risk paylaşımli olarak tarafları istenilen davranışlara yönlendirici olmalıdır (Aydınlı, 2001; Jennings, 2002; Freytag ve Kirk, 2003; Yılmaz, 2004).

1.5 DIŞ KAYNAK KULLANIM TÜRLERİ

DKK uygulaması genel yapılmış araştırma ve bilgilere bakıldığı zaman işletmelerin DKK kararını alırken ulaşmak istedikleri amaçlara, analiz seviyesine, bütünleşme derecesine, kullanım alanına, mülkiyet ilişkisine, yönetsel kontrole ve sahiplik türüne bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bunlar, “taktiksel DKK, stratejik DKK, toplam DKK, seçilmiş alanda DKK, değişimsel DKK, iş süreci DKK, ülke dışından DKK, kamu sektörü DKK ve özel sektör DKK” olarak ayrılmaktadır (Rodriguez ve Robaina, 2004: 289). Bazı kaynaklarda farklı başlıklarla açıklamalar yapılsa da içerik bilgileri sınıflandırmada hemen hemen aynıdır. DKK türlerinin farklı başlık altında toplanması yoğun kullanım ilişkisi ve kullanım alanına göre farklı şekilde algılanmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, fason üretim veya taşeron kullanımı tarihten günümüze gelen DKK yaklaşımli uygulama şekilleri olduğundan DKK türleri olarak karşımıza çıkabilmektedir (Çoğan, 2006).

Gençyılmaz ve Zaim (2000) ile Budak ve Budak (2004), DKK türlerini ikincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde DKK, yardımcı şebeke (network) olarak DKK, tedarikçi işletmelerle oluşturulan stratejik ittifaklar ve rakiplerle oluşturulan stratejik ittifaklar olarak dört şekilde ele almıştır. DKK türlerini bu dört türü kapsayacak şekilde basit ve karmaşık olarak hizmet şekline ve sözleşmenin detaylı yapıp yapılmamasına göre ayırmışlardır. Aydınli (2001), Güner (2004) ve Erkaragülle (2007) ise DKK türlerini kapsamına, yararlanılan dış kaynağın çeşidine, şebeke organizasyon modeline ve taşeronlarla ortaklık durumuna göre farklı bakış açıları ile incelemiştir. Bu bilgiler ışığında ilk önce farklı şekilde anılan DKK türleri incelenerek daha sonra Rodriguez ve Robaina' nın (2004) belirttiği sınıflandırmaya yer verilecektir.

İkincil Hizmetler ve Muhtemel Çalışanlar Şeklinde DKK: Güner (2004), bu tür DKK'yı geleneksel ve kapsamına göre, Erkaragülle (2007) de kapsamına göre DKK olarak adlandırmaktadır. Buradan anlaşılan genellikle bu tür DKK işletmelerin yardımcı olarak düşündükleri faaliyetlerinde sabit maliyetleri azaltmak, işgücü fazlasından sıyrılarak esneklik kazanmak ve verimliliği arttırmak amaçlı sözleşme ile ikincil hizmet işletmelerine devredilmesidir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Aydınli (2001) ise bu hizmetleri çeşitlerine göre sınıflandırma kapsamına alarak geleneksel DKK'nın beraberinde işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücü için danışmanlardan (vergi-maliye, bilgi teknolojisi, insan kaynakları, pazarlama ve kalite yönetimi), bağımsız çalışanlardan (akademisyenler, deneyimli yöneticiler) ve başka işverenlerden kiralanmış çalışanlardan faydalanma olarak başlığın muhtemel çalışanlar kısmını ayrı ayrı incelemiştir. İkincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde DKK genel olarak yemek, nakliye, personel servisi-ulaştırma, temizlik işleri, ısıtma-soğutma-havalandırma, dekorasyon, kurye, reklam, bilgi sistemleri, muhasebe hizmetleri ve güvenlik hizmetleri ile insan kaynakları alanlarında kullanılmaktadır (Aydınli, 2001; Güner, 2004; Çevik, 2006).

Yardımcı Şebeke (Network) Olarak DKK: Özellikle büyük ölçekli işletmeler, geleneksel hiyerarşik yapılarından ayrılarak esnek, etkin ve yenilikçi yapıyı bünyelerine kazandırmak için merkezden uzaklaşma kararı almaktadırlar

(Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Nitekim işletmeler DKK ile ortaklık ilişkilerine girmekte ve yeni organizasyon yapılarının oluşumu sayesinde de şebeke (network) organizasyonları geliştirmektedir (Koçel, 2005). Kısacası şebeke organizasyon yapıları, işletmelerin farklı temel yeteneklerini bir araya getirmesini sağlayarak işletmelere güç katmaktadır (Sayli vd., 2006). Bu tip organizasyonlarda birbirlerinden binlerce kilometre uzakta bile olsa işletmeler koordinasyonu sağlayarak faaliyetlerini bu şekilde yürütebilmektedir (Yılmaz, 2004). Şebeke organizasyonlar, dahili (içsel), dengeli (kararlı) ve dinamik (hareketli) yapılar olarak sınıflandırılmaktadır (Güner, 2004). Şebeke organizasyonlar için örneğin 1980'li yıllarda IBM' nin küçük olarak dizayn edilen yeni birimleri iletişimi hiyerarşik yapıya göre kolaylaştırmış ve organizasyonu daha dinamik hale getirmiştir (Gençyılmaz ve Zaim).

Tedarikçi İşletmeler ile Stratejik İttifakların Oluşturulması:

İşletmelerin ürün ve hizmet temininde tek veya birkaç satıcı yani tedarikçi ile sözleşme yapmasını kapsayan DKK türüdür (Yılmaz, 2004). Güner (2004), bu tip stratejik ittifakları taşeronlarla sözleşme yapılması bakımından ele almıştır. Coğan (2006) ise tedarikçi ve taşeronla stratejik ittifak oluşturulmasını ayrı incelemiştir. Burada iki şeklin de kısaca açıklamasına yer verilecektir.

Rekabet üstünlüğünü elde etmek adına işletmeler DKK uygulamasında ana faaliyetlerine yönelerek diğer fonksiyonları taşeronlara bırakabilir. Bu uygulama, işletmenin hem küçülmesini hem de etkili iş sürecini geliştirmesini sağlamaktadır. Ayrıca taşeron ile stratejik açıdan anlaşma yapılması, işletmeye maliyet avantajını da sunmaktadır. Burada aslında ikincil hizmetler olarak DKK uygulamalarının taşeronla çalışma açısından vurgulandığı göze çarpmaktadır (Coğan, 2006). Taşeronlaştırma, ulaştırma, yemek ve inşaat sektöründe geçmişten günümüze kullanılan bir DKK türüdür (Koçel, 2005; Coğan, 2006).

Tedarikçi işletmelerle stratejik ittifakların kurulması, işletme ile tedarikçinin sıkı bir ilişki içinde ve birlikte maliyeti düşürmek ve kaliteyi arttırmak için çalışmasını öngörmektedir. Özellikle Japonya'nın bu konuda "Keiretsu" sistemi ile

başarılı uygulamaları bulunmaktadır. Örnek olarak yine Japon otomotiv sektöründe gerçekleştirilen stratejik ittifakların ABD pazarına hakim olması gösterilebilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

Rakiplerle Stratejik İttifakların Oluşturulması: Budak ve Budak (2004), tedarikçi ya da bayilerle ortak olma, taşeronlaştırma ve fason imalatı, rakiplerle stratejik ittifaklar kapsamında ele almıştır. Tedarikçilerle ortaklık ve taşeronlaştırma konularına önceden değinildiği için burada fason üretim hakkında bilgi verilecektir. Bir nokta belirtilmelidir ki taşeronlaştırma stratejisi, küçülme uygulaması sonucu oluşurken, fason üretim ise imalat aşamasından itibaren planlanmaktadır ve tekstil sektöründe sık kullanılan bir uygulamadır (Çoğan, 2006).

Rakiplerle ittifakların oluşturulması, organizasyonların rekabet ortamında maliyetlerini azaltmak, sürekliliği sağlamak, müşteri memnuniyetini ve kaliteyi arttırmak çabası içinde stratejik olarak rakiplerle oluşturulan işbirlikçi birleşmelerdir (Tanyeri ve Fırat, 2005). Bu şekilde oluşturulan ittifaklar, büyüme stratejisi uygulamak isteyen işletmelerin kaynaklarının birleştirilmesi ile riski azaltmakta, işletmelerin pazar gücünü ise genişletmektedir. Ayrıca işletmeler, tek başlarına sağlayabilecekleri faydalardan daha fazlasını yenilenerk elde edebilmektedir. İşletmeler ittifak oluştururken denk işletmeler yanında alt işletmelerle de ilişki kurabilmektedir. Doğal ittifakları oluşturan unsurları belirtmek gerekirse bunlar, müşteriler, ürün dağıtım kanalları, tedarikçiler, teknoloji ortakları ve patent ortaklarıdır. Ancak bu ortaklıklarda karar verilirken kültürel uyum ve yapı önemli bir noktadır. Rakiplerle ittifaklar özellikle ulaştırma sektöründe kendini göstermektedir. Örneğin, havayolu işletmeleri karlılığı yüksek hatlarda rakipleri ile zor bir yarış içindedir ama kar oranı düşük hatlarda ise birbirleri ile ittifak oluşturmaktadır. Böylece maliyet avantajı ortaklaşa paylaşılmaktadır. (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

❖ **Taktiksel ve Stratejik DKK (Tactical Outsourcing ve Strategic Outsourcing):** Genel olarak DKK ile elde edilecek avantajlar literatürde operasyonel, stratejik veya ikisinin bir arada sağlanması şeklinde geçmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığı zaman operasyonel avantajlar kısa dönemde yakalanabilmektedir.

Stratejik avantajlar uzun dönemde fırsatları en yüksek düzeyde elde etmeye yardımcıdır (Lankford ve Parsa, 1999; Coşkun, 2002). Ayrıca diğer önemli fark, stratejik DKK, taktiksel DKK'ya göre daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. Yani operasyonel amaçların başında gelen maliyetleri azaltma avantajı için taktiksel yaklaşım seçilirken kaliteyi geliştirme, esneklik kazanma, kaynak, yetenek ve bilgi gibi diğer beklentiler için stratejik yaklaşım ile daha kapsamlı plan oluşturulmaktadır (Rodriguez ve Robaina, 2004). Taktiksel yaklaşımla satınalma işlemleri kısa dönemde pratik çözüm için geçmişten beri işletmelerin ani değişen ekonomik şartlara ayak uydurmaları amaçlı küçülmeye gittikleri zaman da kullanılmaktadır.

Tablo 1 : Taktiksel ve Stratejik Amaçlarla Dış Kaynak Kullanımı

TAKTİKSEL AMAÇLAR	STRATEJİK AMAÇLAR
İşlem maliyetlerinin azaltılması veya kontrol edilmesi	İşletmenin odak alanlarını arttırmak
Sermaye bütçesinin elde bulundurulması	Önde gelen işletmeler arasında olabilmek için gereken yetenekleri elde edebilmek
Nakit akışının sağlanması	Değişim mühendisliğinin getirdiği kazançları sağlamak
Kaynakların elde hazır olması	Riski paylaşmak
Fonksiyonu yönetmek zor veya kontrol dışıysa	Diğer amaçlar için gereken kaynakların serbest kalması

Kaynak: Gençyılmaz ve Zaim, (2000): 128.

Tablo 1'de görüldüğü üzere başarılı taktiksel DKK maliyet azaltmanın yanında nakit akışını işletmede sağlamada, daha az yatırım, sermaye ve zaman faydalarını elde etmede etkili bir yöntemdir. Stratejik DKK, sosyal boyutu da içinde barındırmaktadır ve daha fazla sorumluluk ve kontrol gerektirmektedir. Çünkü geleneksel yap veya satınal ve alıcı-satıcı ilişkisinden uzun dönemli ve risk paylaşımlı iş ortaklığı ilişkisine geçilmiş olmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000;

<http://www.outsourcingprofessional.org>, 2006). Özellikle stratejik yaklaşımlı DKK bilgi teknolojilerinde kendini göstermiştir (Allen ve Chandrashekar, 2000). Etkileri bakımından taktiksel DKK'nın doğrudan (maliyet düşüşü ile kar artışı) ve stratejik DKK'nın dolaylı etkisi (maliyet düşüşü ile fiyatların da düşmesi ile rakiplerin bu durumda strateji uygulaması) olduğu söylenebilir (Hüseyinzade, 2006).

❖ **Toplam DKK ve Seçilmiş Alanda DKK (Total ve Selective Outsourcing):**

Aydınlı (2001), bu tür DKK'yı fonksiyonel bazda bütün ve kısmi DKK olarak incelemiştir. Bu açıdan yaklaşıldığı zaman işletme belirli bir fonksiyonu için tamamen DKK gerçekleştiriyorsa bütün DKK uyguluyor demektir. Yani işletmenin birinci kademe fonksiyonları olarak muhasebe-finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretim alanlarında tüm alt fonksiyonları ve faaliyetleri DKK'ya devretmesi toplam DKK'dır. Seçilmiş (kısmi) alanda DKK ise bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bir fonksiyonun alt fonksiyonlarının ve faaliyetlerinin birkaçını veya birini DKK ile gerçekleştirmesidir ve bu bakımdan alt fonksiyonlarda bütün olarak DKK uygulanmaktadır. Eğer bir veya birden çok alt fonksiyonun belirli faaliyetleri DKK ile sağlanıyorsa fonksiyonlar bazında kısmi DKK oluşmaktadır. Bu bilgiler ışığında toplam DKK daha geniş düşünülebilir ve birkaç fonksiyonun alt fonksiyon-faaliyet ve bölümleri ile DKK'ya devredilmesi olarak algılanabilir (Aydınlı, 2001).

❖ **Değişimsel DKK ve İş süreci DKK (Transitional/Transformational Outsourcing ve Business Process Outsourcing):**

Değişimsel DKK, üçüncü nesil DKK'yı ifade etmek için kullanılmaktadır. Bundan kasıt DKK'nın birinci kısmı belirli kurallar ile işin yapılışının ortaya konulması, ikinci kısım DKK uygulamasında ortaklığın yeniden tanımlanması ve üçüncü kısım işin yeniden tanımlanarak DKK uygulamasıdır. DKK'da bazı süreç ve işlerde yeniden tanımlamaların gerekliliği göze çarpmaktadır. Yani değişimsel DKK, işletmenin faydalı olacağını düşündüğü alan ve iş sürecinde şekil değiştirmesi olarak anlaşılmaktadır. Bu DKK türü geçiş dönemlerinde işletmeye uzmanlık bilgileri ile yenilik ve değer katan bir uygulamadır. Ayrıca çevreye uyum sağlamak için değişimsel bir araç olarak kullanılması ve işletmeye güç kazandırması bakımından önemlidir. İşletmelerin belirli faaliyetlerinde pazarda rekabet edebilmesini gerekli

kılan hız rakiplere göre önemli bir noktadır. Bu yüzden işletmeler işlerinde yeniden yapılanmak için faaliyetlerini iş süreci olarak DKK uygulaması ile hıza kavuşturmakta ve bu ilişki sayesinde rekabet avantajı elde etmektedir (<http://www.outsourcingprofessional.org>, 2006). İş süreci DKK, temel motivasyon ve stratejileri sürdürme veya geliştirme eğilimiyle işletmenin etkinliğe kavuşması ve sermaye yaratmasına faydalı olmaktadır (Zorlu, 2008).

❖ **Ülke Dışından DKK (Offshore Outsourcing):** Küreselleşmenin ülke sınırlarını ortadan kaldırması, işletmeleri yabancı ülkelere DKK'ya yönlendirmektedir. İşletmelerin dünyada dolaşımı ile küresel (global) olarak DKK uygulaması ortaya çıkmakta ve bu uygulama küresel pazarlarda da işletmeye esneklik ve rekabet avantajını beraberinde getirmektedir. Bu durum günümüzde hem ucuz işgücü olan ülkeleri hedef alarak DKK uygulamalarını arttırmış hem de ucuz hammadde elde etmek için küresel pazarların yolunu açmıştır. Ayrıca üretim, pazarlama ve dağıtım yönünden de işletmeler ülke dışından DKK'yı tercih etmektedir. Ancak işletmelerin kendi müşterilerine yönelmesi uygulamayı küresel anlamda daha çok üretim faaliyetleri bakımından sınırlamaktadır. Diğer taraftan gümrük ve kotaların olmadığı veya devlet müdahalesinin az olduğu ülkeler bu bakımdan DKK için işletmeleri çekmektedir (Eren, 2001). Ancak küresel DKK'da işletme, yabancı tedarikçiye karşı pazarlık gücünü kaybetmemek için dizayn konusunda işletmeye baskı uygulamaktadır. Buradaki amaç, uzun dönemde liderlik şansını yakalayabilmektir. Ayrıca küresel DKK işletmelerarası ittifakların oluşmasını da sağlamaktadır. Ülke dışından DKK'ya örnek vermek gerekirse Nike işletmesi, teknik özellikli hava yastığı dışındaki tüm parçaları DKK ile elde etmektedir. Böylece zamandan kazanarak kendini ar-ge, pazarlama, satış ve dağıtım alanında yoğunlaştırmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000).

Özellikle ülke dışından DKK ile maliyet avantajı ve verimlilik elde edilmesi denizaşırı (offshore) ülkelere olan talebi arttırmıştır. Bununla birlikte merkezî yapıdan da uzaklaşmıştır (Weidenbaum, 2005). Gelişmiş ülkeler kapsamında Fransa ve diğer AB ülkelerinde denizaşırı DKK uygulanmaktadır. 1990'lardan bu

yana ise Çin, Hindistan ve Filipinler gözde küresel DKK bölgeleridir ve bilişim teknolojileri ile yazılım yatırımları dikkat çekecek düzeydedir (Demircan, 2005).

❖ **Kamu Sektörü DKK ve Özel Sektör DKK (Public Sector ve Private Sector Outsourcing):** ABD hükümeti tarafından yönetimde bilişim sistemlerinin tedarikçilere devredilmesi ile II. Dünya Savaşı'na kadar giden kamu sektörü DKK günümüzde yaygın olarak uygulanmaktadır (Greaver, 1999). Kavram, devletin asli görevlerini etkili sürdürebilmesi için daha çok ikincil fonksiyon hizmetlerini tedarikçilerden temin etmesi olarak karşımıza çıkan bir kavramdır. Kamu sektöründe yaygınlık kazanması ile özel sektörün de ilgisini çeken DKK bu iki sektörün yönetsel ideolojik açıdan birbirlerine olan etkilerini de göstermektedir (Coşkun, 2002). Bu kapsamda 1980'li yıllarla özelleştirme hareketleri doğrultusunda yap-işlet-devret modelleri oluşmuştur. Zamanla yerel yönetimler de hantallaştıklarından dolayı DKK uygulamaları ile ana faaliyetlerine yönelmişlerdir. Yerel yönetimlerde DKK, örgüt yapılarını küçültmekte, hizmet maliyetlerini azaltmakta ve dinamik bir yapıyı oluşturmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre Adapazarı, Bursa, İzmit ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri DKK hizmetinden değişik fonksiyonlarında yararlanmakta fakat orta dönemli sözleşmelerle ulaşım ve temizlik hizmetlerinde daha çok tam DKK uygulamaktadır (Yılmazer, 2004).

Diğer bir araştırma sonucu, kamu hizmetlerinden olan sağlık hizmetleri kapsamında 2002 yılında Türkiye genelinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı 236 hastanenin %70.8'inin hizmet ihalesi aracılığı ile dış kaynak kullandığı ve uygulamadan genel olarak memnun olduklarıdır. Aynı araştırmada DKK kararını etkileyen ana gerekçe olarak personelin sayısal eksikliği gösterilmiştir (Ergin ve Şahin, 2005). Yine Gaziantep kamu ve özel sektör sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma ise hastanelerin genelde temizlik, yemek, güvenlik, çamaşırhane, bilgi işlem, bakım-onarım ve danışmanlık hizmetlerinden DKK yoluyla faydalandıklarını ve gelecekte de yararlanmayı düşündüklerini ortaya çıkarmıştır (Yıldız, 2008).

Dünya ordularının Silahlı Kuvvetleri yeni teknolojilere yoğunlaşmak ve teknolojik gelişmeler karşısında kendini yenilemek için DKK'ya yönelmektedir.

Orduların idari hizmetlerinde başlayan DKK uygulaması, özellikle gelişmiş ülkelerde askeri tersane ve fabrikalar gibi stratejik konumda olan tesislerde de uygulama alanı bulmuştur. Ülkemizde de TSK'nde iâşe, ulaştırma ve idari hizmetlerde DKK gerçekleştirilmektedir. Ancak teknik alanda yeterli uygulama yoktur (Dalgıç, 2007). Yine hem kamu hem de özel sektörde hizmet işletmeleri kapsamında okullarda, bankalarda, inşaat işletmelerinde DKK uygulaması artmaktadır. Çetinkaya'nın (2005) Afyon ilinde yaptığı araştırmada bu işletmelerin temizlik, yemek, servis, bilgisayar yazılımı ve müteahhitlik hizmetlerinde DKK uyguladıkları ve kurum ile işletmelerin %75 fayda sağladıklarını düşündükleri saptanmıştır. Yaygın kullanım alanı olan insan kaynakları yönetiminde de DKK kendine yer bulmuştur. Bankaların birleşmesi ile küçülme gerçekleştirmeleri, 2001 yılında ülkemizde %94 oranında insan kaynakları yönetiminde genellikle eğitim ve geliştirme, işgören temin ve seçimi ile insan kaynakları bilgi sistemlerinde DKK yapıldığını göstermektedir (Aydınlı, 2001). Sonuç olarak kamu ve özel sektörde işletme ve kurumlar ana faaliyetlerinde etkili olabilmek adına bazı hizmetleri DKK yoluyla sağlamaktadır.

1.6 DIŞ KAYNAK KULLANIMININ DERECELERİ

Greaver (1999), DKK uygulamalarını işletme fonksiyonlarının faaliyet seviyelerine göre tedarikçilere devredilmesi bakımından sınıflandırması sonucu bireysel, fonksiyonel ve işlemsel faaliyetler seviyesinde farklı bir ayrıma gitmiştir:

Bireysel Faaliyetler Derecesinde DKK: İşletmede gerçekleştirilen bireysel faaliyetin organizasyon dışına taşınmasıdır. Bu durum eğer faaliyet istenilen düzeyde gerçekleşmiyorsa ve işleyişinde sorunlar varsa tedarikçilere işin devri şeklinde gerçekleşmektedir. Örnek olarak bir işletme çalışanın bilgisayar sistemindeki girişleri yaparken zorlanıyor olması ve bu konuda hata yapması işletme içinde başka sorunların oluşmasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan yönetici konumunda bir kişi de yoğun çalışma temposu sonucu iş yükü fazlalığı ile karşılaşabilir ve verimi düşebilir. İşte bu durumlarda diğer ilgili işgörenlerden pozisyon veya iş yükü fazlalığı için araştırma yapılır ve faaliyet içeride gerçekleştirilemeyecek şekilde karar alınırsa DKK uygulanmaktadır.

Fonksiyonel Faaliyetler Derecesinde DKK: İşletmede gerçekleştirilen fonksiyonel faaliyetin aksaklık veya sorunlar yaratması, fonksiyonel faaliyetler düzeyinde departmandaki işlerin DKK ile tedarikçilere devrine yol açmaktadır. DKK türlerinde seçilmiş alanda DKK uygulaması, fonksiyonlardan kısmi bir veya birkaç faaliyetin devrini ifade etmekte ve burada belirtilen iş-fonksiyon devri ile ilgili bu başlık bilgileri benzemektedir. Bu yüzden tekrar burada ayrıntılı belirtilmeyecektir.

İşlemsel Faaliyetler Derecesinde DKK: İşletmede bir departmandaki çalışanların gerçekleştirdiği faaliyetlerde yetersizlik görülmesi veya sorunların olması sonucu yönetim düzeyindeki kişilerin konuşması ile farklı departmanda değişiklik yapılması gerektiği anlaşılırsa bu departman için gerçekleştirilen DKK'dır. Örneğin muhasebe departmanında oluşan sorunun veya benzer sorunların diğer departmanlarda da varlığı hissedilirse ve sorunun aslında insan kaynakları departmanından kaynaklandığı saptanırsa bu departmanın değişmesi zaman kaybına ve sınırlı sermaye yüzünden maliyet oluşmasına neden olacağından insan kaynakları yönetimi için bir DKK uygulaması gerçekleştirilmektedir.

Kısacası DKK türleri ve dereceleri aslında birbirleri ile yakından ilgili kavramlardır ve bakış açılarına göre farklı şekillerde ifade edilmektedirler. İşletmeler, faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunlar veya yetersiz gördükleri işler için DKK'ya yönelmekte ve bu işlerin uzman kişilerce yapılması sayesinde verim elde etmektedirler.

1.7 DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ YÖNETİM TEKNİKLERİ

Klasik yönetim, bilimsel yaklaşım, yönetim yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımını kapsamakta, neo klasik yönetim, sosyal ve psikolojik açıdan bir yapı oluşturarak daha çok çalışanlara yönelmekte, modern yönetim ise sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ile stratejik yönetim yaklaşımlarını geliştirmekte ve modern sonrası görüşler ise farklı yönetim tekniklerini uygulatmaktadır. Bir yönetim tekniği olarak DKK, uygulandığı zaman diğer birçok yönetim tekniğini de beraberinde

getirmektedir. Bu bazen neden-sonuç bazen de birlikte hareket etme durumu ile oluşmaktadır. Örneğin “öz yetenek” kavramı, “DKK” uygulamasını, “DKK” uygulaması da “şebeke (network) organizasyonları” doğurarak birbirine bağlamaktadır (Yılmazer, 2004). Bu bakımdan DKK ile ilgili yönetim tekniklerini açıklamak yerinde olacaktır.

1.7.1 Temel (Öz) Yeteneklere (Core Competence) Odaklanma

“Temel yetenekler, işletmelerin yenilik getiren birleşimlerden, bilgi geçirimi (know-how), özel marifet, sicilli-markalı teknoloji ve nadir olan operasyonel yöntemler gibi özelliklerini müşteri değeri ve satınalma yaklaşımını arttıracak şekilde kullanarak mal ve hizmet sağlamasına denilmektedir. Eğer müşterinin farklı görüp alamayacağı bir mal veya hizmet üretimi gerçekleştiriliyorsa bu durum, büyük olasılıkla temel yetenek değildir. Ayrıca temel yetenek olarak görülen faaliyetler, düz, kolay taklit edilebilir ve bırakılması kolay olabilen faaliyetler değildir” (Greaver, 1999: 87). Başka açıdan temel yetenek, belirli faaliyetlerin gerçekleştirilme sürecini, rakip işletmelere oranla onlardan daha iyi yapabilme yeteneğidir (Coşkun, 2002; Esen, 2008). Zaten burada “Temel-öz” demek üstünlük kazanılan alan demektir (Lonsdale ve Cox, 2000). Bu bilgiler ışığında temel yetenekler, bir işletmenin ürettiği ürünlerin önemli olmadığını fakat bunları üretmek için geliştirdiği ve sahip olduğu bilgi ve becerilerin bütünlüğünün önemini göstermektedir (Koçel, 2005). Diğer bir ifadeyle farklı çıktılar veren hüneler bütünü olarak temel yetenek, işletmelerin hayatta kalmaları için onlara uzun dönemde oldukça değer katan faaliyetleridir. Bu durum işletmeleri rakiplerine göre farklı kılan bazı faaliyet süreçlerinin olabileceğini de açıklamaktadır (May, 1998; Tanyeri ve Fırat, 2005). Böylece işletmenin sahip olduğu temel yeteneğin farkında olması, vizyonunu gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Aydınlı, 2001).

Temel yetenekler, işletmelerin kendine özgü taraflarının (Akdoğan ve Çirli, 2008) farkındalığını gerektirmektedir. Nitekim işletmelerin sınırları bulunmaktadır ve işletmeler sorumluluk taşıdıkları bu sınırlar içindeki faaliyet alanlarını iyi yönetmekle mesuldürler (Lonsdale ve Cox, 2000). Ancak bir taraftan da

işletmelerine değer katmak ve amaçlarına ulaşmak için çaba göstermektedirler. İşte bazen her alana yetişmeye çalışan işletmede tıkanmalar olabilmektedir. Bu durum işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için tüm dikkatlerini iyi yaptıkları işe vermelerini gerektirmektedir. Bu noktada işletme, kendi sınırları hakkında bazı kararlar alarak neyi nasıl yapabileceklerini düşünmektedir. Bu düşüncenin sonucu temel yetenekleri ve odak noktalarını tanımlama olmalıdır. Böylece alınan doğru odak noktası ile temel olmayan faaliyetler (non-core activities), DKK yolu ile alanında uzman yani temel yeteneği o işler olan işletmelerden sağlanarak işletme içi tıkanma giderilecek ve başarı elde edilecektir (May, 1998; Özdoğan, 2006). Önemli bir diğer nokta, temel yetenek veya yeteneklerin doğru tespit edilmesi gerekliliğidir. İşletmelerin temel yetenekleri çok fazla olmamaktadır. Eğer bir işletme 40-50 gibi sayılarda temel yetenek sahibi olduğunu sanıyorsa, bu sayı işletmenin temel yetenek sayısı değil işletmenin sahip olduğu becerilerdir. Çünkü normal bir temel yetenek sayısı 3 veya 5'i geçmemelidir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000; Sevim vd., 2008).

Temel yeteneklerin özellikleri bu bilgilere bakılarak şu şekilde sıralanabilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 131):

- Temel yetenekler bilgi, beceri ve ustalık birleşenidir
- İşletmeye rakiplerine göre bu birleşen değer katan bir özellik göstermelidir
- Birleşen kolay kopyalanamaz olmalı ve alternatifi zor elde edilir olmalıdır
- Temel yetenekler esnek ve sayıca sınırlı olmalıdır
- Değer zincirinde olan boşluklarda yer alacak nitelikte olmalıdır.
- Bunlara ek olarak müşterinin tercih etmesini gerektirecek ve sadakatini sağlayacak özellik taşımaktadır.

Temel yeteneklerin sağlıklı belirlenmesi ve rakiplerle olan farklılıkların ortaya çıkarılması, uygun stratejilerin belirlenmesini sağlayarak uzun dönemde rekabet avantajının yanında doğru yatırımları da beraberinde getirecektir (Yılmaz, 2006). Temel yeteneklerin belirlenmesi ile temel olmayan faaliyetler için ne

uygulanacağı titizlikle düşünülmelidir. Eğer DKK bu faaliyetler için düşünülüyorsa gerçekten gereksinim olup olmadığı saptanmalı ve gerekli görüldüğü takdirde ise hangi iş süreci için DKK'ya gidileceğine karar verilmelidir (Sevim vd., 2008).

Genelde işletmeler tüm departmanlarında uzmanlık gösteremediklerinden dolayı sınırlı sayıdaki yetenekleri doğrultusunda iyi gerçekleştirdikleri işlere yönelerek diğer zayıf faaliyetlerini yetkin olan dış kaynağa devretmektedirler (Aydınlı, 2001; Esen, 2008). Bu bakımdan DKK, temel-öz yetenek uygulaması ile yakından ilişkilidir. Sonuç olarak, temel yeteneklere odaklanmak, işletmeleri bazı iş alanlarında rakiplerinden iyi bilir hale getirmekte, faaliyet dışı işlerin başkalarına yaptırılmasını sağlamakta, başkalarına yaptırılan işten fayda sağlama fırsatı vermekte ve devamlı yenilik oluşturmaya yönlendirmektedir (Koçel, 2005). Modern işletmecilik yaklaşımında önemli bir yönetim stratejisi haline gelen temel yeteneklere odaklanma, başka açıdan ise “kapsam daraltma” (Çomaklı vd., 2007: 178), DKK'yı arttırarak uygulama sürecinde değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını kaliteli ve düşük maliyetli olarak karşılamayı sağlamaktadır (Zengin ve Şen, 2008).

1.7.2 Küçülme (Downsizing)

Küçülme, ölçek ekonomilerinden uzaklaşmayı öngören, bir anlamda yalınlaşma olarak kabul edilen bir yönetim tekniğidir ve özellikle kriz yönetiminde etkili bir uygulamadır (Kozak Akoğlan ve Güçlü, 2003). Küçülme, işgörenlerin ve faaliyet birimlerinin sayıca azaltılmasını ifade etmektedir. Planlanmamış bir küçülme uygulaması ise acımasız olmakla beraber amaçlara ulaşmayı engelleyerek olumsuz sonuçlar verebilmektedir (Neilson, 1990; Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006; Çomaklı vd., 2007). Bu bakımdan küçülme anlayışı üç büyük durumda karşımıza çıkmaktadır. Bu durumlar: teknolojik, endüstriyel kapsamda değişen koşullar ve pazar payının azalması ile gelir kaybının ortaya çıkması, buna bağlı olarak yaşanan örgütsel çöküş; yeni işletme stratejileri çerçevesinde sistemli bir şekilde küçülme gerçekleştirme ve küçülme anlayışının çevrede değişmesi nedeniyle oluşan sosyal baskıdır. Diğer taraftan şişkin kadro varlığının yol açtığı yüksek maliyet ve karşılığında gerçekleşen düşük verim, işletmeleri küçülerek büyümeye itmektir (Oktay, 2005). Böylece

işletmeler küçülme uygulaması ile maliyetlerini direkt azaltarak esnek bir yapıya kavuşmakta ve yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Ancak toplumsal açıdan bakıldığında hem işgörene olumsuz etkisi hem de işgörenin işten çıkartılması ile toplumda işsizlik sorununa yol açtığı bilinmektedir (Budak ve Budak, 2004).

Küçülme uygulaması, günümüzde işletmeleri önceleri sağlık belirtisi olarak gördükleri büyüme yaklaşımından uzaklaştırmıştır (Budak ve Budak, 2004). Bu yüzden rakipler karşısında pazar payından ödün vermek istemeyen işletmeler, maliyetlerini düşürmek için küçülme düşüncesini olağan bir süreç olarak görmektedirler (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006). Küçülme uygulaması kaçınılmaz olarak bazı faaliyetlerin veya iş birimlerinin etkinliğini yakalamak için dağıtılması olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bu aşamada DKK, küçülme ile uygulanabilecek alternatif bir yöntemdir (Özdoğan, 2006; Çoğan, 2006). Yani DKK'nın bir önceki aşaması küçülmedir ve DKK uygulayan tüm işletmelerde küçülme söz konusudur. Ancak işletmeler küçülmeye gittiklerinde mutlaka DKK uygulamak durumunda değildir. Zira bu küçülme ile devre dışı bıraktıkları faaliyetleri tümünden iptal edebilmektedirler (Korkmaz, 2006). Sonuç olarak işletme, küçülme ile karar verilen alanlarda DKK uygulamasına gitmeyi tercih ederse yeni işbirlikleri oluşturarak yatay büyüme avantajlarını da elde edecektir (Sayli vd., 2006).

1.7.3 Yalın Örgütlenme (Organizasyon) (Lean Organization)

Değişen pazar şartları ve baskısı karşısında işletmeler, bürokratik anlayıştan daha yalın ve esnek yapılaşmaya geçmektedir (Sayli vd., 2006). Zaten klasik yönetim yaklaşımları işgörenlerin yaratıcılığına ve katılımına izin vermemekle beraber hızlı gelişmelere uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Geleneksel örgüt yapılarından katılıma açık yapılara yönelmek işletme içinde stratejik üretim faktörü olan bilginin de işletmeye yayılmasını sağlamaktadır (Kozak Akoğlan ve Güçlü, 2003).

Yalın organizasyon, örgütlerin sadeleştirilmesi, organizasyon yapısının basitleştirilmesi ve özellikle hiyerarşik yapıdan uzaklaşılması anlamına gelerek gereksiz ve katma değeri olmayan iş süreçlerinin kaldırılmasıdır. Böylece yalın

organizasyonlar, iyi, hızlı ve ucuz üçlemesini gerçekleştirmeyi hedefleyerek müşteriye tatmin etme çabasıdır. Kısacası yalınlaşmak, sıfır hiyerarşi ve yatay yapılanma ile daha az sayıda basamak, organ ve eleman kullanarak işletme faaliyetlerini hem etkin hem de verimli gerçekleştirmektir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; Kozak Akoğlan ve Güçlü, 2003).

Etkili bir yalın örgüt yönetimi, takım ruhu anlayışının olmasını ve kişilere dağıtılan yetki ve sorumlulukların kişilerce bilincini zorunlu kılmaktadır. Müşteri odaklı yapılanma ile basit, görsel ve iletişim sağlanan bir yapı kurulmalıdır. Sürekli eğitim ile işgören geliştirilerek esnek uzmanlaşma sistemi oluşturulmalıdır. Ayrıca denetim elden bırakılmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

Örgütler yalınlaştıkça organizasyon içi yakın olan departmanların birleştirilmesi veya bazı faaliyetlerin iptal edilmesi dışında diğer bu faaliyetlerle ilgili bir uygulama yöntemi olarak DKK karşımıza çıkmaktadır. Eğer işletme, organizasyon yapısını değiştirirken DKK uygulaması gerçekleştiriyorsa, bu durum başka işletmelerle işbirliği oluşturarak karşılıklı küçülme ve yalınlaşma sağlamaktadır (Karacaoğlu, 2001).

1.7.4 Kademe Azaltma (Delaying)

Kademe azaltma tekniği ile küçülme ve yalın organizasyon birbirine çok yakın kavramlardır ve aynı anlamda düşünülebilir. Bir organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafenin kısaltılması, kademe azaltmayı ifade eder (Koçel, 1995: 275). Örgütün hacim olarak daralması yani küçülme (Aydınlı, 2001), bazı kademelerin azaltılmasını veya birleştirilerek isminin değişmesini ve yalın örgüt, hiyerarşik yapının da ortadan kalkmasını gerekli kılmaktadır. Böylece işletmeler, küçüldükleri takdirde yalınlaşarak yönetim kademelerinde de azalma yaratırlar. Bu kalan faaliyetler üzerinde daha etkili olma amacı ile işletmeler diğer kademe faaliyetlerini dış kaynağa bırakabilirler. Sonuç olarak DKK uygulamalarının bir uzantısı olarak kademe azaltma da küçülme kavramı gibi işbirlikçiliğe yönlendiren bir kavramdır (Çoğan, 2006).

1.7.5 Değişim Mühendisliği (Yeniden Yapılanma) (Reengineering)

DKK ile ilgili yönetim tekniklerinden biri olan yeniden yapılanma, konuya ilişkin kaynaklarda başka kelimelerle ifade edilebilmektedir. ‘‘Bunlar, baştan tasarlama, baştan oluşturma, değişim mühendisliği, süreç yenileme, yeniden süreçleme ve iş transformasyonudur. Yeniden yapılanma, işletmelerin rekabet ortamında sorumluluklarını ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için tüm işlerinin, ilk defa açılan bir işletmede olduğu gibi yeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama gerçekleştirerek iç ve dış gelişmelerin ışığında, müşterilere daha fazla değer katacak şekilde süreçlere odaklı bir yapılanma şeklinde yeniden tasarlanmasıdır’’ (Seymen, 2000: 77). Yeniden yapılanma kısaca ‘‘yeni başlangıçlar’’ demektir ve radikal olarak yeniden iş süreçlerinin ve faaliyetlerinin performansını maliyet, kalite, hizmet ve hız bakımından iyileştirilmesini öngörmektedir (Lankford ve Parsa, 1999).

Organizasyonlar başarılı bir süreç yenileme yani değişim mühendisliği için teknoloji, organizasyon, insan kaynakları ve kültürel olarak dört sınıflandırmada sistemli bir çalışma gerçekleştirmelidir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Ayrıca yeniden yapılanma, niçin ve nasıl sorularına cevap vermeyi hedefler ve reformist düşünce ile değişimi gerektirir. Bu yüzden yeniden yapılanma beraberinde bazı prensipleri de getirmektedir. Bunlar, işin basitleştirilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak niteliğe taşınması, hiyerarşinin ortadan kaldırılması ile hızlı bilgi akışının yakalanması, işin yapılıp yapılmaması durumundan ziyade beklentilere cevap verme durumunun dikkate alınması ve iş sürecinin kendi doğal sırasında tamamlanmasıdır (Şener, 2001). İşte bu noktada işletmeler sayılan prensipleri kazanmak için değişim aracı olarak DKK uygulamaktadır (Gül, 2005). Özellikle iş sürecinin yeniden yapılanmasında DKK sistematik bir unsurdur (Jumah ve Wood, 2000).

DKK, bir işletmenin iç sürecini ve bu alandaki faaliyetlerini dışarıdan bir işletmeye delege etmesi bakımından değişim mühendisliği tekniği ile sık anılan bir kavramdır fakat burada kontrolün işletmede değil, dış kaynakta olması önemli bir bilgidir (Tatari, 2005). Sonuç olarak DKK, işletmelerin rekabet ortamına uyum sağlamak için değişim gerçekleştirdiği zaman yeniden yapılanarak temel

yeteneklerine odaklanması ile diğer iş süreçlerinin yalın bir şekilde tasarlanmasını sağlamaktadır (Çoğan, 2006). Belirtildiği üzere dış kaynak sağlayıcı iş yapma sürecini ve usullerini kendi düzenlemektedir. Ancak unutulmamalıdır ki DKK yeniden yapılanma çabasının sadece bir bölümünü oluşturmaktadır (Korkmaz, 2006).

1.7.6 Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama kavramı son yıllarda oldukça sözü edilen bir uygulama tekniğidir. “Kıyaslama, bir işletmenin etkinliğini arttırabilmek için üstün performansa sahip farklı işletmelerin incelenerek, bu işletmelerin iş yapma usulleri (süreç, ürün ve uygulama) ile kendi iş yapma usullerinin karşılaştırılması ve karşılaştırmadan çıkan sonuçlara göre bir uygulama geliştirilmesidir. En eski bilinen uygulama örnekleri bilanço ve finansal analizlerin karşılaştırılmasıdır. Dışa dönüklüğü gösteren benchmark kelimesi, Türkçe’ye odak noktası ve örnek alma anlamında geçmektedir. Ayrıca bir yönetim tekniği olarak kısaca kıyaslama, sonucu ölçümlerde referans alınacak noktayı belirlemek anlamındadır” (Genç, 2004: 218).

Kıyaslama, DKK sürecinde öncesi ve sonrasında gerçekleştirilmesi gereken bir uygulamadır. Hem dış kaynak sağlayıcısının hem de işletmenin kıyaslama gerçekleştirmesi, DKK uygulamasını da etkili kılacaktır. İşletme kıyaslama ile en iyi olma yolunda ve öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerine yön verebileceği gibi DKK düşünülen faaliyetlerde de işletme seçiminde kıyaslamaya başvurmaktadır. Diğer taraftan dış kaynak sağlayıcı işletme de sunacakları hizmetlerle ilgili maliyet, kalite ve diğer kriterleri kıyaslayarak kendini geliştirip üstünlük sağlayabilecektir (Korkmaz, 2006).

1.7.7 Şebeke Organizasyonlar (Network Organization)

Şebeke organizasyonların nedeni, rekabete bağlı olarak işletmelerin üretimde sürekliliği sağlamak için hızlı değişim karşısında kendilerini yakın ve genel çevre koşullarına uyum sağlama çabası içinde başka işletmelerle ilişki kurmalarıdır.

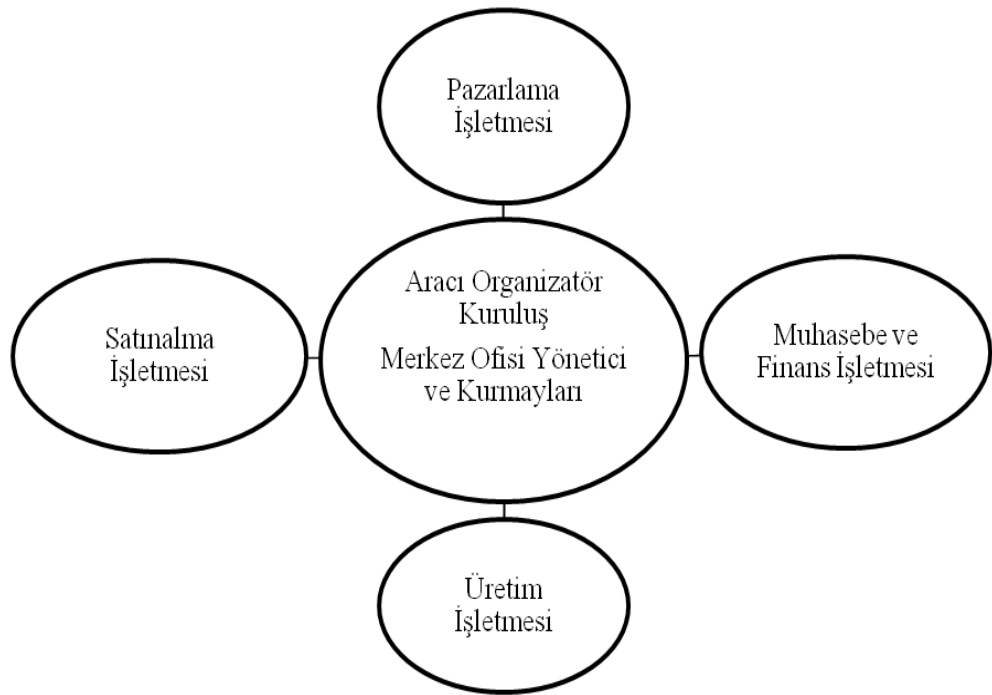
Nitekim ulusların da birlikler oluşturarak bir ağ kurması ile Avrupa Birliği ve NAFTA gibi örnekler burada söylenebilir. “Şebeke organizasyon, birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük bulunmayan ancak işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ile satışı sağlayan işletmeler topluluğudur” (Eren, 1998: 217). Organizasyonlarda kademelerin azaltılması sonucu oluşan iş birimleri, şebeke organizasyonların temelini oluşturmaktadır. Ayrıca şebeke organizasyonların özel bir çeşidi olan sanal organizasyonlar, “bilişim teknolojisinin ürünü olarak gerçek organizasyonların etkisine sahip olan fakat gerçekte olmayan organizasyonlardır” (Seymen, 2000: 78).

Şebeke organizasyonların özelliklerine bakıldığı zaman dünyanın heryerine fonksiyonel olarak bir dağılma ile esnek bir şekilde müşteri ihtiyacına cevap verebilme gibi önemli bir özellik gösterdikleri bilinmektedir. Diğer özellikleri ise Şekil 3’te görüldüğü üzere bağımsız iş yapan taşeronların yaptıkları işi birbiri ile uyumlaştıracak bir aracı organizatörün (broker) gerekliliği, taşeronların buldukları pazar mekanizması ile uyumlu çalışma ihtiyacı, karmaşık haberleşme kanallarının bulunması ve bu yüzden etkili bir iletişim ağının da kurulmasının gerekliliği, işbirlikçi tarafların hepsinin güven ilişkisini sağlaması hususları mevcuttur. Faydalarını saymak gerekirse maliyet azaltma, kaliteli mal ve hizmet üretimi, teknolojinin avantajı ile süreç yenileme, müşteri ve rakipler hakkında bilgi edinme ve bunları karşılaştırabilme ile bilgi geçirimi (know-how) fırsatı verme gibi birçok faydası bulunmaktadır. Şebeke organizasyonlar, dahili (içsel), dengeli (kararlı-ölçülü) ve dinamik (hareketli) organizasyonlar olarak ayrılmaktadır (Eren, 1998).

Şebeke organizasyonların oluşumu, işletmelerin küçülme ve temel yeteneklere odaklanma uygulamaları ile rekabet avantajını da elde tutmak için dikey yerine stratejik işbirlikleri oluşturarak yatay bütünleşmeleridir. Bu strateji işletmelere kaynak etkinliği sağlayarak pazar avantajının yanında maliyet ve esneklik kazandırmaktadır. Bu faaliyetlere bağlı şebeke ağ oluşması ise DKK aracı ile gerçekleşmektedir (Sayli vd., 2006). Yani şebeke oluşturacak şekilde işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi, yeni bir organizasyon yapısını sağlamakta, bu durum DKK ve yalınlaşma uygulamaları ile birlikte gelişmektedir (Koçel, 2005).

Şebeke organizasyonlar, işletmelerin rekabet içinde işbirliklikleri oluşturarak kademe azaltmaları ile dünyanın heryerinde faaliyet göstermelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu yönetim tekniği işletmelerin, hem kendilerini geliştirme fırsatını sağlamakta hem de esnek biçimde faaliyetlerini sürdürmelerine olanak vermektedir. Bu bakımdan DKK'nın şebeke organizasyon içindeki varlığı, bu yönetim teknikleri arasında bir etkileşimi oluşturmaktadır.

Şekil 3: Tipik Bir Şebeke Organizasyonu



Kaynak: Eren, (1998): 219.

Bu yönetim teknikleri ile birlikte DKK uygulamalarında toplam kalite yönetimi yaklaşımının uygulanması, uygulamanın etkinliğini arttıracak bir strateji olacaktır. Toplam kalite yönetimi felsefesi, bir işletmenin mal ve hizmet sunduğu müşterilerin ve diğer kurumların ihtiyaçları doğrultusunda tatminlerini sağlamak için örgüt çalışanları ve tedarikçiler arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilkesi ile en fazla tatmini oluşturacak şekilde yönetim becerisi ile yapmaktır (Eren, 2001: 107).

Toplam kalite yönetimi kapsamında ele alınan ISO (International Standardization Organization)'nun önceden ürün standartları yayınlarken 1987 yılından itibaren sistem standartları yayınlaması ile Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Standartları olarak ISO 9000 serisi (üretim, kalite kontrol, satın alma, pazarlama, sevkiyat, depolama ve ürün kalitesine etki eden tüm faktörlerin nasıl olacağı) planlı ve sistemli toplam kalitenin yakalanmasını hedeflemiştir. Türkiye’de de TSE kurumu, bu uygulamayı TS-ISO 9000 serisi olarak Türkçe’ye çevirmiş ve yayınlamıştır (Genç, 2004). Kalite sistemleri işletmelerin rekabette öne çıkmasını, müşteri ihtiyaçlarının güvenilir ve kaliteli olarak karşılanmasını sağlamaktadır.

İşletmeler yönetim tekniği araçlarını uygulamayla rekabet ortamındaki olumsuz etkileri organizasyonlarını değiştirerek azaltma çabasıdır. Gelişmelerini sağlamak ve müşteri isteklerini karşılayabilmek için iç ve dış çevre analizleri ile stratejilerini belirlemekte ve amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirmektedir. Ancak yönetim tekniklerinin hepsi birbiri ile bağlantılıdır. DKK uygulaması da diğer yönetim uygulamaları gibi tek başına düşünülemez. Zira işletmeler, temel yeteneklerine odaklanma sonucu DKK’ya yönelmekte, böylece yeniden yapılanma sağlayarak adeta birbirlerine bağlı girişimciler (network) haline gelmektedirler. DKK ile işletmeler, başarılı bir üretim ve yönetim sürecinin başarısının da birbirlerine bağlı olduğunun bilincinde olmalıdırlar (Seymen, 2000; Koçel, 2005).

1.8 DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TEDARİKÇİ FİRMALAR

İşletme yönetiminin üretim ve satış ile birlikte üç temel işlevlerinden biri tedariktir. Zaten üretim faktörlerinin tedariki sonucu mal üretilebilmektedir. Hammadde, malzeme, makine ve donatım alımları ve işletmeye tahsisi tedarik departmanının görevidir. Personel tedariki ise personel ile ilgili departman tarafından gerçekleştirilmektedir (Eren, 1998). DKK, literatüre İngiltere’de 20. yüzyılın ikinci yarısında girerek işletmelerde kısa süreli etkisi olan maliyetleri düşürmek için taktiksel bir şekilde bazı mal ve faaliyetlerin tedarikçilerden tahsis edilmesi olarak uygulanmıştır. Ancak daha sonraları diğer olumlu etkilerinin fark edilmesi ile stratejik DKK uygulamaları yaygınlaşmıştır. Kısacası “DKK, bir işletmenin başka

bir işletme için mal ve hizmet sağlama uygulamasını belirtmektedir'' (Tutar vd., 2006: 279). Hatta uygulamanın önem kazanması sonucu alanında uzman olan danışmanlık hizmeti veren girişimler (tedarikçi işletmeler, vendors) bile açılmıştır (Genç, 2004). DKK uygulamasının rekabet koşullarına bağlı olarak yaygınlık kazanması sonucu üçüncü ve dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları, bilgisayar ve yazılım sistem sağlayıcıları, insan kaynakları danışmanlığı, vergi danışmanlığı, saha araştırma şirketleri, sigorta, halkla ilişkiler, reklam şirketleri ile birlikte tercüme, hukuk büroları ve tıbbi laboratuvar gibi birimler birer dış kaynak sağlayıcısı olmuşlardır (Blumberg, 1998; Akdoğan ve Çirli, 2008).

Tedarik yönetimi kavramı DKK ile yakından ilgilidir. Bunun en önemli fonksiyonunu tedarik zinciri yönetimi oluşturmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ise değer zinciri kavramını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü günümüzde sayılan kavramların anlam kazanmasında değer zincirinin oluşması gerekir. Yani uygulama, doğru ürünün, doğru malzeme veya hizmet ile doğru teknolojiye ulaşılarak, doğru zamanda, istenilen kalitede ve doğru kaynaktan temin edilmesini öngörmektedir. Tedarik kavramı DKK'yı kapsamaktadır ve DKK uygulaması da değer yaratarak bir tedarik sağlamaktadır ancak her tedarik bir DKK uygulaması olmayabilir. Ayrıca DKK uygulamasından vazgeçilirse işletme içeride üretim yapabilir. Tedarik işlemi iptal olduğu zaman ise işletme amacı gerçekleşmeyebilir. Diğer önemli bir nokta da tedarikçilerle isteğe bağlı yapılan yazılı sözleşmeler, DKK uygulamasında yapılmak durumundadır. Ayrıca DKK'daki faydalar ve işletme ile kurulan ilişki bakımından tedarikçi ile olandan daha olumlu farklar bulunmaktadır (Hüseyinzade, 2006).

İşletmeler, tedarik işletmeleri ile ortaklıklar oluşturabilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000). Bu durum işletmenin katı koşulları, ürün kalitesi ile maliyeti ölçüt olarak DKK için tedarikçi seçmesi ve tarafların karşılıklı bir anlaşma imzalaması ile gerçekleşmektedir. Ancak bu noktada işletmelerarası kültür uyumuna dikkat edilmeli ve süreç öncesinde tarafların birbirlerinin önceliklerini anladıklarından emin olunmalıdır. Zaten kar amacı iki taraf için de geçerlidir ama uzun dönemli bir uygulama, tarafların iş sürecinden memnun olduğu bir ilişki ile sağlanmaktadır (Fill ve Visser, 2000; Enlow ve Ertel, 2006; Beytur ve Aydın, 2006). Diğer taraftan

tedarikçi seçiminde en hassas konuyu fiyat ve karşılıklı güven oluşturmaktadır. Bu yüzden tedarikçi seçiminde açık konuşmak ve dürüst olmak önemlidir. Yoksa süreç başladıktan kısa bir süre sonra ilişki son bulabilmektedir. DKK'da tedarikçi seçimi için yapılması gereken bir başka uygulama ise kıyaslama tekniğidir. Böylece potansiyel işletmeler içinden adım adım eleme gerçekleştirilerek en faydalı tedarikçiye ulaşılabilir (Baldo, 2003). Şimdiye kadar belirtilen bilgiler dışında işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak kaliteli ve alanında iyi olan tedarikçinin diğer kıstasları şunlardır (Blumberg, 1998: 14):

- Geniş ve engin deneyim
- Finansal sağlamlık
- Kalitenin ve müşteri memnuniyetinin artırılması taahhüdü
- Eşsiz hizmet olanakları
- Müşteri konumundaki işletmenin işini ve pazarını anlama
- Teknolojik yenilik taahhüdü
- Performans garantisi sunmada isteklilik
- Uzun dönem hizmet taahhüdü
- Referansların varlığı ve ulaşılabilirliği
- Ün
- Hizmet veren personelin beceri ve deneyimi
- Kaynaklarının (hizmet) çeşitliliği.

İşletmeler DKK ile tedarikçi seçmekte, seçilen tedarikçi ile uzun dönemli ilişki oluşturarak stratejik birer ortak olmakta ve işletme vizyonuna uygun başarılı bir uygulama süreci için iletişim içinde çalışmaktadır. Sonucunda başarılı çıktılar ve olumlu etkiler görülürse DKK uygulaması sürdürülmektedir (Greaver, 1999). Kısacası DKK'yı etkin veya etkisiz kılan DKK'nın aktörlerinden diğer bir parçası dış kaynak (mal ve hizmet) sağlayıcı işletmedir.

1.9 DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA YAPILAN HATALAR

İşletmeler DKK yöntemini uygularken başarıyı yakalamak için bazı noktalara dikkat etmek durumundadır. DKK ihtiyacının ortaya çıkması ile başlatılan

DKK sürecinin doğru işleyebilmesi için işletmeler temel yeteneklerini doğru belirleyerek kalan işletme faaliyetlerinden hangilerini dış kaynaktan sağlayacaklarının planını yapmalıdırlar. Bu hususta oluşabilecek gizli maliyetler ayrı değerlendirip sözleşmede de kapsamlı düşünülmelidir. Bununla birlikte tedarikçi seçiminin amaçlara uygun gerçekleştirilmesi ile kalan, giden ve gelecek personel için sistemli, açıklayıcı ve tatmin edici bilgilendirme yapılmalıdır. Eğer işletmeler bu sayılanların aksi şekilde dikkatsiz hareket ederlerse ve hata yaparlarsa DKK sürecinde, DKK'dan elde edecekleri avantajları da kaçırmış olacaklardır. Barthelemy (2003: 87), bu konuda işletmelerin ölümcül hatalarını yedi başlık altında incelemiştir. Ancak burada iki tanesi diğer ilgili başlıklar altında ele alınacaktır.

1.9.1 Temel Yeteneklerin Dış Kaynaklara Devredilmesi

Her işletmenin sahip olduğu temel yetenekleri bulunmaktadır. Bu temel yetenekler rekabette öne çıkan farklı özellikleri ve çıktıları ile işletme içi diğer faaliyetlerden ayrılmaktadır. Bu yüzden bir işletme, DKK için bu temel yeteneklerinin farkında olmak durumundadır ki dış kaynağa devredeceği işlere karar verebilsin (May, 1998). Ancak dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, müşteri ihtiyaçlarının değişmesi ile öz yeteneklerin çevre olmaya başlaması (ikincil faaliyetler) durumudur. İşletme bu durumu da dikkate alarak ana faaliyet alanına karar vermelidir (Coşkun, 2002). Temel yeteneklerin belirlenmesi ve bu işlere odaklanması ile düz, kolay taklit edilebilir ve bırakılması kolay olabilen yani temel yetenekler dışındaki faaliyetler ile birlikte içeride gerçekleşmesine oranla dışarıdan sağlanması sonucu rekabet ve maliyet avantajı getirecek olan faaliyetler arasından seçim yapılarak DKK uygulamasına karar verilmelidir (Greaver, 1999; Barthelemy, 2003). Temel yeteneklerini anlamadan her alanda faaliyet gösteren işletme DKK uygulamasında temel yetenek değerindeki faaliyetlerini dış kaynağa devretmesi durumunda ise kaçınılmaz olumsuz etkilere maruz kalacaktır. Ayrıca bilinmelidir ki ne kadar çok işletme faaliyeti devredilirse o kadar işletmenin içi boşaltılmış (hollowing out) olacaktır (Lankford ve Parsa, 1999; Koçel, 2005).

1.9.2 Tedarikçi Seçiminde Hata Yapılması

İşletmeler, DKK kararı aldıkları zaman tedarikçi seçimi aşamasına yeterince zaman ayırmadan ve işletmelerin kriterlerini dikkatli bir şekilde incelemeyen potansiyel tedarikçilerin içinden maliyet avantajına önem vererek acele seçim yapabilmektedir. Tedarikçinin yanlış seçilmesi ise işletmeden sağlanacak mal veya hizmet zamanlamasında aksaklıkların ortaya çıkmasına yol açarak sancılı bir DKK sürecini ortaya çıkaracaktır (Barthelemy, 2003). Diğer taraftan kaliteli mal ve hizmet ile maliyet avantajı için DKK uygulamasına karar verilmesi, tedarikçi seçiminde önemli bir husustur. Ancak işletme, maliyet avantajından çok kaliteli hizmet gibi noktalara önem verip önceden içeride gerçekleştirdiği faaliyet maliyetine göre dış kaynağın maliyeti aynı veya daha fazla olsa dahi DKK uygulayabilmektedir. Burada etkin verimlilik konusu önceliklidir ve işletme tedarikçi seçerken önceliğinin gerçekleşeceğinden emin olmalıdır. Bununla birlikte işletmede her yatırım kararı bir risktir ve yatırım harcamalarına katlanılmak zorundadır. İşletme, yatırımı kendi uygulamış olduğunda harcamaları artıyorsa ve verim alamıyorsa bu durumdan DKK ile maliyet avantajı olmasa bile etkinlik sağlayabilir. Hem burada oluşan riskin, sözleşme karşılığında zararın karşılanması gibi bir durumu mevcuttur (Güner, 2004). DKK için araştırma sonucunda uygun tedarikçinin olmaması halinde ise potansiyel tedarikçiler içinden dış kaynak sağlayıcının seçimi, işletmenin faaliyetlerini içeride gerçekleştireceğinden daha kötü sonuçlar verebilecektir (McIvor, 2000).

Tedarikçi işletme seçiminde genel olarak hizmet üretme kapasitesi, teknik bilgi, donanım, kabiliyet, fiyat düzeyi, istikrarlı çalışabilme taahhüdü, finansal durum, müşteri memnuniyeti taahhüdü ve güvenilirlik bilgileri işletmeler için dikkate alınacak hususlardır (Yılmaz, 2004). İşletme politikaları ile bu özellikleri barındıran işletmenin seçiminde bile acele karar vermeden diğer işletmelerle kıyaslanarak araştırma belli bir süre sürdürülmeli, hatta sözleşme öncesi deneme çalışması gerçekleştirilmelidir. Ayrıca süreç içinde ise kontrol sistemi düzgün sağlanmalı ve tedarikçi üzerindeki kontrol kaybının tedarikçiye bağlılığı da beraberinde getireceği unutulmamalıdır (Barthelemy, 2003).

1.9.3 Gizli Maliyetlerin Dikkate Alınmaması

DKK uygulaması, işletmede gizli maliyet oluşturabilmektedir. Bu yüzden işletmeler süreç öncesinde faaliyetleri ile ilgili oluşabilecek gizli maliyetleri tespit etmelidirler. Örneğin, dış kaynak ortağının yönetilmesi sırasında işlerin denetimi bir personel tarafından gerçekleştirileceğinden bu durum bir maliyet kaybı oluşturabilir. Bu yüzden denetimin DKK süresince gerçekleştirileceği unutulmayarak denetimlerde yapılan harcama için marjinal faydanın marjinal giderlerden fazla olması gerekmektedir. Diğer taraftan uygun tedarikçinin bulunması, seçilmesi, sözleşmenin hazırlanması, sözleşmenin tekrar düzenlenmesi, performans değerlendirilmesi, sözleşmenin iptali gibi durumlarda önceden düşünülmeyen harcamalar işletmelere gizli maliyet olarak yansıtacaktır. İşletmelerin bu gibi maliyet kalemlerini göz önünde bulundurmaları gerekir (Barthelemy, 2003; Hüseyinzade, 2006).

1.9.4 Sözleşmede Yapılan Hatalar

DKK sözleşmesi yapılırken kısa sürede ve itinasız bir şekilde imzaların atılması taraflar için sorunlara yol açacaktır. Yine sözleşme yönetiminde de işletme ihtiyaçları göz önüne alınarak karşılıklı beklentilerin anlaşılması ve iletişimde aksaklıkların olmamasına dikkat edilmelidir. Ayrıca işletmenin hizmetlerinde işletme için gerekli yeterli personel durumunun varlığı sözleşmede yer almalıdır (Szymankiewicz, 1994; Barthelemy, 2003). Diğer bir husus, tedarikçinin sağlayacağı kaynak, teknoloji, çalışma koşulları ve diğer taahhüt edilen beklentiler sözleşmede açıkça sıralanmalıdır. Bunun için tedarikçinin sunduğu standart sözleşmeler yapılmamalıdır. İleride pazar koşullarının değişmesi ve teknolojik değişimler karşısında bazı sözleşme maddelerinin yeniden düzenlenebileceği ve sözleşmeye ek maddeler yazılabileceği düşünülerek sözleşmede esneklik bırakılmalıdır. Yoksa işletme kısa süreli DKK uygulamasından sonra faaliyeti ya iptal etmek ya da tekrar içeride gerçekleştirmek durumunda kalabilir (Hüseyinzade, 2006). Ayrıca işletmelerin tedarikçiden memnun olmazsak gibi bir yaklaşımla kısa süreli sözleşme yapması ile süre sonunda memnun kalması sonucu yinelenen sözleşmenin maliyet

yaratacağı bilinmelidir. Bununla birlikte işletmenin uzun süreli bir DKK anlaşması yapması ile tedarikçiden memnun kalmamasında ise sözleşme iptali gerçekleşecektir. Sözleşme iptali hususları kağıt üstünde belirtilmelidir (Barthelemy, 2003).

1.9.5 Personelin Dikkate Alınmaması

DKK uygulamasında yapılan hataların bazıları personel ile olan iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. DKK'ya karar verilmesi ile başlaması gereken personel bilgilendirmesi işletmede genelde üstünde durulmayan bir konudur. Bazı işletme faaliyetlerinin tedarikçiye devri sonucu bu ilgili işlevlerden alınan personelin işten çıkarılma durumu varsa, çalışanlarla öncesinde bir konuşma yapılmalı ve durumun nedenleri açıklanmalıdır. Ayrıca işten çıkarılan personele gerekli yasal hakları sağlanmalıdır. Kalan personelde ise bu uygulamanın stres, motivasyon düşüklüğü, işletmeye sadakatinin azalması ve devamsızlık yaratması gibi etkileri olabilecektir. Öte yandan işletme çalışanın işten çıkartılması yerine tedarikçi işletmeye geçişi sağlanmışsa, işletme çalışanları ile tedarikçi çalışanları arasında eşitsizlikler olabilmektedir. DKK taraflarının kültürel uyumuna dikkat etmek de gereklidir (Aydınlı, 2001; Barthelemy, 2003). Özellikle hizmet işletmelerinde sosyal boyutu ağır basan faaliyetler fazladır ve personel önemli bir unsurdur. Bu yüzden uygulamalar personeli ne denli etkiliyorsa işletmeleri de o denli etkileyecektir.

DKK sürecinde hatalara düşmemek için her ayrıntı dikkatle incelenmelidir. Bu açıdan başarılı DKK süreci gerçekleştiren işletmeler izlenmeli ve işletme amaçlarına ve ihtiyaçlarına uygun tedarikçi ile anlaşma yapılarak ortaklık sürecinin başarılı gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Bu bakımdan değişik sektörlerde yapılan bilimsel araştırmalar da yol gösterici olabilmektedir.

1.10 DIŞ KAYNAK KULLANIM UYGULAMALARI

DKK, son yıllarda farklı sektörlerde mal ve hizmet üreten birçok işletmede küreselleşmenin etkisi ile teknolojik gelişmeler eşliğinde geleneksellikten ayrılıp

rekabet içinde pazar payını korumaya yönelik daha geniş kullanım alanı bularak uygulanmaktadır (Özbay, 2004).

DKK'ya giden dünya şirketlerine bakıldığı zaman genelde çokuluslu şirketlerin ve buna bağlı olarak gelişmiş ülkelerin daha büyük alıcı konumunda olduğu görülmektedir. Bilişim sektöründen otomotiv sektörüne, lojistik hizmetlerinden, insan kaynakları hizmetlerine her alanda DKK'nın varlığı bulunmaktadır (Demircan, 2005). Özellikle ilk başlarda Otomobil endüstrisinde 1940'lı yıllarda DKK uygulamaları olumsuz sonuçlar verse de yedek parça tedarikinde kullanılmıştır (Lonsdale ve Cox, 2000). Amerika'daki işletmelerin 1980'li yılların sonunda bilişim sistemleri ticareti ile bilgi sistemlerini tedarikçilere devretmesi, DKK uygulamalarına yeni bir boyut kazandırmıştır (Greaver, 1999). DKK kavramı Wisconsin şirketinin, Nisan 1988 yılında Omni Resource şirketine tesis yönetimini devretmesi ile gündeme oturmuş ve Eastman Kodak şirketinin Temmuz 1989 yılında bilgisayar sistem işlemlerini Bussinesland'e ve mikro bilgisayar sistem işlemlerini IBM'e devretmesi ile daha çok ilgi çekmeye başlamıştır (Looff, 1997; Çetinkaya, 2005).

DKK uygulamalarına olan eğilim daha sonraları temel yeteneklere odaklanma ile daha sistemli gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Böylece alanında uzman işletmeler ile ortaklıklar artmış, işletmeler ise kendi alanında uzmanlaşmıştır. Örneğin DKK ile Honda'nın motor üretimindeki uzmanlığı, Sony'nin her şeyin küçüğünü yapabilme becerisi ve Nike'ın tasarım gücü, temel yeteneklerindeki başarıları olarak pazarda öne çıkmalarının nedeni olmuştur (Doğan, 2006).

1980'li yılların sonundan itibaren işletmelerin temel yeteneklerine odaklanması ile DKK uygulamalarının artmasındaki diğer önemli örneklerden birisi General Motors (GM)'dur. 1980'li yılların ortasından itibaren GM bilgi teknolojileri grubu, %100 DKK'ya gitmiştir. 1996'dan itibaren köklü bir değişim gerçekleştirerek dört milyar dolar olan yıllık bilgi teknolojileri bütçesini, bir milyar dolardan fazla azaltarak uygulamayı benimsemiştir. Örneğin GM'nin ürünlerinden biri olan Pontiac

Le Mans'ın üretimi ve montajı Güney Kore'de, reklam ve pazarlama faaliyetleri İngiltere'de, dizayn üretimi Almanya'da gerçekleştirilerek diğer küçük parçaları ise Taiwan, Singapur ve Japonya'dan sağlanmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000; Tatari, 2005). Diğer DKK'nın başarılı örneklerinden biri Apple bilgisayarının, %70 oranında üretim maliyetini ve birleşenlerini DKK uygulamasının oluşturduğudur. Ayrıca Apple, dizaynı Frogdesign, yazıcı tedarikini Tokyo Electric, pazarlama faaliyetlerini Regis McKenna gibi işletmelerle anlaşarak DKK ile sağlamakta, böylece kritik noktalarda da mal ve hizmet almaktadır (Quinn ve Hilmer, 1995).

Bank of America'nın, Hindistan'da Hintli bir işletmeyle anlaşarak yazılım geliştirme fonksiyonunu devretmesi yine DKK uygulama alanlarına bir başka örnektir. DKK eğilimindeki artış ile bu uygulamaların cirosu 2001 yılında dünyada tüm hizmet sektörlerinde otuziki milyar dolar civarındadır. Ayrıca 2000 yılından itibaren iş süreci DKK uygulamaları yıllık bazda %60 oranında büyümektedir. 2004 yılında genelde Amerika, İngiltere ve Almanya ülkelerindeki çokuluslu işletmelerin DKK ile üçüncü ülkelerde yaptığı çağrı merkezi yatırımlarında bilişim teknolojileri ve yazılım işletmeleri %30, genel iş hizmeti sunan işletmeler %20, telekomünikasyon ve ulaştırma işletmeleri %6'sar ve telekomünikasyon ekipmanı üreten işletmeler %4 pay elde etmişlerdir. Ofis destek hizmetlerindeki yatırımlar, finansal hizmetlerde %29, genel iş hizmeti işletmelerinde %17, ulaştırma ve elektronik işletmelerde %4.4'tür. Bilişim teknolojileri ve yazılım işletmeleri ise en büyük pay ile %97.8 olarak bir yatırım oluşturmuştur (Demircan, 2005).

Bu bilgiler ışığında dünyada DKK uygulamaları ile sağlanan mal ve hizmetler, temizlik ve yemek temini gibi basit kullanım alanlarından çıkarak bunun yanında günümüzde artık daha kritik fonksiyonlarda, üretim ve dizayn gibi ve iş süreci olarak insan kaynakları (personel listeleme, eğitim ve maaş ödeme sistemi), bilişim ve finans desteği gibi alanlarda da kullanılmaktadır (McIvor, 2000; Klaas vd., 2005; Enlow ve Ertel, 2006). Özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri dünyada DKK alanında önde gelen bir orana sahiptir. Bunun nedeni artan teknolojik ürünlere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Örneğin 2005 yılında dünya bilgi ve iletişim teknolojileri ürün sınıflandırmasında taşıyıcı hizmetler %44, bilgi teknolojileri %19 ve bilgisayar

donanımı %14 paya sahiptir. Yazılımın payı %10, tüketim malzemeleri %9, ağ malzemeleri %3 ve ofis malzemeleri %1 oranında pay almıştır. Genel olarak DKK uygulamaları, en çok bilgi teknolojileri, idari işler, insan kaynakları, dağıtım, finans, üretim, gayrimenkul hizmetleri, çağrı merkezi, ulaştırma, satış/pazarlama alanlarında yoğunluk kazanmaktadır. İngiltere’de özel sektörde bankalar, imalat endüstrisindeki işletmeler, basın, medya, telekomünikasyon alanındaki şirketler, perakende ve sigorta şirketleri genelde DKK’yı donanım, altyapı ve iş süreçleri olarak gerçekleştirmektedir. Ayrıca iş süreçleri, DKK pazarının kamu sektörü tarafından %43’ünü oluşturmaktadır (Türkoğlu, 2005). Bu durum göstermektedir ki belediye (elektrik, su, gaz dağıtım, personel taşıma vb) ve kamu hizmetleri (e-devlet, temizlik, yemek vb) de DKK alanlarını genişletmeye başlamıştır (Outsourcing, 2004).

Diğer taraftan dünyanın önde gelen bilgisayar şirketi HP, Microsoft’a yardım masası hizmeti ve yine bilgi teknolojileri (BT) desteği olarak Microsoft çalışanlarına yazılım ve ofis ekipmanlarına donanım hizmeti vermektedir. HP’nin diğer hizmet verdiği stratejik DKK ortağı Nokia’dır. Türkiye’de İpragaz da HP’den değişik hizmetlerde DKK sağlamaktadır. Diğer DKK örnekleri, Procter ve Gamble, Ericson, Bank of Ireland ve Telecom Italia Group şirketlerinin insan transferi şeklinde DKK ortaklığı sayılabilir (Outsourcing, 2004).

Kısaca ve genel olarak DKK’nın dünyada ve Türkiye’de uygulama alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güner, 2004; Çetinkaya, 2005; Koçel, 2005):

- Otomotiv sektörü (Yedek Parça Üretimi ve Temini)
- Tekstil Sektörü (Üretim ve Desen)
- Beyaz Eşya Sektörü (Satış Sonrası Bakım)
- Bankacılık Sektörü (Yazılım, Donanım, ATM Operasyonları, Eğitim)
- Bilişim Sektörü (Bilgi Sistemleri/Bilgi Teknolojileri-BT, Yazılım, Telekomünikasyon)

- İnsan Kaynakları Yönetimi Hizmetleri (İşe Alma, Danışmanlık, Eğitim vb.)
- Gıda ve Tarım Sektörü
- İlaç Sektörü
- Perakendecilik Sektörü
- Temizlik Hizmetleri (Bina İçi, Bahçe ve Dış Cephe Temizliği, İlaçlama Hizmetleri)
- Yemek Hizmetleri (Catering ve Banket Hizmetleri)
- Ulaştırma Sektörü ve Personel Taşıma Hizmetleri
- İnşaat Sektörü (İmalat ve Montaj, Taşeron Kullanma)
- Güvenlik Hizmetleri (Özel Güvenlik Hizmetleri)
- Doküman İşleme Hizmetleri (Posta, Kurye, Fotokopi ve Dosyalama Hizmetleri vb.)
- Satış, Pazarlama, Reklam, Tasarım ve Halkla İlişkiler Hizmetleri
- Muhasebe, Vergi ve Finansal Hizmetler
- Tesis Yönetimi ve İç Denetim Hizmetleri (İnşaat, Otel vb.)
- Müşteri Hizmetleri, Çağrı Merkezi Hizmetleri
- Lojistik Hizmetleri (Taşıma, Dağıtım, Stok ve Depo Yönetimi)
- Hammadde Tedariki
- Tercüme ve Hukuk Hizmetleri
- Elektrik-Elektronik Malzeme Tedariki

DKK uygulama alanları yaygınlık kazanarak işletmelerin öz yeteneklerine göre değişkenlik göstermektedir. Ayrıca imalat faaliyetlerinin yanında hizmet faaliyetlerine yönelik DKK uygulamaları da artmaktadır. Bunun hizmet sektörlerinin diğer sektörler içindeki büyüme payı ile ilişkili olduğu düşünülebilir (Çetinkaya, 2005). Türkiye’de yapılan araştırmalar ışığında DKK uygulama alanlarına baktığımızda yine birçok alanda işletmelerin literatür bilgileri ile aynı olarak DKK’ya yöneldikleri görülmektedir.

Aydınlı (2001), Türkiye’deki bankalar üzerinde insan kaynakları departmanında DKK alanlarını incelemiştir. Bu araştırmaya göre bankaların genel olarak DKK alanlarına bakıldığında %94’ü insan kaynakları yönetiminde ve %65’i

bilgi işlem alanında DKK uygulamaktadır. Bankalar tarafından uygulanan diğer DKK alanları ise halkla ilişkiler, reklam tanıtım, muhasebe finansman ve müşteri hizmetleri olarak sıralanmaktadır. Karacaoğlu (2001), Türkiye’de bankacılık sektöründe bilgi işlem ve teknoloji alanında DKK ile ilgili araştırma gerçekleştirmiştir ve araştırma sonucu, araştırmaya katılan bankaların tamamının bu alanda DKK uyguladığı belirtmektedir. En fazla DKK’ya gidilen iş alanları ise yazılım geliştirme, donanım hizmetleri ve teknik servis hizmetleridir. Diğer DKK hizmetlerine baktığımızda teknik servis hizmetleri, ürün destek hizmetleri, eğitim faaliyetleri, dahili şebeke ağları, bayii şebeke (network) işletmenliği, şube yenileme ve yaygınlaştırma hizmetleri alanlarında DKK bulunmaktadır.

Akyıldız (2004), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’ne kayıtlı 800 üretici işletmeden 125’i üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada lojistik DKK oranının Türkiye’de %75 olduğunu saptamıştır. Lojistik faaliyetlerinde en çok DKK alanları ise nakliyat ve gümrük işlemleri faaliyetleri olarak gösterilmektedir. Derinalp (2007)’in araştırmasına göre Türkiye’de ilk 500 endüstriyel işletmeler arasından alınan cevaplardan lojistik hizmetlerdeki DKK oranına bakıldığında %68.7 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çetinkaya (2005)’nin Afyon ilindeki hizmet işletmelerinde (eğitim, bankacılık, finans, sağlık ve inşaat) yaptığı araştırmada işletmelerin, %63’ü temizlik, yemek veya servis alanında, %22’si temizlik, yemek ve bilgisayar yazılımı alanında ve %13’de müteahhitlik hizmetlerinde DKK uygulamaktadır. Ergin ve Şahin (2005), Türkiye’deki Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastanelerde DKK uygulamalarını araştırmıştır. Araştırmaya göre DKK uygulamaları ihale usulü olarak 2001 yılında 236 hastaneden %70.8’dir. Yıldız (2008)’in Gaziantep’teki özel ve kamu sağlık kurumlarında yaptığı araştırmaya göre, bu kurumlar özellikle temizlik, yemek ve güvenlik alanlarında DKK uygulamaktadırlar. Bunun yanında kamu kurumları, belediyeler, askeri kurumlar ve okullar DKK uygulama eğilimini arttırmıştır.

Çoğan, (2006) İzmir’de Sunel Ticaret Türk A.Ş. işletmesinde tütün imalatında DKK alanlarını incelemiştir. Araştırmaya göre işletme, 2002 yılından itibaren DKK uygulamakta ve yemek, güvenlik, servis, nakliye, temizlik, genel fümigasyon ile makine bakımı gibi işleri dışarıdan temin etmektedir. Hüseyinzade (2006), İzmir’de yer alan bir zeytin ve zeytinyağı üretim işletmesinde DKK üzerine bir inceleme gerçekleştirmiştir ve burada uygulanan dış kaynak kullanımı alanları, biber dolgulama işçiliği, özellikle zeytinleri küvete doldurma işlemi, güvenlik ve yemek hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ünalır (2007) ise sektöründe lider, armatür ve seramik sağlık gereçleri üreten bir işletme ile DKK araştırması gerçekleştirmiştir. Araştırma DKK alanlarını, servis, temizlik, taşeronluk, bakım onarım, fason işleme, üretim, güvenlik, yemek, danışmanlık, eğitim, bilgi teknolojileri ve hammadde stoklaması hizmetleri olarak sıralamaktadır. Erkaragülle (2007)’nin gerçekleştirdiği araştırma, İzmit’te sınai ve tıbbi gazlar sektöründe bir işletmededir. DKK uygulama alanları bu işletmede, nakliye ile birlikte mal nakliyatı ve stoklanması için gerekli olan kriojenik tanklar ve nakliye tüplerinin yapımındaki alanlarda ve ayrıca güvenlik, yemek, temizlik, kargo, bilgi işlem, personel servisi, iş makinesi kiralanması ile gerekli eğitim hizmetleridir.

Akdoğan ve Çirli (2008)’nin gerçekleştirdiği 2005 yılı İstanbul Sanayi Odası’na belirlenen Türkiye’nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşunda insan kaynakları yönetiminde DKK araştırmasında, araştırmaya katılanlar tarafından DKK alanları olarak %64 eğitimin sunulması, %59 hukuk danışmanlığı, %39 insan kaynakları bilgi sistemlerinin kurulması, %36 iş güvenliği ve işçi sağlığı, %27 iş ilanlarının hazırlanması ve duyurulması ve %25 ile insan kaynakları bilgi sistemlerinin güncellenmesi hizmetleri yer almaktadır.

Ayrıca, otomotiv sektöründe Oyak Renault, beyaz eşya sektöründe Arçelik, gıda sektöründe Ülker, DKK’da başarılı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Singer dikiş makinesinin parça üretimi de yan sanayi kuruluşlarından DKK ile sağlanmaktadır. Böylece DKK işletmelere öz yeteneklere odaklanmayı, diğer

faaliyetlerini uzman dış kaynağa bırakmayı, maliyet avantajını, rekabet üstünlüğünü ve diğer birçok faydayı kazandırmaktadır (Karacaoğlu, 2001; Erkaragülle, 2007).

Yapılan araştırma örnekleri çoğaltılabilir ancak sayılanlar, çeşitli sektörler açısından genel bir çerçeve oluşturarak DKK alanlarını açık ve anlaşılır biçimde belirtmekte ve diğer taraftan DKK'nın önemini de göstermektedir.

DKK uygulaması, modern yönetim tekniklerinden biri olarak ve diğer yönetim teknikleri ile birlikte kullanılması sonucu işletmelere birçok fayda sağlayan bir uygulamadır. Geçmişte maliyet azaltma amaçlı bu uygulama örnekleri fazlayken yaşamda birçok kavramın değişmesi ve anlam kazanması ile işletmeler daha esnek yapılara dönüşmek durumdadır. 1990'lı yıllarla birlikte gelişme gösteren ve dikkat çeken DKK uygulaması, çeşitli işbirliklikleri ile oluşmaktadır. Bu açıdan işletmelerin öz yeteneklerini belirlemesi ile bu faaliyetleri dışında kalan diğer faaliyetleri için gerekli olan mal veya hizmeti dış kaynaktan sağlayarak bu işbirlikliklerini ve DKK sürecinin tedarikçi işletmelerle sürdürülmesini gerekli kılmaktadır. Bu yüzden DKK sürecinde bazı önemli noktalarla ilgili hata yapmamak sürecin etkinliğini arttırmaktadır.

DKK, özellikle teknolojinin gelişmesi ile bilişim teknolojilerinde tercih edilen bir uygulamadır. Diğer taraftan uygulamanın alanları genişleyerek amaçlara göre işletmeden işletmeye farklı alanlarda tercih edilmektedir. Hem yerel hem de çok uluslu işletmeler sektörlerde DKK uygulaması sonucu bir bakıma küçülerek büyümektedirler. Hizmet sektörleri arasından turizm sektörü de DKK alanları bakımından günümüzde artış eğilimindedir ve çalışmanın diğer bölümü otel işletmelerinde DKK olarak ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır. Sonuç olarak belirtmek gerekirse DKK günümüzde hemen hemen her sektörde ve her alanda uygulanmakta olan bir yönetim tekniğidir.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Turizm sektörü, dünyada artan nüfus ve zor çalışma koşullarına karşın küreselleşmenin sağladığı teknolojik yenilikler ve ulaştırmadaki kolaylıklar sayesinde insanların tatil olanaklarını kısıtlı zamanları içinde istek ve ihtiyaçlarına göre iyi değerlendirmelerini sağlamak için çalışmaktadır. Bu bakımdan ülkeler küresel dünyada rekabet koşullarının ağırlaşması ile birlikte turizm türlerini genişletme çabası içinde daha çok turist çekmek için uğraşmakta ve diğer taraftan müşteri memnuniyetini kazanmak ve sadakatini sağlamak istemektedirler. Bu yüzden ülkeler turizmde DKK uygulamalarına yönelerek pazardaki paylarını koruma ve yükseltme eğilimindedirler. Özellikle turizm sektöründe büyük önem taşıyan konaklama tesisleri son yıllarda değişime ayak uydurarak DKK yönetim tekniği aracılığı ile işletmelerine birçok fayda sağlamaktadırlar.

Bu bakımdan çalışmanın bu bölümünde on kısımdan oluşan başlıklar altında otel işletmelerinde ve otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK incelenecektir. Birinci kısım, otel işletmelerinde DKK ve ikinci kısım, otel işletmelerinde dış kaynak kullanım ihtiyacının belirlenmesi başlıklarını kapsamaktadır. Üçüncü kısım, otel işletmelerinde DKK'nın uygulandığı departmanlar olarak odalar departmanında DKK, diğer departmanlarda DKK ve yiyecek içecek departmanında DKK alt başlıkları ile ele alınacaktır. Otel işletmesinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK dördüncü kısımda daha detaylı incelenerek beşinci kısımda yiyecek içecek departmanının otel için önemi açıklanacaktır. Altıncı kısımda ise yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'yı ortaya çıkaran nedenler sıralanarak yedinci kısımda yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanım süreci açıklanacaktır. Sekizinci kısımda, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın faydaları ele alınıp dokuzuncu kısımda ise yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile oluşabilecek riskler belirtilecektir. Son olarak onuncu

kısımda otellerde ve yiyecek içecek departmanlarında DKK uygulamaları başlığı altında değişik uygulama örneklerine yer verilecektir.

2.1 OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Otel işletmelerinde DKK'ya geçmeden önce konuyla ilgili bazı tanımlar burada açıklanacaktır. Bu bağlamda “Endüstri, üretim faktörlerinden (emek, sermaye, tabiat ve müteşebbis) yararlanılarak mal ve hizmet üretilmesi ve bunların dolaşımı ile ilgili faaliyetlerin tümü” olarak ifade edilmektedir. “Turizm endüstrisi, endüstri kollarından biridir ve kar amacı gütmeyen turizm organizasyonları, pazarlama, konaklama ve ulaştırma hizmetleri, yiyecek içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ile diğer etkinlikler gibi çeşitli hizmet ve faaliyetleri bir şemsiye altında tutan koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstri olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca turizm bu çok yönlülüğü ve hem yerli halkın hem de yerli ve yabancı turistin ihtiyaçlarını karşılama özelliği ile ekonomiye katkıda bulunmaktadır” (Olalı ve Korzay, 1993: 5).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere turizm endüstrisi içinde büyük öneme sahip aktörlerden başlıcaları konaklama hizmeti, ulaştırma hizmeti ve yiyecek içecek faaliyeti gerçekleştiren işletmeler olarak sıralanabilir. Konuyla ilgili olarak konaklama işletmelerinin neyi ifade ettiğini açıklamak gerekirse, “konaklama işletmeleri, insanların değişik nedenlerle buldukları yerden ayrılarak yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu özellikle konaklama daha sonra yeme içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak da diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten ve bunları aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir” (Şener, 2001: 4).

Konaklama işletmelerinin tarihi Ortaçağ öncesine kadar uzanmaktadır. Sonraları tapınaklar, manastırlar, hanlar ve kervansaraylar yolcuların artması ile gelişmiş ancak 1282 yılından sonra bunun ticaret haline getirilmesine karar verilmiştir. Dünyada bu gelişmeler, 1700'lü yılların sonuna doğru daha düzgün

yapılanmalar ile konaklama işletmelerinin başlangıcı olmuştur (Türkiye’de ilk modern otel 1890’lı yıllarda açılan Pera Palas Oteli’dir). 19. yüzyıl otellerin modernleşme ve artışına sahne olmakla beraber karayollarının gelişmesi sayesinde kuruluş yeri açısından otellerin farklı yerlerde, türlerde ve sektör dışından ortaklaşmalarla faaliyeti başlamıştır (Olalı ve Korzay, 1993; Şener, 2001).

Konaklama, özellikleri bakımından diğer endüstrilerden farklıdır. Bu özellikler, eşzamanlı üretim ve tüketim gerektirmesi yani ürünün ve hizmetin stoklanamaması; emek yoğun işletme özelliği ile dinamik ve yenilikçi bir yapı gerektirmesi; 24 saat hizmet sunması; personel arasında işbirliği ve iletişimin oldukça önemli olması, peşin ve kredi kartı ile çalışılması ve sabit yatırım oranının daha fazla olması (duran varlıklar, %85-90) gibi sayılabilir. Ayrıca diğer endüstrilerden farkları (mevsimsel, çevresel ve ekonomik faktörlerden öncelikli etkilenmesi, hatalı toplam maliyet verebilmesi, fazla işgören gerektirmesi ve servis hizmetinin standartlaştırılmaması, talebin önceden tam tahmin edilememesine bağlı riskin yüksek olması gibi) nedeniyle oteller herşeyden daha çabuk etkilenebilen hassas yapılara dönüşmektedir (Şener, 2001).

Bu bilgiler ışığında otel işletmelerinin riski fazla olması ile değişen çevresel koşullara ve belirsizliklere karşı hızlı bir şekilde yanıt vermesi, bazı değişimlere gitmesini gerektirmektedir. Günümüzde otel işletmelerinin rekabette üstünlüğü yakalamak ve değişimlere ayak uydurmak için yararlandığı yaklaşımlardan biri DKK uygulamasıdır. Böylece otel işletmeleri öz yeteneklerine odaklanmakta ve bu yetenekleri dışında kalan işletme işlev ve faaliyetlerini alanında uzman işletmelere yaptırarak esnek bir yapı oluşturmaktadır (Yılmaz, 2007). Zira otel işletmelerinin yerine getirdiği tüm işlerde uzman olmaları beklenemez ve DKK işletmelerde doğru kullanılması ile başarının anahtarı olabilecek bir uygulamadır (Hacıoğlu vd., 2008).

Günümüzde hizmet sektörünün önemi artmaktadır. Bu sektörde yer alan turizm işletmeleri olarak seyahat acentaları ve konaklama işletmeleri ise DKK uygulaması ile turizmin önemli parçaları olarak kaliteli hizmet vermeye

çalışmaktadır. Seyahat acentaları, konaklama işletmeleri ile bağlantıları bulunmasından dolayı önemli bir yere sahiptir ve girdi niteliğinde insan unsuru üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu yüzden seyahat acentaları da rekabet ortamında ayakta kalabilmek için DKK uygulamasını tercih etmektedir. Bu açıdan seyahat acentaları, temel faaliyetleri olan satış ve rezervasyon işlemleri dışında kalan dolaylı hizmet süreçleri olarak paket turlar kapsamında çeşitli ulaştırma alternatiflerini (otobüs ve uçak gibi), kontenjan alımı işlemlerini ve diğer yer hizmeti işlemlerini (transfer elemanı, rehber, şoför, yardımcı personel ile reklam, tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri) dış kaynaktan sağlamaktadır (Pınar, 1997).

Turizm işletmeleri içinde özellikle konaklama işletmelerinin ise DKK ile kaliteyi yakalayabilmesi ve yüksek maliyetlerini düşürerek fiyatlarını oluşturması pazar payını kaybetme riskini azaltmaktadır (Pelit, 2007). Bu durum, kaliteli hizmet prensibinin ön planda tutulması ile birebir temas kurulan müşteri (Özdoğan, 2007) memnuniyetinin yakalanması sonucu müşterinin tekrar aynı mekana gelmesini sağlayarak hem konaklama işletmesini hem de diğer turizm işletmelerini olumlu etkileyecek niteliktedir. Ayrıca konaklama işletmelerinde DKK uygulaması tedarikçilerin kaynaklarını getirmeleri ve bunlardan en fazla yararı sağlayacakları amacını taşımalıdır. Böylece öz yetenek dışındaki faaliyetlerin içerde gerçekleştirilmesi yerine uzman tedarikçi ile sağlanması, otel içinde her alanda iyileştirme sağlamaktadır. Bunun için konaklama işletmelerinin uygulamayı stratejik bir süreç olarak görmeleri ve uygulama sürecinden en fazla faydayı bünyelerine taşımaları çabası gerekmektedir (Rodriguez ve Robaina, 2005b). Bunun yanında DKK, işletmelere organizasyonel yeteneklerini geliştirme fırsatını da vermektedir (Kesgin, 2005).

Konaklama işletmelerinde öz yeteneklerin belirlenmesi ve hangi işlev ve faaliyetler için DKK uygulamasından yararlanılacağı önemli bir konudur. Bir işletmenin en değerli olan faaliyet unsurunun dış kaynağa bırakılmaması gerektiğinden konaklama işletmeleri öz yeteneklerini doğru belirlemelidir. Yoksa yapılan uygulama DKK değil, otelin bir başka şahsa veya kuruma kiraya verilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Esen, 2008). İşletmede öz yeteneklerin doğru

belirlenmesi, bu yeteneğe odaklanılarak bu alandaki faaliyetlerin geliştirilmesine de imkan vermekte ve işletmeyi bu doğrultuda rekabet çevresinde güçlendirmektedir (Rodriguez ve Robaina, 2005b).

DKK uygulaması konaklama işletmelerinde 1980'lerde Fransa'da bazı otellerin departmanlarını konularında uzman şirketlere taşore etmesi ile başlamıştır. Türkiye'de ise, uygulama ilk kez 1997 yılında Seferihisar'da bulunan Atlantis Tatil Köyü'nde departmanların konusunda uzman kişilere sabit geceleme ücreti karşılığında verilmesi ile kendini göstermiştir (Yurtsever, 2004). Zira eskiden beri konaklama işletmeleri, yönetim, muhasebe, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi departmanlarla birlikte mutfak, kat hizmetleri, servis ve ön büro gibi departmanları bünyesinde bulundurmasından dolayı oluşan karmaşık yapısı sonucu bu departmanların hepsine enerji harcayarak temel yeteneklerinin dağılmasına da yol açmaktaydı (Hacıoğlu vd., 2008). DKK uygulamasının başlaması ve yaygınlaşması ile otel işletmelerinin de uygulamayı kendi bünyelerine taşıması, işletmenin dışarıdan tedarik ettiği malzeme veya ürünleri, işletme dışından hazırlatmakla birlikte yine işletme dışından gelen müşterilere sunarak aracı bir rol üstlenmelerini sağlamaktadır (Türksoy, 2005). Ancak otellerde de geleneksel tedarikçi ile olan ilişkinin yerine stratejik DKK uygulamasının benimsenmesi, işletme amaçları çerçevesinde öncelikli olmalı ve DKK'nın karşılaştırılabilir rekabet avantajında işletme performansını nasıl etkileyeceği iyi düşünülmelidir (Rodriguez ve Robaina, 2004). Unutulmamalıdır ki emek yoğun olan otel işletmeleri DKK'dan elde edecekleri faydaları iyi bir ortaklık ilişkisi içinde çalışarak arttırabileceklerdir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucu DKK ihtiyacının otellerde hissedilmesi, otel işletmelerini DKK'ya yönlendirerek bir ortaklık ilişkisinin yolunu da açmış olacaktır.

2.2 OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Dünyada konaklama işletmelerinin modernleşmesi ve müşteri ihtiyaçlarına göre hizmetlerinin çeşitlenmesi bu işletmelerin restoran ve kafeteryaları ile bir

yiyecek içecek işletmesi, disko ve animasyon olanakları ile eğlence merkezi, çamaşırhane faaliyetleri ile kuru temizleme tesisi, park alanları ile otopark, spa ve termal birimleri ile güzellik ve tedavi merkezi, salonları ile sanat ve toplantı yeri olarak hizmet etmelerini sağlamaktadır (Türksoy, 2005). Konaklama işletmelerinin hızla değişen çevre koşulları karşısında bu koşullara uyum sağlayabilmesi, temel yeteneklerini geliştirerek ayakta kalabilmesi ve bunlarla birlikte sayılan çeşitli hizmet faaliyetlerinin sürekliliğini kaliteli olarak müşteri memnuniyeti amaçlı yakalayabilmesi için günümüzde DKK tekniği bir ihtiyaç olmaktadır.

DKK, Türkiye’de özellikle kıyı tesislerinin farklı faaliyetlerinde herşey dahil sistemin de etkisi ile uygulanmaktadır. Dünya otellerinde DKK uygulamaları ise resepsiyon dışındaki diğer faaliyetlerin dış kaynağa verilmesi yani tesis yönetimi (facility management) şeklinde de görülmektedir (Kesgin, 2005). Öte yandan DKK, başta Amerika, İngiltere, Almanya ve Fransa olmak üzere zincir otellerin yönetimine kadar uzanarak başarılı sonuçlar verdiği bilinmektedir. Örneğin Amerika’da bulunan Hilton, Sheraton, Marriot, Holiday Inn ve Crown Plaza otellerinin %50’si değişik dış kaynak sağlayıcılar tarafından yönetilmektedir (Kohen, 2004). Bu durum Türkiye’de özellikle kıyı kesim için düşünülecek olunursa asıl işi otelcilik olmayan pek çok işletmenin bu sektöre yatırım yapmaları ile işin zorlukları karşısında ilk çare olarak bazı departmanları konusunda uzman dış kaynağa yaptırımları şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Esen, 2008). Ancak Türkiye’de konaklama işletmelerinde DKK yaklaşımı hem iç hem de kıyı kesimde giderek birçok faaliyet için uygulama potansiyeli taşımaktadır.

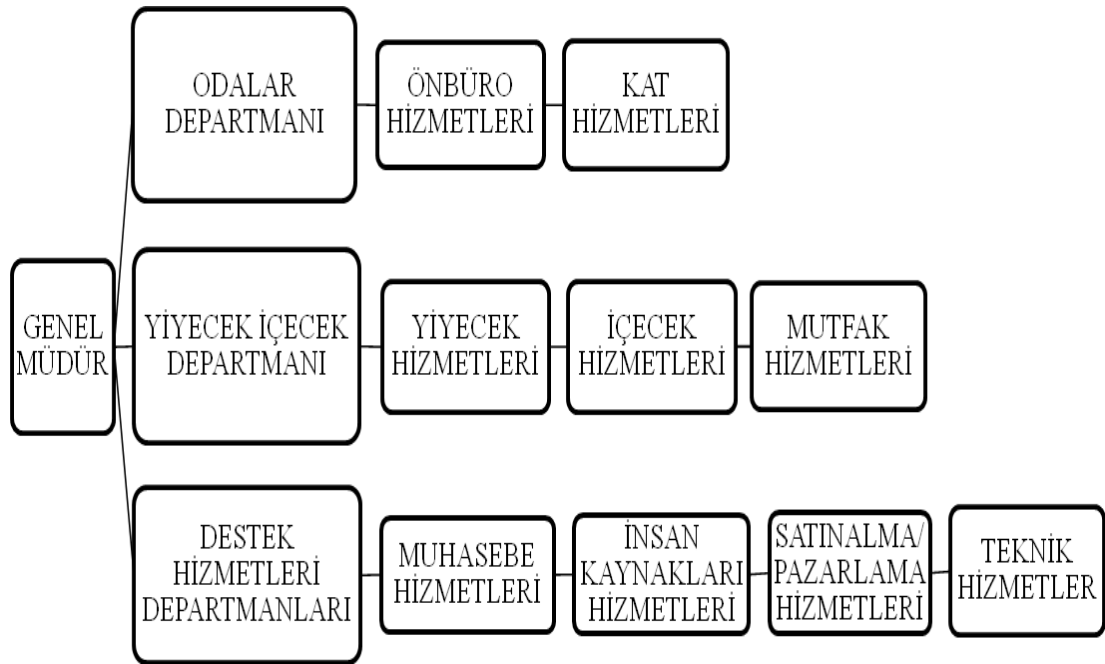
Önceden de belirtildiği üzere konaklama işletmelerinin yapısı gereği birçok fonksiyonu ve alt departmanı bir konsept olarak aynı çatı altında toplaması sonucu bu alanlardaki tüm işlerin uzman kişilerce verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi olanaklı değildir. Diğer yandan turizmin mevsimsel özelliği de bulunduğundan turizm sezonunun düşük olduğu zaman elemanın işten çıkarılması ve yüksek sezonda işe tekrar eleman alınması daha masraflı ve sorunlu bir süreç olmaktadır. Bu açıdan konaklama işletmeleri stratejik önemi olmayan işlevlerinde ve faaliyetlerinde hız, maliyet düşüşü ve kalite elde edebilmek için dış kaynağa ihtiyaç

duymaktadırlar (Pelit, 2007). Sonuç olarak otellerde dış kaynağa ihtiyacın hissedilmesi ile işletmenin DKK'ya yönelmesi, iç (fayda ve maliyet analizi, esneklik, vizyon) ve dış (rakiplerden kopmama, değişen değer zinciri, teknolojik sıçrama, yeni pazarlar) çevresel faktörlerin etkisi sonucu gerçekleşmektedir (İplik ve Çımar, 2005: 250). Zaten otellerde stratejik DKK, iç çevresel faktörlerin analizi ile hangi faaliyetlerin dış kaynaktan sağlanması ihtiyacının olduğuna karar verilmesi ve bu kararın dış çevrenin de analizi sonucu doğru olduğuna emin olunması ile uzun dönemli bir planlama gerçekleştirilmesidir (Kesgin, 2005). DKK genelde öz yeteneklerin belirlenmesi ile yüksek maliyetli faaliyetlerde ve rekabet gücünden yoksun departmanlarda uygulanırsa karlı olmakta ve organizasyonel ihtiyaçlar doğrultusunda bunların giderilmesi ile örgütsel etkinliği sağlamaktadır (Zorlu, 2008).

2.3 OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULANDIĞI DEPARTMANLAR

Otel işletmelerinde DKK ihtiyacının hissedilmesi ile DKK öncesi temel yeteneğin belirlenmesi, DKK sürecinin başarılı olması için önemlidir. Bu bakımdan öz yetenek, müşteri odaklı olarak rekabet avantajı sağlayan esnek ve uzun dönemli fakat sınırlı sayıdaki faaliyet alanı özelliklerini taşımalıdır. Oteller öz yeteneklerini belirlemekle birlikte aynı sektördeki diğer işletmelerle kendisini kıyaslamalı ve DKK uygulama alanları için analizlerini doğru gerçekleştirmelidir (Zengin ve Şen, 2008). Bir otel işletmesinin Şekil 4'te görüldüğü gibi otel departmanlarının faaliyet performansını inceleyerek DKK alanını bulması gereklidir.

Şekil 4: Otel Departmanları



Kaynak: Olalı ve Korzay, (1993): 317.

Otel işletmeleri DKK uygulaması için otel faaliyetlerinin stratejik öneminin farkında olmalıdır. Ancak günümüzde Tablo 2’de belirtilen Rodriguez ve Robaina (2005: 715)’nin üç grupta topladığı kısımlardan 1. Grubu oluşturan temel yetenek kapsamında görülen bazı departmanlarda ve faaliyetlerde de DKK uygulanmaktadır. Bu departmanların faaliyetleri müşteri ile yakın temasın fazla olması ile DKK için riskin de fazla olduğu kısımlardır. Otel işletmelerinde hangi departmanlarda DKK’nın uygulanıp uygulanmayacağı bu bağlamda literatürde oldukça tartışılan bir konudur. Zaten genel olarak bir otelde özellikle önbüro ve pazarlama departmanları ile burada çalışanların kilit noktası olması ve otelin rakiplerinden bu yönüyle farklılık göstermesi bu alanlarda DKK uygulamasına gidilmemesi gerektiğinin açık bir göstergesidir (Esen, 2008).

Tablo 2: Otel Faaliyetlerinin Stratejik Öneme Göre Sınıflandırılması

Sınıflandırma	Bölüm
1. Grup: Temel (Öz) Faaliyetler	Resepsiyon
	Rezervasyon
	Satınalma ve Teslim
	Mutfak
	Restoran
	Barlar
	Satış Faaliyetleri
	Yönetim
2. Grup: Tamamlayıcı Faaliyetler	Genel Bakım
	Boş Zaman Faaliyetleri
	Çalışanların Eğitimi
	Personel Seçimi
	Bilgi Teknolojileri
	Promosyon ve Reklam
3. Grup: Temel Faaliyetler Dışındaki İşlevler	Genel Alan Temizliği
	Oda Temizliği
	Çamaşırhane
	Yüzme Havuzu Bakımı
	Bahçe İşleri
	Sağlık ve Güvenlik
	Personel Taşıma

Kaynak: Rodriguez ve Robaina, (2005): 715.

Bu bilgiler ışığında otel işletmeleri, stratejileri doğrultusunda uzun dönemde DKK uygulamasından en fazla faydayı sağlamak amaçlı öz yeteneklerine odaklanarak yük olarak düşündükleri işletme departmanlarının faaliyetlerini daha kaliteli hizmet anlayışının gerçekleştirilmesi ve rekabet avantajını kaybetmemek için

alanında uzman dış kaynaktan sağlamakta, müşteri beklentilerinin karşılanması önceliği ile hareket etmektedir. DKK uygulaması oteller tarafından bu amaçlar ile odalar departmanında, yiyecek içecek departmanında ve diğer departmanlarda gerçekleştirilmektedir.

2.3.1 Odalar Departmanında Dış Kaynak Kullanımı

Konaklama işletmelerinin sabit yatırıma dayalı özelliği ile odalar departmanı, yatırımların en büyük kısmını oluşturan ve fiziksel özellikleri ile de en fazla alanı kaplayan kısımdır (Zorlu, 2008). Odalar departmanı, bir otelin operasyon departmanı olarak resepsiyon hizmetlerini (önbüro), rezervasyon hizmetlerini (önbüro), üniformalı hizmetleri, kat hizmetlerini, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetlerini kapsamaktadır. Aynı zamanda odalar departmanı bir otelin asıl faaliyet alanı olması nedeniyle burada DKK uygulanan hizmetler, özellikle kat hizmetleri, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kesgin, 2005). Diğer taraftan otellerde genellikle çamaşırhane hizmetleri, kat hizmetleri kısmına bağlı olarak çalışmaktadır (Zorlu, 2008).

Otel işletmelerinin odalar departmanında ana faaliyet kapsamında olan ön büro kısım faaliyetleri olarak bilinen resepsiyon işlemleri için DKK oranı düşüktür (Hemmington ve King, 2000; Rodriguez ve Robaina, 2005; Lai ve Soltani, 2007). Ayrıca bu alanda sayılan diğer rezervasyon kısım faaliyetlerinde ise otellerin teknolojik sistemleri ve bilgisayar ağlarını bünyelerine taşımaları ve geliştirmeleri için özellikle elektronik merkezi sistemlerin faydalarını elde etmek ve satışları arttırmak amaçlı merkezi rezervasyon sistemleri bakımından DKK uygulanabilmektedir (Kozak Akoğlan ve Güçlü, 2003). Nitekim ön büro kısmı odalar departmanının misafir için otel imajını oluşturan ve otelin kendisi olarak görülen alanıdır. Ayrıca bu departman, telefon servislerini (santral), danışma hizmetlerini (müşteri istekleri ve şikayetleri için ayrılan kısım, çeşitli bilgilendirme kısmı), ön kasa hizmetlerini ve üniformalı hizmetlerini (konsiyaj) de kapsamaktadır. Üniformalı personelden kapıcı görevindeki üniformalı çalışan, misafiri otele bagajları ile birlikte

geçirmekle ve otelden yine bu şekilde uğurlamakla görevlidir (Olalı ve Korzay, 1993; Kozak, 1998). Ayrıca otelde otopark hizmeti veriliyorsa burada çalışan personel de üniformalı çalışan statüsündedir. Bu sayılanlar için fazla olmamakla birlikte DKK uygulanabilmektedir (Lamminmaki, 2003).

Otel işletmelerinde kat hizmetleri ve temizlik hizmetleri kısmının sektördeki DKK durumuna bakıldığında dünyada olduğu gibi Türkiye’de de uygulama yaygınlık kazanmaktadır. Emeksiz (2003)’ in İstanbul’da bulunan oteller kapsamında yaptığı araştırmada 8 otel işletmesinin tüm bu temizlik hizmetlerini dışarıdan sağladığı belirtilmiştir. Bu kısımlarda oda temizliği, meydan temizliği, periyodik temizlik ve çamaşırhane hizmeti olarak DKK uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca temizlik hizmetlerini DKK ile sağlayan otellerin faaliyet maliyetlerini düşürdüğü ve yönetsel olarak (çalışan personelin işletme ile uyumu, iş tatmini, müşteri tatmini, iletişim ve denetim konuları) herhangi bir sorunla karşılaşmadıkları saptanmıştır. Çalışma, işletmelerarası sözleşme imzalanarak söz konusu hizmetin türü, zamanı, kapsamı, sıklığı ve personel sayısı içeriğinin önceden belirlendiğini göstermektedir. Bununla birlikte oteller, tek bir işletmeden temizlik hizmetlerini sağlayabileceği gibi odalar, genel alan, halı, dış cephe, haşere ile mücadele, bahçe işleri ve çamaşırhane hizmetleri için ayrı sözleşmeler yapabilmektedir. Aynı çalışmaya göre şu bilgilere de değinmek yerinde olacaktır.

- **Oda Temizliği**nde belli bir çekirdek kadro otel bünyesinde tutularak haftalık oda satış oranına göre temizlik işletmesinden kaç kişinin gelip çalışacağı önceden işletmeye bildirilmekte, ayrıca temizlenen oda başına ödeme yapılmaktadır.
- **Periyodik Temizlik** kapsamında halı bakımı ve dış cephe temizliği yine sözleşmeye göre ihtiyaç duyulan sıklıkta yaptırılmaktadır. İşletmeye, temizlenen halının metrekaresine göre ödeme gerçekleştirilmektedir.
- **Meydan Temizliği** olarak genel alan temizliği süreklilik arz etmesi nedeniyle kapsam, sıklık ve personel sayısı temizlik işletmesi sorumluluğunda olmakta ve işletmeye ödeme önceden belirlenen sabit fiyat üzerinden yapılmaktadır.

- **Çamaşırhane Hizmetleri**, genellikle otellerin bünyesinde kat hizmetlerine bağlı olarak çamaşırhane personelinin temizlik işletmesi tarafından sağlanması gibi karşımıza çıkmaktadır ve çamaşırhane yöneticisi otel yönetimine bağlı kalmaktadır. İşletmeye yapılan ödeme yıkanılan çamaşırın kilogramı üzerinden hesaplanmaktadır.

Bu bilgilerin yanında son yıllarda Antalya'da kurulan çamaşır yıkama işletmelerinin sayısal artışı buradaki otellerin çamaşırhane hizmetini DKK tekniği ile karşılaması bakımından arttığını göstermektedir (Kesgin, 2005). Bu durum, otellerin çamaşırhane hizmetini direkt dışarıya devretmesi olarak uygulanmasıdır. Böylece otellerde teknolojik donanım ile ilgili yatırım, elektrik, bakım onarım, su ve personel maliyeti direkt azalmaktadır (Lamminmaki, 2005; Özdoğan, 2006). Ancak İsfendiyaroğlu (2001)'nin Muğla ilindeki oteller üzerinde yaptığı araştırma ise yıldız sayısı düşük otel işletmelerinin dışarıdan temizlik işletmeleri ile çalıştığı ve yatak kapasitesi yüksek otellerin çamaşır yıkama hizmetini daha çok kendi bünyesinde gerçekleştirdikleri bilgisini sunmaktadır. Bu durum aynı türde hizmet veren otellerin yıldız ve yatak kapasitesine göre DKK oranında farklılık gösterdiğini ve her otelin temizlik hizmetleri kapsamında DKK ile kesin avantaj sağlayacağı anlamına gelmediğini bize göstermektedir. Bu araştırma, Muğla ilindeki konaklama işletmelerinden 6 adet 2 yıldızlı, 11 adet 3 yıldızlı, 2 adet apart otel, 1 adet 4 yıldızlı ve 1 adet 5 yıldızlı tesisin çamaşırhane hizmetlerinde DKK uyguladığını ve 62 tesiste yapılan çalışma sonucu 21 adet otelin bu hizmeti dışarıdan sağladığını belirtmektedir.

Türksoy ve Türksoy (2007) ise Çeşme ilçesinde turizm belgeli olan 24 otel işletmesinde DKK ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmiş ve ilaçlama hizmetleri ile çamaşırhane hizmetleri ağırlıklı olarak otellerin %79'unun DKK uyguladığını ortaya çıkarmıştır. Bu hizmetler değerlendirme dışı bırakıldığı zaman DKK düzeyinin düştüğü ulaşılan diğer önemli bir bilgidir.

Türkiye'de son yıllarda oteller üzerinde yapılan diğer çalışmalar da özellikle temizlik ve çamaşırhane hizmetlerinin yaygın şekilde DKK alanı olduğunu

göstermektedir. İplik ve Çınar (2005) Adana'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde, Kesgin (2005) Antalya'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde (ilk sırada çamaşırhane), Özdoğan (2006) Muğla il sınırları içinde bulunan otellerde (ilk sırada çamaşırhane hizmeti), Korkmaz (2006) Antalya ilindeki 12 otelde, ayrıca Baytok vd. (2008) Ege termal otellerinde çamaşırhane ve bazı temizlik hizmetlerinin (yüzme havuzu bakımı ile bahçe işleri de dahil) DKK alanı olarak tercih edildiğini ortaya koymaktadır.

Türkiye dışında yapılan çalışmalara bakıldığı zaman durum yine farklı değildir. Örneğin Rodriguez ve Robaina (2005)'nin İspanya'da bazı otellerde, Lamminmaki (2005), (2007)'nin Avustralya'da 15 otelde, Lai ve Soltani (2007)'nin 45 Taiwan otelinde gerçekleştirdiği araştırmalarda temizlik ve çamaşırhane alanında DKK ilk sıralarda yer almaktadır

Sonuç olarak araştırmalar kapsamında literatür taramasından otel işletmelerinin bazı temizlik ve çamaşırhane hizmetlerini temel yetenekleri dışında kabul etmesi ile birtakım avantajları elde etmek için dış kaynaktan bu hizmetleri sağladığı açıkça ortadadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus ise otellerin DKK ile maliyetlerini düşürmeleri yanında denetim, hijyen, zamanlama ve iş tatminine öncelik vererek otelde kalitenin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması amacının gerekliliğidir. Örneğin, bu sayılan husular olsa dahi oda temizliği hizmetinin dış kaynaktan sağlanmamasının nedeni, misafirlerin özel eşyalarının oda içerisinde olması ve güvenlik açısından temkinli olmaktır (Özdoğan, 2006). Bu yüzden otellerde hangi faaliyetlerin dışarıdan temin edileceği iyi düşünülmelidir.

2.3.2 Diğer Departmanlarda Dış Kaynak Kullanımı

Otel işletmelerinde DKK uygulanan diğer departmanlara bağlı faaliyetler olarak yönetim, satınalma teslim, satış faaliyetleri, boş zaman faaliyetleri, çalışanların eğitimi, personel seçimi, bilgi teknolojileri, promosyon ve reklam, sağlık ve güvenlik ile personel taşıma hizmetleri sayılabilir (Rodriguez ve Robaina, 2005). Özellikle ABD'de personel seçimi, maaşların ödenmesi, eğitim ve güvenlik

hizmetlerinde DKK uygulanmaktadır. Güvenlik hizmetleri de DKK uygulamasının yaygın olarak kullanıldığı faaliyetlerdendir. (Kesgin, 2005). Bu faaliyetler kapsamında otel işletmeleri DKK'yı tercih ederek öz yeteneklerine yönelmektedirler.

Yönetim kısmı, oteller için temel yetkinlik alanı görülmekte olduğundan oteller tarafından fazla DKK olan bir alan değildir. Yönetim, işletme ile ilgili amaçların saptanması, bu amaçlara en iyi şekilde ulaşmak için planlanma yapılması, fiziki ve beşeri elemanların organizasyonunun ve koordinasyonunun sağlanması ile tüm bu işlerin kontrolünün yapılmasıdır (Olalı ve Korzay, 1993). Otel işletmelerinde de tüm kararlar diğer işletmelerde olduğu gibi yönetimin sorumluluğundadır ve otellerde DKK kararı ile tedarikçi işletme seçimi de yönetimin kararı ile gerçekleştirilmektedir. Yönetim kapsamında DKK uygulaması genel olarak otel yönetim sözleşmesi (management contract), imtiyaz sözleşmesi (franchising), yönetim bilgi sistemleri, yönetim danışmanlığı, hukuk danışmanlığı, yönetim sistem belgeleri (kalite yönetim sistemi-ISO 9001, HACCP ve HACCP gıda güvenliği yönetim sistemi-ISO 22000, çevre yönetim sistemi-ISO 14001 vb.) şeklinde alanında uzman işletmelerle çalışılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Otel yönetimi, DKK ile kalite, verimlilik ve karlılığını arttırmayı planlamaktadır. Diğer taraftan eğer yönetim kısmındaki hizmetleri sağlayan tedarikçi işletme, devraldığı faaliyetlerden bazıları için dışarıdan hizmet alırsa iki aşamalı bir DKK oluşmaktadır (Özdoğan, 2006).

Yönetim ile ilgili DKK üzerine Türksoy ve Türksoy (2007), Çeşme ilçesindeki otellerde yaptığı araştırmada iki otelin yönetimini dış işletmeye devrettiğini belirtmektedir. Baytok, Emir, Soybalı ve Zorlu (2008), ise Ege Termal Otellerinde gerçekleştirdiği DKK konusundaki araştırmasında özellikli hizmet birimi olan ve alanında uzmanlık gerektiren kür hizmetlerinin yönetiminin ve işletilmesinin DKK ile sağlandığını ortaya çıkarmıştır. Bu durum otellerin geceleme hizmetine odaklanarak kür kısmının, aynı zamanda otele misafirin geliş amacının daha etkili, kaliteli ve hijyen koşullarına uygun biçimde işletmeye kazandırılması gibi algılanabilir. Bu bilgilerle birlikte günümüzde birçok otelin bazı yönetim sistem belgelerini internet sitelerinde belirttiklerini görmekteyiz. Ayrıca oteller, müşteri ilişkileri yönetimi, banket yönetimi, merkezi rezervasyon sistemleri, (WEB) e-posta

ile pazarlama, ve kriz yönetimi gibi konularda uzman danışmanlık işletmeleriyle, hukuksal konular ve mimari düzenlemeler için avukat ve mimarlık işletmeleri ile DKK gerçekleştirmektedir (Rodriguez ve Rodriguez, 2006; Özdoğan, 2006).

Otel işletmelerinde satınalma ve teslim-depolama ile satış faaliyetleri de DKK alanı olmakla birlikte Antalya'daki otellerde yapılan bir araştırma bu alanda DKK olmadığını bize göstermektedir (Kesgin, 2005). Yani Rodriguez ve Robaina (2005)'nın temel yeteneklerden gösterdiği bu faaliyetlerde DKK'ya fazla gidilmemektedir. Satın alma faaliyetlerinde DKK'nın fazla olmamasının nedeni tedarikçilerin yüksek gelir elde etmek için tedarik ücretlerini yüksek göstermeleri düşünülebilir (Özdoğan, 2006). Diğer taraftan otellerde DKK ve bunun finansal performans üzerine etkisi bakımından Muğla yöresinde yapılan bir araştırmada ise otel içi satış mekanlarında DKK uygulamasının finansal performansa en çok katkı yapan faaliyet olduğu saptanmıştır (Özdoğan, 2006). Başka bir araştırmada da zincir otel niteliğindeki bir otel işletmesinin satış konusunda zincirin reklam ve pazarlama olanaklarından yararlandığı belirtilmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007). Bu bilgilerle farklı sınıflandırmadaki oteller ihtiyaçlarına göre DKK'yı uygulamaktadır.

Otellerde DKK uygulanan diğer bir alan ise boş zaman faaliyetleridir. Bu alan kapsamında animasyon otellerin yaygın olarak başvurduğu DKK faaliyetleridir. Özellikle resort otellerin faaliyet kapsamına giren ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında otellerin gerçekleştirdiği bu faaliyetler alanında uzman kişi veya işletmelere devredilmektedir (Hacıoğlu vd., 2008). Yılmaz (2006)'ın Antalya'da 80 turizm yatırım belgeli oteller üzerinde yaptığı araştırmada animasyon faaliyetleri %69 oranında otellerin en fazla gerçekleştirdiği DKK alanıdır. Aynı araştırmaya göre bunu %40 ile taşıma hizmetleri ve %31,3 ile güvenlik hizmetleri izlemektedir. Halkla İlişkiler faaliyetleri ise %2.5 ile DKK'nın az olduğu faaliyetler kapsamında karşımıza çıkmaktadır. Özdoğan (2006) da araştırmasında sırasıyla satış mekanlarından sonra çamaşırhane ve reklam hizmetlerini eğlence ve animasyon faaliyetlerinin izlediğini, bu faaliyetlerin DKK ile oteller üzerindeki finansal performansı olumlu etkilediğini göstermektedir. Su sporlarının DKK ile sağlanması ise az da olsa otellerin finansal performansı üzerinde olumlu etkilidir. Kesgin

(2005)'in yaptığı çalışmada da animasyon faaliyetlerinde DKK uygulaması yapan oteller mevcuttur. Bu alanda DKK'ya gidilmemesi ise sezonluk çalışan kıyı otelinde animasyon faaliyetlerinde otelin sezonluk personel ile bu aktiviteleri yürütmesi olarak görülmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007).

Ancak dünya otellerinde de boş zaman faaliyetleri alanında DKK uygulaması yaygındır. Rodriguez ve Robaina (2004)'nin İspanya'da, Lai ve Soltani (2007)'nin Taiwan'da yaptığı çalışmada da en çok DKK olan alanlar içinde animasyon faaliyetleri bulunmaktadır. Bazı animasyon hizmetlerinin otel işletmelerine yarı zamanlı olarak birkaç gösteri ile hizmet vermesi ve otel işletmesinin isteğine göre bir takım oluşturularak farklı gösterilerin sağlanması müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etki yaratacak niteliktedir (Özdoğan, 2006). Ayrıca otel işletmelerinin disko ve sinema hizmetlerinde de DKK uygulamaları gerçekleştirilmektedir (Lamminmaki, 2005).

Otel işletmelerinde DKK'ya gidilen diğer faaliyet alanları ise insan kaynakları yönetimindeki bazı faaliyetler, bilgi teknolojileri, promosyon ve reklam, sağlık ve güvenlik ile personel taşıma hizmetleridir (Rodriguez ve Robaina, 2005). Bunlar arasında destek hizmetleri kapsamında teknik servis hizmetleri, haşere ile mücadele ve muhasebe-finance faaliyetleri de sayılabilir. İnsan kaynakları faaliyetlerinde iş gücü tedariki, personelin yetiştirilmesi, kalifiye iş gücü temini açısından DKK olumlu bir açılım olmakla birlikte uzman danışmanlık işletmeleri ve insan kaynakları işletmeleri alanında uzman kuruluşlar olarak otellere bu hizmetleri sağlamaktadır (Hacıoğlu vd., 2008). Ayrıca otel finansal performansı üzerinde eğitim faaliyetlerinin DKK ile sağlanması az da olsa otelde olumlu etki yaratmaktadır (Özdoğan, 2006). Oteller, eleman temini ile birlikte personeli işe alma süreci, ilan verme, aday başvurularını değerlendirme konusunda da zaman zaman danışmanlık işletmelerinden yararlanmaktadır (Türksoy ve Türksoy, 2007). DKK uygulaması bu kapsamda işçilik maliyetlerinin yüksek olduğu ABD'de otellerin dış ajanslardan personel sağlanması ve otel restoranı için ünlü şefler ile işbirliği şeklinde uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonraları ise İngiltere ve diğer ülkeler uygulamayı

farklı insan kaynakları faaliyetleri için de gerçekleştirmeye başlamıştır. Bunlardan bir diğeri maaş ödeme hizmetinin dışarıdan sağlanmasıdır (Kesgin, 2005).

Teknolojinin gelişmesi otel işletmelerinin de bu bakımdan kendilerini yenilemelerini gerektirmektedir. Bilgi teknolojileri alanında DKK ile oteller, ön büro otomasyon sistemlerini, maliyet kontrolü (cost control) sistemlerini, tedarikçilerle yürütülen bilgi teknolojilerini ve her departman için ihtiyaç doğrultusunda değişik bilgi teknoloji sistemlerini bünyelerine taşımakta ve bu sistemlerin kurulumunu, bakımını ve sorunların giderilmesini yine dış kaynaklardan sağlamaktadır (Hacıoğlu vd., 2008). Ayrıca kablosuz ağların otel misafirlerine internet hizmeti sağlamasında, rezervasyonların internetten alınmasında da gerekli teknolojinin otellere sağlanması önemlidir. Böylece oteller hızlı bir şekilde sorunları çözebilmekte ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmektedir (Kesgin, 2005). Zira yapılan bir araştırma otellerde DKK ile sağlanan bilgi işlem faaliyetlerinin, otelin finansal performansına yüksek olmasa da orta derecede olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Özdoğan, 2006). Dünyada bilgi teknolojilerinin DKK ile sağlanması her sektörde olduğu gibi otelcilik sektöründe de yaygınlık kazanmaktadır (Lai ve Soltani, 2007).

Sağlık ve güvenlik otel işletmeleri açısından önemli bir faaliyet alanıdır. Çünkü farklı uluslardan gelen kişiler dinlenme ve eğlenme amaçlı olarak bir tatil gerçekleştirmek istemektedir. Bu bakımdan otel işletmeleri genelde haftalık olarak değişik misafirleri otellerinde ağırlamaktadır. Ayrıca sağlık bakımından otelin ilaçlanması yani haşere ile mücadele düşünülecek olursa yapılan bir araştırmada bu alanda DKK uygulamasının otelin finansal performansına etkisinin olmadığını, diğer sağlık merkezi kapsamındaki DKK faaliyetlerinin otelin finansal performansı üzerinde etkisinin olduğunu belirlemiştir (Özdoğan, 2006). Diğer bir araştırma ise Çeşme ilçesinde termal kaynaklardan yararlanmak için döşenen su boruları ile bu hizmeti alan bir otelin, Çeşme ilçesinden sağlık hizmeti veren bir kuruluştan bunu karşıladığını belirtmektedir. Aynı araştırmaya göre otellerin %58.33'ü olarak en fazla ilaçlama faaliyetlerinde DKK gerçekleştirdiği saptanmıştır. Bunun nedeni olarak ise otellerin bu konuda geçmişte yaşadığı kötü deneyimler ve gerekli kimyasalların kullanılması gerekliliği ile haşerelere bağıışıklılık kazandırılmaması için uzmanlık

gerektirecek şekilde ilaçlamanın yapılması gösterilmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007). Otellerin sağlık merkezi bünyesinde bulunan kür hizmetleri, spa merkezi, ve rehabilitasyon faaliyetlerinde DKK ile uzman ve sertifika sahibi görevlilerin çalıştırılması sağlanarak çeşitli misafir ihtiyaçları, sağlığı ve diğer hijyen koşulları da gerçekleştirilmiş olmaktadır (Baytok vd., 2008).

Güvenlik hizmetleri bakımından ülke sınırları içerisinde güvenliğin sağlanması genel kolluk kuvvetleri (jandarma ve polis) sorumluluğundadır. Fakat özel kuruluşlar ile özel iş yerlerinin güvenliği 10.06.2004 tarihinde yürürlüğe giren 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine dair kanuna göre sağlanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde önemli bir sektör haline gelen özel güvenlik hizmetleri Türkiye’de de yaygın kullanım alanı bulmaktadır. Belirtilen yasa ile otel işletmeleri de DKK olarak güvenlik hizmetlerini dışarıdan sağlamaktadır ve bu durumda dikkat edilecek nokta işletme politikaları ile uyumlu çalışma gerçekleştirilmesidir (Çevik, 2006). Güvenlik hizmeti görevleri, otellerde oluşabilecek yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı veya zararı, hırsızlık gibi olumsuz durumlara en kısa sürede müdahale etmek ve gerekeni yapmak için önlem alınmasıdır. Aynı zamanda otelde oluşabilecek asayiş bakımından karışıklıklar da bu kısım tarafından önlenmektedir (Olalı ve Korzay, 1993). Güvenlik hizmetinin bir otelde bu konuda uzman dış kaynak ile sağlanması, işletmenin teknoloji gerektiren bu alan cihazlarının edinimi ve takibi konularını da tedarikçi ile otele getirmektedir (Özdoğan, 2006). Yapılan araştırmalarda birçok otelde güvenlik hizmetinin temel yetenek dışı görülerek DKK uygulaması ile gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır (Rodriguez ve Robaina, 2004; Kesgin, 2005; İplik ve Çınar, 2005; Çevik, 2006; Özdoğan, 2006; Yılmaz, 2006; Lai ve Soltani, 2007; Lamminmaki, 2007).

Diğer taraftan literatürde halkla ilişkiler kapsamında pazarlama, promosyon ve reklam faaliyetlerinde DKK uygulaması bulunmaktadır ve Antalya’da yapılan bir araştırma, taşıma hizmetlerinin oteller tarafından DKK uygulamasında animasyondan sonra ikinci sırada kullanıldığını göstermektedir (Yılmaz, 2006).

Muhasebe ve finans faaliyet alanlarında otel işletmeleri, misafirlerin harcamalarını her an ödenebilecekmiş gibi hazır durumda derlenmiş şekilde bulundurmaları zorundadır. Otellerde misafir fişlerine (adisyon) işlenen harcama belgeleri, resepsiyon veya muhasebe elemanı tarafından işlenmektedir. Artık bilgi sistemlerinin otel bünyesinde olması ile bu muhasebe verileri işlem harcama merkezinde yer alan terminaller sayesinde misafir hesaplarına geçmekte ve finansal analizler, raporlar ve diğer muhasebe kayıtlarına teknoloji sayesinde ulaşabilmektedir. Ayrıca ön muhasebe ve finansal analiz uygulamaları, finansal karar alma ile resmi belge düzenlemeleri, bunların takibi için dış kaynak olarak serbest mali müşavir veya muhasebecilerden yararlanılmaktadır (Özdoğan, 2006).

Teknik hizmet alanı, destek fonksiyonu olarak otel işletmeleri tarafından DKK'ya gidilen bir alandır (Türksoy ve Türksoy, 2007). Örneğin otellerde kullanılan makine ve cihazlar için bunların satın alınmasından itibaren teknik destek alınmakta ve bakım sözleşmesi olmayan veya garanti süresi bitmiş makineler için dışarıdan görevi bu olan uzman işletmelerden yararlanılmaktadır. Genel olarak otellerde asansör, soğutma ve ısıtma sistemleri ile bakımları DKK ile sağlanmaktadır (Özdoğan, 2006). Antalya'da otellerde yapılan DKK ile ilgili bir araştırma, bir işletmeden farklı hizmetlerin otellere sağlandığını da bize göstermektedir. Bu kapsamda Ortay Turizm İşletmeciliği tarafından Pegosos World Otel'e yiyecek içecek, kat hizmetleri, güvenlik ve teknik servis hizmeti sunulmaktadır. Diğer örnekler olarak Justiniano Club Varuna Oteli, Hotel Justinio Belek, Club Marmara Bellis ve Hotel La Mer ise, Sodexho isimli dış kaynak sağlayıcıdan yiyecek içecek, çamaşırhane, teknik bakım, gözetim, denetim, kontrol, satınalma, havuz bakımı, ilaçlama, animasyon, peyzaj ve muhasebe hizmetlerini almaktadır (Korkmaz, 2006).

Otellerde bu DKK alanlarının yanında ayrıca otellerin farklı hizmet sundukları düşünüldüğü zaman bu doğrultuda bünyelerinde olan dükkanların ve satış mekanlarının dış tedarikçiye verilmesi de söz konusudur. Bu durum, otelin dükkanlardan kira elde etmesini sağlamakla birlikte butik, hediyelik eşya, kuaför, fotoğrafçı, internet kafe ve oyun salonu gibi hizmetlerin otelde personel istihdam etmeden ve yatırım yapmadan çalıştırılmasını sağlamaktadır (Lamminmaki, 2005).

2.3.3 Yiyecek İçecek Departmanında Dış Kaynak Kullanımı

Otel işletmelerinin DKK uyguladığı önemli diğer bir alan yiyecek içecek departmanıdır. Otel işletmelerinde tedarik edilen malzemelerin niteliksiz ve kalifiye olmayan işgücünden çıkması ve satıcı ile alıcılardan kaynaklanan yetersizlikler, yiyecek içecek birimi açısından önemli sorunlara yol açmaktadır. Niteliksiz malzeme ile üretilen ürünler kalitesiz olabilmekte ve gereksiz işgücü kaybı ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında olası olumsuz sonuçlar oluşabilmektedir. Bu durum ise bu departmanın maliyetlerini yükseltmekte ve fazla şekilde üretim kayıplarını ortaya çıkarmaktadır. Otel işletmelerinde hizmetin doğru verilmesi, tam zamanında üretim ve işletme kaynaklarının doğru planlanması ile anlam kazanmaktadır. Ayrıca oteller, yiyecek içecek kayıplarını (fire, kusurlu ürün, bozuk ürün ve artıklar) önlerlerse bu kapsamdaki maliyetlerini de düşüreceklerdir (Doğdubay, 2005). Bu bilgiler yiyecek içecek departmanının önemli konularıdır. Zaten bu departman, oldukça detaylı bir faaliyet alanı olarak otellerde konaklama ihtiyacından sonra gelen farklı isteklerle yeme içme ihtiyacının, hız, esneklik ve verimlilik çerçevesinde karlılık ve müşteri memnuniyeti amaçlı karşılanması için işletilmektedir. Yiyecek içecek departmanı, otel işletmelerinin büyüklüğüne ve verdiği hizmet kalitesine göre değişiklik göstermektedir. Büyük otel işletmelerinde bu hizmetler genelde faaliyet alanına göre oda servisi hizmetleri, içecek hizmetleri (bar ve kafe), yiyecek (restoran) hizmetleri, ziyafet (banket) hizmetleri ve mutfak hizmetleri olarak ayrılmaktadır (Denizer, 2005; Özdoğan, 2006).

Literatürde tartışılan önemli bir konu DKK'nın otellerin yiyecek içecek departmanında uygulanabilirliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Rodriguez ve Robaina (2005), çalışmasında mutfak, restoran ve bar hizmetlerini bir otelin temel yetenek bazındaki faaliyetleri olarak belirtmiştir. Ancak yiyecek içecek hizmetlerinin sektörde artan rekabetle birlikte otellerin yiyecek içecek departmanının payını giderek düşürmesi, yani şehir merkezinde bulunan otellerin restoran ve fast food işletmeleri ile rekabet etmeye çalışması, bu birimlerde DKK uygulamasını gerektirebilmektedir (Hemmington ve King, 2000). Yiyecek içecek endüstrisindeki bu gelişmeler, bazı otelleri küçülme uygulamasına yöneltmekte ve yiyecek içecek

departmanlarındaki çalışan sayısını azaltmayı öngörmektedir. Diğer taraftan günümüzde otel işletmeleri restoranlarında stratejik birliktelik olarak danışmanlık, isim hakkı, ortak girişim (joint venture), imtiyaz sözleşmesi (franchising) ve kiralama (leasing) konseptlerini bir DKK aracı olarak kullanmaktadır (Boone, 1997; Arkun, 2007). Bu konseptler ilk olarak 1930'lu yıllardan beri uygulanma yeri olan ABD'de yaygın olarak kullanılmaktadır. İngiltere'de de örneğin Granada's Forte Hotels, Marco Pierre White, Raymond Blanc ve Mongolian Barbecue işletmeleri ile başarılı DKK ortaklığı geliştirmiştir (Hemmnigton ve King, 2000). Ülkemizde de son yıllarda gelişmekte olan otellerin yiyecek içecek departmanlarındaki DKK uygulamaları, otellerin temel yetenekleri dışında gördükleri ve değer yaratmadıklarını düşündükleri bu departman faaliyetlerinin dış kaynağa devredildiğini bize göstermektedir. Ayrıca bu uygulama ile bağımsız yemek üretim işletmeleri (catering) türünün doğması ve gelişmesi de ortaya çıkmıştır (Korkmaz, 2006). Bu bilgilere Türkiye'de zincir bazı otellerin de tedarikçi konumunda dışarıya yemek üretim hizmeti (catering) hizmeti verdiğini eklemek yerinde olacaktır.

Oteller, restoran kısmındaki DKK uygulaması dışında banket, kahvaltı ve oda servisi bakımından DKK uygulamaları gerçekleştirebilmektedir. Ancak otel işletmeleri genelde tüm yiyecek içecek hizmetlerini dışarıdan tedarik etmekten kaçınmaktadır. Hemmnigton ve King (2000) yaptığı araştırma kapsamında yüksek gelir getiren banket ve kahvaltı hizmetlerinin otel tarafından verilmesinin tercih edildiğini ve tedarikçiler tarafından da oda servisi hizmetinin gerçekleştirilme isteği bulunmadığını ortaya çıkarmıştır. Lamminmaki (2003)'nin Avustralya'da faaliyet gösteren otellerde yaptığı araştırmada ise otellerin yiyecek içecek kısmında uyguladığı DKK'nın düşük düzeyde olduğu ve oteller tarafından alınan DKK hizmeti olarak daha çok ön hazırlığı yapılmış yiyecekler karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde Adana'da faaliyet gösteren otellerin yiyecek içecek departmanlarında DKK üzerine yapılan bir araştırma da oteller içinde DKK alanı olarak yiyecek içecek hizmetinin oranı %18'dir. Ayrıca bu departman içindeki DKK faaliyetleri sırasıyla, banket hizmeti %24, yiyecek içecek hizmetleri yönetimi %24, işgücü %23, restoran %12, ön hazırlığı yapılmış malzemeler %12 ve barlar %5 oranındadır (İplik ve Çınar, 2005).

Bu bilgiler ışığında otellerin yiyecek içecek departmanlarında DKK uygulamalarının yaygınlaşma eğilimi göstermesi ile bu alandaki araştırma azlığı, otellerin yiyecek içecek departmanlarında DKK uygulamasından elde edecekleri faydalar ve diğer bilgiler bakımından öneminin sektörde tam olarak anlaşılması, otellerde yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK'yı bundan sonraki çalışma bölümlerinde daha detaylı olarak incelenmesini gerektirmektedir.

2.4 YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM ALANLARI VE TÜRLERİ

Otel işletmelerinin yiyecek içecek (Food and Beverage, F&B) departmanının yönetimi diğer ağırlama faaliyetlerine göre daha teknik ve karmaşık bir özellik göstermektedir. Bunun yanında yiyecek içecek departmanı daha fazla zaman alan ve bazı otellerde daha az karlılık getiren bir alandır. Bunun için bu departman faaliyetleri, ürün geliştirilmesini ve müşteri tercihlerine göre düzenleme yapılmasını öngörmektedir. Ayrıca otel işletmeleri konaklayan misafirlerine sabah kahvaltısı, öğle yemeği ve akşam yemeği hizmetlerinin yanında sabah kahvesi, akşamüstü çayı, akşam yemeği öncesi ile sonrası içecek hizmeti ve değişik faaliyetler çerçevesinde banket (kokteyl, konferans ve iş görüşmeleri) için yiyecek ve içecek organizasyonu sunmaktadır. Bu hizmetler otellerin ölçeğine, faaliyet alanına ve bulunduğu yere göre farklılık göstermektedir (Brown ve Ransley, 2001).

Otellerde yiyecek içecek departmanının restoran faaliyetleri, alakart restoran, öğle yemeğinin yenildiği ve yemeklerin genelde self servis yöntemiyle servis edildiği bir restoran ile bardan ayrı olarak hamburger, tost, sandviç, omlet ve salata gibi hazırlanması kolay ve zaman almayan yiyecek ile içeceklerin sunulduğu snack bar hizmetlerinin birini veya hepsini veren kısmını oluşturmaktadır. Farklı damaklara hitap eden İtalyan, Çin ve Türk restoranları ile kırmızı et ve deniz mahsulleri yemekleri gibi misafir beklentilerine göre hizmet çeşitliliğini elinde tutan oteller de bulunmaktadır (Denizer, 1998). Bu durum otellerin rekabet içinde restoran menülerinde yenilik yapmalarını ve menülerine bölgesel, etnik veya değer yaratan

diğer özellikleri getirmelerini zorunlu kılmaktadır (Barrows ve Giannakopoulos, 2006). Ayrıca pastane hizmetlerini de otellerin verdiği hizmetler içinde saymak mümkündür (Şener, 2001). Bu gibi çeşitli yiyecek içecek kapsamında restoran hizmetlerini bünyesinde bulunduran oteller, bu kısımların verimliliği yakalaması için maliyetlerini saptanabilir ve denetlenebilir yaklaşımla yönetmelidir (Kozak, 1998b). Otellerin bu hizmetlerinde maliyetlerin fazla ve gelirin az olması ile esnekliğin kaybedilmesi, önemli sorunlara yol açmaktadır. Bu yüzden oteller tarafından değişik yönetim yaklaşımları tercih edilmektedir. Otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde bu uygulamalardan DKK yönetim tekniği, başta esneklik ve gelir getiren bir uygulama olması nedeniyle tercih edilmeye başlanmıştır (İplik ve Çınar, 2005). Ayrıca restoranlar için gerekli görülen servis elemanı da DKK ile sağlanabilmektedir (Lombardi ve Miner, 1995). Restoranlarla birlikte diğer DKK uygulamasının gerçekleştirildiği hizmetleri, bar hizmetleri, mini bar hizmetleri, mutfak hizmetleri, oda servisi hizmetleri ve banket hizmetleri olarak ayırmak mümkündür (Zorlu, 2008).

Otellerde bar hizmetleri, her türlü alkollü veya alkolsüz, sıcak veya soğuk içeceklerin satışa sunulduğu kısım faaliyetleridir. Yemek öncesi ve yemek sonrası içeceklerin, uzun içkilerin (long drinks) ve diğer gün içindeki tüm içeceklerin satışı barlar tarafından yapılmaktadır. Ölçeğine ve konumuna göre oteller, lobi bar, servis bar (dispens veya restoran bar; oda servisi dahil), çatı (roof) bar, dans bar, vitamin bar ve plaj (beach) veya havuz (pool) bar çeşitlerini kapsamaktadır (Denizer, 1998). Oteller karlılık oranı yüksek olan ancak bu potansiyeli yakalayamayan barların yönetimini dışarıdan tedarik edebilmektedir. Ayrıca otel odalarında bulunan ve aperatif yiyeceklerle alkollü alkolsüz içecekleri içeren mini bar faaliyetleri ile ilgili DKK uygulaması da otellerde gerçekleştirilebilmektedir. Böylece mini barların doldurulması, kayıt altına alınması ve hesaplarının yapılması gibi işler için görevlendirilen personel ve bu işlemler ortadan kaldırılmaktadır. Bunun yanında işletmeler, bar üreticilerinden otomatik mini barların tedariki ile bu konuda otele yatırım yapmamakta ve eskime ile demode olma durumundan da kurtulmaktadır. Bu faaliyetlerde DKK ile oteller, kullanımdan elde ettikleri gelirin bir kısmını tedarikçi ile paylaşmaktadır (Lamminmaki, 2003; İplik ve Çınar, 2005).

Otellerde mutfak hizmeti kapsamında sahip olunan restoran hizmeti içeriğine göre mutfak faaliyetleri bulunmaktadır. Ayrıca personel yemeklerinin yapıldığı mutfaklar ayrı olarak otel içinde yer alabilmektedir. Ziyafet organizasyonları ve pastane (ekmek, pasta, sıcak soğuk tatlılar ve dondurmalar) hizmetleri için yine ayrı veya uygun görülen bir otel mutfağı faaliyet göstermektedir. Otellerde verilen bu yiyecek içecek hizmetlerine göre otelin önemli bir üretim yeri olan mutfak organizasyonunda dikkat edilmesi gereken en önemli husus ise mutfakta yer alan eleman, makine ve araç gereçlerin hijyen koşullarına ve ihtiyaca uygun olması durumudur (Denizer, 1998; Şener, 2001). Oteller genelde mutfak hizmetlerini, kaliteyi yakalama ve misafir tatmini bakımından temel fonksiyonu olarak görmekte ve bu alanda DKK uygulaması gerçekleştirmemektedir. Mutfak hizmetleri kapsamında oteller daha çok pastane hizmetlerinde ve ön hazırlığı yapılmış yiyecek faaliyetlerinde DKK'ya yönelmektedir. Zaten yapılan çalışmalarda işletmelere yük olan faaliyetleri için DKK önerilmektedir (Rodriguez ve Robaina, 2005; İplik ve Çınar, 2005). Diğer taraftan otellerin yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK uygulaması restoran için servis personeli sağlanmasında olduğu gibi mutfakta da ünlü aşçı veya personel alımı şeklinde olabilmektedir. Ancak bu durum küçülmeden sonra eğer kısa dönemli maliyet avantajı için yapılıyorsa otellerin maliyetlerini tam tersine arttırabilmektedir (Lombardi ve Miner, 1995). Ayrıca hazırlanan yemeklerin kalitesi misafir memnuniyetinin sağlanmasında en önemli unsurlardan biri olduğu için mutfak kısmının dış tedarikçiye devredilmesi, tedarikçi işletmenin maliyetlerini azaltmak için porsiyon ile kaliteden ödün vermesine ve misafir şikayetlerinin artmasına yol açabilmektedir (Yurtsever, 2004).

Otel işletmelerinde mutfak personelinin maaşlarının yüksek olması ise bazı mutfak faaliyetlerinin DKK ile sağlanması sonucu daha az mutfak alanı, donanım ve işgücü olarak yöneticiler için bir avantaj taşımaktadır. Öte yandan yiyecek içecek departmanı için isim yapmış restoranlardan bazı hizmetlerin sağlanması, otel mutfağının yeniden dizayn edilmesine ve bu restoranların imajından yararlanılarak güçlenilmesine fırsat vermektedir (Brown ve Ransley, 2001; İplik ve Çınar, 2005).

Oteller yiyecek içecek departmanında DKK uygulama alanı olarak literatür bilgilerine bakıldığı zaman genelde oda servisi hizmetlerini de dış tedarikçiye devretmemektedirler. Bunun sebebi otellerin ölçeğine göre misafirlerine 24 saat hizmet vermesi, kahvaltı hizmetinin (gelir arttırıcı özelliği nedeniyle) konaklama ücretinin içinde olması ile bu konuda DKK'ya ihtiyaç duyulmaması ve odalar kısmının temel yeteneklere bağlı özellik göstermesi sonucu otelin isteksiz oluşu ile diğer taraftan oda servisi gelirlerinin az olması sonucu tedarikçi isteksizliği olarak karşımıza çıkmaktadır. (Hemmington ve King, 2000).

Otellerin yiyecek içecek departmanında DKK uygulama alanlarından bir diğeri ise banket hizmetleridir. Banket, büyük oteller ile restoranlarda düzenlenen resmi (devlet büyüklerinin konukları adına verdiği, konferans ve seminerler yemekleri) ve özel (nişan, düğün, iş toplantıları, yıldönümü, mezuniyet yemekleri) yemekleri kapsamaktadır. Çeşitli amaçlarla düzenlenen bu ziyafetler çay banketleri, açık büfe banket hizmetleri, kokteyl banketleri, nişan ve düğün banketleri ile protokol banketleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Denizer, 1998). Bazı oteller bu hizmetleri bünyelerinde bulundurarak boş alanlarını değerlendirmekte ve gelir elde etmektedirler ancak diğer önemli gördükleri hizmetlere yoğunlaşmak ve kaliteli hizmet vermek içinse bu hizmetlerin organizasyonunu dışarıdan bu konuda uzman işletmelerden tedarik etmeye yönelmektedirler. Zaten banket hizmeti veren otel işletmeleri müşteri talebine göre bu hizmetleri gerçekleştirmekte ve burada banketin türüne göre; eğlence, müzik, süsleme gibi otel için zaman alacak farklı faaliyetler ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan oteller banket hizmetlerinde DKK ile bu faaliyetleri yemek üretim (catering) ve organizasyon işletmelerine devretmektedir. Ayrıca banket hizmetlerinde servis sırasında gereksinim duyulacak servis elemanı da bu işletmelerden sağlanabilmektedir (Özdoğan, 2006; Korkmaz, 2006).

Dünyada ve Türkiye'de otellerde DKK'nın yiyecek içecek departmanlarında uygulanma eğilimi göstermesi ile otellerin maliyet azaltma amacı bir yana, DKK'dan diğer faydaları bünyelerine taşıması sonucu maliyet avantajı olmasa bile DKK uygulamasına diğer faydalardan dolayı devam ettikleri görülmektedir. Diğer önemli bir husus ise bazı oteller yiyecek içecek departmanını temel yetenekleri olarak

görseller dahi bu alanda DKK uygulayabilmektedirler (İplik ve Çınar, 2005; Barrows ve Giannakopoulos, 2006). Diğer taraftan Hemmington ve King (2000)'e göre bir otel yönetimi ile restoran yönetiminin üç farkı barındırdıkları belirtilmektedir. Bunlar, restoran yönetiminin otellerde dakikliği öngörmesi nedeniyle sorumluluğunun fazla olması sonucu kontrolünün zor faaliyetleri kapsamı, yerel pazara daha çok hitap etmesi ve satış promosyonlarının önemli olması ile son olarak tipik restoranların maliyet yapısının, kısa dönemli malzeme ve işçi maliyetini öngörmesi olarak sayılmaktadır. Zaten oteller DKK ile etkin olmayan, kontrolü zor yiyecek içecek departmanlarını başta etkinleştirmekte ve maliyetlerini de direkt olarak azaltmaktadırlar (Masuyama, 2004).

Otel işletmelerinde her ne kadar geleneksel anlayışta restoranların düşük performansı sonucu karlılık göstermemesi durumunda bile misafir memnuniyetini arttırmak için önemli olduğu vurgulanmakta olsa da bu anlayışın otellerde değişmesi sonucu otellerin karlılığını yitiren yiyecek içecek operasyonlarıyla uğraşmaları yerine DKK'ya başvurarak bu hizmetleri sağladıkları bilinmektedir. Bu amaçla otellerde DKK olarak değişik ortaklık ve ittifaklar gerçekleştirilmektedir (Hemmington ve King, 2000; Barrows ve Giannakopoulos, 2006; Arkun, 2007).

Otellerin düşük performanslı alanlarında DKK uygulamasına konu olan faaliyetler kapsamında yiyecek içecek departmanları için uygulanan müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik ünlü markalarla (co-branding) işbirliklikleri, imtiyaz sözleşmeleri (franchising), kiralama (leasing), ortak girişim (joint ventures) ve yönetim sözleşmeleri (management contract) otellerin imajını da olumlu etkileyecek düzeydedir. Zira yiyecek içecek departmanlarının otellerde yapılan maliyet çalışmaları hep daha karlı olsun diye değil, kaliteyi arttırarak nasıl daha az zarar edilir diye yapılmaktadır. Yapılan bir araştırma 1996 yılında yiyecek içecek maliyetlerinin %40-50 ortalama ve personel maliyetlerinin %40-45 ortalama olduğunu göstererek bu durumun karlılığı engellediğini ortaya çıkartmıştır. Bu yüzden 1990'lı yıllarla birlikte Amerika'nın öncülüğünde klasik otel anlayışı yerini yeni akımlara bırakmaya başlamıştır. Yakın geçmişle birlikte oteller, rekabetin artması sonucu hizmetlerini farklılaştırmakta, pazarlama stratejilerinde de barlarını,

restoranlarını ve spa hizmetlerini ön plana çıkartmaktadır. Bu hizmetler ise alanında uzman işletmeler tarafından DKK ile gerçekleştirilebilmektedir (Arkun, 2007).

Örneğin, otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde uyguladığı imtiyaz sözleşmeleri (franchising) şeklinde DKK ile bu hizmetlerin ünlü isimlerle anlaşma yapılarak sağlanması, otele uzmanlık, dizayn, bilgi, operasyonel verimlilik ve promosyon gibi avantajları getirmesi için önemli bir konsepttir. Otellerin bir ücret ve aylık cirodan bir yüzde karşılığı tanınmış bir zincir restoran işletmesi ile anlaşarak bu alanda kontrolü onlara bırakması gibi karşımıza çıkmakta ve Marriott Otellerinin Pizza Hut ile bu konsepti uyguladığı bilinmektedir (Brown ve Ransley, 2001; Masuyama, 2004). Yiyecek içecek departmanlarında kiralama (leasing) anlaşmaları ise bu alanın kiraya verilmesi veya satışlardan yüzde alınması ile gerçekleştirilmektedir. Örneğin, New York'ta dört yıldızlı Empire Hotel'in restoranını, ünlü Iridium restoranına kiraya vermesi bu tür DKK uygulamasıdır (Arkun, 2007). Türkiye'de önceki yıllarda uygulanmış olan Dedeman Antalya Resort Otel'deki diskonun sözleşme ile kiralanması, Sheraton Voyager Antalya Hotel ile Club 29'un yaptıkları çalışmalar da buna örnek teşkil etmektedir (Kesgin, 2005). Ancak bu konseptte kontrolün tamamen işletmeye devredilmesi dezavantaj olarak görülmektedir (Arkun, 2007). Ortak girişim (joint ventures) anlaşmaları, imtiyaz sözleşmeleri (franchising) ve danışmanlığın karışımı olarak otelin ayrı bir şirket kurması ile işletmeyle anlaşma yapılmasını gerektirmektedir. Böylece yiyecek içecek departmanı otelden kiralanmaktadır ama gerekli yatırım otel tarafından yapılmaktadır. Otellerin yiyecek içecek departmanında bu konseptin otele ve tedarikçiye karşılıklı faydalar sağlaması yönünden DKK uygulaması olarak uygun görülmektedir. İngiltere'de Marco Pierre White ve Granada Coppass Grubu yedi tane Forte Hotel ile restoranlarının işletilmesi için anlaşması bu konseptte örnektir. Ayrıca Wydham International ile Shula's Steak House'un anlaşması sonucu oluşan ortak girişim ortaklığı (joint partnership), otelin yiyecek içecek departmanındaki cirosunu %300 arttırmıştır. W Group kapsamında W Hotel ile ünlü bir restoran olan Heartbeat Restoranı, Todd English ile Olives Restoranı, Doubletree Guest Suites ile New York Restaurant Group (NYRG) ve Jean George ile açtığı bir restoran diğer örnekler arasında sayılabilir (Walker, 1997; Brown ve Ransley, 2001; Arkun, 2007).

Yönetim anlaşmaları ise uzman yiyecek içecek yönetim operatörleri ile belirli bir dönem için anlaşılması sonucu gerçekleşmektedir. Bu otel ve restoran ortaklıklarının tipik örnekleri, Holiday Inn Crowne Plaza (Manchester), Swiss Hotel (Brussels) ve Cafe Boheme ile Heritage Hotels (Oxford) olarak karşımıza çıkmaktadır (Brown ve Ransley, 2001). Bu bilgilere danışmanlık ve isim hakkını da eklemek yerinde olacaktır. Bu konsept ile otelin yiyecek içecek departmanında gerçekleştirilen DKK uygulaması, tanınmış ve deneyimli bir restoranın bir otelle danışmanlık anlaşması yapması ile oluşmaktadır. Danışman işletme bilgi geçirimi ve eleman eğitimi vererek karşılığında belirli bir ücret ve cirodan yüzde almaktadır. Örneğin Paris'te olan Plaza Athene ile ünlü restoran şefi Alain Ducasse'nin danışmanlık anlaşması kapsamında belirli ücret karşılığında isim hakkını kullanması sonucu %100 doluluk oranının sağlanması gösterilebilir (Arkun, 2007).

Türkiye'de ise otellerin yiyecek içecek departmanlarında uygulanan DKK henüz yeterince gelişmemiş olmakla birlikte bu konseptlere örnek verilecek olursa İstanbul The Marmara Pera Otel'in Mikla Restoran ve Nişantaşı Sofa Otel'in Tuus Restoran ile ortaklık (partnership) gerçekleştirmesi, bu alanda %100 doluluk oranına ulaşmasını sağlamaktadır (Arkun, 2007). Ayrıca ülkemizde bağımsız yemek üretim işletmelerinin (catering) gelişmesi ile oteller bu hizmetleri ihtiyaçları doğrultusunda tedarik etmektedir (Korkmaz, 2006). Stratejik ittifaklar kapsamında tanınmış marka restoranlarla ve yemek işletmeleriyle anlaşılması, otel restoranlarının yaratıcılık içinde başarılı ve bilinçli yönetilmesini sağlayarak gelirlerde artış yaratmaktadır (Masuyama, 2004). Örneğin, Ruth's Chris Steak House's farklı zincir otel restoranlarını tedarikçi konumunda işletmektedir (Masuyama, 2004). Ayrıca otele ve otel misafirine değer katan ve uygun olan hizmetlerin dış kaynakta bulunması önemlidir. Çünkü misafir görüşleri ile ürün ve hizmet kalitesi ortaya çıkmaktadır. Bazı otellerin restoranlarında faaliyet gösteren TGI Friday bu düşünce ile misafir görüşlerini ölçmekte ve değer aralığını belirlemektedir (Brown ve Ransley, 2001).

Korkmaz (2006) da otellerin yiyecek içecek departmanlarında DKK'nın hizmet kalitesine olan etkisi üzerine yaptığı Antalya ilindeki araştırmasında, fiziksel özellikler, güvenilirlik, empati, heveslilik ve güvenlik parametreleri ile müşteri ve

yönetici algılarını karşılaştırmıştır. Bu bağlamda empati ve heveslilik konuları dışında diğer hususlar yönetici ve müşteriler tarafından benzer ve olumlu algılanmaktadır. Özellikle otellerin yiyecek içecek departmanları, konaklama sonrası ikincil hizmet olarak otel imajında önemli bir yer tutmaktadır. Bu bilgiler ışığında yiyecek içecek departmanının oteller için önemine biraz değinmek yerinde olacaktır.

2.5 YİYECEK İÇECEK DEPARTMANININ OTEL İÇİN ÖNEMİ

Otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanlarında iş yükü fazlalığı olmasına rağmen karlılığın az olması ile otellerin bu departmanlarında DKK uygulamasına yönelmesi sonucu otomatik olarak küçülme gerçekleşmiş ve iş maliyetleri düşmüş bulunmaktadır (Walker, 1997). Otellerin özellikle öz yeteneklerine odaklanmaları, finansal performanslarını arttırmaları ve rekabet ortamında esnekliği kazanmaları bakımından tanınmış isimlerle yiyecek içecek departmanları için anlaşma yapmaları kaliteli hizmetin otele taşınması ile otelde birçok sorunun çözülmesine fırsat vermektedir (Barrows ve Giannakopoulos, 2006).

Otel işletmeleri için yiyecek içecek departmanı fazla karlılık getirmese bile oteller tarafından çekinme ve kararsızlık sonucu DKK uygulamasına engel olabilmektedir (Lamminmaki, 2007). Kesgin (2005)'in Antalya'da dört ve beş yıldızlı otellerde yaptığı araştırma da bar hizmetlerinde otellerin DKK uygulamadığı ve yiyecek hizmetlerinin ise büyük oranda içsel gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Emek yoğun bir özellik gösteren otel işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetleri için müşteri beklentisinin fazla olması ama buna karşın rekabet ortamında kalite ve fiyat düzeyinin misafir talebini etkilemesi, otellerin yiyecek içecek departmanlarının otel için imajı ile otel imajını etkileme düzeyi ve otele misafirin tekrar gelmesindeki rolü, bu departmanın önemini göstermektedir. Buna karşın otelin yiyecek içecek için etkin çalışma gerçekleştirmesi amacıyla burada fazla araç gereç, malzeme ve personel bulundurulması, kaliteyi yakalamak için maliyetlerini arttırmaktadır. Nitekim otellerin tek başına tüm faaliyetlerinde ucuz maliyetle kaliteyi yakalaması oldukça zordur. Bu yüzden birçok alt fonksiyonu bulunan otel işletmeleri bu alandaki

tartışmalara rağmen yiyecek içecek ile ilgili bazı faaliyetlerini DKK ile sağlama yolunu tercih etmektedir (Hemmington ve King, 2000; Brown ve Ransley, 2001; Rodriguez ve Robaina, 2005; Pelit, 2007). Ayrıca otellerin pazar payını kaybetmemek için yiyecek içecek faaliyetlerine daha çok önem vermeleri kapsamında yaptıkları analizler sonucu yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya yönelmeleri birtakım nedenlerle gerçekleşmektedir.

2.6 YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Gerek mikro, gerekse de makro anlamda yapılan DKK'nın rasyonel olarak nedenleri aynıdır. Bazı otel işletmeleri mevcut durumlarını iyileştirmek, bazıları ise daha iyi konuma gelmek ve güçlenmek için DKK uygulamasını tercih etmektedir. Otel işletmeleri kaynakları el verse bile ana faaliyetleri dışında olan yatırımlara büyük miktar para harcamaktan kaçınmaktadırlar. İşte bu durum otelleri DKK'ya yöneltmektedir (Hüseyinzade, 2006). Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'yı ortaya çıkaran nedenler olarak maliyetleri azaltma, temel yeteneklere odaklanma, küçülme, esnekliği yakalama, kaliteyi artırma, süreç yenileme, teknolojiyi izleme, risklerini azaltma, kaynak transferi gerçekleştirme, kaynakların yeniden dağılımı, işletmeye değer kazandırma ve rekabet gücünü artırma çabası sayılmaktadır (Hüseyinzade, 2006; Zorlu, 2008; Hacıoğlu, 2008).

Maliyetleri Azaltma: Otel işletmeleri, yiyecek içecek hizmetlerinde işi bizzat yapmakla harcayacakları zamana göre daha kısa sürede ve daha düşük maliyetlerle, aynı zamanda daha profesyonelce bu hizmetleri yapabilecek hizmet sunucu işletmelerden yararlanmaktadırlar (Yılmaz, 2006). Zaten modern işletme yöneticiliğinde verimliliğin en temel göstergelerinden birisi maliyetlerin minimuma çekilmesidir. DKK ile uzman tedarikçi DKK sürecini yiyecek içecek hizmetlerinde gerçekleştirmekte ve ölçek ekonomilerinin avantajlarını işletmeye taşıyarak maliyetleri düşürmektedir. Diğer taraftan yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'yı ortaya çıkaran önemli bir neden sabit maliyetlerin değişken maliyetlere

dönüştürülmesi düşüncesidir (Hacıoğlu vd., 2008). Otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde yatırıma ilişkin maliyetlerinin yüksek olması, işletmenin faaliyetleri boyunca rutin sabit maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Ayrıca otellerin yiyecek içecek hizmetlerinden vazgeçerek bunu tedarikçiden sağlaması, bu alanda kullanılan ekipmanı elinden çıkarmasına, ekipmanlar için ayrılan tamir, bakım ve yenileme bütçesini, işletme sermayesine eklemesine olanak vermektedir (Türksoy, 2005).

Böylece otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde maliyetlerini düşürmek için DKK uygulaması ile misafir için otel ve yiyecek içecek tercihleri değişmekte, aynı hizmetin daha ucuza alınması anlamına gelmektedir (Rodriguez ve Robaina, 2004). Örneğin Lam ve Han (2005)'in Çin Shanghai'da DKK uygulayan dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırma, otellerin DKK nedenlerinden kabul görenler içinde ilk sıradakini maliyetleri azaltma (operasyonel maliyetler) olarak bize göstermektedir. Zaten DKK uygulaması ile tedarikçinin temel yeteneğinin bu hizmetler olması, otele göre tedarikçinin daha düşük maliyetlerde hizmet vermesini öngörmektedir (Rodriguez ve Robaina, 2004). Ancak oteller, bu hizmetlerinde birinci planda maliyet düşürme nedeni ile DKK uygulamasına dahi (örneğin riskten kaçınma gibi) genellikle maliyetler daha düşük olmaktadır (Hüseyinzade, 2006).

Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma: Bir işletmenin rakip işletmelere oranla bazı işleri yapma sürecini sahip olduğu kabiliyet ile daha iyi yapabilmesi temel yeteneklerini belirlemektedir. Bu bakımdan işletmelerin sınırlı yeteneklerinin olması ve işletmelerin bu yeteneklerine odaklanma isteği ile diğer iş süreçlerinin ise bu alanda yetkinliği olan işletmelerce sağlanması, dış kaynak kullanımını ortaya çıkarmaktadır (Esen, 2008). Temel yeteneklerin dışarıdan sağlanmaması gerekliliğinden dolayı otel işletmelerinin de temel yeteneklerini geceleme (odalar departmanı) hizmetleri oluşturması ve bu faaliyetlerine yoğunlaşma istekleri, otellerin yiyecek içecek departmanlarında DKK uygulamasına neden olabilmektedir.

Küçülme: Yalın organizasyon olarak da kabul edilen küçülme kavramı, işletmelerin ölçek ekonomilerinden uzaklaşmasını öngörmektedir (Kozak Akoğlan

ve Güçlü, 2003). Küçülme, işletmelerde faaliyet birimlerinin veya çalışanların sayısının azaltılması (Çomaklı vd., 2007) anlamına gelerek genellikle şişkin kadro, yüksek maliyet ve düşük verimlilik gibi sorunların ortaya çıkması ile küçülme gerçekleşmektedir (Oktay, 2005). Otel işletmeleri de küçülme stratejisi sonucu yalınlaşarak ölçek ekonomisini uygulamakta ve küçülme nedeni ile bazı iş süreçlerini DKK uygulamasına bırakmaktadırlar. Böylece yüksek maliyet, şişkin kadro olmasına rağmen düşük verimlilik sonucu küçülmeyi sağlayan oteller DKK uygulamasına yönelebilmekle birlikte bir bakıma yeniden yapılanma gerçekleştirmektedir. Otellerin yiyecek içecek departmanlarında maliyetlerin fazla olması, diğer departmanlara göre daha fazla personel gerekliliği ile etkin ve verimli hizmetin gerçekleştirilememesi bu atıl haldeki hizmetlerin küçülme nedeni ile dış kaynaktan sağlanmasına olanak vermektedir (Hacıoğlu vd., 2008). Örneğin, otelde servis ve mutfak kısımlarının birleştirilmesi ile bölümlerarası koordinasyon ve iletişim daha etkin sağlanacaktır (Kozak Akoğlan ve Güçlü, 2003). Ayrıca otelin sahip olduğu birkaç restoran kapsamında verilen farklı hizmetler Hyatt Oteli gibi, çok amaçlı tek bir restoran bünyesinde toplanarak küçülmeyi sağlayabilir (Walker, 1997).

Esnekliği Yakalama: İşletmelerin ani değişimlere uyum sağlayabilmeleri esnek bir yapıda olmalarına bağlıdır (Genç, 2004; Rodriguez ve Robaina, 2004). Bu yüzden turizm endüstrisinde de oluşan ekonomik ve diğer dalgalanmalar ile değişiklikler karşısında otel işletmelerinin esnek bir yapıya kavuşmaları önemlidir. Esnekliği yakalamak adına otel işletmeleri temel yeteneklerine odaklanmakta ve işletmenin diğer faaliyetlerini DKK ile gerçekleştirmektedir. Böylece oteller iş yükünün artması, gerilemesi ve diğer durumlarda içsel olarak sağlamakta zorlandıkları yapıdan ve sorunlardan DKK uygulama süreci sayesinde kurtularak esnekleşmektedir. Ayrıca finansal açıdan esneklik kazanma olarak otellerin kendi kaynaklarını temel yetenekleri doğrultusuna kanalize etmeleri, diğer faaliyetlerinin kendi kaynakları ile gerçekleştirilmesini zorlamaktadır. Bu durum ise otellerin DKK'ya yönelmesi ile esnekliğini arttırmaktadır (Hüseyinzade, 2006). Örneğin, Uzakdoğu mutfağının talep görmeye başlaması durumunda oteller değişiklik için yatırım yapmak yerine, tedarikçi konumunda olan restoranlarla anlaşarak gerekli ekipmanların da işletmeye gelmesini sağlamaktadırlar. Ayrıca servis şekli ve pişirme

tekniklerinin profesyonel bir biçimde gerçekleştirilmesi fırsatı yakalanarak uyum sorunu ortadan kalkmaktadır (Zorlu, 2008).

Kaliteyi Arttırma: Otel işletmelerinin temel yetenekleri dışında olan üretim birimlerinin genelde güvenlik, yemek ve eğitim gibi destek hizmet faaliyetleri olması otelleri bu alanlarda DKK uygulamasına yönlendirmektedir (Hüseyinzade, 2006). Oteller temel yeteneklerine odaklanarak yiyecek içecek departmanlarında mevcut duruma göre ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi isteği ile DKK gerçekleştirebilmektedir. Bu beklentiler, uzman tedarikçilerle çalışılması ile içsel gerçekleştirilen hizmetlere kıyasla dış kaynaktan sağlanan hizmetin tüketici memnuniyetini etkilemekte ve kalitenin ölçülmesinde önemli etken olan misafir görüşü neticesinde ise olumlu sonuçlar vermektedir (Rodriguez ve Robaina, 2004). Ancak nitelikli hizmetin sağlanması, DKK sürecinde uzman işletmelerle çalışılmasını gerektirmektedir (Türksoy, 2005). Böylece kaliteyi arttırma nedeni ile DKK'nın gerçekleştirilmesi hem işletmede verimlilik artışı sağlayacak hem de müşteri memnuniyetini arttıracaktır (Hacıoğlu vd., 2008). Bunun yanında otel işletmelerinde farklı faaliyetlerde birden fazla tedarikçi ile çalışılması, bu faaliyetlerde derin ve gelişmiş bilginin otele taşınmasını sağlayarak ürün ve hizmet sürecinde daha kaliteli çıktılar verecektir (Zorlu, 2008). Örneğin Korkmaz (2006)'ın Antalya'daki otellerin yiyecek içecek departmanında gerçekleştirdiği DKK'nın hizmet kalitesi üzerine etkisini ölçen araştırması, misafir ve yönetici algılamalarında kalite kapsamında olumsuz önemli bir farklılığın olmadığını bize göstermektedir.

Süreç Yenileme: Otel işletmeleri, değişebilmek ve bu bağlamda pazar payını kaybetmemek için süreç yenileme istekleri kapsamında bazı faaliyetlerini dış kaynağa aktararak daha dar sorumluluk alanı içinde daha geniş bakış açısı yakalamaktadır (Karacaoğlu, 2001). Otellerin yiyecek içecek faaliyetlerinde süreç yenileme girişimleri genellikle otel içindeki restoran sayılarının DKK ile düşürülmesi veya mutfak hizmetlerinde dış kaynaktan gerekli donanım ve dizayn durumunun sağlanması ve buna bağlı iş sürecinin yapılandırılmasını kapsamaktadır (Zorlu, 2008). Böylece organizasyonel gelişme ile kalite unsurlarının (ulaşılabilirlik, esneklik, etkinlik, etkililik, çabukluk, konfor gibi) hizmet anlayışına yansması

çerçevesinde süreç odaklı yeniden tasarım oluşmaktadır. Bu durum fonksiyonel hiyerarşik yapının yiyecek içecek faaliyetlerinde gereksinimleri karşılayamaması sonucunda DKK uygulamasının yatay hiyerarşik yapıyı sağlamasına, misafirde değer yaratmasına ve organizasyonun ilerlemesine fırsat vermektedir (Seymen, 2000).

Teknolojiyi İzleme: Otel işletmeleri, her departmanında teknolojik değişimler karşısında misafir memnuniyetini ve rekabette hızı yakalamak için gerekli yapılanmaları sağlamalıdır. Bu durum maliyet kalemi olarak birçok birimin donatılmasını ve tanıtımını içermektedir. Bu açıdan oteller, yiyecek içecek departmanlarında teknolojik gelişmeleri bünyelerine taşımak için DKK uygulaması gerçekleştirirken sadece maliyetten kurtulmayı düşünmemektedir. Yani bu faaliyetlerle ilgili yeni ürün geliştirilmesi, tasarım, üretim, servis hizmeti, pazarlama ve tanıtım gibi faaliyetlerin de yeni teknolojik yenilikleri ve bununla ilgili bilgileri otele beraberinde getirme fırsatı oluşmaktadır (Koçel, 2005). Böylece organizasyonların ihtiyacı olan yeni teknolojilerin otele getirilmesi ölçek ekonomilerinden faydalanılmasını ve sorunlar karşısında daha hızlı çözümler bulmayı sağlamaktadır (Kakabadse ve Kakabadse, 2000). Otel işletmeleri DKK ile modern ve etnik mutfak konseptlerini bünyelerine taşımakla birlikte otele gerekli mutfak robotlarının, makinelerinin, diğer araç gereçlerin, pişirme tekniklerinin ve ürün pazarlama bilgisinin getirilmesini de sağlamaktadır. Ayrıca yiyecek içecek departmanında sipariş alınması (elektronik cihazlar), kayıtların tutulması (bilgisayar programları) ve etkili bilgi akışının (e-posta, kulaklıklılı iletişim ve mutfağa siparişlerin gönderilmesi için gerekli elektronik cihazlar) olması, DKK ile gerçekleştirilmektedir (Zorlu, 2008). Sonuç olarak temel yetenekler dışındaki faaliyetler kapsamında yiyecek içecek hizmetlerinde yatırım yapılmadan en yeni teknolojilere kısa sürede ulaşılması, DKK'yı gerektirmektedir.

Risk Azaltma: İşletmelerin gerçekleştirdiği her yatırım bir risk unsuru taşıdığına göre işletmeler faaliyet çeşitliliği nedeniyle yatırımlarını arttırmakta ve riskleri de bu doğrultuda artmaktadır. Bu açıdan DKK uygulamasının otellerde yiyecek içecek faaliyetleri için gerçekleştirilmesi ile riskler dağıtılarak oteller krizlere karşı daha dayanıklı hale gelmektedir (Genç, 2004). Böylece bu departman

için yapılacak sermaye miktarı da azalmaktadır (Hüseyinzade, 2006). Otellerin yiyecek içecek faaliyetlerinde dışarıdan isim yapmış bir restoranla anlaşmaları durumunda hem kaliteli hizmet ile müşteri memnuniyeti sağlanmış olmakta hem de gerekli ekipmanın otele getirilmesi ile restoranın dizayn edilmesi sonucu otel bu yatırım riskinden kurtulmaktadır (Zorlu, 2008). Yiyecek içecek faaliyetleri kapsamında DKK uygulaması, otelin risklerini azaltmakla birlikte ürün ve hizmet talebini test etmeyi, ayrıca kıt kaynaklarla işletme içinde hizmet geliştirme yerine daha etkili maliyet etkinliğini sağlamaktadır (Blumberg, 1998).

Kaynak Transferi Gerçekleştirme: Otel işletmeleri yiyecek içecek departmanlarında DKK ile önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmayı ve tedarikçiye belli bir bedel karşılığında devretmeyi sağlamaktadır. Bu kaynak transferi otele nakit girişini de beraberinde getirmektedir. Oteller zaten sınırlı olan kaynaklarını temel yeteneklerine yoğunlaştırmak çabasındadırlar. Bu yüzden fazla ayrıntıya sahip bir üretim yeri olan yiyecek içecek departmanlarında yeterli karlılığın sağlanamaması, bu departmanın tedarikçilere kiralanması ile planlanmış süreçlerde değerlendirilmesine olanak vermekte ve finansal performans üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Genç, 2004; Hacıoğlu vd., 2008; Zorlu, 2008). Ayrıca yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK ile bu alandaki personelin anlaşmaya göre tedarikçiye geçirilmesi de söz konusudur. Bu durum otelde nakit sermayeyi arttırmaktadır.

Kaynakların Yeniden Dağılımı: Otel işletmeleri, rekabet ortamına bağlı olarak sınırlı kaynaklarını etkin kullanmak durumundadır. Otellerin yiyecek içecek departmanlarında DKK uygulaması gerçekleştirmesi ile bu birime ayrılmış kaynaklar artık otele avantaj getirecek faaliyetlere dağıtılabilmektedir (Budak ve Budak, 2004). Otellerin DKK uygulamasından organizasyon yapısı ve süreçlerinde pazar beklentilerini karşılayacak stratejileri gerçekleştirmesi için organizasyonun gelişmesine en fazla katkının olacağı şekilde kaynakların dağılımı sağlanmalıdır (Tanyeri ve Fırat, 2005). Ayrıca yiyecek içecek faaliyetleri kapsamında DKK'nın kaynak transferini oluşturması ve bunun diğer uygun birimlere dağıtılması durumunun yanında otelin restoranını, dışarıdan bir restoranla anlaşılması ile yeni konseptin otel restoranına gelmesi sağlanabilmektedir. Böylece burada bulunan

donanım ve özellikler diğer yiyecek içecek ünitelerine taşınabilmekte ve işletme içindeki kaynaklar etkili bir şekilde kullanılmış olmaktadır (Zorlu, 2008).

İşletmeye Değer Kazandırma: Otel işletmelerinin DKK uygulamasını etkin bir şekilde yiyecek içecek departmanları için sağlaması otele değer kazandırma boyutunu içerebilmektedir. Nitekim bir otelin bu departmanındaki bir restoranını alanında iyi olan ve güvenilir imajı bulunan dışarıdan bir restorana kiralaması, otelin imajını da olumlu etkilemektedir (Greaver, 1999). Otellerin yiyecek içecek faaliyetleri için tedarikçi seçerken otele değer katma nedeniyle alanında uzman olan seçilebilmektedir. Böylece uzman olan tedarikçinin deneyimi sayesinde kaliteli hizmet sunumu gerçekleşmektedir (Akdoğan ve Çirli, 2008). Bu bağlamda yiyecek içecek faaliyetlerinin dış kaynaktan sağlanmasının diğer bir nedeni, otellerin bu faaliyetlerle ilgili sahip olmadıkları deneyimden faydalanmaları sağlanarak otelde katma değer yaratılmasıdır. Ayrıca ünlü markalar ile yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK, otelin pazarlanması açısından da belirli bir etki oluşturmakta ve bu doğrultuda işletme gelirlerinde de bir artışa fırsat vermektedir (Zorlu, 2008).

Rekabet Gücünü Arttırma: Diğer işletmeler gibi otel işletmelerinin de rekabet üstünlüğü sağlama isteği, DKK'yı etkin bir strateji olarak görmelerine neden olmaktadır. Otellerin yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK uygulamasına gitmeleri, mal ve hizmet süresinin kısaltılmasına, otellerin pazara daha çabuk tepki göstermesine ve dolayısıyla rekabetçi yanının güçlenmesine fırsat vermektedir. Diğer taraftan küçülmenin gerçekleştirilmesi ile esnek yapıya kavuşan oteller, temel yeteneklerine odaklanarak hem DKK uygulanan alanda hem de kendi yetenekleri doğrultusunda rakiplerinden kopmamaktadır (Tanyeri ve Fırat, 2005). Bu yüzden yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK uygulamasının marka işletmelerle gerçekleştirilmesi rekabet edilebilirlik için önemli görülmektedir. Böylece DKK'nın otelin karlılığına da olumlu etkisi bulunmaktadır (Masuyama, 2004). Ayrıca küçülme ve öz yeteneklere odaklanma tek başlarına sürdürülebilir rekabet avantajı için yeterli olmadığı gibi dikey bütünleşmeler de otelleri yavaşlatmaktadır. Yatay bütünleşme aracı olarak DKK, otele pazar avantajının yanında rekabette olumlu etki edecek olan

yiyecek içecek faaliyetlerinde sahip olunmayan teknolojinin, iş bilgisinin ve üretim yöntemlerinin öğretilmesini sağlamaktadır (Sayli vd., 2006).

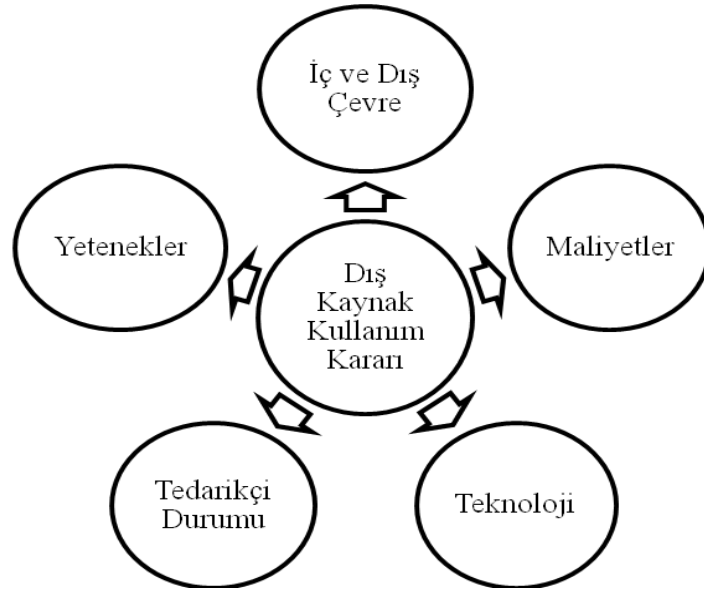
2.7 YIYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

Otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK önemli bir süreçtir. Dış kaynak kullanım ihtiyacının ortaya çıkması ile başlayan bu süreç, DKK'ya karar verilmesi, fayda maliyet analizinin gerçekleştirilmesi, DKK stratejisinin belirlenmesi ile teklif formlarının hazırlanarak bunlar içinden potansiyel dış kaynağın belirlenmesi ve bunlardan da uygun dış kaynağın seçilmesi sonucu DKK anlaşmasının yapılması basamaklarını kapsamaktadır. Bu süreç, personelin bilgilendirilmesi, DKK'nın etkilerinin ölçülmesi ve anlaşma sürecine, performans değerlendirilmesine göre DKK'ya ya aynı tedarikçi ya da farklı tedarikçi ile devam edilmesi veya DKK uygulamasının sonlandırılması olarak seyretmektedir.

Dış Kaynak Kullanım İhtiyacının Ortaya Çıkması: Otellerin yiyecek içecek departmanlarında iş yükünün fazlalığı ve faaliyetlerin çeşitli olması, bu departman için diğer departmanlara göre daha fazla personel ve zaman harcanılmasını gerektirmektedir. Ayrıca yiyecek içecek maliyetlerinin aşırı yükselmesi, artıklarda artışın olması, bu departman gelirlerinin ve kalitesinin düşmesi, diğer otel yiyecek içecek departmanları veya bağımsız yiyecek içecek işletmeleri ile rekabet etmede yaşanan güçlükler ile temel yeteneklere odaklanamama ve misafirlerin bu hizmetler kapsamında beklentilerinin karşılanmasında yaşanan sorunlar, otelleri bu departman hizmetlerinde DKK'ya yöneltmektedir (Yılmaz, 2007). Diğer taraftan oda satışlarının otellerde önceden tahmin edilebilmesine karşın yiyecek içecek hizmetlerinde sorunlar önceden kestirilemez. DKK ile oteller bu hizmetlerinde doğru gerçekleştirmediği yanlarını ve buna bağlı oluşan riskleri önlemektedir (Hemmington ve King, 2000).

DKK'ya Karar Verilmesi: Oteller yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya bu departmanın performans sonuçlarına, tedarikçi özelliklerine ve organizasyonel kaynakların durumuna göre karar vermektedir. Bunlar özet olarak ölçek ekonomisi analizleri, uzmanlık durumu, kısa ve uzun dönem için DKK'dan finansal beklentiler, stratejik analizler ve bu hizmetlerin yönetimindeki yetersizliklerdir (Lankford ve Parsa, 1999). Jennings (2002: 29) de işletmelerin DKK uygulama kararını, Şekil 5'teki gibi özellikle yetenekler çerçevesinde iç ve dış çevre, maliyetler, teknoloji ve tedarikçi durumu kapsamında belirlendiğini göstermektedir.

Şekil 5: Dış Kaynak Kullanımı Karar Modeli



Kaynak: Jennings, (2002): 29.

Görüldüğü üzere otel işletmelerinin temel yetenekleri dışında görülen yiyecek içecek hizmetlerinde **fayda maliyet analizleri** önemli yer tutmaktadır. Ayrıca gelecekte bu departmanın DKK ile sağlayacağı rekabet üstünlüğü ve oluşturacağı riskler detaylı incelenmelidir (Yılmaz, 2007). Bu bağlamda diğer otel işletmeleri ile kıyaslama da gerçekleştirilerek DKK ile otelin beklentileri mevcut duruma göre doğru tespit edilmelidir.

DKK Stratejisinin Belirlenmesi ve Teklif Formlarının Hazırlanması:

Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya karar vermesi ile bu yönde gerekli stratejilerin amaçlar kapsamında belirlenmesi gereklidir. Bu durumda örneğin, bir zincir yiyecek içecek işletmesi ile mi çalışılacak, uygun bir aşçı mı getirilmeli, özel bir mutfak konsepti mi gerekli veya uluslararası düzeyde misafirlerin ortak bir noktada uzlaşabileceği ürünler mi sunulmalı gibi sorulara cevaplar bulunmalıdır. Bu cevaplar kapsamında teklif formları hazırlanarak formlarda tedarikçinin anlayacağı şekilde net olarak işletme beklentileri, stratejik işbirliğinin sınırları ve yoğunluğu ortaya konulmalıdır (Yılmaz, 2007).

Potansiyel Dış Kaynağın Belirlenmesi ve Bunlar İçinden Uygun Dış Kaynağın Seçilmesi: Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetleri için DKK, teklif formlarının geri dönmesi ile bunların değerlendirilmesi sonucunda işletmeye uygun olan potansiyel işletmelerin belirlenmesini öngörmektedir. Otel işletmelerinin tedarikçi ile işbirliğine gidileceği düşünüldüğünde, DKK süreci gelişim bilinci kapsamında eğitim uygulama programları ile gerekli teknolojik yapının ve donanımların getirildiği, karşılıklı faydaları içeren özellik göstermektedir (Hines ve Rich, 1998). DKK sürecinde potansiyel tedarikçiler içinden uygun dış kaynağın belirlenmesi en önemli aşamayı oluşturmaktadır. Alanında uzman ve yiyecek içecek hizmetlerinde değer yaratacak tedarikçinin seçimi için ayrıntılı bir görüşme gerçekleştirilmelidir (<http://www.outsourcingprofessional.org>, 2006b). Bu kapsamda tedarikçi ile fiyat beklentisinin uyumu, hangi hizmetler için anlaşma gerçekleştirileceği, sözleşme süresi, hizmet sunumundaki kalite düzeyi, hangi tür yemek hizmetinin sunulacağı ve sunum zamanları, pişirme teknikleri ile tatlı, diyet ve vejetaryen yemek hizmetinden tutun, hijyen ve kalite belgelerine kadar her noktaya önem verilerek seçim gerçekleştirilmelidir (Beaumont, 2006). Dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise otel işletmesinin stratejik hedefleri ile tedarikçinin hedefleri ve örgüt yapılarının karşılıklı uyumunun ne düzeyde olacağını incelenmesidir (Yılmaz, 2007).

Oteller uygun DKK'ya karar vermekle birlikte örnek bir geçiş planı oluşturmalıdırlar. Bu geçiş planı, beyin fırtınası gerçekleştirme, grup toplantıları, e-

postaların incelenmesi ve DKK'dan etkilenen çalışanlarla görüşülmesi gibi yöntemlerle bazı hususların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, bir geçiş planı kapsamında genel bir girişten sonra zaman çizelgesi, anlaşmanın detayları, çalışanların geçiş süreci, çalışanların ayırımı, genel büro malzemeleri, işletme içi ve dışı çalışan gruplarına bildirim şekli, maliyet paylaşımı düzeyi, çalışma şekli, tanıtım, şirket amblemlerinin kullanımı ve işyeri güvenliği gibi noktalar yer almaktadır (Zhu vd., 2001).

Anlaşmanın Yapılması: Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetleri için uygun tedarikçiye veya tedarikçilere karar vermesi sonrasında karşılıklı imzalanan sözleşme, DKK'nın iki tarafı bağlayan ve tarafların aralarındaki ilişkiyi güçlü kılan yönünü oluşturmaktadır. Teklif formlarında yer alan bilgilerin sözleşmede daha ayrıntılı yer almasının yanında proje takımı, sorumluluk kapsamı, gizlilik, ceza hükümleri, alt tedarikçi kullanım durumu, yetki ile bilgi akışının nasıl olacağı gibi bilgi ve çizelgeler anlaşma kapsamında belirlenmektedir (Yılmaz, 2007; Pelit, 2007).

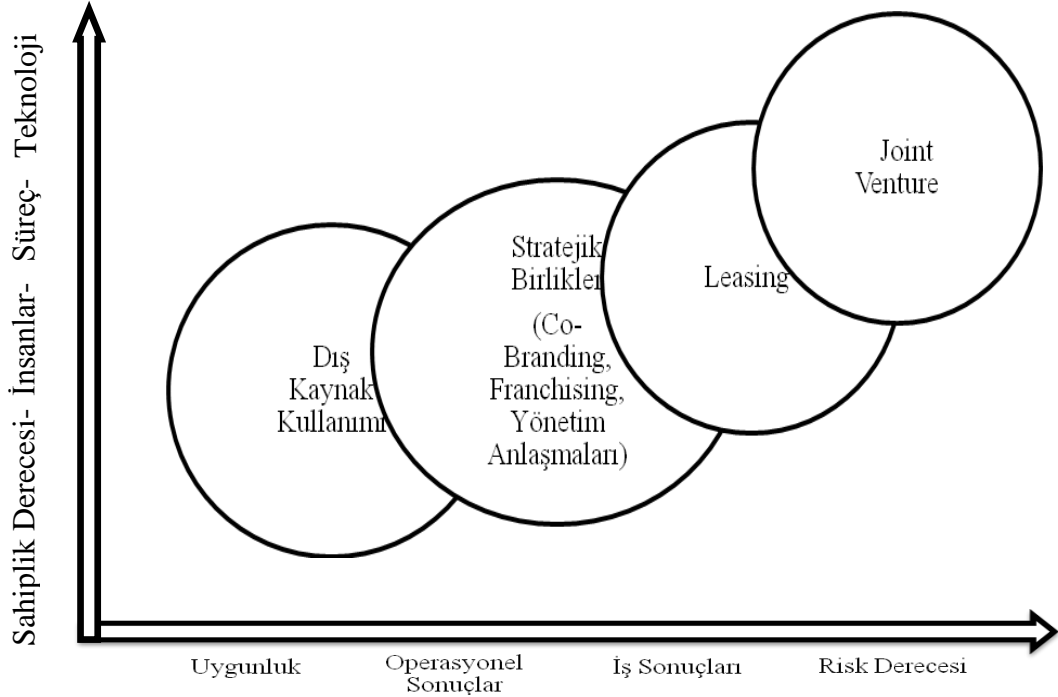
Personelin Bilgilendirilmesi ve DKK'nın Etkilerinin Ölçülmesi: Otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK anlaşmasının gerçekleştirilmesi ile çalışan maliyetleri azalmakta ancak bu durumdan genellikle otel çalışanları tedirgin olmakta ve etkilenmektedirler. Önceden gerçekleştirilen geçiş planı kapsamında DKK süreci hakkında çalışanlar bilgilendirilerek sürecin etkileri en aza indirilmelidir. Bunun için tedarikçi işletmeye anlaşma kapsamında geçirilecek çalışanların haklarının o işletmede sürdürüleceği belirtilmelidir. Diğer departmanlara çekilen yiyecek içecek faaliyetlerindeki çalışanlar dışında işten çıkışı verilen çalışanlara hakları ve tazminatları verilmeli, kişiler mağdur edilmemelidirler (Jumah ve Wood, 2000). DKK'nın yiyecek içecek hizmetlerinde uygulanma süreci ile bu hizmetlerin anlaşmadaki özelliklerine, yönetiminin etkin gerçekleştirilmesine ve misafir tatminine olan etkisi değerlendirilmelidir (<http://www.outsourcingprofessional.org>, 2006b). Nitekim sözleşme sonucu yiyecek içecek hizmetleri dış kaynağa devredilmiş olmaktadır ancak denetim durumu uygulanan DKK türüne göre değişmektedir ve devredilmeyebilir (Yılmaz, 2007).

Ayrıca tedarikçi ile otelin birbirlerine güveni DKK'nın oluşturduğu ilişkide önemlidir (Rodriguez ve Rodriguez, 2006).

Performans Değerlendirilmesi: Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde özellikle marka isimlerle DKK uygulama süreci gerçekleştirmesi otele stratejik değer katarak rekabet edilebilirlikte fırsatlar yaratmaktadır (Rodriguez ve Rodriguez, 2006). Otelin DKK'ya yönelme nedenleri ve stratejileri ile ulaşılan amaçlar arasında olumlu sonuçlar alınıyorsa doğru (etkin) bir DKK uygulanmış demektir. İşletmenin performans boyutlarının (etkinlik, verimlilik, karlılık, kalite, sürekli iyileştirme, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve misafir ile toplum üzerindeki etkisi) ölçülmesi ile performans değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Süreç sırasında karşılaşılan sorunlara veya süre sonundaki performans ölçümüne göre oteller DKK uygulamasını sonlandırabilmektedir. Bu gibi durumlarda otel içsel olarak yiyecek içecek hizmetlerini sunma yolunu seçmekte veya başka bir işletme ile anlaşabilmektedir (Yılmaz, 2006). Ancak otel işletmesi, DKK sürecinde kalite kontrol çemberi oluşturarak işletmede karşılaşılan sorunlara kısa sürede çözüm getirebilir (Kozak Akoğlan ve Güçlü, 2003).

Diğer taraftan anlaşmanın esnek bir yapıda oluşturulması ile çözülebilecek sorunlar yine halledilebilmektedir. DKK sürecinden geri dönülmesi ise otele belli bir maliyet oluşturmakta, bu yüzden sürecin başlangıcında tedarikçi seçimi ve DKK türü doğru tespit edilmelidir. Sonuç olarak DKK sürecinde otel işletmesinin DKK sınıflandırması ile olan ilişkisi Şekil 6'daki gibidir. Şekilden de anlaşılacağı üzere stratejik birlikler, kiralama (leasing) ve ortak girişim (joint venture), DKK uygulaması ile iç içe kavramlardır ve işletmeler bu sınıflandırmadan biri veya birkaçını kullanmadan önce bunların kendilerine uygunlukları ve avantajları bakımından incelemeler gerçekleştirmelidir. İşletmeler DKK sürecinde sınıflandırmadan yapılan tercihte ve buna uygun tedarikçi seçiminde sürecin başarısı için uygulama türünün özellikleri ve tedarikçi geçmiş performans bilgileri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Şekil 6 : Otel İşletmesinin Dış Kaynak Kullanımı Sınıflandırması ile Olan İlişkisi



Kaynak: Outsourcing World Summit (IAOP), (2006): 6.

Otel işletmeleri, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulaması sonucu birtakım faydalara ulaşma amacındadır. Zira otellerin DKK'ya yönelme nedenleri de bu faydaları bünyelerine taşıyarak rekabet ortamında konumlarını korumak ve misafir memnuniyetini sağlamaktır. Bu bakımdan otellerin öz yetenekleri doğrultusunda yiyecek içecek hizmetlerinde eksik yanlarının tamamlanması adına amaçlarını doğru saptayarak uygulayacakları DKK türüne karar vermeleri gerekir.

2.8 YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI

Otel işletmeleri yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile belli faydaları sağlamakta tek taraf değildir, aynı zamanda tedarikçi işletme de bu uygulamadan amaçlarına ulaşmaktadır. Yani DKK uygulaması taraflar için bir kazan-kazan

özelliği göstererek iki işletmeyi de etkilemektedir (<http://www.outsourcingprofessional.org>, 2006b). Ayrıca DKK uygulamasından maliyet azaltma ile birlikte diğer faydaların sağlanması ancak DKK'nın uzun dönemli gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Jennings, 2002). Bu bakımdan DKK'nın otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde uygulanma sürecinde oluşan etkileri, direkt, indirekt ve ikisinin de olabileceği faydalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Direkt faydalar, otelin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile önceden kendisinin verdiği hizmetlere göre aynı maliyette veya daha ucuza ve aynı kalitede veya daha yüksek kalitede bir hizmet sürecini öngörmektedir. Endirekt faydalar ise bu hizmetlerle ilgili otelde olmayan nadir kaynaklara ulaşma fırsatı ile verimlilik fonksiyonlarının otele taşınmasıdır (Jumah ve Wood, 2000). Bu faydalar otellerin DKK'ya yönelme nedenleriyle bağıntılı ve genel olarak yiyecek içecek departmanında ve otelde, maliyetlerin azalması, otellerin temel yeteneklerine DKK ile daha çok odaklanması, küçülme stratejisini gerçek kılarak esnekliğin sağlanması, hizmet kalitesinin artırılması ve yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlama, uzmanlaşmanın sağlanması ile rekabette avantaj yaratılması gibi gösterilmektedir (Jennings, 2002; Genç, 2004; Türksoy ve Türksoy, 2007).

Maliyetlerin Azalması: Otel işletmeleri hantal olan yiyecek içecek hizmetlerinde DKK yöntemi ile genelde maliyetlerini düşürme eğilimindedirler. Maliyetlerin azalması en net fayda olarak karşımıza çıkmakla birlikte bu faydanın gelirler üzerinde artış oluşturması ve nakit akışını kazandırması diğer avantajlardır (Jumah ve Wood, 2000; Barrows ve Giannakopoulos, 2006). Otel işletmelerinde yatırıma ilişkin maliyetlerin yüksek olması, sabit maliyetlerin (amortisman, kira, ısıtma soğutma, aydınlatma, personel giderleri gibi) oluşmasına neden olmaktadır. Otel restoranlarının, barlarının ve mutfaklarının uzun süre hizmete açık bir özellik göstermesi, atık fazlalığının bulunması, bu kısımlarda kullanılan makinelerin elektronik olması ile aydınlatma gibi giderlerin yüksek olması ve çalışan fazlalığı maliyetlerde büyük rakamlardır (Türksoy, 2005). DKK ile bu sabit maliyetler değişken maliyetlere dönüştürülerek otelin finansal kaynaklarına olumlu etki etmektedir ve içeride gerçekleştirilmesine oranla belirli bir maliyet etkinliği yaratmaktadır (Blumberg, 1998). Ayrıca DKK giderleri cari harcamalar olarak kabul

edildiği için sabit sermaye masraflarını azaltmakta ve karlılığı arttırmaktadır (Genç, 2004). Diğer taraftan kaynak transferi ve fırsat maliyeti de birer DKK motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Jumah ve Wood, 2000). Yapılan bir araştırma otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetleri kapsamında restoranını ünlü bir marka restorana devretmesi ile günlük %13 gelir artışı ve %57 restoran geliri elde ettiğini göstermektedir. Bu konsept ile otelin restoranında averaj yüksekliği, net gelir olarak %220 olmuştur (Boone, 1997). Kesgin (2005)'in yaptığı bir araştırma sonucu ise DKK'nın otellerde algılanan en yüksek üç faydası, yatırım maliyetlerinin düşmesi, yüksek maliyetli hizmetlere tedarikçiler vasıtasıyla ulaşılması ve hizmetlerin daha ucuza sunulmasıdır.

Temel Yeteneklere Odaklanma: Otel işletmeleri yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulaması ile temel yeteneklerine (odalar departmanı) daha çok odaklanma fırsatı yaratmaktadır. Bazı oteller yiyecek içecek departmanını da temel yetenekleri olarak görebilmektedir ancak birkaç restoran ve barı olan, karlılık ve kalite sağlanamayan, uzmanlık dışı kalan bu hizmetlerinde DKK, otelin bu alandaki etkinliğini yakalamak için önemli bir uygulamadır. Böylece oteller en iyi yaptıkları işlere dikkatlerini vererek bu işlerini geliştirmeleri yönünde avantaj sağlamaktadır (Coşkun, 2002; Gül, 2005; Barrows ve Giannakopoulos, 2006). Türksoy ve Türksoy (2007)'un Çeşme'de yaptığı bir araştırma otellerin DKK nedenlerinin başında temel yeteneklerine odaklanma isteği olduğunu bize göstermektedir. Ege termal otellerinde gerçekleştirilen DKK üzerine diğer bir çalışma da otellerin DKK'dan genelde yönetsel faydalar beklediklerini ve temel faaliyetlerine odaklanmayı, zaman kazandırmayı, kontrol ve denetim işlevlerinin kolaylaştırılmasını, ayrıca becerilerin geliştirilmesini %100 oranında bekledikleri faydalar olarak tespit etmiştir (Baytok vd., 2008).

Küçülme Stratejisini Gerçek Kılma: Otel işletmeleri, küçülme aracı olarak DKK uygulamasından faydalanabilmektedir. Zaten işletmeler temel yeteneklerine odaklanarak ikincil hizmetlerinde DKK uygulaması ile küçülmeyi de sağlamaktadırlar. Küçülme stratejisinin DKK uygulaması ile birlikte işletmeye taşınması ise oteli yalınlaştırmakta, yeniliklere uyumu kolaylaştırmakta, misafire ve

sonuca odaklanmayı sağlamakta, sinerjiyi arttırmakta ve daha etkin bir haberleşme ağı oluşturmaktadır (Genç, 2004).

Esnekliğin Sağlanması: Oteller yiyecek içecek hizmetlerini dış kaynaktan sağlayarak üretim ve kapasite planlamalarında esnekliğe ulaşmaktadır. Ayrıca DKK ile pazar talebinde ve stok yönetiminde de dalgalanmalara karşı daha az riskle esneklik sağlanmaktadır (Blumberg, 1998; Jennings, 2002; Gül, 2005). Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'dan faydalanan oteller, yalınlaşmakla birlikte temel yeteneklerine odaklanmaları doğrultusunda ani değişimlere karşı hem otelde hem de bu hizmetlerde esnek bir yapıya kavuşarak daha hızlı sorunları çözme ve misafir tatminini sağlama faydasını kazanmaktadır (Genç, 2004). Öte yandan stratejik ortaklık, risklerin paylaşılmasına ve ölçek ekonomisinin otelde DKK ile başarılmasına olanak vererek oteli esnekleştirmektedir (Blumberg, 1998). Bununla birlikte DKK, sorumluluğun ve bazı kontrol noktalarının tedarikçiye devredilmesi sürecini başarmaktadır (Lai ve Soltani, 2007).

Hizmet Kalitesinin Arttırılması: Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetleri kapsamında DKK uygulaması, otele alanında uzman işletmenin getirdiği özel menülere, pişirme tekniklerine ve tariflere ulaşma fırsatı vermektedir (Barrows ve Giannakopoulos, 2006). Yiyecek içecek hizmetlerinde sunum ve malzeme kalitesi önemli konulardır. Nitekim, konaklayan misafirler için otel hizmetleri bir bütün olarak algılanmakta ve hizmet kalitesinin olumlu olması doğrultusunda otel imajı ve misafir tatmini sağlamlaşmaktadır. Ayrıca otelin sahip olmadığı ve hizmet kalitesi ile misafir görüşünde önemli olan HACCP yani gıda güvenliği yönetim sisteminin ve diğer gerekli kalite yönetim sistemlerinin, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile otele getirilmesi dikkate alınacak faydalar arasındadır (Özdoğan, 2007). Diğer taraftan otel içinde yiyecek içecek hizmetlerinin dış kaynaktan temini, bu hizmetlerin etkin ve verimli gerçekleştirilmesini sağlayarak gerekli teknolojilere, kapasitelere, deneyimlere ve bilgiye erişilmesini mümkün kılmaktadır (Gül, 2005). Yiyecek içecek hizmetleri, otel misafiri için hijyen bakımından ayrı bir öneme sahiptir. Ayrıca bu hizmetlerin misafir taleplerine uygun ürün çeşitliliği, yenilenme sıklığı, doğru servis şekli ve uygun bir fiyatla sunulma özelliği göstermesi, bu departmanın ne

kadar ayrıntılı ve zaman alıcı olduğunu bize göstermektedir. Bu bakımdan otelin fazla zaman ayıramadığı yiyecek içecek hizmetleri, DKK ile profesyonel iş süreci içinde bu faydaları hizmet kalitesine yansıtmaktadır (Türksoy, 2005).

Yılmaz (2006)'ın DKK uygulayan otellerde yaptığı bir araştırma, otellerin DKK öncesinde varolan kalite boyutu ile DKK sonrası oluşan kalite boyutu arasında bir farkın bulunduğunu ve DKK'nın otel içindeki kalite düzeyini olumlu yönde etkilediğini bize göstermektedir. Bununla birlikte DKK'ya konu olan hizmetlerin sürekli iyileştirme kapsamında da olumlu etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir. Diğer bir araştırma ise yine kaliteyi arttırmak amaçlı DKK'ya yönelmenin otellerde öncelikli neden olarak görüldüğünü belirtmektedir. Yiyecek içecek hizmetleri olarak özellikle daha kaliteli içecek ve fast food hizmetinin misafire sunulması için işletmelere kiralandığı ortaya konmuştur (Türksoy ve Türksoy, 2007).

Yeni Teknolojilerin Kullanılmasını Sağlama: Otellerin DKK ile yiyecek içecek hizmetlerinde rekabet edilebilirlikte konumlanması, kendisini günün koşullarına uyumlaştırarak gerekli teknolojiyi bünyesine (mutfak ve pişirme konseptleri, robotlar, temizlik makineleri, bilgisayar sistemleri) taşıması ve bunları kullanması ile gerçekleşmektedir. Böylece otellerin hız kazanması ile rakiplerinden geri kalmışlık durumu önlenmektedir. Ancak teknoloji ürünlerinin pahalı olması yüzünden edinim zorluğu bir yana, hangi ürünün alımı ile düşünülen işin sağlanacağı bilgisine sahip olmak da önemlidir. Bu bakımdan yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile gerekli teknoloji ve diğer donanımlar otele getirilmiş olmakla birlikte bunları kullanma bilgisi de gelmektedir. Ayrıca teknolojik ürünlerin kısa sürede geliştirilmesi sonucu bunların değiştirilmesini ve sorunlarında bakım onarım durumunu DKK'da tedarikçinin karşılaması ise otele teknolojilere ulaşılması ve korunması yönünde fayda sağladığı gibi maliyet azaltma kalemi olarak da bir fayda yaratmaktadır (Jennings, 2002).

Uzmanlaşmanın sağlanması: Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerini dışarıdan sağlayarak almak istedikleri faydalardan otelde uzmanlaşmayı

sağlama diğer beklenen bir durumdur. Zira bu hizmetlerde verimlilik ve kalite standartları içsel yakalansa dahi bunun daimi olacağı şüphelidir. Çünkü otel işletmelerinin hizmet çeşitliliğinin fazla oluşu her alanda etkin olmasına engel teşkil etmektedir (Pelit, 2007). Ancak yaptıkları işlerde uzman olan DKK işletmeleri yiyecek içecek hizmetlerinde otelin yaptığı faaliyetlere göre daha hızlı ve kaliteli iş gerçekleştirmekte ve bunu daha az personelle uzun süreli yapabilmektedir (İsfendiyaroğlu, 2001). Bu bakımdan otelin bu durumdan kendisine uzman işletmenin yönetim bilgisini taşıması, ileride bu bilgileri, tedarikçi ile ayrılması durumunda kullanabilmesine veya diğer restoran, mutfak ve bar hizmetlerine uyarlamasına fırsat vermektedir.

Otel işletmeleri bazı durumlarda yiyecek içecek hizmetleri için dışarıdan personel tedariki gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda dışarıdan gelen bu alanda uzman personel yiyecek içecek hizmetlerinde etkinlik, süreç iyileştirmesi ve uzmanlık bilgisini otele taşımaktadır (Zorlu, 2008). Ayrıca otelin önceden yiyecek içecek departmanında çalışan personelinin ilgili faaliyetlerde DKK ile bu alana kaydırılması söz konusu olabilmektedir. Böyle bir durumda da otel personeli tedarikçi işletmeden uzmanlık bilgisi öğrenmiş olmaktadır. Bu bağlamda diğer bir fayda ise tedarikçi işletmenin personel için eğitim çalışmaları gerçekleştirmesi olarak sayılabilir.

Rekabette Avantaj Yaratılması: Dünyada artan rekabet ortamının sürüklediği hizmet ve ürün rolüne verilen değer artışı, otel işletmelerinin de sadece parasal değerlere bağlı başarı kriterlerine odaklanmalarını değil, aynı zamanda misafir ve personel için hizmet kalite standartlarını iyileştirmelerini gerektirmektedir (İsfendiyaroğlu, 2001). Otel işletmelerinin emek yoğun özellik göstermesi ve rekabet edilebilirlikte misafir memnuniyetinin öne çıkması, otellerin temel yeteneklerine yönelmesi ile yiyecek içecek hizmetlerini dış kaynağa devretmesini sağlayarak bu hizmetlerde istenilen kalitenin ve misafir memnuniyetinin yakalanmasına olanak vermektedir. Böylece oteller, bu departman hizmetlerinin DKK ile etkinleştirilmesi sonucu diğer otel restoranlarına ve bağımsız restoranlara göre rekabette öne çıkmayı başarmaktadır. Ayrıca yiyecek içecek hizmetlerinde marka isimlerle misafirlere

hizmet vermek otel için olumlu imaj yaratılmasında etkili olmaktadır (Hacıoğlu vd., 2008). Zaten otellerin DKK amacı, rakiplerine göre farklılık yaratarak karşılaştırılabilir avantaj sağlamaya yöneliktir (Jennings, 2002, Baytok vd., 2008). Ancak unutulmamalıdır ki otellerin DKK'dan bu sayılan faydaları sağladığı bilinmekle birlikte doğru olmayan tedarikçi seçimi veya DKK süreci ile bazı dezavantajların ve risklerin de otelde hissedilmesi mümkündür. Bu bakımdan eğer önlem alınmazsa bazı muhtemel olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır (Genç, 2004).

2.9 YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE OLUŞABİLECEK RİSKLER

Otel işletmeleri DKK'dan birçok avantaj elde etmelerine rağmen yiyecek içecek hizmetlerinde DKK kapsamında bazı tereddütleri yaşamakta veya uygulanan DKK'dan olumsuz etkiler görmektedirler. Bu olumsuzlukları Çin Shanghai'daki otellerde yaptığı araştırmaya göre Lam ve Han (2005: 53) şu şekilde belirtmektedir:

- Tedarikçi işletmenin sorumluluklarını tam olarak yerine getirememesi durumunda, otellerin bu konuda koruyucu yasaların eksikliğinden dolayı zorluk yaşamaları
- Piyasadaki mevcut nitelikli tedarikçileri tanıma güçlüğü
- Tedarikçi işletmeleri denetleme konusunda deneyim eksikliği
- DKK uygulamasının yeterince ve doğru anlaşılabilmesi
- Personelin işten çıkarılma riskinin olumsuz etkisi ve örgütte uyumsuzluk ile istikrarsızlık riski
- DKK'ya konu olan bu faaliyetler üzerinde kontrolü kaybetme endişesidir.

Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasını sadece kısa vadeli veya maliyet azaltma amaçlı olarak görmelerinin yol açabileceği olumsuzlukların yanında uzun vadeli uygulamada da dikkat edilmezse başka dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar genel olarak DKK ile yiyecek içecek

hizmetlerinde esnekliğin kaybedilmesi, bu hizmetlerde tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilme riski, DKK'nın otelin yiyecek içecek hizmetlerinde gelişmesini engellemesi, kritik fonksiyonların da dış kaynağa devredilmesi, kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanması, örgütlerarası çatışma olasılığı ve hizmet kalitesinin düşmesi şeklindedir (Blumberg, 1998; Türksoy, 2005).

Esnekliğin Kaybedilmesi: Otel işletmeleri yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile her ne kadar esnekliği otele sağladığını düşünse de bu hizmetlerde dışarıdan bir işletmeye bağlı olmak bu hizmet ve genel performans üzerinde muhtemel olumsuzluklar yaratabilmektedir (Coşkun, 2002). Örneğin otel restoranının DKK ile kiraya verilmesi durumunda herhangi bir komplikasyonun yoğun sezonda ortaya çıkması veya gerekli performans ölçütlerinin başarısız olması otelin itibarının zedelenmesine etki ederek sözleşmeye göre duruma el konulmasını engelleyebilmektedir. Zaten yoğun sezonda bu hizmetlerin el değiştirmesi veya içsel gerçekleştirmeye alınması büyük risk taşımaktadır. Ayrıca bu tür olumsuz durumlar, oteli ana faaliyetlerine odaklanmasından da alıkoymaktadır (Jumah ve Wood, 2000; Aytuğ, 2006). Ayrıca rekabet edilebilirlikte günü takip edebilme gerekliliği, otellerin yeniliğe açık sistem yapısını öngörerek bu yenilikleri bünyesine taşımasını zorunlu hale getirmektedir. Ancak yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile tedarikçinin otele takındığı tavır olumsuz olabilmekte ve sözleşme koşullarının bahane edilerek değişimi yavaşlatma veya engelleme durumu ortaya çıkabilmektedir (Zorlu, 2008). Bu olumsuzluklar otelde ve yiyecek içecek hizmetlerinde stratejik esnekliğin kaybedilmesine (Lonsdale ve Cox, 2000) neden olarak misafir memnuniyetinde risk oluşturmakta ve otelin ani değişimlere uyumunu zorlaştırmaktadır.

Tedarikçi Üzerinde ve Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Kontrol Kaybı: Otel işletmeleri yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile kendi elleriyle kendilerine bir rakip yaratmış olabilmektedirler. Bu bakımdan tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilmemesi ve risk analizlerinin düzgün gerçekleştirilmesi gereklidir (Ünalır, 2007). Ayrıca bu hizmetlerin dış kaynağa bırakılması ile oluşan yönetsel değişiklik sonucu, daha karmaşık iletişim ağı, güvenlik sorunları, performans ile tedarikçi denetim zorluğu ve uzun dönemli anlaşmalarda tedarikçinin daha pahalı

ücret politikalarına boyun eğme durumu kontrol mekanizmasında yaşanan sıkıntıları oluşturmaktadır (Blumberg, 1998). Kısacası otelin etkili denetleme ağını bu hizmetler (hizmet kalitesi, üniforma durumu, malzeme markaları, ölçüğü, yemek liste özellikleri, etlerin cinsleri ve gramajları, maliyet durumu, gelir durumu gibi) (Aytuğ, 2006) için oluşturamaması ve tedarikçi işletmenin daha özgür bir şekilde otelde yer alması ile etkin finansal amaçları elde edememe, bazı işletmeleri daha ortaklık ilişkisinin başında bu ilişkiyi sonlandırmasına yöneltmektedir (Barthelemy, 2003).

Gelişmeyi Engelleme: Bazı otel işletmeleri yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'yı otelin gelişmesini engelleyici ve hizmet alanındaki yeteneklerin kaybolmasına yol açan önemli bir risk olarak görmektedirler (Baytok vd., 2008). Yapılan bir araştırmada, otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamama nedeni olarak bu hizmetlerin temel yetenekler kapsamında görülmesi ilk sırada yer almaktadır (İplik ve Çınar, 2005). Bu bakımdan temel yetenekler kapsamında görülen rekabet ortamı için gelecekte de olumlu etkileri olacak faaliyetlerin otel tarafından verilmesi önemlidir. Örneğin, mutfak faaliyetleri için ünlü bir aşçı ile DKK olarak çalışılması sonucu otelin kendi personelini bu faaliyetlerden çekmesi, zamanla bu konuda bilgilerin azalması durumunu oluşturmaktadır. Sözleşme sonunda ise otel, bu hizmeti kendisi yürütmeyi tercih etse bile başka aşçılarla anlaşma ihtiyacı hissedecektir (Zorlu, 2008). Ayrıca aşçı ile birlikte yemek tarifleri ve tatlarının değişmesi durumu da sadakati olan misafirlerde olumsuz etki yaratabilir.

Kritik Fonksiyonlarda DKK: Otel işletmelerinin temel yeteneklerinin hangi faaliyetleri kapsadığı ve bu faaliyetler içinde yer alan yiyecek içecek hizmetlerinin DKK ile sağlanmasının bu anlamda ne kadar doğru olduğu tartışılan bir konudur. Fakat bu hizmetleri temel yetenekleri dışında gören ve temel yeteneklerine odaklanmak için bu hizmetlerinde DKK'yı seçen oteller giderek artmaktadır (Barrows ve Giannakopoulos, 2006). Rekabetçi baskılar sonucu otellerin etkinliğini yitiren yiyecek içecek departmanında otelin kendisi tarafından mı yatırım yapılarak buranın değiştirilmesi ve işletilmesi gereklidir ya da bu departman için dışarıdan hizmet alma yolu mu seçilmelidir sorularının analizi dikkatle yapılmalıdır. Çünkü otellerin DKK'da yanlış uygulama alanı belirlemesi ile kritik öneme sahip gördüğü

departman fonksiyonlarını kaybetmesi bir risk unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Baytok vd., 2008). Bazı otellerin ise öz yetenekleri olarak gördüğü yiyecek içecek hizmetlerinde finansal performans avantajı sağlamak için DKK uyguladıkları belirlenmiştir (İplik ve Çınar, 2005). Diğer taraftan otellerin genellikle restoran, işgücü ve bar hizmetlerinde DKK uygulaması gerçekleştirdiği görülmektedir (Zorlu, 2008). Bu durum otellerin birden fazla bar ve restoran bulundurmasıyla da ilgili olabilmektedir. Ayrıca DKK uygulaması, iki işletme arasında güven ilişkisine bağlıdır. Otel işletmesinin sahip olduğu bazı önemli bilgilerin tedarikçi işletme tarafından bilinmesi halinde bunların rakip işletmelere geçmesi, otel politikalarının değiştirilmesine etki edebilmektedir (Türksoy, 2005).

Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma: Otel işletmelerinde özellikle her şey dahil sistemi uygulayanlar içinde otel personelinin %40'a yakının mutfak ve yiyecek içecek kısımlarında istihdam edilmesi ile otelin genel maliyetlerini sezonda yaklaşık %40 olarak yiyecek içecek faaliyetlerinin oluşturması, dış kaynak sağlayıcı işletmelerin iştahını kabartmaktadır (Yurtsever, 2004). Bu durum, otellerin yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK'ya yönelmesi ile birlikte tedarikçilerin verdiği düşük fiyatların göz önüne alınarak tercih yapılmasına ve DKK sürecinin başlaması ile ileriki aşamalarında ise piyasa şartlarına göre anlaşılan fiyatın yüksek kaldığını anlamaya yol açabilmektedir. Bu yüzden sadece maliyet tasarrufu için tercih edilen DKK uygulamalarında, oteller daha maliyetli DKK süreci ile karşılaşabilmektedirler. Ayrıca düşük fiyat sunan tedarikçi işletmelerin seçilmesi durumunda sözleşmede standartların belirtilmesine karşın ucuz ve kalitesiz ürün kullanılması sonucu misafir memnuniyetsizliği ile misafirin otelden ayrılması veya tekrar otele gelmemesi, diğer yönden tekrarlanan ürünler, otelin imajını ve maliyet durumunu olumsuz etkilemektedir (Türksoy, 2005). Bu bilgilerin yanında DKK'nın yiyecek içecek faaliyetleri için uzun dönemli sözleşmeler ile bazı faydaları otelin bünyesine taşınması, kısa dönemli ekonomik amaçların yaratacağı sorunları ortadan kaldırılabılır (Blumberg, 1998).

Örgütlerarası Çatışma Olasılığı: Otel işletmeleri, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecini başlattıkları zaman otelde iki ayrı yönetim oluşmaktadır.

Sözleşme kapsamında tesis genel müdürünün tek yetkili olduğu belirtilse de pratikte bu durum işlememektedir (Aytuğ, 2006). Ayrıca otel personeli ile tedarikçi işletme personeli arasında oluşabilecek anlaşmazlıkların hem diğer personellere hem de misafire yansması durumu söz konusudur (Özdoğan, 2007). Bu durumda DKK uygulaması personel üzerinde bir moralsizlik düzeyi yaratmaktadır (Lonsdale ve Cox, 2000). DKK uygulamasının yiyecek içecek hizmetlerinde gerçekleştirilmesi ile bu hizmetlerde çalışan personelin işten çıkarılması, örgüt içinde gruplaşmalara neden olabilmektedir. DKK uygulayan oteller üzerinde yapılan bir çalışma, uygulama ile personel üzerinde koordinasyon ve uyum sorunu, güven ve sadakat sorunu, çalışma yeri ve saatleri konusunda gerekli esnekliğin gösterilememesi ve eğitim yetersizliği gibi olumsuzlukları tespit etmiştir (Zengin ve Şen, 2008). DKK'nın otelin yiyecek içecek hizmetlerinde uygulanması otelde küçülme ile birlikte personel üzerinde endişe ve psikolojik sorunlar yaratacağı dikkate alınmalıdır. Onlar üzerinde güven duygusu tekrar kazandırılmalı ve personele işten çıkarılanların gerekçeleri açıklanmalıdır (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006). Bunların yanı sıra dışarıdan sağlanan işgücü şeklinde DKK ile otelin örgüt kültürüne uyumsuzluğu, iletişimde yaşanan güçlükler ve sinerji yaratmadaki sıkıntılar çatışmalara yol açabilmektedir. Bu yüzden görev ve sorumlulukların açık şekilde belirtilmesi, düzenli toplantıların yapılması ve personel arasında eşit şartların oluşturulması gereklidir (Dereli, 2003; Lam ve Han, 2005).

Hizmet Kalitesinin Düşmesi: Hizmet kalitesine ulaşmak, otellerin maliyet azaltma amacı ile birlikte temel yeteneklerine odaklanarak DKK uygulama nedenlerinin başında gelmektedir (Öncü ve Işkın, 2009). Ancak otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sözleşmesini gerçekleştirilirken niteliksiz tedarikçileri seçmesi, otelde sunulan hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu yüzden tedarikçi seçiminde ve sözleşme şartlarında bu konuları dikkate alarak sözleşme hazırlanmalıdır. DKK uygulamasına kısa dönemli maliyet avantajı için değil, uzun dönemli olarak maliyet ve hizmet kalite koşullarının iyileştirilmesi amaçlı yaklaşılmalıdır. Nitekim orta ve uzun vadede artan kalite ile satış hacmi de artarak karlılık hedefine ulaşılacaktır (Özdoğan, 2007).

DKK uygulayan oteller üzerinde yapılan bir araştırma, hizmet kalitesi konusunda karşılaşılan sorunları, ücret ve iş koşulları, tedarikçi işletmenin iş kalitesi ve kontrol zorluğu ile Türkiye'deki tedarikçilerin denetlenme yetersizliği olarak sıralamaktadır (Zengin ve Şen, 2008). Diğer bir araştırma da otellerin DKK'ya konu olabilecek faaliyetlerde DKK uygulamasına gitmemelerini, otelin kendisinin daha kaliteli bir şekilde hizmet sunacağı görüşü belirlemektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007). Ayrıca yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK'da ayrıntılı olan bu hizmetlerin kalitesinin tam olarak ölçülmesi zor bir durumdur (Aytuğ, 2006). Bu bağlamda Kesgin (2005)'in yaptığı çalışmada, DKK uygulayan otellerde hizmet kalitesinin DKK ile artırıldığı veya arttırılacağı durumu olumsuz saptanmıştır. Hizmet sağlayıcıların kalitelerinin yeterli düzeyde olmadığı ise diğer önemli bir bilgidir. Diğer taraftan DKK'nın, otellerin restoranlarında bazı konseptler şeklinde uygulanması durumunda tedarikçi ile karşılıklı sağlanacak faydaları veya oluşacak dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar Tablo 3'teki gibi belirtilebilir (Masuyama, 2004). Bu uygulamalar işletmeler tarafından tercih edilen uygulamalar olarak otel işletmelerinin amaçları doğrultusunda bünyesine taşımak istediği avantajlar için uygun olabilecek DKK türleri olabilmektedir.

Otel işletmeleri DKK ile sağlayacağı faydaları iyi değerlendirmeli ve oluşabilecek sorunlar ve riskler hakkında DKK süreci öncesi doğru analizler gerçekleştirmelidir. DKK sürecinin otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde uygulanması için acele karar verilmemeli ve doğru tedarikçi işletme ile güvene dayalı olarak misafir memnuniyetinin ön planda tutulduğu uzun dönemli bir ilişki gerçekleştirilmelidir. Böylece oteller DKK sayesinde etkinleşerek rekabet edilebilirlikte konumunu sağlamlaştıracaktır. Bu bakımdan otel imajını güçlendirecek şekilde hareket edilmeli ve misafir görüşleri periyodik olarak verilen hizmetlerle ilgili sağlıklı ölçülmelidir. Ayrıca bazı faaliyetler devredilmiş gibi görünse de kontrollü olarak faaliyetlerin tedarikçi ile geliştirilmesine fırsat verilmelidir.

Tablo 3: Otel Restoranlarında Konsept Dış Kaynak Kullanımı ile Oluşacak Avantaj ve Dezavantajlar

Sözleşme Türü	Avantaj		Dezavantaj
Kiralama (Leasing)	Otel	<ul style="list-style-type: none"> Masraf yüzdelerine bağlı olarak garanti bir kira geliri sağlar Genel giderleri azaltır 	<ul style="list-style-type: none"> Operasyonel kontrolü azaltır İstikrarsız marka imajı yaratabilir
	Restoran	<ul style="list-style-type: none"> Operasyonların dışarıdan müdahale edilmeden yürütülmesini sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> Gelirlere bakılmaksızın aylık kira verilmesi gerekir
İmtiyaz Sözleşmeleri (Franchising)	Otel	<ul style="list-style-type: none"> Yatırım yapılmadan restoranın yeniden konumlandırılması sağlanır Gelirleri, doluluğu ve karlılığı yükseltir Kalite istikrarı, uzman yardımı ve tanıtım desteği sağlar İsim tanınırlığı sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni ekipmanlar için ek yatırımların yanı sıra isim hakkı ücreti ödemeyi gerektirir İsim hakkının kullanımı için belirli düzeyde işlem hacmi ve ün sağlamayı gerekli kılar
	Restoran	<ul style="list-style-type: none"> Düzenli isim hakkı geliri sağlar İyi bir mahalde faaliyet göstermeye imkan verir 	<ul style="list-style-type: none"> Otel imajının uygunluğu gerekir Otel içindeki faaliyet alanlarının mimarı dizaynı değiştirilir
Ortak Girişim (Joint Venture)	Otel	<ul style="list-style-type: none"> Operasyonlarda uzmanlık sağlar 	<ul style="list-style-type: none"> Genel harcamalar oluşturur Karın DKK işletmesi ile paylaşılması gerekir
	Restoran	<ul style="list-style-type: none"> Temel harcamalar otel tarafından karşılanır İyi bir mahalde faaliyet göstermeyi olanaklı kılar 	<ul style="list-style-type: none"> İki tarafın da finansal beklentilerini karşılamak gerekir İşletme personelinin eğitilmesi gerekir.

Kaynak: Masuyama, (2004): 4.

2.10 OTELLERDE VE YİYECEK İÇECEK DEPARTMANLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARI

Oteller ve yiyecek içecek departmanları üzerine DKK uygulamalarına ilişkin literatür taraması göstermektedir ki bu alanda DKK uygulaması ile ilgili gerçekleştirilen araştırma sayısı oldukça az sayıdadır. Aslında DKK uygulaması son yıllarda rağbet gören bir uygulamadır. Sektördeki durumunun analiz sonuçları ile diğer otel işletmeleri için örnek teşkil edecek uygulanabilirliği olarak akademik çalışmaların azlığı, bu konuda daha fazla araştırma yapılmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan yapılan çalışmalara bakıldığında bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Boone (1997)'nin çalışması, otellerin restoranlarında marka isimlerle DKK uygulaması ile kalite ve nicelik bakımından yaratılan değere ilişkin saptamaları içermektedir. Araştırma sonuçlarına göre finansal performans ve operasyonel faydada da bir artış gözlemlenmektedir.

Hemmington ve King (2000)'in çalışması yine DKK'nın tercih edilmesi ile otellerin yiyecek içecek hizmetlerinden elde ettikleri faydaları ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada niteliksel yaklaşım ile DKK hakkında akademisyenlerden, danışmanlardan, otellerden ve restoranlardan elde edilen bilgiler ile otel endüstri konferansına katılan diğer bir grupla görüşmeler sonucu temel yetenekler, marka uygunluğu, örgütsel kültür, faaliyetler gerginlik, değerlendirme ve kontrol boyutları incelenmiştir. Konu olan faaliyetlerin otellerde DKK ile geliştiği ve finansal performansa olumlu etkileri tespit edilmiştir. Otellerde yiyecek içecek faaliyetlerinden banket ve kahvaltı hizmetlerinde ise DKK tercih edilmemektedir.

İsfendiyaroğlu (2001)'nin yüksek lisans tez çalışması kapsamında çamaşırhane faaliyetlerinde Muğla yöresinde 62 otel işletmesinden 21 otelin DKK uyguladığı saptanmıştır. Genelde az yıldızlı ve odalı otellerin bu faaliyetlerinde DKK uygulamasına daha çok başvurdukları ve elde edilen en önemli avantajın malzeme ve

işgücü maliyetlerinin düşmesi olarak, diğer taraftan en büyük sakıncanın ise yanlış ve yetersiz işletme seçimi olarak görüldüğü belirlenmiştir. DKK ile bu faaliyetlerde çamaşırların karışması ve yıkama kalitesinin düşmesi ile çamaşırların kullanım ömrünün azalması şikayet konularıdır.

Lamminmaki (2003), doktora tezinde yönetim muhasebesi bakımından incelemeler gerçekleştirmiştir. Otelerde DKK'yı etkileyen unsurlar ve DKK kararı ile kontrolü konularında işlem maliyeti teorisi çerçevesinde 11 otelden 15 yönetici ile nitel ve nicel sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada DKK faaliyet alanları kat hizmetleri, yiyecek içecek, çamaşırhane ve genel bakım hizmetleri olarak sınırlandırılmıştır. Otelerde DKK'nın zaten sınırlı düzeyde olduğu belirlenmekle birlikte yiyecek içecek hizmetlerinde en çok ön hazırlığı yapılmış yiyeceklerin DKK'da tercih edildiği tespit edilmiştir. Bunun nedeni yiyecek içecek hizmetlerinin zor ve belirsizlik oluşturan faaliyetler olmasıdır. Bu bulgular, işlem maliyeti ekonomisi teorisini de desteklemektedir. DKK ile elde edilecek fırsatlar bakımından muhasebesel işlem maliyetlerinin dikkate alınmadığı, sadece faaliyet maliyetlerine odaklanıldığı görülmüştür. Bu otelerde DKK kararı ise standart bir değerlendirme sonucu alınmamıştır. İşlem maliyeti ekonomisi teorisinin aracılık teorisine göre daha güçlü olduğu bulunan diğer bir bilgidir. Bu bağlamda belirsizlik durumuna göre risk artışı sonucu yiyecek içecek ve genel bakım hizmetlerinde DKK'ya gidilmektedir.

Emeksiz (2003)'in otellerin temizlik hizmetlerinde DKK'ya yönelik araştırması, otellerin öz yetenekleri kapsamında temizlik hizmetlerini DKK ile sağlamaları sonucu otelerde oluşan yönetsel etkileri tespit etmek amaçlıdır. Araştırma temizlik hizmetini dışarıdan alan sekiz otel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Özet olarak otellerin temizlik hizmetlerinde DKK ile faaliyet maliyetlerinin düştüğü ve yönetsel olarak herhangi bir sorunla (personelin otel ile uyumu, iş tatmini, müşteri memnuniyeti, iletişim ve denetim hususları) karşılaşmadıkları tespit edilmiştir.

Rodriguez ve Robaina (2004)'nın çalışması, 58 otelden 50 otel yöneticisi ile yapılarak DKK'ya yönelme ile maliyet düşürme arasında yüksek pozitif bir ilişki

olduğunu saptamıştır. Ayrıca uygun tedarikçi seçimiyle kalitenin artacağı ve DKK ile esneklik arasında, temel yeteneklere odaklanmanın sağlanması sonucu esneklik kazanılacağı belirlenmiştir. Diğer taraftan DKK ile hizmetlerin otellerde geliştirildiği, örgütsel performans kapsamında finansal ve diğer performans durumlarının pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Rodriguez ve Robaina (2005)'nin diğer bir çalışması ise kaynak temelli bakış açısı ile otellerde DKK'nın örgütsel performansa etkisini konu almıştır. 50 otel yöneticisi ile yapılan araştırma sonucu otel faaliyetlerinde DKK'ya yönelim ile bu faaliyetlerin farklılık yaratma yeteneğinin azalacağı tespit edilmiştir. Bu bakımdan bir faaliyetin yerine ikamesinin zorluğu, faaliyetin dışarıdan tedarikine olan eğilimi azaltmaktadır. DKK ile maliyet tasarrufu sağlanması ise olumsuz düzeydedir. Ayrıca otel faaliyetlerinin DKK ile sağlanmasının, karlılığı azaltacağı belirlenmiştir. Otel faaliyetleri temel, tamamlayıcı ve tamamlayıcı olmayan faaliyetler olarak sınıflandırılarak stratejik şekilde tanımlanmış faaliyetlerin diğer faaliyetlere göre daha az DKK alanı olduğu saptanmıştır. Ancak temel faaliyetlerin DKK ile işletme performansını düşüreceği varsayımı, bu hizmetlerin DKK sonucu finansal performansa olumlu etkisi nedeniyle reddedilmiştir.

Yine Rodriguez ve Robaina (2005b)'nin bir çalışması, stratejik DKK faaliyetlerine yönelik yönetim algıları olarak 50 otel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada otellerin DKK ile algıladığı avantaj ne kadar çoksa, otel hizmetlerinde DKK düzeyi o kadar yüksektir görüşü kısmi olarak kabul görmüştür. DKK'nın uygun tedarikçiler bulunması ile hizmet kalitesinde ve kaynaklar ile temel yeteneklerin avantajını kullanmada artış göstermesi mümkün bulunmuştur. Maliyet düşürülme avantajı ise DKK'ya yönelmeye önemli bir etken olarak algılanmamaktadır. Bu durum, taktiksel DKK uygulamasından çok stratejik bir düşünce ile DKK'nın tercih edildiğini göstermektedir. Diğer taraftan DKK ile algılanan dezavantajlar, otel faaliyetlerinde DKK düzeyini azaltmaktadır.

İplik ve Çınar (2005)'ın Adana'da dört ve beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya yönelik yaptıkları araştırma, otellerin %60'ının DKK uygulaması gerçekleştirdiğini göstermektedir. Belirlenen DKK alanları ise ağırlıklı olarak güvenlik, yiyecek içecek ve çamaşırhane hizmetleridir. Bununla birlikte otel yöneticilerinin %90'ı doğru DKK ile otele rekabet avantajı sağlanacağı görüşündedirler. Ayrıca otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya yönelme nedenleri ile yönelmeme nedenleri araştırılmış ve DKK uygulayan otellerin gelecekte de DKK'dan yararlanacakları saptanmıştır. Bu bağlamda sadece kar marjı düşük faaliyetler kapsamında değil, olumlu katkı sağlayacağı düşünülen diğer faaliyetlerde de dış kaynak kullanılabileceği belirlenmiştir.

Lamminmaki (2005)'nin bir çalışmasında DKK ile otellerin varlık özgünlüğü, Williamson'dan (1985) yararlanılarak (6 boyutlu: insan, fiziksel durum, yer, sunulan hizmet, marka sermayesi ve geçici varlık özgünlüğü) değerlendirilmiştir. Bu bağlamda yer özgünlüğü ve marka sermayesi değişkenleri, varlık özgünlüğünün önünde yer almıştır. Varlığın yerinin değiştirilmesi sonucu çıkan işlem maliyetlerini içeren yer özgünlüğünün, otelin tedarikçi taahhütlerini güvenceye alması için kullanıldığı belirlenmiştir. İnsan varlık özgünlüğü, pazarlama stratejisi, bilgi teknolojisi ve housekeeping alanlarındadır. Marka sermayesi ise yiyecek içecek ve çamaşır hizmetlerinde ortaya çıkmıştır. Bu alanlarda DKK için otelin ününe zarar verebileceği düşüncesinden dolayı çekinildiği saptanmıştır.

Lam ve Han (2005)'in çalışması ise dört ve beş yıldızlı 31 otel yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya göre, otellerin DKK'ya yönelme nedenlerini sırasıyla işletmenin başarısızlık riskini azaltma, otelin kaynaklarını daha iyi kullanma, daha fazla gelir elde etme gibi amaçlar oluşturmaktadır. DKK'dan kaçınma nedenlerinin ise yeterli düzeyde kanuni yaptırımın eksikliği, güvenilir tedarikçi bulma zorluğu ve tedarikçi uzmanlığını izleme zorluğu gibi düşüncelerden kaynaklandığı belirlenmiştir. DKK'nın kısa vadede finansal kazançlar sağlamayacağı, orta vadede verimlilikte düşüşe ve işgören devir hızının artmasına yol açabileceği, uzun dönemde ise krizlere karşı korunmanın ve rekabetin amaçlandığı tespit edilmiştir.

Kesgin (2005) yüksek lisans tezi kapsamında Antalya'da dört ve beş yıldızlı otellerde DKK'yı araştırmış ve otellerin DKK ile maliyet azaltımı sağlanmasına yönelik olumlu görüşte olduklarını saptamıştır. Hizmet kalitesinin DKK ile artış göstereceği görüşü ise olumsuz çıkmıştır. DKK'dan otellerin sakınca algılamaları yüksekken, oteller DKK'dan dönülmez kararını çoğunlukla reddederek sözleşmenin bağlayıcı olmadığını göstermişlerdir. Ayrıca DKK'nın mevcut düzeyi Kanarya Adaları'nda uygulanma durumuna göre daha azdır. DKK eğiliminin yüksek olduğu faaliyetlerse, asıl faaliyet alanlarının dışındaki hizmetler olarak belirlenmiştir.

Korkmaz (2006)'ın yüksek lisans tez çalışması, Antalya'daki otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde uyguladığı DKK'nın hizmet kalitesi açısından hem yöneticilerin hem de otel misafirlerinin algılamasını ölçmeye yöneliktir. Bu kapsamda DKK uygulayan 5 otelin yöneticileri ve 156 misafir ile yapılan araştırma sonucu yöneticilerin ve misafirlerin otelin bu faaliyetlerinde DKK ile hizmet kalitesine yönelik genel olarak memnuniyet duydukları saptanmıştır.

Barrows ve Giannakopoulos (2006)'un çalışmasında DKK, önceden kullanmış, yeni kullanmaya başlayan ve önceden beri kullanan oteller kapsamında ele alınmıştır. Otelleri DKK'ya yönlendiren nedenler ile DKK'dan sağlanan faydalar ilişkilendirilmiştir. DKK ile finansal açıdan en büyük fayda, maliyetlerin azalması ve gelirlerin artması bulunmuştur. Ancak DKK ile bir otelin karlılık sağlamadığı belirtilmektedir. Bu durumda kalite artışı ve ürün farklılığı gibi nedenler DKK'da önemli görülmüştür. Oteller, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile daha özgürce ana faaliyetlerine odaklandıkları görüşünde hemfikirdirler. Ayrıca tedarikçi ile otelin stratejik amaçlarla uyumlu hareket etmesinin önemi vurgulanmasına karşın otellerin DKK'ya uzun dönemli bakmadıkları da saptanmıştır.

Yılmaz (2006)'ın yüksek lisans tez çalışması, Antalya otellerinde DKK'nın işletme performansına olan etkilerinin ölçülmesine yöneliktir. Bu bağlamda otellerin DKK öncesi ve sonrası performans ölçütleri olarak verimlilik, karlılık, etkinlik, kalite, sürekli iyileştirme, çalışma hayatı ve toplum üzerindeki etkisi hususları

incelenmiştir. DKK sonrası oteller, önceki durumuna göre daha etkin, verimli, karlı ve kalitelidir. DKK'nın çalışma hayatı ile toplum üzerindeki etkileri de olumlu saptanmıştır. Böylece DKK ile otel performanslarının arttığı belirlenmiştir.

Çevik (2006)'in yüksek lisans tez çalışması kapsamında Ankara'daki otellerde DKK olarak güvenlik hizmetleri açısından özel güvenliğin durumu incelenmiştir. Özet olarak bu faaliyetlerde az sayıda otelin DKK gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Otellerden güvenlik hizmetinde DKK uygulayanlarsa, bu kısım yönetimini tam olarak dışarıdan sağlamamaktadırlar. Otellerde genellikle personel istihdamı, danışmanlık ve teknik malzeme alımı konularında DKK tespit edilmiştir.

Özdoğan (2006)'ın doktora tezinde ise Muğla ve ilçelerini kapsayan turizm belgeli 188 otelin, faaliyet alanlarına göre DKK düzeyi ve otellerde DKK'nın finansal performansa olan etkisi ölçülmüştür. Araştırmaya göre 119 oteli DKK'ya yönelten nedenler, maliyet tasarrufu sağlamak, DKK'ya konu olan faaliyetlerde yetersizlik, sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmek, kaliteyi arttırmak ve verimliliği sağlamaktır. DKK'ya yönelmeme nedenlerinden en önemlisi ise yönetimde kontrolün kaybedileceği endişesidir. DKK, en fazla çamaşırhane hizmetinde uygulamaktadır. Bununla doğrusal orantıda finansal performansa en çok katkı, çamaşırhane hizmetlerinden ve satış mekanlarından DKK ile sağlanmıştır. Uygulamayla otellerin %77.3'ünün maliyet düşüşünü gerçekleştirdikleri, %59.7'sinin sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirdikleri de tespit edilmiştir.

Lamminmaki (2007)'nin diğer bir çalışmasında otellerde işlem maliyeti yaklaşımı çerçevesinde DKK dereceleri ve alanları, otellerin çevresel ve iş değer düzeyleri saptanmıştır. Ayrıca otellerin fiziksel özellikleri ile karlılık durumları ve müşteri tatmin seviyesi incelenmiştir. İşlem maliyeti yaklaşımında sık sık olma, kararsızlık, belirsizlik ve aktif sözleşme durumlarının DKK'ya olan etkisi ortaya konulmuştur. Otellerin, çamaşır hizmetlerinde sık sık olma durumunun etkisi ile DKK'ya yöneldikleri saptanmıştır. Yiyecek içecek ve genel bakım hizmetlerinde ise çevresel belirsizlikle DKK'ya yönelme bağlantısı olumlu çıkmıştır.

Diğer bir çalışma, Türksoy ve Türksoy (2007)'un yapmış olduğu DKK'nın Çeşme otellerinde uygulanma alanlarına yöneliktir. Bu bağlamda ilaçlama ve çamaşırhane hizmetleri ağırlıklı olmak üzere otellerin %79 oranında DKK uyguladıkları tespit edilmiştir. Ancak otellerin DKK alanları, birbirlerinden farklılık göstermektedir. Yöneticilere göre DKK uygulanmaması gereken faaliyetler başta konaklama, sonra yiyecek içecek hizmetleridir. Otellerin DKK uygulama ve uygulamama nedenleri de araştırma bulguları arasındadır.

Lai ve Soltani (2007) de DKK'nın Taiwan otellerindeki durumunu incelemiştir. Bu kapsamda otel hizmetlerinde DKK seviyesi, DKK stratejisinin avantajları, dezavantajları ve riskleri belirlenmiştir. DKK'ya konu olan faaliyetlerin en fazla temizlik, çamaşırhane ve güvenlik gibi hizmetler olduğu saptanmıştır. En az DKK uygulanan faaliyetler ise resepsiyon, kayıt, finans ve yiyecek içecek gibi hizmetlerdir. DKK ile elde edilecek en önemli avantaj, temel yeteneklere odaklanmanın sağlanması bulunmuştur. Araştırmada DKK ile oluşacak en önemli risk ise DKK'nın otel performansına olumsuz etki edeceği düşüncesidir.

Zorlu (2008)'nin yüksek lisans tezi kapsamında Marmaris ilçesinde gerçekleştirdiği araştırma, turizm belgeli otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'yı ölçmek amaçlıdır. Bu bağlamda DKK sürecini, DKK'yı ortaya çıkaran nedenleri ve süreç içinde karşılaşılan sorunlarla faydaları belirleyen çalışma, otellerin genelde malzeme ve ekipman temini olarak DKK uyguladıklarını göstermektedir. Bazı otellerin restoranını marka olmuş işletmelere devretmesi, personel yemekleri, banket hizmetleri, personel temini, mutfak ve bar hizmetleri DKK alanları olarak belirlenmiştir. En çok kaliteyi artırma, maliyetleri azaltma ve yeni teknolojileri edinme amacı ile bu hizmetler DKK'ya bırakılmaktadır. Bu hizmetlerde DKK ile esnekliğin ve kontrolün kaybedileceği düşüncesi ise en büyük risk görülmektedir. Tedarikçi seçiminde de teknik uzmanlık, kaynakların yeterli ve çeşitli olması, referans sağlamlığı gibi hususlara dikkat edildiği önemli diğer bulgular arasındadır.

Zengin ve Şen (2008), öz yetenekler ve DKK kapsamında Doğu Marmara ve Batı Karadeniz’de 7 otel yöneticisi ile DKK sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmaya göre otellerin sözleşme sürecinde, hizmet kalitesi hususunda olumsuzluklar yaşadıkları ve personelin DKK’dan olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir.

Baytok, Emir, Soybalı ve Zorlu (2008) da Ege Bölgesi’nde termal otellerde DKK’nın uygulanma durumu üzerine inceleme yapmışlardır. Araştırma, otellerin %75’inin, DKK’nın personel üzerinde olumsuz etki yaratacağı düşüncesi ile DKK’yı tercih etmediğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca oteller, küçülme ve temel yeteneklere odaklanma isteği sonucu özellikle çamaşırhane ve animasyon gibi hizmetlerde DKK’ya yönelmişlerdir. DKK ile otellerin öncelikle rekabet avantajı ve misafir memnuniyeti sağladıkları tespit edilmiştir. DKK faaliyetlerinde otelin yeteneklerinin zamanla kaybolması ise en büyük risk olarak bulunmuştur. Diğer taraftan oteller, uygulamadan memnun kalmışlar ve DKK ile yönetim alanında bekledikleri faydaları sağlamışlardır.

Otel işletmelerinde DKK, yapılan çalışmalara göre genellikle ikincil hizmetlerde ve destek hizmetlerinde uygulanmaktadır. Ancak öz yetenekler kapsamında görülen yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK uygulama araştırmaları azdır. Otel işletmelerinin genelde bu faaliyetlerine bağlı DKK eğilimi göstermemesi, otellerin konaklama hizmetinden sonra yiyecek içecek hizmetlerine verdikleri önemi göstermektedir. DKK uygulamasından elde edilen avantajlar ve uygulamanın taşıdığı riskler, işletmelerin büyüklüklerine, önceliklerine, buna bağlı DKK’ya yönelme nedenlerine ve uygulama sürecine göre değişmektedir. Bu bakımdan otel işletmeleri özellikle yiyecek içecek faaliyetleri kapsamında DKK’ya karar verirlerse tedarikçi seçimine, sözleşmeye ve sürece, sanki otel bu faaliyetleri içsel gerçekleştiriyormuş gibi, titizlikle yaklaşmalıdır. Sonuçta otelin hizmetlerinden bazıları dış kaynaktan sağlansa da otelde konaklayan misafirin gözünde işletme hizmetleri bir bütün olarak algılanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK DEPARTMANLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE BUNUN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Çalışmanın ilk iki bölümünde DKK'nın birçok boyutlarını içeren kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise yiyecek içecek departmanında DKK uygulayan beş yıldızlı İzmir Çeşme'de bulunan İlica Oteli'nden, otelin tedarikçilerinden ve DKK uygulamayan Fethiye'de beş yıldızlı 7 otelden elde edilen veriler incelenmektedir. Üçüncü bölüm, öncelikle araştırmanın amacını, önemini, evrenini- örneklemini, veri toplama yöntemini, analizini ve süreci ile araştırmanın kısıtlarını içermekte, son aşamada ise elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

DKK yöntemine ilişkin yapılan bu çalışmanın amacı, DKK uygulamasının işletmelere sağladığı faydaları ve oluşturduğu riskleri yöneticiler ve tedarikçiler tarafından algılanışı ile yöntemin başarısını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla literatür bilgilerinin ışığında DKK'nın yiyecek içecek hizmetlerinde az uygulanmasına karşın kiralama (leasing) konseptini bu hizmetlerde DKK olarak uygulayan bir otelin ve otelin tanınmış dış kaynak sağlayıcılarının gözünden diğer otellere örnek teşkil etmesi düşünülmektedir. Bu yüzden araştırma bulguları ile literatürde geçen DKK'nın başarısını etkileyen faktörler kıyaslanarak değerlendirmeler yapılmıştır. Tüm bunlar çalışmanın önemini teşkil etmektedir.

Bu çalışmanın, başarılı bir DKK uygulamak isteyen otel işletmelerine, DKK öncesi neler yapmaları ve DKK sürecinde nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu amaçlar çerçevesinde oluşturulan varsayımlar Seda Erkaragülle (2007)'nin yılında yaptığı yüksek lisans tezinden yararlanılarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1. Otel işletmesinin öz yetenekleri ile yiyecek içecek hizmetlerinde amaçlarını ve beklentilerini belirlemesinin DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi
2. Otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinde uzman danışmanlardan yararlanmasının, DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi
3. Otel işletmesinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinin denetleniyor olmasının DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi
4. Otel işletmesi ve tedarikçiler arasındaki iletişimin ve koordinasyonun yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi
5. Otel işletmesi ve tedarikçiler arasında yapılan sözleşmenin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi
6. Otelin yiyecek içecek hizmetlerinde misafir tepkilerinin, DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi
7. Otel işletmesinde yiyecek içecek hizmetlerinde planlanmış bir sürecin DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi
8. Tedarikçilerin güvenilirliğinin, tanınırlığının ve marka olmasının yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi
9. DKK'ya geçiş sürecinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi
10. Otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinde oluşan sorunları çözüm yönteminin DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi.

Otel işletmelerinde yiyecek içecek departmanlarının otellerin konaklamadan sonra sundukları yiyecek içecek üretimi ve servisi bakımından misafir ihtiyaçlarını karşılamasında önem taşıması ile DKK'nın bu hizmetlerde tartışma konusu olması, DKK ile ilgili az sayıda araştırma bulunması ve derinlemesine örnek olay incelemesinin bulunmaması gibi nedenler çalışmaya olan gereksinimi temellendirmektedir. Çalışma, otellerde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın

örnek olay olarak incelenmesi yoluyla literatüre katkıda bulunmayı amaçlaması bakımından ayrıca önem taşımaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE YÖNTEMİ

Araştırma örneklemini İzmir iline bağlı Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı Ilıca Oteli'nin yiyecek içecek yöneticisi ve bu departmanın dış kaynak sağlayıcıları ile Fethiye'de beş yıldızlı otellerin yöneticileri oluşturmaktadır. Türkiye'de İzmir, Ankara, Antalya illerinde ve Göcek, Çeşme, Dalaman ilçelerinde olmak üzere toplam 8 zincir otel işletmesi, 2 dört ve beş yıldızlı şehir oteli ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi sonucu bu otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulaması yapmadıkları tespit edilmiştir. Bunlardan İzmir'de bulunan bir zincir otel işletmesinin altındaki ve iç kısmındaki bazı mekanların tanınmış marka yiyecek içecek işletmelerine kiraya verildiği öğrenilmiş ancak sözleşmenin otel yönetimi ile değil, dükkanları da kapsayan otel binasının sahibi ile gerçekleştirildiği saptanmıştır. Başlangıçta Fethiye yöresinde dört ve beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulaması varlığının ölçülmesi hedeflenmiş ancak olumsuz geri bildirimler nedeniyle bundan vazgeçilmiştir. Bunun üzerine Fethiye'de beş yıldızlı 7 otel ve dört yıldızlı 6 otelle yapılan görüşmeler, bu otellerin DKK'yı yiyecek içecek hizmetlerinde uygulamadığını ortaya çıkarmıştır. Bu durum için önceden gerçekleştirilmemiş olan Fethiye'de beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın yöneticiler tarafından algılanışı ölçülmek istenmiştir. Sayılanlar, araştırma evreni belirlenirken yaşanan sorunları da göstermektedir. Yukarıdaki durum tespitinin ardından İzmir'de hem resort hem de yaz kış açık olan Çeşme Ilıca Oteli'nin yiyecek içecek hizmetlerinde restoran ve pastane faaliyetleri kapsamında DKK uygulaması gerçekleştirdiğinin saptanması sonucu ilgililerle görüşmeler yapıp araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yöntemi, örnek olay tarama modelindedir. Örnek olay tarama modelinin seçilmesi, daha ayrıntılı ve gerçeğe yakın bilgiler vermesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir

durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2008). Örnek olay yöntemi, durum çalışması olarak da adlandırılır. Diğer bir amacı, bir ya da daha fazla durum hakkında derinlemesine bilgi elde etmektir. Ancak durumlar (örnek olaylar) birbirinden farklı olduğundan sonuçları genellenemez. Bir durumdan elde edilen veriler ve sonuçlar, başka benzer durumları anlamayı kolaylaştırabilir. Böylece bilinen durumlardan örnekler ve deneyimler kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu bakımdan yöntem, araştırmaya konu olan yöneticilerin DKK uygulaması ile ilgili görüşlerini çalışma amacı çerçevesinde, kendi koşulları içinde olduğu gibi ve derinlemesine tanımlanmasını sağlamaktadır. Örnek olay çalışmasının sekiz etabı olarak bu çalışmada, temel soruların geliştirilmesi, araştırmanın alt sorularının geliştirilmesi, analiz biriminin saptanması, çalışılacak durumun belirlenmesi, deneklerin seçimi, verilerin toplanması, verilerin analizi ile yorumlanması ve bunların raporlanması basamakları uygulanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

3.3 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE VERİLERİN ANALİZİ

Çalışma verilerinin elde edilmesi, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulayan ve uygulamayan otellerde yüzyüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Kalitatif veri toplama yöntemi olarak görüşme, yarı yapılandırılmış biçimde gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmenin faydası, deneklerin, bireyin veya grupların dünya hakkındaki görüşlerini ve gerçekleri nasıl algıladıklarını göstermesidir. Anketten farkı, görüşmede yorum ve gözlemler toplanabilmektedir. Görüşme, duygu, değer ve tutumlar hakkında araştırmaya ek bilgi sağlamaktadır (Clark vd., 2000). Görüşmenin diğer bir faydası, araştırma konusunu, ön bilgi toplama aşamasında derinlemesine anlamayı ve daha detaylı anketler için altyapı oluşturmayı sağlamasıdır (Veal, 1994). 20. yy.'ın ikinci yarısından itibaren görüşme, yaygın şekilde kullanılmaktadır. Görüşme, toplumsal bilimlerin araştırma yöntemlerinde kullanılmaktadır (Jennings, 2005). Bu bakımdan yüzyüze görüşme şeklinde Ilica Oteli departman yöneticisine 15 soru, tedarikçi konumunda olan restoran ve pastane yöneticisine 12 soru, DKK'nın sürecini ve DKK'nın başarısını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak soru formuna

(Bkz: EK 1 ve EK 2) uygun sorulmuştur. Konuyla ilgili yüzyüze görüşme tekniğinin seçilmesi, otellerin yiyecek içecek departmanlarında DKK ile ilgili ülkemizde böyle bir çalışmanın olmaması ve dünyada da az sayıda olmasıdır. Ayrıca otellerin tedarikçi konumunda çalıştığı işletmeler ile bu şekilde bir araştırma kapsamında tedarikçilerin süreç hakkındaki görüşleri önceki çalışmalarda saptanmamıştır. Ancak DKK'nın tedarikçi ile birlikte gerçekleştirilen bir uygulama olması ve tedarikçinin DKK sürecine etkisinin önemli olması, bu açıdan da derinlemesine bir bakış açısı gerçekleştirilmesini önemli kılmaktadır. Bu durumun yanında Fethiye yöresinde bulunan ve yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan beş yıldızlı 7 otel yöneticisine soru formuna (Bkz: EK 3) uygun 10 soru, DKK yönteminde yöneticilerin algılamalarını ölçmeye yönelik yüzyüze görüşme şeklinde sorulmuştur. Araştırma kapsamında olan otellerin yöneticileriyle görüşülme sayısı, cevapların tekrara ulaşması sonucunda kesilmiştir.

Örnek olay çalışmasında elde edilen verilerin analizi, betimsel veya içerik analizi yoluyla incelenebilir. Betimsel analizin dört aşaması olarak kuramsal çerçeve oluşturma, verilerin tematik çerçeveye göre işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması aşamaları (Yıldırım ve Şimşek, 2005), bu çalışmada gerçekleştirilmiştir. Tezin ilk iki bölümünde literatür incelemesi sonucunda elde edilen bilgilerin, otellerin departman yöneticileri ve tedarikçi işletme yöneticileri ile elde edilen bilgilerle kıyaslanarak yorumlanması bulunmaktadır.

3.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın kısıtlarından ilki, seçilen yöntem gereği verilerin değerlendirilmesi sonucu araştırmanın sadece inceleme yapılan otel işletmelerinin ve yiyecek içecek hizmet sağlayıcı işletmelerin bilgilerini kapsamasıdır. Bu durum genelleme yapmayı zorlaştırmaktadır. Ancak araştırmanın diğer otel işletmeleri için DKK yaklaşımı ve sonuçları hakkında fikir verebileceği söylenebilir. İkinci kısıt, katılımcı profilini oluşturan otel işletmelerinin yiyecek içecek, önbüro, halkla ilişkiler departmanı yöneticileri, genel müdürler ile tedarikçi konumundaki işletme

yöneticileri araştırma kapsamındadır. Bu bakımdan araştırmaya katılan yetkili kişilerin görüşlerinin dikkate alınmasında bu kişilerce DKK ile ilgili gerçek durumun yansıtıldığı kabul edilmektedir. Üçüncü kısım ise önceden araştırma yapılmamış ve araştırmaya konu teşkil eden yiyecek içecek hizmetleri kapsamında restoran, bar ve diğer mekanlarda DKK uygulayan otel işletmesi sayısının birkaç tane olması istendiği halde, bu şartları taşıyan otel işletmelerinin bulunamamasıdır. Ayrıca araştırmada otel işletmesine dış kaynak sağlayan işletmelerin 1 Haziran ve 15 Eylül arasında açık olması durumuna bağlı olarak bu tarihler dışında mülakat gerçekleştirilmesindeki zorluk, otel işletmelerinin coğrafi konumu ve iletişim konusunda yaşanan kısıtlılıklar da bulunmaktadır.

3.5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları, otel işletmelerine ve yiyecek içecek hizmetlerinde tedarikçi işletmelere dair demografik ve betimsel bulguları, ayrıca hem bu işletmelerden (birincil veriler) hem de dışarıdaki kaynaklardan (ikincil veriler) (Bkz: EK 4 ve EK 5) elde edilen bilgileri kapsamaktadır. Son olarak otel işletmeleri ve tedarikçi işletmeler ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucu sorulan sorulara alınan bilgilere ilişkin bulgular gözlemleri ile birlikte yer almaktadır. Diğer taraftan bu kısımda otel işletmelerinin DKK genel durumuna ait bulgular da sunulmaktadır. Bu elde edilen bulgular ve literatür taraması ile elde edilen bilgiler varsayımlarla incelenmektedir.

3.5.1 Örnek Olaya İlişkin Demografik ve Betimsel Bulgular

Otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK durumu ile ilgili örnek olaya ilişkin demografik bulgular, görüşülen sorumlu kişilerin çalıştıkları işletmeler ile ilgili genel bilgileri ve diğer bazı kişisel bilgileri kapsayacak şekilde, ayrıca yöneticilerle görüşülme tarihlerine göre Tablo 4'teki gibi saptanmıştır.

Tablo 4: Örnek Olaya İlişkin Demografik Bulgular

İşletmelerin ve Görüşülen Yöneticilerin Özellikleri	İşletmelerin Adı ve İşletmelerle Görüşülme Tarihi		
	Ilıca Oteli (5*) 01.05.2010	Reyhan Pastanesi 30.04.2010	Tuval Restoran 30.04.2010
İşletmelerin Kuruluş Yılı	1996	(1965-1970) 1991	2002
İşletmelerin Kuruluş Yeri	Çeşme/İzmir	Alsancak/İzmir	Alaçatı/İzmir
İşletmelerin Merkez ve Şube Sayısı	1	3	3
İşletmelerin Merkez ve Şube Yerleri	Çeşme/İzmir	Alsancak/İzmir Balçova/İzmir Çeşme/İzmir	Alaçatı/İzmir Konak/İzmir Çeşme/İzmir
İşletmelerdeki Görüşülen Yöneticilerin Görevi	Yiyecek İçecek Servis Müdürü	Çeşme ve Balçova Şube Müdürü	Muhasebe ve Finansman Müdürü
İşletmelerdeki Görüşülen Yöneticilerin Cinsiyeti	Erkek (E1)	Erkek (E2)	Erkek (E3)
İşletmelerdeki Görüşülen Yöneticilerin Yaşı	48	37	41
Görüşülen Yöneticilerin İşletmelerdeki Çalışma Süreleri	5	3	5
İşletmelerdeki Görüşülen Yöneticilerin Eğitim Durumu	Lise Mezunu	Lise Mezunu	Yüksek Lisans Mezunu

Tablo 4'te görüldüğü üzere görüşme yapılan otel çalışanları orta yaş üstü ve üst düzey yöneticilerdir. Görüşme gerçekleştirilen erkek üst düzey yöneticilerden ikisi lise, birisi yüksek lisans mezunudur. Görüşülen yöneticilerin bu işletmelerde çalışma süreleri çok eskiye dayanmamaktadır. İşletmelerin kuruluş yerleri bakımından Ilıca Oteli ve Tuval Restoran İzmir'in ilçelerinde, Reyhan Pastanesi

İzmir merkezde faaliyete başlamıştır. Dış kaynak sağlayıcı işletmeler, İzmir merkezde farklı yerlerde de şubeye sahiptir. Çeşme’de bulunan beş yıldızlı Ilıca Oteli, Özilhan ve Özkardeşler ortaklığına bağlı Oden İnş. Tur. ve Tic. A.Ş. bünyesinde Turban Oteli’nin özelleştirilmesi sonucu 1996 yılında alınmıştır. Ayrıca otel, 2004 yılında beş yıldızlı hizmet vermeye başlamıştır (2008 yılında otelin beş yıldızla uygunluğu denetlenmiştir). Aynı şirkete bağlı Akçay ve Ürgüp otelleri de faaliyet göstermektedir ancak bu oteller kirada bulunmaktadır.

Ilıca Oteli, Spa & Wellness Thermal Resort Oteli adı ile hizmet sunmaktadır. Termal özellik gösteren otel, 91 no’lu kaplıca ruhsatını 30.11.2006 yılında almıştır (<http://www.alomaliye.com>, 2010). Ayrıca otel, Boyalık Mevkii Ilıca, Çeşme adresinde faaliyet göstermektedir. Otel, uluslararası Adnan Menderes Havaalanı’na 84 km ve İzmir şehir merkezine 74 km uzaklıktadır. Otelin toplam oda sayısı 258’dir. Standart odalarla birlikte farklı özellikli suit, aile odaları ve bungalovlar da bulunmaktadır. Yiyecek içecek departmanına bağlı olarak Kalama Restoran, Izgara (Grill) Bar, Pitos Kafe, Patalya Bar, Lobi Bar, Spa Vitamin Bar, Havuz Bar, Vento Bar Disko ve Vela Plaj ile Bahçe Bar olmak üzere bina içinde ve dışında misafirlere yiyecek içecek hizmeti verilmektedir. 24 saat oda servisi ve odalarda minibar hizmeti sunulmaktadır. Çocuklar için su parkı ve mini club, toplam açık-kapalı 7 adet yüzme havuzu, özel plaj, iskele ve su sporu hizmetleri olan otelin 1000 kişiye kadar düğün ve 600 kişiye kadar teknoloji donanımlı toplantı, kongre, gala organizasyonu hizmeti de mevcuttur. Sauna, hamam, termal su ve sıcak su havuzu ile fitness kısımlarına da sahip olan otel, kuaför, kuyum, fotoğraf ve butik olmak üzere bu ihtiyaç duyulan dükkanları da giriş katında bulundurmaktadır. Büyük bir alanda hizmet veren otel, misafirlerine 700 araçlık otopark, döviz bozdurma servisi, kuru temizleme ve çamaşır yıkama ile kablosuz internet hizmeti sunmaktadır.

Çeşme Ilıca Oteli, gerekli tüm departmanları bünyesinde bulundurmaktadır. Yaz-kış hizmete açık olan otel, kış aylarında misafir yoğunluğunun az olması durumlarında kapatılmaktadır. Grup rezervasyonları kapsamında kışın faaliyet gösteren otelin misafir kitlesini genelde yerli misafirler oluşturmaktadır. Türkiye’de tanınırlık kazanan Ilıca Oteli, bazı dönemlerde promosyon çalışmaları da

yapmaktadır. Tanıtım bakımından özellikle yerli basınla oldukça ilgi gösterdiği otelin web sitesi vardır (Web Adresi: www.ilicahotel.com). Otel kapsamlı faaliyet alanlarına sahiptir ve bu hizmetlerin bir kısmında DKK gerçekleştirmektedir.

Ilıca Oteli'nin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulaması ünlü markalarla kiralama (leasing) anlaşması şeklinde sağlanmaktadır. Bu konseptte otelin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak sağlayıcı işletmelerinden biri olan Reyhan Pastanesi, 1990'lı yıllarda İzmir'de 9 Eylül Meydanı'nda Fuar Pastanesi olarak hizmet vermiştir. 1965 yılında Alsancak'ta faaliyete açılmış ancak 1970'li yıllarda bina tadilatı nedeniyle kapanarak 1991 yılında aile şirketi olarak yeniden hizmete başlamıştır. İzmir'de üç farklı yerde hizmet veren Reyhan Pastanesi, bir tane imalathaneye sahiptir. Reyhan Pastanesi Agora Alışveriş Merkezi giriş katında (Balçova), Alsancak merkezde ve Çeşme Ilıca Oteli'nin bahçesinde pastane hizmeti vermektedir. Reyhan Pastanesi'ne telefonla ulaşılması sonucu bu mekanlar telefonda belirtilmektedir. Bu durum paket servisi de bulunan pastanenin hizmetlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca yiyecek üretiminde (catering) yılda yaklaşık 10.000 kişiye banket hizmeti veren pastane, İzmir ve çevresinde tanınan bir markadır. Çeşme'de ikinci bir şube daha açılması planlanmaktadır.

Reyhan Pastanesi, günlük 180 farklı ürün çeşidi olarak tatlı, tuzlu kurabiyeler, börekler, pastalar, çikolatalar, kahvaltı, poğaç, dondurma ve diğer tatlı türlerini üretmektedir. İçecek olarak ise sıcak-soğuk sunulan 15 farklı çay ve 30 farklı kahve sunumu gerçekleştirmektedir. Reyhan Pastanesi'nin beş katlı ve iki bin metrekare kapalı alan olan imalathanesinde yirmi sekiz kişilik üretim kadrosu çalışmaktadır. Ayrıca gıda mühendisi ve teknikeri denetiminde yiyecek üretimi yapılmaktadır. Pastanenin kablosuz internet hizmeti, Web sitesi (Web Adresi: www.reyhan.com.tr) ve paket servis için basılmış broşürleri bulunmakla birlikte pastane masalarında müşteri anket formları yer almaktadır. Aylık çıkartıkları "Peçete" adlı 1 sayfalık peçeteye benzeyen üstünde değişik bilgiler olan süreli yayımları vardır. Garsonlar kulaklıklılı telsiz cihazı kullanmakta, bilgisayarlı sistemde müşteri siparişleri alınmakta ve mutfığa gönderilmektedir. İzmir Reyhan Pastaneleri yaz-kış, Çeşme Ilıca Oteli'ndeki şubeleri ise yaz sezonunda faaliyet göstermektedir.

İlca Oteli'nin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasında kiralama (leasing) anlaşması taraflarından diğer bir tanınmış marka olan Tuval Restoran, 1989 yılında hediyelik eşya dükkanı ve sanat galerisi şeklinde ticaret hayatına başlamış ve 2002 yılında da İzmir Alaçatı'da restoran olarak hizmete girerek yöreye ait doğal binasında modern şekilde dizayn edilmiştir. Yaz sezonu boyunca bu mekanında yaklaşık 20.000 kişiye hizmet veren Tuval Restoran, Ege ve Dünya Mutfaklarından farklı ürünler (fondü ve et fajitas gibi) sunmaktadır. Ayrıca 110 kişi kapasiteli "Mastika by Tuval" adı ile İzmir Konak'ta Pier Alışveriş Merkezinde yer alan diğer mekanın konsepti daha farklıdır. Burada Yunan taverna eğlencesinin yanında Ege mezeleri, otları, zeytinyağlıları, özel soslu bonfileleri ile Akdeniz karması yiyecek hizmeti verilmektedir. Diğer şubelerini İlca Oteli içinde açan Tuval Restoran, burada da farklı hizmet anlayışı oluşturmuştur. "Tuval On The Beach" adını verdikleri bu mekanda yine et çeşitleri ile Akdeniz menüsü olarak balık ve pizzanın yanı sıra asma yaprağına sarılmış barbun balığı, nohutlu kalamar ve sakızlı kadayıf içinde karides gibi farklı tatları da sunmaktadır. Otelin deniz kenarında bulunan bir kısmının anlaşma ile Tuval Restorana kiralanması, bu alanda değişik hizmetleri ortaya çıkarmıştır. Restoran hizmetinin yanında plaj bar ve kafesi ile içecek hizmeti verilmekte, ayrıca otelin bu kısmında restoran tarafından düğün ve konser organizasyonları gerçekleştirilmektedir.

İlca Oteli'nde yer alan 300 kişilik Tuval Restoranın İzmir'deki mekanı yaz-kış açıkken İlca Oteli'nde ise yaz aylarında hizmet verilmektedir. Web sitesi (Web Adresi: www.tuvalalacati.com) olan ve misafirlerine internet hizmeti de sunan restoran, menü, peçeteler, iskele zemini, plaj masaları, havlu, ışıklı pano ve garson uniformaları gibi alanlarda reklam almaktadır. Restoran kartvizitinde rezervasyonlar için İlca Oteli İskelesi, Çeşme şeklinde adres belirtilmektedir. Ayrıca restoran hakkında yerli basında tanınmış kişileri ağırlaması ile ilgili haberler bulunmaktadır.

Bu işletmelerin bulunduğu İzmir ili, Türkiye'nin üçüncü en büyük ili ve fuarlar merkezi olmakla birlikte çağdaş limanı, tarihi kalıntıları ve doğal güzellikleri ile ticaretin ve turizmin yoğun olduğu yerlerden birisidir. Kuzeyde Madra Dağları, güneyde Kuşadası Körfezi, batıda Tekne Burnu, doğuda Aydın ve Manisa il sınırları

ile çevrilerek kendi adıyla anılan bir körfeze de sahiptir. Egede yer alan İzmir (eski adı Smyrna)'ın batısında denizi, plajları ve termal merkezleriyle Çeşme Yarımadası, Akdeniz'e inen güney kısmında Selçuk, Marmara'ya doğru olan üst kısmında ise Bergama bulunmaktadır (Bkz: EK 4). Tarihinde birçok uygarlığa (Aiol, Ion, Dor Roma, Bizans, Pers, Osmanlı gibi) ev sahipliği yapan yörenin iklimi ılımandır. Şehrin yüzölçümü 11.973 km², nüfusu 2008 sayımına göre yaklaşık 4.000.000 kişidir. İzmir'e ulaşım ise denizyolu, havayolu, karayolu ve demiryolu ile sağlanmaktadır. İzmir, kumrusu, boyozu, Ege mutfağı, üniversiteleri, sanatsal etkinlikleri ve teleferiği ile ayrıca bilinmektedir. 28 ilçesi olan İzmir'in batısında yer alan Ilıca Oteli'nin bulunduğu Çeşme ilçesi, doğuda Urla, kuzeyde Karaburun, batıda ve güneyde Ege Denizi ile çevrilidir. İlçenin deniz seviyesinden yüksekliği 5 metre, yüzölçümü 260 km² ve 2000 yılı nüfus sayımına göre toplam nüfusu 37.372'dir. İlçenin ekonomik yapısını turizm belirlemektedir. Ayrıca burada İldırı (Erythrai) antik kenti ve tarihi Osmanlı eserleri de yer almaktadır. Çeşme yöresinde rüzgar kaynaklı enerji üretimi için rüzgar türbinleri göze çarpan diğer unsurlardır (<http://www.izmirturizm.gov.tr>, 2009, 2010; <http://tr.wikipedia.org>, 2010).

Fethiye'de beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamama durumu ile ilgili demografik bulgular, görüşülen sorumlu kişilerin çalıştıkları işletmeler ile ilgili genel bilgileri ve diğer bazı kişisel bilgileri kapsayacak şekilde, ayrıca yöneticilerle görüşülme tarihlerine göre Tablo 5'teki gibi saptanmıştır. Bu otellerin 4 adeti Ölüdeniz'de ve 3 adeti Fethiye koylarında yer almaktadır. Resort özelliği gösteren beş yıldızlı otellerin 2 adeti tam pansiyon ve 5 adeti herşey dahil sistemde, Nisan-Kasım döneminde çalışmaktadır. Oteller beş yıldız kriterlerine uygun ve genellikle tatil köylerini kapsamaktadır. Oteller oda servisi gerçekleştirmemektedir. Bunun nedeni, otellerin her şey dahil sistemi uygulamasından ve/veya dağlık alanda konumlanmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5: Fethiye’de Beş Yıldızlı Otellere İlişkin Demografik Bulgular

İşletme ve Görüşülen Yönetici Özellikleri	İşletmelerin Adı ve İşletmelerle Görüşülme Tarihi						
	F1 10.08.2010	F2 11.08.2010	F3 12.08.2010	F4 12.08.2010	F5 12.08.2010	F6 13.08.2010	F7 17.08.2010
İşletmelerin Kuruluş Yılı	1989	1996	1991	1986	1992	1990	1993
İşletmelerin Kuruluş Yeri	Fethiye	Ölüdeniz/ Fethiye	Ölüdeniz/ Fethiye	Ölüdeniz/ Fethiye	Ölüdeniz/ Fethiye	Fethiye	Fethiye
İşletmelerin Çalışma Dönemi-Sistemi	Nisan-Kasım Herşey Dahil	Nisan-Kasım Herşey Dahil	Nisan-Kasım Tam Pansiyon	Nisan-Kasım Herşey Dahil	Nisan-Kasım Herşey Dahil	Nisan-Kasım Herşey Dahil	Nisan-Kasım Tam Pansiyon
İşletmelerin Merkez ve Şube Sayısı	2	1	3	5		6	2
İşletmelerin Merkez ve Şube Yerleri	Fethiye Belek	Ölüdeniz	Ölüdeniz Antalya Kapadokya	Ölüdeniz-2 Marmaris-2 Bodrum-1		Fethiye-1 Marmaris-1 Bodrum-2 Side-1 Kemer-2	Fethiye Antalya
İşletmelerde Görüşülen Yöneticilerin Görevi	Yiyecek İçecek Müdürü Önbüro Müdürü	Genel Müdür Yiyecek İçecek Müdürü Önbüro Müdürü	Yiyecek İçecek Müdürü Önbüro Müdür Yrd.	Operasyon Halkla İlişkiler Müdürü Önbüro Müdürü	Yiyecek İçecek Müdürü Önbüro Şefi	Yiyecek İçecek Müdür Yrd. Önbüro Müdür Yrd.	Yiyecek İçecek Müdür Yrd. Yiyecek İçecek Müdür Yrd.
İşletmelerde Görüşülen Yöneticilerin Cinsiyeti, Yaşı ve İşletmelerde Çalışma Süreleri	Erkek (E4:45:2) (E5:33:15)	Erkek (E6:45:14) (E7:44:11) (E8:29:5)	Erkek (E9:45:6) (E10:35:6)	Erkek (E11:42:3) (E12:35:5)	Erkek (E13:34:3) (E14:36:5)	Erkek (E15:34:14) (E16:41:15)	Erkek (E17:35:15) (E18:30:12)
İşletmelerde Görüşülen Yöneticilerin Eğitim Durumu	Lise Lise Mezunu	Ön Lisans Lise Ön Lisans Mezunu	Lise Yüksek Lisans Mezunu	Lise Ön Lisans Mezunu	Ön Lisans Ön Lisans Mezunu	Lise Mezunu	

Tablo 5’ten anlaşılacağı üzere otellerin Antalya ve Muğla ilçeleri ağırlıklı olmak üzere farklı yerlerde şubeleri bulunmaktadır. Görüşülen otel yöneticileri 1 adet genel müdür, 4 adet yiyecek içecek müdürü ve 3 adet müdür yardımcısı, 1 adet operasyondan sorumlu halkla ilişkiler müdürü, 3 adet ön büro müdürü ve 2 adet müdür yardımcısı ile 1 adet ön büro şefidir. Görüşülen yöneticilerin hepsi erkektir.

Yöneticilerin yaş aralığına göre dağılımı, 25-30 arası 2 kişi, 30-35 arası 6 kişi, 35-40 arası 1 kişi ve 40-45 arası 6 kişidir. İşyerinde çalışma süreleri, 1-5 yıl arası 6 kişi, 5-10 yıl arası 2 kişi, 10-15 yıl arası 7 kişi olmak üzere en fazla 10-15 yıl arası aynı işletmede çalışanlar bulunmaktadır. Yöneticilerden 9 kişi lise, 5 kişi ön lisans ve 1 kişi yüksek lisans mezunudur.

Araştırma gerçekleştirilen otellerin bulunduğu ve antik dönemde Telmessos olarak bilinen Fethiye, Anadolu medeniyetlerinden Likya'nın Karya ile batı sınırındadır. İlçenin tarihi M.Ö. 5. yy.'a kadar uzanmaktadır. Birçok yerleşime ev sahipliği yapan Fethiye'de gün ışığına çıkarılmış antik yerleşimler, tarihi gezilere açıktır. Fethiye'nin doğal güzelliklerinden Saklıkent, Dalyan, Öüdeniz ve Kelebekler Vadisi turizm değerleri arasında yer almaktadır. Ayrıca Fethiye, yamaç paraşütü gibi farklı sporların yapılmasına olanak vermektedir. (<http://www.fethiye.net>, 2010). Coğrafi konum olarak Akdeniz Bölgesi'nin batı kesiminde yer alan Fethiye, Muğla iline bağlı bir ilçedir. Yüzölçümü 3.059 km² olan Fethiye, doğu ve güneydoğu'da Antalya ili, güney, güneybatı ve batıda Akdeniz, kuzeybatıda Dalaman ilçesi, kuzeyde Denizli ve Burdur illeriyle çevrilidir. Muğla iline 130 km uzaklıktadır. Turistik ilçenin 2008 sayımına göre nüfusu 72.281'dir (<http://tr.wikipedia.org>, 2010).

3.5.2 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Genel Durum Bulguları

Çeşme Ilıca Oteli'nden E1 ile yapılan görüşme sonucu otel işletmesinin DKK genel durum bulguları ve Çeşme'de diğer otellerin DKK durumu hakkındaki bilgilerine dair bulgular aşağıdaki gibidir.

E1, Çeşme'de bulunan diğer oteller hakkında bildiği DKK uygulaması olup olmadığına dair Ilıca Oteli'ne çok yakın konumda olan iki büyük otel için cevap vermiştir. Bu durum için Altinyunus Oteli DKK uygulaması olarak yiyecek içecek hizmeti kapsamında tanınmış Sir Winston Tea Cafe'yi marinasında bulundurmaktadır. Altinyunus Oteli, 1. sınıf tatil köyü sınıfında yarım pansiyon

çalışan ve 465 odalı bir oteldir. ISO 9000-2001 Kalite belgeli ve 200 yat kapasiteli bir marinası vardır (<http://www.altinyunus.com.tr>, 2010). Yine termal otel özelliğinin yanında birçok faaliyet alanı bulunan otelin bazı destek faaliyetlerinde, alışveriş merkezindeki dükkanlarda ve yiyecek içecek hizmetlerinde (Sir Winston Tea Cafe) DKK uygulaması bulunmaktadır.

Çeşme’de Ilıca Oteli’ne diğer yakın konumda bulunan Radisson Blu Oteli’nde DKK uygulamasının, devlete ait olan bu otelin yönetiminin otele bırakılarak kardan pay alınması şeklinde olduğu belirtilmiştir. Radisson Blu Resort&Spa Oteli gibi Radisson Otelleri birçok ülkede faaliyet gösteren zincir özelliğindedir. 312 odalı Çeşme Radisson Blu Oteli’nin yine büyük bir otel olması ile birçok fonksiyonu ve faaliyet alanı bulunmaktadır (<http://www.radissonblu.com.tr/resort-cesme>, 2010).

Ilıca Oteli yiyecek içecek servis müdürü E1 ile yapılan görüşmede Ilıca Oteli’nin genel DKK alanlarını belirlemeye yönelik sorulan “Ne zamandan beri ve hangi hizmetler için dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?” sorusu ile konaklama olarak otelin bungalovlarının Tuval Restoran ile birlikte işletildiği, çamaşırhane hizmetlerinde ara ara dışarıdan bir işletme ile çalışıldığı ve teknik hizmetler kapsamında da büyük sorunlarla karşılaşıldığı zaman dışarıdan bir işletmeden hizmet alındığı belirtilmiştir. Reklam ve tanıtım faaliyetlerinde ise menü altlığı ile üniforma gibi malzemelerde bazı işletmelerle karşılıklı işletmenin ve otelin ismini içerecek şekilde baskılar gerçekleştirildiği ve böylece maliyetsiz olarak bu malzemelerin yapılmasının sağlandığı, bunun yanında reklam aracı olarak da bu durumun kullanıldığı bulgulanmıştır. Ayrıca reklam tanıtım broşürlerinin yapılmasının da dış kaynağa bırakıldığı belirtilmektedir.

Otelin dış kaynaklardan sağladığı hizmet alanlarından biri de bahçe peyzajı işleridir. Otelin içinde bulunan dükkanların ise kuaför, fotoğraf, kuyum ve butik-market dükkanları olarak kiralandığı böylece misafirin ihtiyaç duyacağı bu hizmetlerin otele gelir getirecek şekilde otel bünyesine taşındığı saptanmıştır. Otelin

önemli unsurlarından biri olan plajının işletilmesinde ise otelin ön plaj alanının otel tarafından ancak Tuval Restoran'a kiralanana kısımda bulunan plaj ve iskele alanının bu işletme tarafından beach gibi hizmete açık olduğu vurgulanmıştır. Otelin yine ön kısmında yer alan havuzların bakımları kapsamında genel ilaçlama faaliyeti olarak DKK gerçekleştirildiği saptanmıştır. İnsan kaynakları hizmetlerinde ise personel alımı bakımından ihtiyaç duyulduğu zaman bir web sitesinden yardım alındığı belirtilmiştir. Ayrıca organizasyon hizmetleri kapsamında yoğunluk olduğu zaman personel eksikliğini gidermek için yörede bulunan turizm yüksekokulu öğrencileri ve MEB'e bağlı turizm meslek lisesi öğrencileri ile işbirliğine gidildiği belirlenmiştir.

Bu bilgilere dayanarak DKK uygulanmayan alanlar olarak kat hizmetleri, genel alan temizliği, muhasebe faaliyetleri, spa ve hamam hizmetleri ile güvenlik hizmetlerinin yanında organizasyonlarla ilgili banket faaliyetleri saptanmıştır. Görüşme sonucu bu hizmetlerin otel tarafından gerçekleştirilmesi durumu ile birlikte kat hizmetlerinden oda temizliğinin dışarıya yaptırılmasına karşı çıkılan bir durum da bulgulanmıştır. Ancak diğer taraftan insan kaynakları faaliyetlerinin, konaklama faaliyetinin ve yiyecek içecek hizmetinin büyük kısmının otelin oda sayısına, restoran-bar sayısına ve personel sayısına bağlı olarak büyük oranda otel tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Otelde 4 blok olan otelin yan tarafındaki konaklama kısmında DKK bulunmamaktadır. Otelin 5 katlı ana binasının 3 katında konaklama ve en üst katında kapalı organizasyon alanlarının genelde deniz manzaralı olması ve otelin plajını yakın şekilde göstermesi ile beraber bu alanlarda DKK yapılmaması durumu ve görüşme günü otelin organizasyonlar ile %100 dolu olmasının belirlenmesi ve bunun gözlemlenmesi sonucu bu kısımların, ayrıca otelin termal özelliğinden dolayı spa ve termal kısmın, otele büyük ölçüde değer kattığı düşünülmektedir. Belirlenen DKK alanlarında ise otelin DKK uygulaması kısa bir süredir vardır. Görüşme kapsamında yiyecek içecek hizmetleri ile ilgili DKK konusunun araştırmanın temel konusu olması bakımından bu hizmetlerde DKK'ya ilişkin bulgulara alt başlıkta ayrıntılı bir şekilde değinilmektedir.

Yiyecek içecek departmanlarında DKK uygulamayan Fethiye’de beş yıldızlı otellerin diğer faaliyetlerindeki DKK genel durum bulguları ise Tablo 6’daki gibidir.

Tablo 6: Fethiye’de Beş Yıldızlı Otellere Ait DKK Genel Durum Bulguları

Faaliyetler/Oteller	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Yönetim	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Odalar	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Genel Alan Temizliği	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
İnsan Kaynakları	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Teknik Hizmet	Yok	Kısmi	Yok	Kısmi	Kısmi	Yok	Yok
Animasyon	Yok	Yok	Yok	Var	Var	Yok	Yok
Reklam/Tanıtım	Var	Var	Var	Kısmi	Yok	Var	Var
Bilişim Hizmetleri	Var	Var	Var	Yok	Var	Kısmi	Kısmi
Oda Temizliği	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Çamaşırhane Hizmetleri	Yok	Var	Yok	Var	Var	Yok	Var
Havuz Bakımı	Kısmi	Kısmi	Kısmi	Kısmi	Kısmi	Kısmi	Kısmi
Bahçe Peyzajı	Kısmi	Kısmi	Yok	Kısmi	Kısmi	Yok	Var
Güvenlik	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Muhasebe	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Su sporları	Var	▪	Var	▪	Yok	Var	Var
Plaj İşletmesi	Yok	▪	Yok	▪	Var	Yok	Yok
Dükkanlar (Satış Mekanları)	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Spa&Hamam	Kısmi	Var	Yok	Var	Var	Var	Kısmi

Fethiye’de beş yıldızlı yedi otelde dükkanlar bulunmaktadır. Otelerde misafir ihtiyaçlarını karşılamak için kiralama ile genellikle halı, kuyum, deri, takı, hediyelik eşya mağazaları, fotoğraf ve market hizmeti vardır. Bu sayılanların yanında bazı otellerde optik, temizlik malzemesi dükkanları, oyun salonu, inşaat, müzik ve film satışı da bulunmaktadır. Araştırma kapsamında yedi otelden beş otelin

reklam/tanıtım faaliyetlerinde DKK uygulamasını gerçekleştirdiği bulgulanmıştır. Bir otel bu faaliyetinde kısmi olarak DKK uygularken, diğer bir otel ise uygulamayı gerçekleştirmemektedir. Bilişim hizmetlerinde dört otel ve kısmi olarak iki otel dış kaynaktan faydalanmaktadır. Bir otel ise bu faaliyetinde DKK uygulamamaktadır. Çamaşırhane hizmetlerini dört otel DKK ile gerçekleştirmekte, diğer üç otel ise çamaşırhane hizmetinde DKK uygulamasını tercih etmemektedir. Su sporları hizmeti bulunan beş otelden dört otel, bu faaliyeti dış kaynağa bırakmaktadır. Bir otelin bu faaliyetinde DKK yoktur. İki otelin su sporları hizmeti, plajı olmadığından dolayı bulunmamaktadır. Spa&hamam hizmeti kapsamında dört otelde DKK vardır. İki otel kısmi olarak bu faaliyetinde dış kaynakla anlaşmaktadır. Bir otel ise bu faaliyeti kendisi gerçekleştirmektedir. Animasyon hizmetinde iki otelin DKK uyguladığı bulgulanmıştır. Beş otel ise animasyon hizmetini dış kaynağa bırakmamaktadır. Bahçe peyzajı faaliyetinde bir otelde DKK vardır. Diğer dört otelde ise bu faaliyette kısmi olarak DKK uygulanmakta ve iki otelde ise DKK bulunmamaktadır. Plaj işletmesi bakımından bir otel kiralama ile DKK uygularken, iki otelin kendine ait plajı yoktur. Diğer dört otel, plajını kendisi işletmektedir.

Havuz bakımı hizmetlerinde ilaçlama ve hijyen koşulları denetimi bakımından kısmi olarak yedi otel de DKK uygulamaktadır. Otellerden üç adeti teknik hizmet kapsamında önemli sorunlar karşısında DKK'yı kısmi gerçekleştirmektedir. Diğer oteller ise bu hizmeti kendi teknik hizmet personeli ile sağlamaktadır. Otellerin DKK sözleşmelerini yıllık yaptığı ve genellikle aynı dış kaynaklarla çalıştığı bulgulanmıştır. Otellerin yiyecek içecek hizmetinin yanı sıra yönetim, odalar, genel alan temizliği, insan kaynakları, oda temizliği, güvenlik ve muhasebe faaliyetlerinde de DKK yoktur. Denetim konusunda DKK uygulamasına yönelik ise "National Britannia" şirketi tarafından düzenli aralıklarla otellerin hijyen koşullarının denetlenip raporlandığı ve belirli süre sonunda olumlu sonuçlara göre altın belge verildiği saptanmıştır. Diğer bulgular olarak F2 otelinin ISO 9001 ve ISO 22000 için başvurduğu belirtilmektedir. F1 ve F5 otelinde ise kalite sistem belgesi yoktur. F3, F4 ve F7 otelinin ISO 22000, F6 otelinin de ISO 9001 belgesi bulunmaktadır. Ayrıca otellerin misafir kitlesini genellikle İngilizler olmak üzere AB'de yaşayanlar, Türk, Rus ve Doğu Bloğu ülkelerinden gelenler oluşturmaktadır.

3.5.3 Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanında Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasına İlişkin Bulgular

Ilıca Oteli'nden E1, Reyhan Pastanesi'nden E2 ve Tuval Restoran'dan E3 ile araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde otelin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasına ilişkin bulgular, sorulara alınan cevaplarla hem otel yiyecek içecek yetkilisinin hem de tedarikçi konumunda olan işletme yetkililerinin gözünden aşağıdaki gibidir.

Yiyecek İçecek Departmanında DKK Uygulayan Otelin Bulguları:

E1 ile yapılan görüşmeye göre, otelde Fransız sisteminden hiyerarşi ve ara eleman fazlalığını önlemek için vazgeçildiği ve İngiliz sisteminde örgüt yapısı oluşturulduğu belirtilmektedir. Böylece maliyetler azalmış, iletişimde kolaylık ve hızlı hizmet sağlanmaya başlanmıştır. Bu departmanın müdürü bulunmamaktadır. Tüm departman faaliyet sorumluları direkt genel müdüre bağlıdır.

Otelin Öz Yetenekleri:

Konaklama ve yiyecek içecek hizmetinin otelde kaliteli bir şekilde verilmesi otelin öz yeteneği olarak algılanmaktadır. Bu durum için E1 “*Eğer otelde yemek kötüyse konaklama olmaz. Diğer taraftan konaklama kötüyse yemek hizmeti de olmaz*” şeklinde bir açıklama getirmiştir. Bu durum yatak-kahvaltı ve yarım pansiyon sistemde çalışan otelin konaklama ve yiyecek içecek hizmetinin birlikte geliştirilmeye çalışıldığı temel alanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca organizasyonlar kapsamında otelin düğün ve gala gibi faaliyetlerinde yiyecek içecek ve konaklama hizmetinin varlığı yine bu alanlarında DKK'ya gidilmeme sebebidir.

Otelde DKK Yapılan Yiyecek İçecek Hizmetleri ve Süresi:

Otelin diğer DKK alanlarının önceden belirtilmesinin yanında yiyecek içecek hizmetlerinde bahçe alanlarında dışarıdan işletmelere kiralama şeklinde ayrı

bir restoran ve pastane açılması ile bahçe organizasyon alanının, plaj alanının ve bar hizmetlerinin bir kısmının dış kaynağa devredildiği vurgulanmıştır. Otelin, kendi Kalama Restoranı'nda yiyecek içecek hizmeti verilmesi ile birlikte havuz bar, lobi bar ve ızgara bar kısımlarında a la carte olarak hizmet sunulmaktadır. Ancak Ilıca Otel, otelin arka bahçesinde ve yol kenarında yer alan önceden yeşil alan olarak kullandığı bir köşesini, Reyhan Pastanesi'ne 5 yıllığına kiralama yoluna gitmiştir. Ayrıca ön plaj kısmında otelin önceden düğün organizasyonu alanı olarak kullandığı yerini Tuval Restoran'a 3 yıllığına kiraladığı belirlenmiştir.

Tuval Restoran'ın kiraladığı otelin önünde deniz kenarındaki kendi kısmında bu işletme tarafından snack bar hizmeti, restoran hizmeti, düğün ve konser organizasyonu kapsamında banket hizmeti ve plaj hizmeti verildiği belirtilmiştir. Reyhan Pastanesi'nin ve Tuval Restoran'ın verdikleri yiyecek içecek hizmetlerinin ise dışarıya açık bir şekilde gerçekleştirildiği vurgulanmıştır.

Otelin yiyecek içecek hizmetleri kapsamında DKK uygulanmayan alanlar olarak oda servisi ve minibar hizmetleri belirlenmiştir. Oda servisi ve minibar hizmetlerinde DKK'ya gidilmeme nedeni olarak misafir odalarına otel personelinden belirli kişilerin girebilmesi ve odaların misafirin özel kullanım alanı olmasından dolayı eşyaların ortalıkta olabileceği düşüncesi ile misafirin bundan rahatsızlık hissi duyabileceği ve otelin bazı kuralları içinde bu durumun da yer alması şeklinde sıralama yapılmıştır. Hem Tuval Restoran hem de Reyhan Pastanesi'nin otele oda servisi hizmetinin olmadığı saptanmıştır. Ayrıca paket servis ile gelen herhangi bir şeyin bile yiyecek içecek departmanında çalışan birisinin denetiminde ve o kişi tarafından uygun görülürse odaya çıkartılabileceği belirtilmiştir. Oda temizliği ve minibar hizmetleri için E1 "*Ben tatile gitsem ve odama ben yokken birkaç kişinin girip çıktığını hissetsem rahatsızlık duyarım*" şeklinde empati kurarak hizmet anlayışlarını göstermiştir. Ayrıca minibar hizmetinin farklı departmanlara yaptırılmasına karşı çıkıldığı belirlenmiştir.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK Nedenleri:

Ilıca Oteli'ni yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya yönelten neden, marka ve ünlü işletmeler ile çalışılarak otele artı değer kazandırmak olarak belirtilmiştir. Ancak bu artı değerın oluşması için otelin yapacağı yatırıma göre maliyeti yüksek olan ve farklı faaliyetlerin otel bünyesine taşınması amacının olması gerektiği bulgulanmıştır. Önceden yeşil alan olarak kullanılan ve marka olmuş, tanınan Reyhan Pastanesi'ne kiralanan alana gelen misafirler ile otelin yol kenarı kısmının da hareketlendiği belirtilmiştir. Ayrıca bu alanı otelin kendisinin işletmesi durumunda belki de bu kitle ile yoğunluğu sağlayamayacakları ise belirtilen diğer görüşler arasındadır. Tanınmış ve marka olmuş işletmeler ile işbirliği yapılmasının üst gelir grubunda yer alan misafirlerin otele gelmesini ve karşılıklı tanınmışlığı arttırarak sözü edilen misafir kitesinin büyütmesini sağladığı bulgulanmıştır. Diğer taraftan dış kaynağa devredilen alanların otelin işletmesi yerine dışarıya kiralınması ile otelin bu durumdan maliyetlerinden kurtulup direkt gelir sağlandığı belirlenmiştir.

Yapılan görüşmede Ilıca Oteli'nin büyük bir tesis olması ve tanınmışlığı ile konaklayan misafirlerine farklı zevklere hitap eden bazı konseptlerin taşınması gerekliliği belirtilmiştir. Böylece misafirlerin otelde konakladıkları süre içinde otel dışında da gezip yiyecek içecek hizmeti almaları yerine otel içinde dış kaynağa kiralanan ve işletilen yerlere misafirin ihtiyaçları doğrultusunda gitmesini tercih ettikleri ve bu işletmeleri rakip olarak görmedikleri saptanmıştır. Bu durumun otelin yatak-kahvaltı ve yarım pansiyon sistemde çalışması sonucu konaklama, yemek ve kahvaltı ücretinin satış fiyatına dahil olması nedeniyle sadece otelde bulunan misafirin farklı ihtiyaçlarını karşılamak amaçlı gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Dış kaynağa kiralanan konseptlerden Tuval Restoran için otelin de rezervasyon aldığı, bu durumdan olumsuz etkilenmedikleri ve memnuniyet duydukları bildirilmiştir.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Desteği Alınacak Faaliyetleri Belirleme Süreci:

E1 ile yapılan görüşmeye göre otelde bu tür faaliyetler için uzun süreli planlamalar gerçekleştirilmediği ve yiyecek içecek hizmetlerinde bazı konseptlerin

otelde oluşturulması düşüncesinin ortaya çıkması ile uygulama arasında kısa bir süre olduğu saptanmıştır. DKK ile otele taşınmasına karar verilen konseptler için aslında önceden böyle bir düşüncenin olmadığı fakat sonradan DKK'ya karar verilmesi ile karşılıklı görüşmelerin gerçekleştirildiği ve zaten tanınmış olan bu işletmeler ile otel üst yöneticisinin informal olarak da önceden görüştüğü belirlenmiştir. Reyhan Pastanesi ile 4 aylık ve Tuval restoran ile 3 aylık görüşmeler sonunda sözleşmelerin yapıldığı bulgulanmıştır.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'yı Yaşama Geçirme Aşamaları:

İlica Oteli'nde yiyecek içecek hizmetleri kapsamında bazı konseptlerin otel bünyesine taşınmasına karar verilmesinin ardından karşılıklı görüşmeler sonucu anlaşma sağlanması ile sözleşmenin gerçekleştirilmesi, oteldeki yiyecek içecek hizmetlerinde DKK süreci olarak bulgulanmıştır. Henüz bu sürecin sözleşme süresi kapsamında devam etmesi durumu bulunmaktadır. İlica Oteli'nin Reyhan Pastanesi ile çalışma yılı olarak 3. yılına girdiği ve Tuval Restoran ile 2. yılına girdiği belirtilmiştir. Otelde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinde ise sözleşme aşamasının avukatlardan destek alınarak gerçekleştirildiği ve otelde dış kaynağa bırakılan alanlar için mimarlardan görüş alındığı saptanmıştır. Ayrıca sözleşmede uzman görüşlerine dikkat edilerek çift taraflı cezaların ve yükümlülüklerin oluşturulduğu ve sözleşmesiz böyle bir uygulamanın olamayacağı belirtilmiştir. Otelin kendisinin dış kaynağa devredilen alanları işletmesi yerine bu alanların kiralanması sonucu farklı markaların otel misafirlerine taşındığı vurgulanmıştır. Otelin DKK süreci ile ilgili bu işletmelerin otelin kurallarına ve sözleşme şartlarına uyduğu da bildirilmiştir.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK Amaçlı İş Ortakları Seçiminde Dikkat Edilen Hususlar:

İlica Oteli'nin Reyhan Pastanesi ve Tuval Restoran ile çalışmayı seçmesi, ünlü markaların otel bünyesine getirilebilmesi şeklinde belirlenmiştir. Bu konuda E1 “Örneğin, kahve üzerine ünlü franchising zinciri olan bir işletmeye alan kiralamak

olmazdı. Çünkü kışın belli dönemlerde otelin doluluk oranına bağlı olarak otel kapanıyor. Böyle bir işletme kışın da açık olmak ister. Bu yüzden kışın bazı dönemlerde kapalı olan otelle çalışmayı düşünmez. Tedarikçi seçiminde karşılıklı bu konuda anlaşabileceğimiz işletmeler olması önemliydi” diye görüş belirtmiştir. Ayrıca tedarikçi seçiminde ikinci tercih sebebi işletme güvenilirliği ve bu doğrultuda finansal durumunun önemli olması olarak sıralanmıştır. Otelin ISO 9001 kalite yönetim sistemi belgesinin olması ile tedarikçinin hijyen hususlarının da göz önünde bulundurulduğu belirtilmiştir. Otelin tedarikçi seçiminde, seçtikleri işletmelerin otelin informal görüştüğü işletmeler olması ve DKK kararı ile karşılıklı beklentilerin belirlenmesi durumunun varlığı nedeniyle başka kurumlardan tedarikçi seçiminde destek alınmasına gerek kalmadığı saptanmıştır.

Otelin kışın belli dönemlerde kapalı olmasının sebebi olarak Çeşme yöresinin ağırlıklı olarak yerli turist çekmekte olması ve yabancı turist profiline ise %10 civarında bulunması bildirilmiştir. Otel 12 ay hizmete açıktır ancak kışın grup rezervasyonları dışında otel boş görünmekte olduğundan otelin kapatıldığı belirlenmiştir. Hem maliyet azaltma hem de misafirin boş algılayacağı otelde bu durumdan rahatsızlık hissetmemesi için böyle davranıldığı görüşü vardır. Bu konuda E1, *“Bir kafe veya restoran kalabalıkta insan orayı tercih eder, boş bir kafe ve restoranı tercih etmektense kaçınır. Ayrıca kalabalıkla orantılı biçimde üretilen ürünlerin sirkülasyonu sağlanarak günlük taze üretim fırsatı da oluşur”* demiştir.

Otelin Yiyecek içecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Sağlayıcıların Denetimi:

Yiyecek içecek hizmetlerinde otelin dış kaynak taraflarını denetlemediği bulgulanmıştır. Bu konuda karşılıklı güvenin önemli olduğuna dikkat çekilerek uzun süreli bir uygulamanın da bu şekilde gerçekleşeceği görüşü belirtilmiştir. Tedarikçilerin işlerini “art niyetsiz ve iyi olarak” yaptıkları sürece denetlemeye gerek olmayacağı ve bu işletmelerle ilgili şimdiye kadar şikayet almadıkları belirtilmiştir.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK Sözleşmesinin Hazırlanması:

Otelin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulaması kapsamında yapılan sözleşmelerde, dış kaynak sağlayıcı işletmelerin finansal durumunun iyi olmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Sonuçta uzun süreli bir sözleşme ile marka işletmelere otelin bazı alanlarının kiralandığı bu yüzden bu noktanın önemli olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca sözleşmede işletmelerden örneğin Reyhan Pastanesi yazıyorsa bu durumun değiştirilip restoran şekline dönüştürülmemesi dikkat edilen önemli diğer bir nokta olarak sıralanmıştır.

Otelin Yiyecek içecek Hizmetlerinde Tedarikçi İşletmelerle İletişimi ve Eşgüdümü:

Ilıca Otelinin üst düzey yetkilisinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasında tedarikçi işletmelerle her zaman iletişim halinde olduğu belirtilmiştir. Ayrıca otelin bu işletmelere ihtiyaçları olduğu zaman gerekli malzeme ve teknik hizmet desteği sağladığı belirlenmiştir. Tedarikçilerin elektrik ve su faturalarının otel tarafından düzenli olarak bu işletmelere iletiildiği de belirtilmiştir. Yapılan görüşme kapsamında otelin hizmetlerinin sonuçta misafir tarafından bir bütün olarak ve aynı zamanda oteldeki tedarikçi işletmelerin oteli de temsil etmesi şeklinde algılandığı bulgulanmıştır. Ayrıca bu işletmeler ile iletişimde sorun yaşanmadığı ve bunun nedeni olarak otel ana binasından farklı yerlerde işletmelerin hizmet vermesi ve verdikleri hizmetlerin de farklılık göstermesi belirtilmiştir. Tuval Restoranla otelin bungalowlarının birlikte işletilmesi ise bu durumla ilgili iletişim içinde çalışmayı gerektirdiği şeklinde ifade edilmiştir. Tedarikçi işletme personellerinin, otel personelinin kaldığı yerden ayrı bir yerde kalması da otel personeli ile iletişimde ve çalışmada sorun yaşanmaması nedenlerinden biri olarak saptanmıştır.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'nın Sonuçları:

Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın otel için istenilen faydaları sağladığı belirtilmiştir. DKK'nın faydası olarak otelde artı marka yaratma

gösterilmiştir. Fayda-maliyet analizleri ile karşılıklı faydaların sağlandığı ifade edilmiştir. Bu konuda ayrıca E1 “*Örneğin, Reyhan Pastanesi sezondan 1 ay önce Çeşme Ilıca Oteli’nde yaz broşür bastırarak İzmir merkezdeki mekanlarında masalara koyuyor*” diye belirtmiştir. Bu durumdan anlaşılan Ilıca Oteli’nin de tanınmışlığının kullanılması ve ayrıca pastane ile birlikte otelin isminin geçmesi ile reklamının yapılmasının söz konusu olmasıdır. Otel tarafından DKK olarak marka işletmelerle çalışılması ve bu işletmelerin verdiği hizmetler bakımından algılanan misafir tepkilerinin de olumlu yönde olduğu bildirilmiştir.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK’ya Geçişte Personel Tepkileri:

Otelin DKK ile farklı konseptleri bünyesine taşıması aşamasında büyük bir otel olunmasından dolayı zorluk yaşanmadığı, sonrasında ise işletmelerin otel binasından ayrı olarak bahçe alanında ve ayrı örgüt kadrosu ile çalışması durumundan dolayı da şimdiye kadar sorun yaşanmadığı belirtilmiştir. Otelin kaliteli hizmet vermesinin ise rekabeti ortadan kaldırdığı ve personel motivasyonunu düşürmediği saptanmıştır. Ayrıca DKK ile personel iş çıkışı olmadığı vurgulanmıştır.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK’da Yaşanan Sorunlar:

Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasında otelin kurallarına uyumun sağlandığı ve sorunların çıkmasının böylece baştan engellendiği belirtilerek tedarikçi işletmeler ile ayrı hizmet anlayışı içinde çalışılmasının da bu duruma etkisinin olduğu saptanmıştır. Ancak bir kere Tuval Restoran’ın konser organizasyonunda yüksek sesten dolayı şikayet alındığı bildirilmiştir.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK’dan Kaynaklanabilecek Riskler:

Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK’nın otel için taşıdığı muhtemel riskler olarak iyi bir tedarikçi işletmenin seçilmemesi sonucu misafir memnuniyetinin sağlanamamasının otelin ismine ve imajına zarar vermesi şeklinde belirtilmiştir.

Kötü hizmet kalitesinin bilmeden otele taşınması durumu bir risk olarak görülmektedir. Risk paylaşımı çerçevesinde ise otelin bazı alanlarının tedarikçi işletmelere kiralanması ile işletmelerin belirli bir yatırımı otel yerine bu alanlara yapması ve işletmelerin de oteldeki alanlarını genişletme istekleri karşısında otelin bu konuda işletmelere yardımcı olması olarak bulgulanmıştır.

Otelin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'nın Başarısını Etkileyen Faktörler:

Ilıca Oteli'nde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının şu ana kadar başarılı bir uygulama olduğu belirtilmiştir. Bu durumun işletmeler için otel misafirlerine kendi marka tanıtımlarını yapması ve misafirlerine iyi hizmet vermek için çalışmaları sonucu gelecek için farklı bir kitle yaratmaları olarak onlar açısından da başarılı bir uygulama olduğu düşünülmektedir. Karşılıklı faydalardan diğerleri ise Tuval Restoran'ın konser organizasyonu kapsamında bastırılan afiş ve broşürlerinde Ilıca Oteli Tuval Restoran olarak konser yerinin belirtilmesi, otelin maliyetsiz şekilde reklamının yapılmasını sağlamaktadır. Ayrıca konser için gelen misafirlerin en yakın konaklama yeri olan Ilıca Oteli'nde konaklaması, diğer otel misafirleri ile birlikte konaklayanların Reyhan Pastanesi'nden yararlanması ve Reyhan Pastanesi'ne gelen müşterilerin oteli görmesi gibi faydaların sağlandığı bulgulanmıştır.

Otelin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısını etkileyen faktörlerin otel için sırası ile doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçi güvenilirliği, kapsamlı bir sözleşme, uzman danışmanlardan destek alınması ve tedarikçi iş deneyimi olarak belirtilmiştir.

Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'nın Yaygınlaşmama Nedenleri:

Yapılan görüşme kapsamında otelerde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının fazla olmamasının sebebi olarak E1'e göre fazla tedarikçi ile hizmet sağlanmasında otelde hizmet kalitesinin düşme riskinin de oluşabileceği sonucu otelin isminin olumsuz etkilenebileceği düşüncesi vurgulanmıştır.

Otele Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Sağlayan Tedarikçilerin Bulguları:

Tedarikçi İşletmelerin Tarihçesi ve Faaliyetleri:

Reyhan Pastanesi'nin 1965 yılında kurulduğu, bir dönem kapanmasının ardından 1991 yılında Alsancak'ta aynı yerinde tekrar açılması ile 3. Kuşak aile şirketi olarak günümüzde faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Reyhan Pastanesi'nin faaliyetleri olarak yiyecek üretimi (catering) ve banket hizmeti kapsamında düğün ve toplantılar için hizmet verildiği de saptanmıştır. Reyhan Pastanesi'nin tanınırlık durumu İzmir'de %90 ve çevre illerde de oldukça bilindiği şeklinde belirtilmiştir. Uzun dönemli tedarikçi konumunda ve Ilıca Oteli ile işbirlikte olduğu şeklinde önceden başka işletmelerle çalışmadıkları, Ilıca Oteli ile 3 yıldır çalıştıkları belirtilmiştir.

Tuval Restoran'ın sanat galerisi olarak ticaret hayatına başladığı, 1989 yılında hediyelik eşya dükkanı ve 2002 yılından beri de restoran hizmeti şeklinde faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Bir aile işletmesi olan Tuval'in faaliyet alanları arasında yiyecek içecek ile birlikte butik, hediyelik eşya ve organizasyon hizmetleri de olduğu belirtilmiştir. Tanınırlık bakımından ise Türkiye'de bir marka oldukları İzmir ilinin yanında İstanbul'da da oldukça tanındıkları vurgulanmıştır. Fiyat stratejilerinin yüksek tutulması ile üst gelir grubuna sahip insanların misafir edildiği de belirtilmiştir. Ilıca Oteli ile çalıştıkları şekilde tedarikçi konumunda başka işletmelerle çalışılmadığı ve Ilıca Oteli ile tedarikçi konumunda restoran hizmetinde 1 yılı doldurdıkları bulgulanmıştır.

Tedarikçi İşletmelerin Otelle DKK İlişkisinin Kuruluşu:

E2 ile yapılan görüşme sonucu Ilıca Oteli ile Reyhan Pastanesi'nin 5 yıllık sözleşme kapsamında 3. yıllarında oldukları ve oteldeki şubelerinin yaz döneminde 1 Haziran-15 Eylül tarihleri arasında hizmete açık olduğu belirtilmiştir. Tedarikçi konumunda Ilıca Oteli ile çalışılma amacı olarak otele gelen misafirlere kendilerini tanıtmak ve ileride İstanbul'da bir şube açılması durumunda tanınırlığı önceden elde etmek amacı belirtilmiştir. Ayrıca İzmir çevresinde oluşan müşteri kitlesi için

Çeşme’de şubelerinin bulunması ile burada bulunan müşterilerine de hizmet verme düşüncesi olduğu vurgulanmıştır. Tuval Restoran’ın ise 3 yıllık sözleşme kapsamında ilk yılını bitirdiği ve Tuval Restoran ve plaj şeklinde 1 Haziran-15 Eylül tarihleri arasında otelde hizmete açık oldukları belirtilmiştir. Bunun nedenini **E3** Çeşme’de kış aylarında otellerin tam doluluk göstermemesi olarak ifade etmiştir.

Tedarikçi İşletmelerin Otelde DKK Geçiş Dönemi Algılamaları:

E2 ile yapılan görüşmede şartlar bakımından daha çok otel yönetimine bağlı çalışıldığı ve sorun yaşanılmadığı belirtilmiştir. Otel ile 4 aylık hazırlık dönemi geçirilmesinin yanında bu süreçte avukatlardan destek alındığı ve fayda-maliyet analizinin yapıldığı saptanmıştır. Ancak daha sonraki fayda-maliyet analizi sonucunda beklenen verimin elde edilmediği belirtilmiştir. Otele kullanılan ortak kullanım alanının ve personel yemek alanının ise ayrı olduğu vurgulanmıştır. **E3** ile yapılan görüşme, geçiş döneminde sorun yaşanılmadığını ancak otelin yatırım prosesini düşünmediğinin saptanması yanında restoranın da fizibilite çalışması ve çevre ile rekabet değerlendirmeleri yapmadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca oteldeki faaliyetlerinden yeterli karın sağlanamadığı ve bunun nedeni olarak da gelirin yüksek olduğu halde sabit maliyetlerin yüksek olmasının etkisi belirtilmiştir. Diğer bir bulgu ise restoran konseptinin Nisan-Haziran gibi 3 aylık bir dönemde projelendirmeye alınmasıdır. Bu durum için iç mimar ve sözleşme aşamasında da mali müşavirlerden yardım alındığı belirtilmiştir.

Tedarikçilerin Otel Tarafından Tercih Edilme Algılamaları:

Reyhan Pastanesi ile çalışmasının nedeni, otelin kendi standartlarında hizmet veren bir işletme ile çalışma isteğinin olması şeklinde belirtilmiştir. Reyhan Pastanesi’nin ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Belgesi sahibi olduğu da vurgulanmıştır. Hizmet kalitesine de etki eden teknolojiden yararlandığı, kameraların bulunduğu, ayrıca bilgisayarlı sistemler ve kulaklı telsiz cihazları ile hizmet verildiği hem gözlemlenmiş hem de belirtilmiştir. Tuval Restoran’ın seçilme nedeni olarak otelin, işletmenin müşteri portföyünden yararlanma isteğinin ve fiyat düzeyinin ön planda tutulduğu belirlenmiştir.

Tedarikçilerin Otelle Çalışma Nedenleri:

E2, sırasıyla otelin ve içindeki lokasyonunun, otelin tanınmışlığının ve teknik destek durumlarının otelin tercih edilme sebebi olduğunu belirtmiştir. Dışarıya açık hizmet veren pastanenin otelde yol kenarında konumlanması ile teknik destek bakımından otelin örneğin telefon hattını çektiirmesi ve elektrik kesintisi durumunda jeneratör vermesi gibi durumlar ifade edilmiştir. **E3** ise otelin seçilme nedenlerini otelin kaliteli, güvenilir, ciddi ve finansal açıdan sağlam olması şeklinde sıralamıştır. Ayrıca otel içindeki lokasyonun da etkisi olduğunu belirtmiştir. Sonuçta lokasyona bağlı plaj, düğün ve konser hizmetleri de verdiklerini bildirmiştir.

Tedarikçilerin DKK Sözleşmesine Bakışı:

Reyhan Pastanesi'nin sözleşme şartlarından memnun olduğu tespit edilmiştir. Sözleşmede dikkat edilen noktaların ise sırasıyla ödeme koşulları, sözleşme süresi, opsiyonlar, cezai maddeler ve iki taraflı esneklik konularının olduğu belirtilmiştir. 5 yıllık olan sözleşmeye dikkat çekilerek bir düzenin oluşturulduğu ve buna göre uygulamadan verim istenildiği vurgulanmıştır. Otelin esneklik gösterdiği durumlardan birini **E2**, hizmete 8 masa ile başladıklarını, artan talebi karşılamak için 15 gün sonra ise oturma sayısını 24 masaya çıkarttıklarını ve 1 sene sonra da otelden alan genişletmeyi talep etmeleriyle 42 masaya ulaştıklarını belirtmiştir. Ayrıca ileride otelle çalışılma isteği bulgulanmıştır. Restoran işletmesinin de 3 yıl süreli sözleşme şartlarından memnun olduğu ancak baştan bir konuda anlaşarak otelde faaliyete başladıkları tespit edilmiştir. Bu husus, restoranın otelde bir yatırım gerçekleştirmesi ile beklenen iş yoğunluğunun ve karın sağlanamaması durumunda sözleşme feshi yapabileceğidir. İşletmenin gelir tablosu ve bilanço durumlarına göre bu kararın verileceği belirtilmiştir. Otelle gelecekte de çalışılması aradaki bağa bakmaktan çok restoranın karlılık ve doluluk durumuna göre gerçekleşeceği şeklinde vurgulanmıştır.

Tedarikçilerin Otelle DKK İlişkisinden Memnuniyeti:

Otel ile birlikte çalışmaktan pastanenin memnun olduğu ve pastane tarafından otelden verilen teknik desteğin devamının beklenildiği belirtilmiştir.

Restoran işletmesinin de otelle çalışmaktan memnun olduğu vurgulanmıştır. Restoran tarafından otelden beklentilerin ise otelin misafir portföyünden kendi kitlelerine misafir çekmek olduğu belirtilmiştir. Otelin tanınmışlığının ve kaliteli hizmet vermesiyle bu doğrultuda misafir portföyünün bulunması, bu duruma etkilidir.

Tedarikçilerin Otelle DKK'da İletişim Algılamaları:

Reyhan Pastanesi'nin otelle formal ve informal olarak iyi iletişim içinde olduğu, misafirle olan iletişimin de otele yansıtıldığı belirtilmiştir. Ancak otelle düzenli toplantı çalışmaları gerçekleşmemektedir. Otelin gıda mühendisinin pastaneyi denetlediği ve raporla kendilerine bunun iletildiği belirtilmiştir. Tuval Restoran'ın da Ilıca Otel ile etkili iletişim içinde ve koordineli çalıştığı ifade edilmiştir. Ayrıca otelle birbirlerine lojistik ve teknik destek sağladıkları belirtilmiştir. Otelle ayrı alanlarda çalışma yapılmasının çatışmaya olasılık vermediği de vurgulanmıştır. Faturaların iki işletmeye de düzenli iletildiği belirtilmiştir.

Tedarikçilerin Otel Tarafından Denetlenme Algılamaları:

Reyhan Pastanesi'ni otelin denetlemesinde sorun yaşanmadığı ve pastane olarak hijyene dikkat edildiği belirtilmiştir. Pastanenin 1 gıda mühendisi ve 1 gıda teknikerinin olduğu vurgulanmıştır. İmalathanelerinin de misafir ve otel tarafından istedikleri zaman denetlenebileceği belirtilmiştir. Misafir tepkilerinin ise hiçbir işletmede %100 olamayacağı, %80 misafir memnuniyeti sağlandığı belirtilmiştir. Tuval Restoran'ın kalite yönetim belgesinin olmadığı ancak mutfak personeline bazı eğitimleri verdirdikleri belirtilmiştir. Otelden bağımsız çalışılmasından dolayı otelin, restorani denetleme durumunun olmadığı saptanmıştır. Misafir tepkilerinin olumlu olduğu ve misafir memnuniyeti sağlandığı belirtilmiştir. Servis personelinin 6 yıldır kendileriyle çalıştıkları, bu durumun da önemli olduğu vurgulanmıştır.

Tedarikçilerin DKK Sorunları:

E2, otelle sorun yaşanmadığını ve faturaların düzenli biçimde kendilerine iletildiğini, ayrıca otelden muhasebe desteği alındığını belirtmiştir. **E3**, genelde otelle

sorun yaşanmadığını ancak sorun olursa toplantı talep edildiğini ve üst düzey yönetici ile sürekli iletişim içinde olduklarını belirtmiştir.

Tedarikçilerin Gözünden Otelde Yarattıkları Değer ve DKK Başarı Faktörleri:

Reyhan Pastanesi için otelin DKK sürecinin başarılı bulunduğu belirtilmiştir. Reyhan Pastanesi'nin otelde çalışma saatinin 09:00-1:30 arası olduğu ancak kapanış saatinin daha geç olabildiği ve bu durumun otel misafirleri için memnuniyet sağladığı belirtilmiştir. Geç saate kadar açık kalınma nedeni ise otelin restoranlarının daha erken kapanması olarak ifade edilmiştir. Ayrıca konaklayan misafirin otel içinde mekan farkı gözetmeyeceğinin ve misafir ihtiyacının karşılanmasının önemi vurgulanmıştır. Otele hem bu şekilde hem de otelin boş alanının hareketlendirilerek otelde marka işletmenin kaliteli hizmet sağlaması sonucu otele değer katıldığı belirtilmiştir. Mekanlarında günlük üretim gerçekleştirildiği de belirtilmiştir. DKK'da başarıyı etkileyen faktörler ise **E2** tarafından sırasıyla amaçların doğru belirlenmesi, doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçinin güvenilirliği, otel ile tedarikçi arasındaki iletişim ve koordinasyon, tedarikçinin iş deneyimi ve planlanmış bir süreç olarak sıralanmıştır.

Tuval Restoran'ın otelin DKK uygulaması ile bazı faydaları gördüğü belirtilmiştir. Otele kattığı değer olarak otele farklı misafir kitlesi sağlaması belirtilmiştir. Konser için gelen misafirlerin Ilıca Oteli'ni tercih ettikleri belirtilerek otele marka değeri taşıdıkları vurgulanmıştır. **E3** tarafından DKK'da başarıyı etkileyen faktörler ise sırasıyla tarafların karlılık durumu, otel ve tedarikçi arasındaki iletişim ile koordinasyon, ayrıca planlanmış bir süreç olarak sıralanmıştır.

Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'nın Yaygınlaşmama Nedenleri:

Otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının fazla olmamasının nedeni olarak **E2** tarafından güvenilir bir işletmeyle çalışılması gerekliliğine karşın böyle marka olmuş güvenilir işletme bulma zorluğu belirtilmiştir.

Tedarikçi işletmenin bu kriterlerinin olması ile otelin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile maliyetlerinin azaldığı ve misafir memnuniyetinin sağlandığı belirtilmiştir. **E3** tarafından DKK uygulamasının otel işletmelerinde oluşturacağı avantajların ve sonuçların ortaya çıkarılmamasının, ayrıca kendi denetleme isteği nedeniyle otelin bu hizmetlerde faaliyet göstermesi, DKK'yı bu alanda engellemesi şeklinde vurgulanmıştır. Tedarikçi işletmenin alanında uzmanlığı ile iş deneyiminin ve başarılarının bu hususta önemli olduğu belirtilmiştir.

Yiyecek İçecek Departmanında DKK Uygulamayan Otellere Ait Bulgular:

Fethiye'de beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek departmanlarında DKK uygulamadığının tespit edilmesi sonucu EK 3 soru formundaki sorulardan elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmektedir. Hazırlanan sorulardan ikinci soru, otellerin DKK genel durumuna yöneliktir. Tablo 6'da otellere ait DKK genel durum bulguları verildiğinden buna tekrar bu kısımda değinilmemektedir.

Otellerin Öz Yetenekleri:

Otellerden **E4, E5, E9, E11** ve **E12** ile yapılan görüşmeye göre konaklama, yiyecek içecek ve eğlence (animasyon) faaliyetleri, otelin öz yetenekleri olarak görülmektedir. Bu konuda **E4** konaklama içinde odalarda standartların olmasından dolayı misafirlerin ihtiyacına göre tercih yapılabildiğini belirtmiştir. Ancak yiyecek içecek hizmetinin otelde konaklayan farklı damak tadındaki misafirlere hitap etmesine ve şikayet alma riskinin yüksek olmasına bağlı önemli bir departman olduğu vurgulanmıştır. **E6, E7, E8** ve **E13** otelin öz yeteneklerini konaklama ve yiyecek içecek şeklinde bildirmişlerdir. **E10, E17** ve **E18**, yiyecek içecek hizmetinin otellerinin öz yeteneği olduğunu belirtmekte ve E10, otelin konumunun farklılık yaratan ve otele değer katan bir özellik olduğunu da bildirmiştir. **E14** ve **E15'e** göre otelin öz yeteneği konaklama faaliyetleri olarak görülmektedir. **E16** ise öz yetenek kapsamında otel hizmetlerinin, misafir tarafından bir bütün olarak algılanmasından dolayı tüm hizmet faaliyetlerinin öz yetenek olduğunu belirtmiştir.

- Otellerin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'nın Geçmişte Uygulanma Durumu:

E4 ve **E5**, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının geçmişte yapılmadığını ancak çamaşırhane hizmetlerinde DKK olduğunu belirtmişlerdir. Bu hizmetlerde DKK'da yaşanan gecikmelerden dolayı vazgeçildiği bulgulanmıştır. **E6** ile yapılan görüşmede F2 otelinde 1999 yılında dışarıdan bir işletmenin yiyecek içecek faaliyetini gerçekleştirdiği bulgulanmıştır. Ancak maliyetlerini düşürmek için tedarikçi işletme tarafından ürün kalitesinin, gramajının ve hizmet kalitesinin düşürülmesi sonucu uygulamadan vazgeçildiği belirlenmiştir. F2 oteli için **E7** ve **E8**, yabancı şef getirilmesi ile mutfak personeline bazı ülkelere ait yöresel yemek pişirimi konusunda eğitim verdiklerini bildirmişlerdir. **E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15** ve **E16** tarafından otellerinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın geçmişte uygulanmadığı bildirilmiştir. **E17** ve **E18**'in bilgilerine göre ilk açıldığı zaman F7 otelinin bir restoranı, ünlü bir restoran işletmesine kiralanmıştır. Otelin devri ile DKK uygulamasının sona erdiği belirtilmiştir.

- Otellerin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'yı Tercih Etmeme Nedenleri:

Otelin yiyecek içecek hizmetleri için DKK'nın tercih edilmeme sebepleri, işletmenin gelişmesini engelleme, kalitesiz hizmet anlayışının otele taşınması, piyasada yeterli tanınmış tedarikçinin olmaması ve işletme politikaları olarak **E4** tarafından bildirilmiştir. **E5** ise bu hususta sırasıyla işletme politikaları, bu hizmetlerin otelde temel yetenek olarak görülmesi, işletmenin gelişmesini engelleme ve misafir tepkilerinden çekinme bakımından DKK uygulanmadığını belirtmiştir. **E6**'ya göre, yönetimde kontrolün kaybedilmesi, işletmenin gelişmesini engelleme, kalitesiz hizmet anlayışının otele taşınması, misafir tepkilerinden çekinme sıralaması bulgulanmıştır. **E7**, otelin DKK'yı bu hizmetlerinde uygulamamasını kalitesiz hizmet anlayışının otele taşınması, işletmenin gelişmesini engelleme, maliyet avantajının engellenmesi ve misafir tepkilerinden çekinme olarak belirtmektedir. **E8**'e göre, yönetimde kontrolün kaybedilmesi, işletmenin gelişmesini engelleme, kalitesiz hizmet anlayışının taşınması ve maliyet avantajının engellenmesi sıralanmıştır.

E9 tarafından bildirilen otelin bu hizmetlerinde DKK'yı tercih etmeme nedenleri, kalitesiz hizmet anlayışının otele taşınması, işletme politikaları, iletişimde ve koordinasyonda çıkabilecek sorunlar ile misafir tepkilerinden çekinmedir. **E10**'a göre iletişimde ve koordinasyonda çıkabilecek sorunlar, kalitesiz hizmet anlayışının otele taşınması, misafir tepkilerinden çekinme ve maliyet avantajının engellenmesi sırası saptanmıştır. **E11** ise yönetimde kontrolün kaybedilmesi ve işletme politikaları nedenlerinden dolayı yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya gidilmediğini belirtmiştir. **E12** ile yapılan görüşmeye göre işletme politikaları, bu hizmetlerin temel yetenek olarak görülmesi, piyasada yeterli sayıda tanınmış marka işletme olmaması ve maliyet avantajının engellenmesi bildirilmiştir. **E13** bu hususta kalitesiz hizmet anlayışının otele taşınabileceği ve yönetimde kontrol kaybının olabileceği nedenlerinden dolayı DKK'yı otelin tercih etmediğini belirtmiştir. **E14**'e göre, işletme politikaları, çalışanlar üzerinde oluşabilecek olumsuz etki, maliyet avantajının engellenmesi ve iletişim ile koordinasyonda çıkabilecek sorunlar sıralanmıştır. **E15** tarafından belirtilen otelin bu hizmetlerinde DKK'yı tercih etmeme nedenleri, işletmenin gelişmesini engelleme, kalitesiz hizmet anlayışının otele taşınması, esnekliği kaybetme ve yönetimde kontrolün kaybedilmesidir. **E16**'ya göre nedenler, işletme politikaları, işletmenin gelişmesini engelleme, kalitesiz hizmet anlayışının taşınması ve maliyet avantajının engellenmesi sırasıyla belirtilmiştir. **E17** için işletme politikaları, işletmenin gelişmesini engelleme, iletişimde ve koordinasyonda çıkabilecek sorunlar otelin bu hizmetlerinde DKK'ya yönelmeme nedenidir. **E18** için kalitesiz hizmet anlayışının otele taşınması, yönetimde kontrolün kaybedilmesi ve misafir tepkilerinden çekinme bulgulanmıştır.

Otellerin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'dan Algıladıkları Muhtemel Riskler:

Otel yöneticilerinden **E4**, **E5**, **E7**, **E15** kalitesiz hizmete bağlı misafirden gelebilecek olumsuz bildirimleri ve otel imajının zarar görmesini birer risk olarak belirtmişlerdir. **E6** ve **E12** tarafından da misafir memnuniyetsizliği ve maliyet kontrolünün işletme elinden çıkması ile hizmet kalitesinin düşmesi birer risk olarak vurgulanmıştır. **E8**, **E11**, **E13**, **E14**, **E17** ve **E18** için tedarikçi üzerinde kontrol

kayı, ürünlerin kontrol edilememesi ve kalitesiz hizmetin otele taşınması muhtemel riskler arasındadır. **E9** ve **E10**, misafir memnuniyetinin azalmasını, tedarikçiyi kontrol gücünü ve işletme politikalarının çatışmasını bildirmiştir. **E16** tarafından riskler, iletişimde ve koordinasyonda sorun yaşanması, ayrıca tedarikçi üzerinde kontrol kaybı olarak sıralanmıştır.

Otellerin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'dan Algıladıkları Faydalar:

Otellerin yiyecek içecek faaliyetlerinde DKK'nın maliyet azaltması yönünde otele fayda getireceği **E4** ve **E8** tarafından belirtilmiştir. **E5**'e göre, sırasıyla maliyet azaltma, küçülme stratejisini gerçek kılma ve otele yeni teknolojilerin getirilmesi bildirilmiştir. **E6**, bu hususta DKK'nın yiyecek içecek hizmetlerinde özellikle her şey dahil sistemde ve ağırlıklı olarak yabancı turistle çalışan otellere uygun olmadığını vurgulamıştır. **E7**, maliyet azaltma faydası ile buna bağlı karlılık sağlanmasını, ayrıca uzmanlaşmanın otele taşınmasını belirtmiştir. **E9**'a göre, marka işletmelerle anlaşma yapmak otelin imajını olumlu etkileyecektir. Maliyet azaltma faydasının elde edileceği de vurgulanarak karlılığı da arttıran bir uygulama olabileceği bildirilmiştir. **E10**, **E11**, **E13**, **E14** ve **E15** tarafından sırasıyla maliyet azaltma, yeni teknolojilerin otele taşınması, uzmanlaşmanın sağlanması ve rekabette avantaj yaratma faydalarının elde edileceği bulgulanmıştır. **E18** de uzmanlaşmanın sağlanması ve rekabette avantaj yaratılması olarak faydaları sıralamıştır. **E12** ve **E17** tarafından ise maliyet azaltma ve küçülme stratejisini gerçek kılarak öz yeteneklere odaklanma belirtilmiştir. Yöneticilerden **E16** da uygulamadan sağlanacak faydalardan maliyet azaltma faydasını ilk sırada vurgulayarak, ikinci sırada rekabette avantaj yaratılmasına yer vermiştir.

Otellerin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'nın Başarısını Etkileyen Faktörler:

Otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısını etkileyen faktörler **E4** ve **E8**'e göre, doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçinin güvenilirliği, amaçların doğru belirlenmesi, planlanmış bir süreç, kapsamlı bir sözleşme, uzman

danışmanlardan destek alınması ve tarafların karlılık durumu olarak bildirilmiştir. **E5'e** ve **E9'a** göre, amaçların doğru belirlenmesi, doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçinin güvenilirliği, planlanmış bir süreç, tedarikçi iş deneyimi ve uzman danışmanlardan destek alınması belirtilmiştir. **E6** ise E5'in belirttiği faydaları yinelemiş ve tedarikçinin kontrol durumunu, otel-tedarikçi arasındaki iletişimle koordinasyonu ve kapsamlı bir sözleşmeyi de sıralamaya eklemiştir. **E7** ve **E16** tarafından DKK başarı faktörleri ise doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçinin güvenilirliği, tedarikçi iş deneyimi ile kapsamlı bir sözleşme vurgulanmıştır. **E10** tarafından doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçinin güvenilirliği, amaçların doğru belirlenmesi, tedarikçinin kontrol durumu ve iletişimle koordinasyon belirtilmiştir. **E11**, bu sıralamada iletişimle koordinasyon yerine, kapsamlı bir sözleşmeyi ve tarafların karlılık durumunu sıralamıştır. **E12'ye** ve **E13'e** göre, amaçların doğru belirlenmesi, planlanmış bir süreç, kapsamlı bir sözleşme ve tarafların karlılık durumu başarıyı etkilemektedir. **E14**, bu sıralamada tarafların karlılık durumu yerine, iletişim ve koordinasyonun önemine dikkat çekmiştir. **E15'e** göre, amaçların doğru belirlenmesi, tedarikçinin kontrol durumu ve kapsamlı bir sözleşme belirtilmiştir. **E17** tarafından tedarikçi iş deneyimi, iletişim ve koordinasyon, doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçinin güvenilirliği ile uzman danışmanlardan destek alınması DKK'nın başarı faktörleri olarak sayılmıştır. **E18**, planlanmış bir süreç, amaçların doğru belirlenmesi ve iletişim ve koordinasyon faktörlerini bildirmiştir.

Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'nın Yaygınlaşmama Nedenleri:

Otel yöneticilerinden **E4**, **E5** ve **E6** hizmet kalitesinin düşmesi sonucu misafir memnuniyetsizliği ihtimaliyle otellerin DKK'dan çekinebileceğini belirtmiştir. Ayrıca E6, bu uygulamanın şehir otellerine daha uygun olduğunu vurgulamıştır. **E8'in** görüşü de kıyı otellerinde bu uygulamanın uygun olmadığı yönünde saptanmıştır. **E7**, kaliteli hizmet anlayışının tedarikçiye göre otel yönetiminde bulunması ve otelin doluluk oranının yüksek olması durumunun, DKK'nın yiyecek içecek hizmetlerinde yaygınlaşmama nedeni olarak belirtmiştir. **E9**, hizmet kalitesinin düşme ihtimali yanında tarafların karlılık ve maliyet

beklentilerinde oluşan farklılığı da belirtmiştir. **E10**'a ve **E18**'e göre, oteller yüksek karlılık alanı olarak gördükleri yiyecek içecek hizmetlerini, kendileri üretme yoluna gittikleri şeklinde vurgulanmıştır. **E11** ise yiyecek içecek departmanında kontrol kaybı riskinin bulunmasının önemli bir neden olduğunu bildirmiştir. **E12**'ye göre, fazla örnek uygulamanın olmamasından dolayı varolan bilgi eksikliği ve sezonluk faaliyet gösteren kıyı otellerinde çalışacak, kaliteli hizmet veren tedarikçi eksikliği nedenler olarak sıralanmıştır. **E13** tarafından da bu nedenler, uygulamaya dair bilgi eksikliği ve güvenilir tedarikçi eksikliği şeklinde bildirilmiştir. **E15**, **E16** ve **E17** kaliteli hizmet veren güvenilir tedarikçi eksikliğini belirtmiştir. E16 örnek uygulama azlığını da nedenler arasında vurgulamıştır. **E14**'e göre, örnek uygulamaların azlığı ile işletme politikaları ve tedarikçi denetim zorluğu nedenler olarak sıralanmıştır.

Otellerin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'nın Gelecekte Uygulanabilirliği:

E4'ün bu hizmetleri, karlılık getiren hizmetler olarak görmesi ve **E5**'in şehir otelciliğine DKK'yı daha uygun görmesi sonucu F1 oteli için gelecekte DKK'yı yiyecek içecek hizmetlerinde uygulamayı düşünmedikleri saptanmıştır. **E6**, **E7** ve **E8** de F2 oteli için gelecekte DKK'yı bu hizmetlerde uygulamayı düşünmediklerini belirtmişlerdir. Ancak E7 kriz zamanında bir ihtimal uygulanabilirliğini, E8 ise yiyecek kısmında DKK'yı düşünmediğini fakat bar hizmetinde uygulanma ihtimalini bildirmiştir. **E9**'a göre karşılıklı isteklerin uyuşmasına bağlı bu hizmetlerde DKK uygulanabileceği fakat şehir otelciliğine daha yakın bir uygulama olduğu belirtilmiştir. **E10**'a göre, bu hizmetlerde üretim hijyeni ve karlılık durumu önemli bulunmaktadır. Bu yüzden yiyecek içecek hizmetlerinde DKK düşünülmediği vurgulanmıştır. **E11** ve **E16** her şey dahil sistemde bu uygulamayı düşünmediklerini bildirmişlerdir. **E12** ise her şey dahil sistemde çalışan otelin maliyet düşürmesi için uygulanabilirliğini vurgulamıştır. E12'ye göre, tam pansiyon sisteminde içeceğin karlılık yaratmasından dolayı DKK uygun görülmemiştir. **E13** bu hususta, gelecekte DKK uygulamayı zor bir ihtimal olarak görmektedir. Misafir memnuniyetinin tedarikçiyle sağlanabileceğine inanmadığını bildirmiştir. **E14**, kemikleşmiş bir sistemleri olduğu için gelecekte DKK'nın düşünülmediğini belirtmiştir. **E15** ise

otelde yiyecek içecek hizmetlerinde örnek uygulama ile karşılaşmadıkları için gelecekte DKK uygulamasını düşünmediklerini belirterek, bu kapsamda çekingen davranmıştır. **E17** de şirket politikalarından dolayı gelecekte bu hizmetlerde DKK'nın uygulanmasının zor olduğunu bildirmiştir. **E18** için DKK'nın gelecekte uygulanabilirliği hijyen ve ürün kontrolünün zorluğu sebebiyle düşünülmeyeceği yönündedir. Ancak F7 otelinde gece verilen hamburger servisinde, malzeme ve bu servis personeli, tedarikçi şirketten karşılanarak oteliçi kurallara ait personelin eğitildiği saptanmıştır. Kardan pay verme şeklinde anlaşılan dondurma dolabının denetiminin de F7 otelinin elinde olduğu vurgulanmıştır.

Otellerin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKK'ya Yönelmesi Durumunda Tedarikçi Seçim Kriterleri:

Otel yöneticilerinden **E4** ve **E5** tedarikçi seçim kriterlerini, işletmenin güvenilirliği, finansal durumu ve büyüklüğü, referansları, teknoloji ve fiyat düzeyi olarak sıralamışlardır. **E6** bu sayılanlara ek olarak tedarikçinin ünü ve marka olma durumunu da belirtmiştir. **E7**'ye, **E11**'e ve **E16**'ya göre, tedarikçinin güvenilirliği, sektördeki deneyimi, fiyat düzeyi, finansal durumu ve büyüklüğü, referansları, ünü ve marka olma durumu sırasıyla bildirilmiştir. **E8**, tedarikçinin finansal durumu ve büyüklüğü, sektördeki deneyimi, güvenilirliği ve referansları şeklinde belirtmiştir. **E9** da tedarikçi seçiminde, tedarikçinin ünü ve marka olma durumu, sektördeki deneyimi ve teknoloji düzeyi vurgulanmıştır. **E10**'a göre, tedarikçinin finansal durumu ve büyüklüğü, ünü ve marka olma durumu ile işletme güvenilirliği belirtilmiştir. **E12** tarafından bu sayılanlarla birlikte tedarikçi referansları da bildirilmiştir. **E13**'e göre tedarikçinin sektördeki deneyimi, referansları, işletme güvenilirliği, ünü ve marka olma kriterleri sıralanmıştır. **E14** ise bu sıralamada işletme deneyimi yerine, üçüncü sırada tedarikçinin teknoloji düzeyini belirtmiştir. **E15** de referansların önemli olduğunu vurgulayarak, tedarikçinin sektördeki deneyimini, teknoloji düzeyini ve işletme güvenilirliğini belirtmiştir. **E17** için tedarikçinin ünü ve marka olma durumu, sektördeki deneyimi, işletme güvenilirliği ve finansal durumu şeklinde sıralama bulgulanmıştır. **E18**, bu sıralamanın son kriteri yerine, teknik beceri özelliğini belirtmiştir.

3.5.4 Bulguların Genel Değerlendirilmesi

Ilıca Oteli'nin küçülme isteği olmadan sadece marka olmuş ünlü işletmelerle çalışma isteğiyle otele artı değer kazandırılması amacıyla DKK uygulamasını, yiyecek içecek hizmetlerinde gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Bu durumun otelde artı marka değeri yaratılması ve misafir memnuniyeti sağlanması açısından düşünülmesi, sözcük frekanslarının sayımı ile tespit edilmiştir. Otel ve tedarikçi işletmeler ile yapılan görüşmelerin dökümleri içinde ünlü, marka, tanınmış, risk, sorun, rekabet, güvenilirlik, teknoloji, kalite, hijyen, memnuniyet, deneyim, ortaklık, maliyet, sözleşme, iletişim, destek, memnuniyetsizlik ve fayda sözcüklerinin konuyla ilgili olarak taranması sonucu 21 marka sözcüğünün verilen yanıtlar içinde kullanıldığı saptanarak, örnek olay incelemesi kapsamında DKK'da işletmelerin birbirlerini seçmesinde etkili bir özellik olduğu belirlenmiştir. Bunu 20 sözcükle sözleşme, 14 sözcükle maliyet ve 12 sözcükle kalite izlemiştir. Sözleşmenin DKK uygulamasında yapıldığı ve işletmeler tarafından kaliteli hizmetin ön planda tutulması ile uygulamada fayda-maliyet analizlerinin de gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Memnuniyet, iletişim, destek, güvenilirlik ve tanınmışlık yine görüşme metninde sık kullanılan diğer sözcüklerdir. En az kullanılan sözcükler olarak rekabet, risk, teknoloji, hijyen, deneyim, sorun, ortaklık ve memnuniyetsizlik sözcükleri saptanmıştır. Ancak sorun sözcüğünün sıklık derecesi sorun yaşanılmaması üzerine cümlelerde kullanılmasından dolayı 10 kere geçmiştir. DKK uygulamasının otelde henüz devam eden bir uygulama olması ise bu çalışmanın eksik yönü olarak görülebilir. Bu bakımdan sözcük frekanslarını genelleştirmek doğru olmayacaktır.

Otel işletmelerinde yiyecek içecek departmanında DKK uygulamasının tartışılmasına rağmen araştırma kapsamında bu departmanda DKK'nın otele artı değer yaratılacak şekilde uygulama yeri bulabileceği saptanmıştır. Ancak DKK'yı bu hizmetlerde uygulamayan otellerin DKK ile ilgili görüşleri de yöntem hakkında mevcut algılamaları göstermektedir. Tüm bu bulguların ışığında örnek olaya ilişkin varsayımların değerlendirilmesi ise aşağıdaki gibidir.

1. Otel işletmesinin öz yetenekleri ile yiyecek içecek hizmetlerinde amaçlarını ve beklentilerini belirlemesinin DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi

Bazı oteller yiyecek içecek departmanını %100 öz yetenekleri olarak görebilmekte ve DKK uygulamamaktadır (Rodriguez ve Robaina, 2005; İplik ve Çınar, 2005). DKK uygulamayan otellerde yapılan araştırma bulguları da bu görüşü desteklemektedir. Bazı oteller ise öz yetenekleri olarak gördükleri bu hizmetlerinde dahi DKK uygulayabilmektedirler. İplik ve Çınar (2005)'in araştırması ile aynı durum burada da saptanmış olmaktadır. Korkmaz (2006)'ın Antalya'da gerçekleştirdiği otellerin yiyecek içecek hizmetlerindeki DKK'nın hizmet kalitesi üzerine etkisi olarak misafir ve yönetici algulamaları arasında kalite kapsamında olumsuz önemli bir farklılığın olmadığını da saptanmıştır. Ayrıca buradaki durum, Coşkun (2002)'un belirttiği gibi önceden içeride gerçekleştirilen aktivitelerin dış tedarikçi ile uygulanması yerine stratejik nedenlerden dolayı içsel gerçekleştirme gücüne sahip olan otelin bu hizmetlerin dışarıdan tedarikini uygun görmesi durumu ile benzemektedir. Yani otel işletmesinin bazı restoranları bünyesinde bulundurmasının yanında hizmet kalitesi olan farklı konseptleri misafir için otele taşınması bulunmaktadır. Bu bakımdan ise otelin öz yetenekleri olarak kendi sürdürdüğü yiyecek içecek hizmetlerini geliştirmesi mümkündür. Böylece otele farklı konseptlerin gelmesi ile otel hem farklı misafir ihtiyaçlarını karşılayabilecek hem de içsel ve dışsal kıyaslamayı her daim yapabilecektir (Fan, 2000). DKK uygulamasında amaçların belirlenmesi, DKK sürecinde gerekli görülen (Greaver, 1999) ve araştırma kapsamındaki otelde gerçekleştirilmiş bir aşamadır.

Otel işletmesinin öz yeteneklerini konaklama ve yiyecek içecek alanı olarak belirlemesine rağmen bu alanlarda yatırım için maliyeti yüksek ve kendi yiyecek içecek hizmetlerinden farklı türlerde, kaliteli hizmet anlayışı içinde çalışmanın arttırılması amacı ile otelde marka işletmeler sayesinde artı değer yaratılarak kiralama (leasing) şeklinde DKK uygulaması gerçekleştirildiği saptanmıştır. DKK'da otelin öz yeteneklerini ve amaçlarını belirlemesi ile amaçlarına ulaşmadaki durumun DKK uygulamasının başarısını olumlu etkilediği ve işletmelerin uygulamayı hem

kendi açılarından hem de birbirleri için başarılı olarak değerlendirmesi ile literatür bilgileri 1. varsayımın desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca DKK uygulamayan 7 otelden toplam 15 yöneticiden 2 kişi dışında yiyecek içecek hizmetlerinin öz yetenek olarak görülmesine rağmen, bu 13 kişiden birisinin bar veya kafe hizmetlerinde kiralama şeklinde DKK gerçekleştirilebileceği görüşü bulunmaktadır. Bir yönetici ise DKK'yı her şey dahil sistemde uygulanabilir görmekte, diğer bir kişi ise tam pansiyon sisteminde otellerin DKK'ya uygun olduğunu belirtmektedir. Bu görüşler, varsayımı DKK uygulamayan 3 otel tarafından da desteklemektedir.

2. Otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinde uzman danışmanlardan yararlanmasının, DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi

Özdoğan (2006), bu konuda uzman danışmanlar kapsamında avukatlardan ve mimarlardan yararlanmanın DKK'da başvuru yöntemleri ve bir diğer DKK alanı olduğunu belirtmiştir. DKK uygulamayan oteller üzerinde yapılan araştırmada 15 yöneticiden 6 yöneticinin uzman danışmanlardan yardım alınmasını, başarıyı etkileyen faktörler arasında sıraladığı saptanmıştır. Nitekim Karacaoğlu (2001) da özellikle sözleşme aşamasında uzmanlardan görüş alınmasının, DKK'da başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden birisi olduğu görüşündedir.

Otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinde, sözleşme aşamasında avukattan ve DKK'ya bırakılan alanlar için mimarlardan destek alındığının belirtilmesi ile uzman görüşleri çerçevesinde sözleşmenin oluşturulmasının yanında başarıyı etkileyen faktörler arasında otel tarafından uzman danışmanlardan destek alınmasının sıralamada yer alması sonucu bunun otelde DKK'nın başarısına olan etkisinde olumlu olduğu söylenebilir. Bu sonuçlarla literatür bilgileri 2. varsayımı desteklemektedir.

3. Otel işletmesinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinin denetleniyor olmasının DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi

Otelin DKK sürecinde tedarikçi işletmelerle çalışmaya devam ettiği göz önüne alınarak şimdiye kadar sorun yaşanmadığı ve tedarikçileri denetleme

durumunun olmadığı belirtilmiştir. Bunun kiralama (leasing) konseptinde bir işbirliği gerçekleştirilmesi sonucu olduğu düşünülebilir. Masuyama (2004)'nın belirttiği gibi kiralama (leasing) konseptinin otele dezavantajı olarak otelin yiyecek içecek alanındaki tedarikçi işletmeler üzerinde operasyonel kontrolünün azalması, restoran ve pastane için operasyonel faaliyetlerini dışarıdan müdahale olmadan yürütmesini sağlamaktadır. Ancak DKK'da uzun süreli bir ilişki için tarafların karşılıklı güvene dayalı ilişki gerçekleştirilmesini vurgulayan otel, hem bu görüş hem de sözleşme süresi bakımından stratejik DKK uygulamakta ve herkesin işini iyi şekilde yapmaya çalışması sonucu denetleme durumunun ortadan kalktığını belirtmiştir. Diğer taraftan tedarikçiyle yapılan görüşme ile gıda hususunda gıda mühendisinin denetleme yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca otel kurallarının bu işletmeler için geçerli olması ile kurallara uyumun sağlanmasının bazı sorunları baştan engellediği belirlenmiştir. Bu noktaların süreçte önceden düşünüldüğü anlaşılmaktadır. Denetleme olarak üst düzey yöneticinin de tedarikçilerle sürekli iletişim içinde olması ve misafirlere de 1 kere yüksek sesten dolayı şikayet gelmesi, otelin denetlemeyi gözlemleyerek misafir görüşlerine göre de gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Tedarikçi ile anlaşmanın işletme bünyesine kaynak getirisi ve değer yaratma etkisinin düşünülmesi, kısa dönemli DKK'ya kıyasla uzun dönemde uygulamanın başarısının artacağı ve stratejik DKK'da bununla birlikte uzun dönemli bir ilişkinin sürmesinin karşılıklı güvene ve bilgi alışverişine bağlı olması durumlarının (Lankford ve Parsa, 1999; Çoğan, 2006) çalışmanın literatürle benzer durumları olarak görülebilir. Bu bilgiler ışığında 3. varsayım desteklenmektedir. Ancak otelde bağımsız çalışan bu işletmelerin otel misafir kitlesinden misafir çekmesi ile misafir memnuniyeti bakımından otelin işletmelere bağımlılığı ihtimali, dikkat edilmesi gereken hususlardır. Bu yüzden sözleşme süresi sonunda performans değerlemede tedarikçiye ne kadar bağımlı kaldığının incelenmesi gerekir (Zhu vd., 2001). DKK uygulamayan oteller üzerinde yapılan araştırmaya göre de 15 yöneticiden 6 yönetici, DKK'ya yönelmeme nedeni olarak bu hizmet yönetiminde kontrol kaybını göstermekte, 9 yönetici de tedarikçi işletme üzerinde kontrol kaybını ve ürünlerin kontrol edilememesini risk olarak görmektedir. Bu bakımdan DKK uygulayan otel işletmeleri bu riske karşılık denetim konusunda titiz davranmalıdır.

4. Otel işletmesi ve tedarikçiler arasındaki iletişimin ve koordinasyonun yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi

Otel işletmesi ve tedarikçi işletmeler arasında işletmelerin belirttiği gibi üst düzey yetkili ile etkili bir formal ve informal iletişim bulunmaktadır. Lam ve Han (2005) da DKK ortaklık ilişkisinde tarafların kültürel uyumu ile formal ve informal iletişiminin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Otelde, çalışma alanlarının otel ana binasından ayrı olması ve farklı hizmet anlayışının bulunması sonucu çatışmanın olmadığı da bu araştırma sonuçlarındandır. Ayrıca otel işletmesinin ihtiyaçlar doğrultusunda tedarikçilere muhasebe desteği, teknik ve lojistik destek sağladığı belirlenmiştir. Otel hizmetlerinin misafir gözünden bir bütün olarak algılanmasından dolayı tedarikçilerin de yiyecek içecek hizmetlerinde sorunsuz faaliyet gösterme isteği bulunmaktadır. Kiralama (leasing) şeklinde faaliyet gösteren tedarikçi işletme yöneticileri ve DKK uygulamayan otellerde yapılan araştırmada da 15 yöneticiden 5 yönetici, DKK sürecinde otel ve tedarikçi arasında iletişimin ve koordinasyonun, DKK'nın başarısını etkileyen faktörler arasında belirtmektedir. İletişimin ve koordinasyonun işletmede yöntemin başarısını olumlu etkilediği söylenebilir.

Erkaragülle (2007)'nin araştırması kapsamında doğru uygulanan iletişimin ve koordinasyonun DKK'nın başarısını etkilediği tespit edilmiştir. Zira iletişim ve koordinasyon ile işletmeler birbirlerini tanıyarak birbirlerine nasıl davranmaları gerektiğini bilecek ve başarısız DKK bu açıdan engellenmiş olacaktır. Tüm bu bilgiler ışığında 4. varsayımın desteklendiği söylenebilir. Etkili olmayan iletişimin ve koordinasyonun işletmeler arasında sorunlara yol açabileceği ise düşünülmelidir. Çetinkaya (2005)'nin araştırmasında DKK'da yaşanan sorunlardan birini iletişim olarak tespit ettiği görülmektedir.

5. Otel işletmesi ve tedarikçiler arasında yapılan sözleşmenin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi

Otel tarafından sözleşmesiz DKK gerçekleşmeyeceği belirtilmiştir. Sözleşme yapılacak işletmenin finansal durumunun iyi olmasının gerekliliği yanında sözleşmede uzmanlardan alınan yardımlarla maddelerin oluşturulduğu ve bazı

noktalara dikkat edildiği de belirtilmiştir. Bunlardan bazıları tedarikçi ve otel işletmesi açısından sözleşme süresi, ödeme koşulları, opsiyonlar, cezai hükümler ve iki taraflı esneklik olarak sıralanmaktadır. Bu bakımdan yiyecek içecek hizmetlerinde gerçekleştirilen sözleşmenin, iki tarafın çıkarları gözetilerek ve uzman desteğiyle kapsamlı hazırlandığı, tarafların sözleşmeden memnuniyet bildirmesi sonucu tarafları memnun edecek şekilde sözleşme imzalandığı söylenebilir. Böylece sözleşme ile işletmeler formal ve informal iletişimin yanında karşılıklı yasal haklara da sahip olmaktadır. Tarafların birbirleri ile çalışmasından memnun olmaları, DKK sürecinin olumlu ilerlediğini göstermektedir. Ayrıca DKK uygulamayan otellerde yapılan araştırmada 15 yöneticiden 10 yöneticinin kapsamlı bir sözleşmeyi, DKK'nın başarısını etkileyen faktörler arasında sıraladığı belirlenmiştir.

Sözleşmeye konu olan tarafların ortak beklentilerini karşılayan bir sözleşme gerçekleştirilmesi tarafların birbirlerine olan güvenini de olumlu yönde etkilemektedir (Beytur ve Aydın, 2006). Bununla birlikte Greaver (1999)'ın belirttiği sözleşme kapsamında olması gereken maddelerin burada da yer aldığı görülmektedir. Böylece 5. varsayımın literatür bilgileri ışığında desteklenmesiyle işletmelerin 5. varsayıma uygun sözleşme yapması DKK'nın başarısını olumlu etkilemektedir. Ancak otelin yiyecek içecek hizmetlerini öz yeteneği olarak görmesine karşın bu alanda 2 tedarikçi ile sözleşme yapması, tedarikçi işletmelerin alternatifi olmadığı zaman bu işletmelere bağımlılığını oluşturabilmektedir (Erkaragülle, 2007). Bu yüzden tedarikçi seçiminde teklif formlarının hazırlanmaması, otelin, alternatif işletmelerin tespitini güçleştirdiği söylenebilir. Sözleşmenin Özdoğan (2006)'ın belirttiği gibi yıllık yapılmaması da işletmenin tedarikçiye bağımlılığını arttırabilmektedir. Bu durum için tedarikçilerin otele yaptığı yatırım düşünülürse sözleşme süresinin uzun olmasına önem verilerek kendilerini garantiye aldıkları da düşünülebilir. Ayrıca stratejik düşünceyle hareket edilmesi de buna etkindir.

6. Otelin yiyecek içecek hizmetlerinde misafir tepkilerinin, DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi

Otelin yiyecek içecek hizmetleri kapsamında farklı zevklere hitap eden marka işletmeleri otel bünyesine taşınması sonucu otelin bu durumdan olumsuz etkilenmediğinin ve misafir tepkilerinin olumlu olmasının yanında otelden tedarikçi restoran için rezervasyon alınması durumunun da belirtilmesi, DKK başarısında etkili görülebilir. Ayrıca kaliteli hizmet anlayışı ile misafir memnuniyetinin sağlanması amacıyla marka işletmelerin otelde çalıştığı (işini iyi yapması) ve hizmetlerde sorun olması halinde misafirlerden olumsuz tepki geleceği belirtilmiştir.

Tedarikçi işletmelerin müşteri memnuniyeti ve esnek bir şekilde değişen koşullara uyum sağlama kapasiteleri, oteldeki olumlu performans göstergelerinden sayılmaktadır (Blumberg, 1998). Bu yüzden McIvor (2000)'ın da belirttiği gibi misafirin DKK'ya olan yaklaşımı önemli sayılmaktadır. Burada Greaver (1999)'ın belirttiği misafir memnuniyeti için alanında uzman olan tanınmış işletmelerle çalışarak hizmet kalitesinin artırılması ile misafir memnuniyeti sağlamak amaçlanmaktadır. Nitekim misafir şikayetinin otelde genelde olmaması DKK'da olumlu karşılanarak literatür bilgileri ile desteklenen bir durumdur. Bu bilgiler 6. varsayımı da desteklemektedir. Ancak yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan otellerde yapılan araştırmada 15 yöneticiden 8 yönetici, DKK'dan algıladıkları riskler arasında yöntemin misafir memnuniyetini azaltacağı yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yüzden misafir tepkilerinin (geri bildirimlerinin) dikkatli biçimde izlenmesi DKK sürecinde başarıyı arttırmaktadır.

7. Otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde planlanmış bir sürecin DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi

DKK'nın yiyecek içecek hizmetleri için uygulanması düşüncesi ile bazı planların oluşturulduğu ve sözleşmenin uzun dönemli olmasının yanında ayrıntılı oluşturulmasının DKK'nın planlar kapsamında uygulandığını göstermektedir. Karşılıklı görüşmelerin olumlu sonuçlanması ile DKK sürecinde otelde sağlanan faydalar bakımından başarılı bir uygulama olarak görülmesi otel için planlanmış bir süreç olarak belirtilebilir. Tedarikçi işletme yöneticileri ve DKK'yı yiyecek içecek

hizmetlerinde uygulamayan otellerde 15 yöneticiden 9 yönetici de planlanmış bir süreci, DKK'nın başarısını etkileyen faktörler arasında belirtmektedir.

Otel tarafından DKK kararı ile DKK'nın uygulanma süreci, olumsuz etkilerin en aza indirilmesi bakımından dikkatle planlanması gereken uygulamanın en önemli aşamalarından birisi olarak görülmektedir (Jennings, 2002). Stratejik ortaklıklar bakımından uzun döneme ve karşılıklı güvene dayalı bu tarz ittifaklar, işletmelerin amaçları doğrultusunda planlarla ve stratejik düşünce ile hareket edilmesini sağlamaktadır (Aydınlı, 2001; Kakabadse ve Kakabadse, 2005). Bu bilgilere dayanarak otelin planlanmış bir süreç gerçekleştirmesi ve başarı faktörleri arasında sayılan bu durumun literatürle desteklenmesi sonucu 7. varsayım DKK'nın başarısını arttırıcı etki göstermektedir.

8. Tedarikçilerin güvenilirliğinin, tanınmışlığının ve marka olmasının yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi

Otel işletmesinin DKK'yı yiyecek içecek hizmetlerinde uygulamasından amaçları çerçevesinde elde ettiği başarısının, büyük oranda tedarikçi güvenilirliği, tanınmışlığı ve marka olma durumuna bağlı olduğu belirtilmiştir. Özellikle marka olma durumu ön planda tutularak ve işletme güvenilirliği için finansal sağlamlığın da bulunması gerekliliğinin belirtilerek tedarikçi seçilmesi, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısını olumlu etkilediği söylenebilir. Ayrıca doğru tedarikçi seçiminin yapılmasının DKK'nın başarısını etkileyen faktörler arasında belirtilmesi de tarafların bildirdiği görüşleri ayrıca desteklemektedir. DKK uygulamayan otellerde yapılan araştırmada da 15 yöneticiden 13 yönetici, tedarikçinin güvenilirliğini, 8 yönetici, ünü ve marka olma durumunu ve 7 yönetici, finansal sağlamlığı ve büyüklüğünü DKK'nın başarısında tedarikçi seçim kriterleri arasında belirtmektedir. Ayrıca DKK'nın otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde yaygın kullanılmama nedeni olarak 4 yönetici güvenilir tedarikçi eksikliğini göstermektedir.

Blumberg (1998)'in ve Barthelemy (2003)'nin belirttiği gibi tedarikçi seçiminde tedarikçinin alanında en iyisi olması, finansal sağlamlığına ve tanınırlığına bağlı olarak DKK'da işletme imajını da arttıracak bir seçim olabilmektedir. Ayrıca Boone (1997)'nin belirttiği gibi DKK olarak ortak markalaşma (co-branding) uygulaması, iki veya daha fazla tanınmış marka olan işletmelerin genelde bir işletme altında çalışması şeklinde düşünülürse ve işletmelerin kendi gerçekleştirdiklerine veya tek tanınmış marka işletmesi ile çalışarak elde edeceğine göre daha güçlü olarak müşteri yoğunluğunu ve hareketliliğini otele taşıması durumunu oluşturması bakımından literatür bilgisi ile çalışma bilgisi desteklenmektedir. Zorlu (2008)'nin belirttiği otel yiyecek içecek faaliyetlerinde farklı tedarikçilerle çalışılması, bu işletmelerden derin ve uzman bilgisinin otele taşınmasını sağlayarak kaliteli çıktılarını elde edilmesini de sağlamaktadır. Böylece 8. varsayım, bu bilgiler ışığında desteklenmektedir.

9. DKK'ya geçiş sürecinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi

Otel işletmesinde DKK için doğru dış kaynakların seçildiği ve DKK'ya geçiş sürecinde tarafların sorun yaşamadıkları belirlenmiştir. Uygulama öncesinin 3-4 ay gibi kısa bir zaman olması ise DKK fikrinin oluşması ile tedarikçilerle olan görüşmelerin olumlu olarak kısa sürmesine bağlanabilir. Turizm sezonunun canlanması ile tedarikçilerin otelde alanlarını hızlı bir şekilde oluşturmaları, otelde sezonluk çalışılması, tarafların sözleşmeye uyumu ile tedarikçilerin otel ana binasından ayrı yerde ve ayrı örgütlerle çalışmaları, DKK geçiş sürecinde sorun yaşanmamasının nedenlerinden bazıları olarak algılanabilir.

DKK geçiş döneminde tedarikçi işletmenin otele ne kadar faydalı olabileceği önceden düşünüldüğünden ve bu aşamada fayda-maliyet analizlerinin gerçekleştirildiğinden otelde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulaması kararı verilmiştir. Ayrıca otelin bu hizmetleri içsel gerçekleştireceğine göre direkt gelir elde ederek DKK ile daha az maliyetle ve kaliteli şekilde uygulanması düşünülmektedir (May, 1998). Diğer taraftan Öztürk ve Tengilimoğlu (2006) ile Akdoğan ve Çirli

(2008)'nin belirttiği gibi DKK ile çalışanlar arasında rahatsızlık ve tedirginlik durumunun oluşması bu çalışmada saptanmamıştır. Bu durum işten personel çıkartılmaması durumu ile ilgili olabilir. Ayrıca DKK'ya geçiş süreci, DKK sürecinin bir parçasıdır. Planlanmış DKK sürecinin ise başarı faktörleri arasında araştırma kapsamında belirlenmesi ile DKK sürecine geçiş aşamasının varlığının DKK'nın başarısına olumlu etki ettiği söylenebilir. Bu durumlara göre geçiş sürecinin hızlı ve sorunsuz yaşanması sonraki aşamaları etkileyerek işbirliğini sağlamlaştırmaktadır. Bu bilgilere dayanarak 9. varsayımın desteklendiği de bildirilebilir. Diğer taraftan ayrı alanlarda ayrı örgüt ile çalışılsa da DKK ile farklı konseptlerin otel bünyesine taşınması sonucu otelde rekabetin oluşması, tüm personelin daha etkili çalışması durumunu ortaya çıkarabilir (Weidenbaum, 2005).

10. Otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinde oluşan sorunları çözüm yönteminin DKK'nın başarısına olan etkisinin incelenmesi.

Otel işletmesinin her işletme gibi kurallarının olduğu ve otelde kurallara uyumun sağlanması ile oluşabilecek sorunların baştan engellendiği belirtilmiştir. Misafir görüşlerinin bu konuda önemli olması ve misafirlerden 1 kere dışında şikayet alınmaması ile otelin tedarikçilerle iletişim içinde çalıştığı belirlenmiştir. Farklı alanlarda hizmet verilmesi bakımından da sorunlarla karşılaşmamaktadır. Ancak sorunlar ve istekler kapsamında toplantılar düzenlenerek sorunların ve isteklerin çözüme kavuşturulması sağlanmaktadır.

Otelde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile sorun yaşanmadığının belirtilmesine karşın istek ve sorun oluşması halinde toplantı talep edilmesi durumu ve iletişimin her türlü otel üst yöneticisi ile sağlanması, Lam ve Han (2005)'in belirttiği gibi gizli kalmış durumları da ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca Yılmaz (2007)'in ve Muehlberger (2007)'in belirttiği işletmeler arasında birbirleri ile operasyonel ve örgütsel uyumun bu açıdan olması, gereksiz iletişimden kaçınılması ve herkese adil davranılması durumları 10. varsayımı desteklemektedir. Sorunları, katılımcı bir anlayışta ve empati yoluyla çözmek DKK sürecini kolaylaştırmaktadır.

Örnek olay kapsamında otelin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının Erkaragülle (2007)'nin de belirttiği gibi tedarikçi işletmeler ile otelin birbirlerini ortak amaçlara ulaşmada stratejik birer ortak (partner) olarak görerek koordineli bir şekilde ve birbirlerinin eksikliklerini tamamlayacak şekilde uygulandığını ortaya çıkarmıştır. Çalışma kapsamında yiyecek içecek hizmetlerinde otel tarafından DKK başarısının, doğru tedarikçi seçimine ve tedarikçi güvenilirliğine, kapsamlı bir sözleşmeye, uzman danışmanlardan destek alınmasına ve tedarikçi iş deneyimine öncelikli olarak bağlı olduğu belirtilmiştir.

Tedarikçi işletmeler kapsamında da DKK'nın başarısının bağlı olduğu faktörler, öncelikle amaçların doğru belirlenmesi, doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçinin güvenilirliği, otel ile tedarikçi arasındaki iletişim ve koordinasyon, tedarikçi iş deneyimi, planlanmış bir süreç ve tarafların karlılık durumu olarak görülmektedir.

DKK uygulamayan otel yöneticileri tarafından DKK'nın başarısı sırasıyla, doğru tedarikçi seçimine ve tedarikçi güvenilirliğine, kapsamlı bir sözleşmeye, planlanmış bir sürece, amaçların doğru belirlenmesine, uzman danışmanlardan destek alınmasına, otel ve tedarikçi arasındaki iletişime ve koordinasyona, tedarikçi iş deneyimine, tarafların karlılık durumuna ve tedarikçinin kontrol durumuna, bağlı bulunmuştur. Kısaca, tüm faktörler önemli algılanmaktadır.

Literatür bilgilerinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasını ortaya çıkaran nedenler olarak maliyet azaltma, temel yeteneklere odaklanma, küçülme, esnekliği sağlama, kaliteyi artırma, süreç yenileme, teknolojiyi izleme, risk azaltma, kaynak transferi, kaynakların yeniden dağılımı, işletmeye değer kazandırma ve rekabet gücünü artırma kapsamında araştırma sonuçları incelendiğinde ise bunlardan bazılarının başta etkili olduğu ancak işletmenin diğerlerinin de etkilerini gördüğü saptanmıştır.

Bu bakımdan otel tarafından yiyecek içecek hizmetlerinde yapılacak maliyeti yüksek faaliyetlere göre DKK konseptinin belirlenmesi, az maliyetli olarak direkt bir gelir elde edilme durumunun olması, böylece otelin temel yeteneklerine ve diğer kendi hizmet verdiği faaliyetlere odaklanması ile yine temel yetenekler olarak gördüğü yiyecek içecek hizmetlerinde farklı konseptlerin otelde bulundurulmasının ürün ve hizmet çeşitliliği ile kaliteli hizmet durumunu sağladığı tespit edilmiştir. Bunların etkisi ve DKK ile esnekliğin artması, misafir memnuniyetini de arttırmıştır. Bu durum, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan otel yöneticilerinin genellikle hizmet kalitesinin düşmesine bağlı misafir memnuniyetsizliği olabileceği düşüncesi ile ters düşmektedir. Diğer taraftan bu sayılanlar ile otelin yapacağı yiyecek içecek hizmetlerindeki yatırıma bağlı riskin oluşması ve teknoloji girdisi yerine hizmetlerin dış kaynak sağlayıcıdan elde edilmesi sonucu risk paylaşımı ve teknoloji girdisi sağlanarak kaliteli hizmet elde edilmiştir. Bu durum işletmeye değer kazandırılması amacı ile başlamış ve süreç içinde avantajını da otele getirmiştir. Bu işbirliği ile ürün ve hizmet çeşitliliğinin fazla enerji harcanmadan otel bünyesine kazandırılması, rekabette otelin tanıtımını ve buna bağlı misafir kitlesini genişletmesini sağlamıştır. Otelin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile elde ettiği direkt gelir, otelin diğer faaliyetlerine yönlendirilerek kaynak transferi de gerçekleştirilmiş olmaktadır.

Otelin küçülme amacı ile bir DKK uygulaması ise bulunmamaktadır. DKK uygulamayan otel işletmelerinin yöneticileri ise gelecekte DKK düşünmedikleri yönünde görüş vermişlerdir. Bir yönetici ise gelecekte ancak küçülme sonucu DKK uygulayabileceklerini bildirmiştir. Bu durum yöneticinin, DKK ile ilgili kısa dönemli taktiksel düşünce gösterdiğini belirtmektedir. Otel tarafından belirlenen yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile oluşabilecek dezavantajlar ve riskler ise iyi bir tedarikçi işletmenin seçilmemesi durumunda misafir memnuniyeti sağlanamaması ve buna bağlı otel imajının zarar görmesi, kötü hizmet kalitesinin otele taşınması sonucu otelin olumsuz etkilenmesi durumlarıdır. Bu durum DKK uygulamayan otellerden bazı yöneticiler tarafından, DKK'dan algılanan riskler, DKK'yı tercih etmeme nedenleri ve DKK'nın Türkiye'de yaygın olmama nedenleri arasında belirtilmiştir. Tedarikçiyi denetim güçlüğü ve kalitesiz hizmetin otele getirilebileceği

vurgulanmaktadır. Maliyet azaltma 13 yönetici tarafından yöntemin en çok algılanan faydası olarak bildirilmiştir. İşte bu durumun, kalitesiz hizmet anlayışına yol açabileceği görüşü hakimdir. Literatür bilgileri ile benzer biçimde otelde algılanan DKK'nın riskleri olarak DKK ile otelde yiyecek içecek faaliyetlerinde hizmet kalitesinin düşmesi, buna bağlı esnekliğin kaybedilmesi ve gelişmenin engellenmesi durumlarına sebebiyet verme riski olarak görülmektedir. Ancak otel ve tedarikçiler tarafından DKK sürecinin beklentilerin büyük bir kısmını karşılaması ve misafir tepkilerinin olumlu olması, sözleşme sonunda da bu durum devam ederse, tanınmış tedarikçilerin tekrar otelle çalışacağını göstermektedir. Bu bilgilere dayanarak bulguların yeterli olduğu ve otel ve tedarikçiler arasında uyumun olması ile yiyecek içecek hizmetlerinde şimdiye kadar başarılı bir DKK süreci gerçekleştirildiği söylenebilir ama DKK sürecinin devam etmesi durumunun bulunması ise araştırmanın zayıf tarafı olarak görülebilir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın veri toplama yöntemine, sürecine ve verilerin analizi ile araştırmanın amacına, önemine, yöntemine, örnekleme ait demografik bilgilere, otellerin DKK genel düzeyine ve yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulanması ve uygulanmaması bulgularına yer verilmiştir. DKK durum bulgularının yorumlanması sonucu varsayımların desteklendiği belirlenmiştir. Örnek olay incelemesi ile yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulayan otelin, uygulama süreci başarılı görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışma azlığına karşılık başarılı bir uygulamanın marka işletmelerle sözleşme yapılarak kiralama (leasing) şeklinde gerçekleştirilmesi dikkat edilecek bir husustur. Ayrıca otelde bazı mekanların kiralanması ile burada çalışan tedarikçilerle de görüşmeler gerçekleştirilmiştir ve uygulama ile ilgili tedarikçi görüşleri olumlu bulunmuştur. DKK uygulamayan bazı otel yöneticilerinin, yaygın uygulama örneği olmamasından dolayı yöntem hakkında fazla bilgisi olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak yöntemden genel olarak algılamalar ölçülmüştür. Bu durumlara bağlı geliştirilen sonuç ve öneriler dördüncü bölümde incelenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

DKK uygulamasının kapsamlı bir şekilde önceki bölümlerde incelenmesi sonucu ve bulguların ışığında yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sonuçlarının ve konu ile ilgili önerilerin yer aldığı dördüncü bölümde çalışma amacına ulaşıldığı düşünülmektedir. Bu bakımdan akademisyenler için çalışmada DKK konusunda önemli noktaların belirlenmesi ile başarılı bir DKK uygulaması için diğer araştırma gerektiren alanlar bu kısımda ele alınmaktadır. Ayrıca bu kısımda işletmelere ve akademisyenlere bazı öneriler sunulmaktadır.

DKK uygulaması, eskiden taşeronlukta kullanım alanı bulan günümüzde modern yönetim teknikleri arasında yerini alan ve doğru uygulanması ile işletmelerin öz yeteneklerine odaklanmasını sağlayarak rekabet edilebilirlikte işletmeye birçok avantajı beraberinde getiren bir uygulamadır. Buna göre DKK, işletmelerin öz yeteneklerine odaklanarak diğer temel faaliyet alanı dışında kalan hizmetlerini dışarıdan, alanında uzman tedarikçi işletmelerden alması ile işletmenin tüm faaliyetlerinde etkinliği sağlayan bir uygulama olarak tanımlanabilir. Ancak bu uygulama diğer yönetim teknikleri ile birlikte gerçekleştirilmektedir. Bunlar tanımdan da anlaşıldığı gibi başta öz yeteneklere odaklanma, küçülme, yalın örgütlenme, değişim mühendisliği, kıyaslama, kademe azaltma ve şebeke organizasyonlar gibi sıralanmaktadır.

DKK'nın uygulandığı faaliyet alanları işletmelerin öz yeteneklerine ve işletme stratejilerine göre farklılık göstermektedir. Dünya genelinde tarihte otomotiv sektöründe yedek parça temini konusunda DKK uygulanırken zaman içinde imalat sektörü dışındaki sektörler de DKK yöntemini benimsemiştir. Günümüzde başta bilişim teknolojileri olmak üzere diğer kullanım alanları olarak lojistik faaliyetler, insan kaynakları hizmetleri, reklam, pazarlama, tanıtım, halkla ilişkiler faaliyetleri, tekstil ve beyaz eşya sektörü, bankacılık, gıda, tarım, sağlık sektörleri ile ilaç sektörü, ulaştırma ve personel taşıma hizmetleri, tesis yönetimi, hammadde tedariki, çağrı

merkezi hizmetleri, yemek temini hizmetleri, güvenlik, posta ve kurye hizmetleri ile hukuk ve muhasebe hizmetleri kapsamında DKK uygulanmaktadır.

DKK ihtiyacının hissedilmesi ile başlayan DKK süreci, stratejik düşünce ile uzun dönemli uygulanması sonucu maliyet azaltmanın yanında başta kaliteli hizmet sağlanmasını işletmede arttırarak DKK ile işletmeye uzman bilgisinin getirilmesinde de etkili olmaktadır. Böylece işletmeler daha yalın organizasyon yapısına kavuşarak kaynaklarında etkinlik sağlamak ve müşteri memnuniyetinin yakalanmasını veya arttırılmasını gerçekleştirerek işletmeyi rakiplerine göre öne çıkarmaktadır. Nitekim özellikle hizmet işletmelerinde DKK'nın önemli bir yöntem olarak uygulamalarının arttığı görülmektedir. Turizm endüstrisinde yer alan hizmet işletmelerinden hem emek yoğun özellik gösteren hem de geniş faaliyet alanına sahip olan otel işletmeleri açısından DKK'nın otel faaliyetlerinde uygulanması ise otellerin tatil sürecinde misafir ihtiyaçlarını daha tatmin edici karşılmasını sağlamaktadır. Böylece misafir daha iyi ağırlanarak işletmenin tekrar tercih edilmesi durumu ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde DKK uygulanma alanı olarak Rodriguez ve Robaina (2005: 715), resepsiyon, rezervasyon, satınalma ve teslim, mutfak, restoran, barlar, satış faaliyetleri ve yönetim ile ilgili hizmetlerin ve faaliyetlerin öz yetenekler bakımından dış kaynaklardan sağlanmasının az sayıda olması ile dış kaynağa devredilmemesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Aynı araştırmaya göre otel işletmelerinde genel bakım, boş zaman faaliyetleri, çalışanların eğitimi, personel seçimi, bilgi teknolojileri, promosyon ve reklam, genel alan temizliği, oda temizliği, çamaşırhane, yüzme havuzu bakımı, bahçe işleri bakımı, sağlık ve güvenlik hizmetleri olarak DKK uygulanmasının kritik fonksiyonlar dışında daha çok tercih edildiği belirtilmiştir. Hem yabancı hem yerli literatürde yapılan çalışmalar otellerin faaliyet alanlarından yiyecek içecek departmanı faaliyetlerinde dış kaynak sağlayıcılarla az sayıda çalışıldığını göstererek bu konunun tartışılmasına yol açmaktadır. Ancak Antalya'da (Kesgin, 2005; Korkmaz, 2006), Adana'da (İplik ve Çınar, 2005) ve Marmaris'te (Zorlu, 2008) yapılan araştırmalarla birlikte otellerin genel DKK düzeyini belirleyen bazı diğer çalışmalar, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamaları olduğunu bize göstermektedir. Bu yüzden bu hizmetlerde DKK

uygulamasını ile ilgili yapılan araştırma azlığı ve otellerle ilgili bu konuda derinlemesine bir incelemenin olmaması durumları ise bu çalışmanın konusunu, araştırma yöntemini ve veri toplama yöntemini belirlemede göz önüne alınan unsurlardır. Böylece otellerde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının kritik fonksiyon olarak görülmesine karşın başarılı bir uygulama olabilmesi bakımından gerekli faktörlerin belirlenmesi sonucu otellere ve diğer işletmelere bunun örnek olması amacı güdülmektedir. Böylece literatürdeki boşluğun kapatılması düşünülmektedir.

Çalışmanın örneklemini, İzmir iline bağlı Çeşme ilçesinde yer alan Ilıca Oteli yiyecek içecek servis müdürü ile otelde yiyecek içecek hizmetlerinde uygulanan DKK tarafları olarak tedarikçi işletme yöneticileri, Reyhan Pastanesi Çeşme ve Balçova müdürü ile Tuval Restoran muhasebe ve finansman müdürü oluşturmaktadır. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan Fethiye’de 7 adet beş yıldızlı otelin işletme yöneticileri de örneklem kapsamındadır. Araştırma evrenini Çeşme’de yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulayan Ilıca Oteli’nin oluşturması, araştırma kapsamında otel sayısının birkaç tane olması düşünülürken istenilen şartlarda önceden çalışma yapılmamış otel bulunamaması ile ulaşımda coğrafi şartların oluşturduğu zorluk araştırmanın kısıtlarındandır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmasından dolayı araştırma, görüşme yapılan kişilerle sınırlıdır. Ancak araştırmanın derinlemesine inceleme gerçekleştirilmesi sonucu örnek olay incelemesi kapsamında beş yıldızlı resort özelliği gösteren otellerde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinin ve DKK’nın başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik ve oteli DKK’ya kiralama (leasing) konseptinde yönelten nedenleri saptanmıştır. Araştırma, bu amaçla Erkaragülle (2007)’nin varsayımlarından yararlanılarak otel işletmesine 15, tedarikçi işletmelere 12 ve DKK’yı yiyecek içecek hizmetlerinde uygulamayan otellere 10 soru ile yüzyüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında Ilıca Oteli’nin genel DKK alanları olarak konaklama bakımından otelin bungalowlarının Tuval Restoran ile birlikte işletilmesi ve kardan paylaşılması durumu bulunmaktadır. Çamaşırhane ve teknik hizmetlerde ara ara dışarıdan bir işletmeyle çalışılmaktadır. Reklam ve tanıtım faaliyetlerinde bazı malzemelerin yapımında bazı işletmelerin malzeme yapımını üstlenip malzemelerde

otel ve işletmelerin ismini içeren baskılara yer verilmektedir. Reklam ve tanıtım broşürleri yine dışarıdan bir işletmeye yaptırılmaktadır. Otelin bahçe peyzajı işleri de dışarıdan bir işletme ile anlaşmalı olarak gerçekleştirilmektedir. Ayrıca otel içinde yer alan 4 dükkan, kuaför, kuyum, fotoğraf ve butik-market olarak kiralanmaktadır. Plajın işletilmesi bakımından Tuval Restoran kendi alanında yer alan plajı işletmektedir. Otelin havuzlarının ilaçlama işleri dışarıdan bir işletmeye bırakılmıştır. Diğer taraftan otele personel alımı konusunda bir web sitesi ve okuldan destek alınmaktadır.

Fethiye’de beş yıldızlı yedi otelde de misafir ihtiyaçlarını karşılamak için kiralama ile genellikle halı, kuyum, deri, takı, hediyelik eşya mağazaları, fotoğraf ve market, ayrıca bazı otellerde optik, temizlik malzemesi dükkanları, oyun salonu, inşaat, müzik ürünü ve film satışı (ünlü/marka işletme) da bulunmaktadır. Yedi otelden beş otelin reklam/tanıtım faaliyetlerinde DKK uygulaması vardır. Bilişim hizmetlerinde dört otel ve kısmi olarak iki otel dış kaynaktan faydalanmaktadır. Çamaşırhane hizmetlerini dört otel DKK ile gerçekleştirmektedir. Su sporları hizmeti bulunan beş otelden dört otel, bu faaliyeti dış kaynağa bırakmaktadır. Spa&hamam hizmeti kapsamında dört otelde DKK vardır. İki otel kısmi olarak bu faaliyetinde dış kaynakla anlaşmaktadır. Animasyon hizmetinde iki otel DKK uygulamaktadır. Bahçe peyzajı faaliyetinde bir otel, diğer dört otel ise kısmi olarak DKK uygulamaktadır. Plaj işletmesi bakımından bir otel kiralama ile DKK uygulamaktadır. Havuz bakımı hizmetlerinde ilaçlama ve hijyen koşulları denetimi bakımından kısmi olarak yedi otel de DKK uygulamaktadır. Otellerden üç adeti teknik hizmet kapsamında önemli sorunlar karşısında DKK’ya gitmektedir. Oteller, DKK sözleşmelerini yıllık yapmakta ve genellikle aynı dış kaynaklarla çalışmaktadır. Otellerin yiyecek içecek hizmetindeki gibi yönetim, odalar, genel alan temizliği, insan kaynakları, oda temizliği, güvenlik ve muhasebe faaliyetlerinde DKK yoktur. Denetim konusunda analizler, “National Britannia” şirketi tarafından düzenli aralıklarla otellerin hijyen koşullarının incelenmesiyle gerçekleştirilmektedir. Olumlu raporlara göre belirli bir sürede altın belge verildiği saptanmıştır.

Araştırmanın temel amacını oluşturan yiyecek içecek alanında DKK olarak kiralama (leasing) konseptinin otelde marka olmuş pastane ve otel restoranlarından ayrı, başka restoran olarak dışarıdan işletmelere kiralandığı saptanmıştır. Ancak otel

işletmesi yiyecek içecek ve konaklama faaliyetlerini otelin öz yetenekleri olarak görmekte ise de bu alanda DKK gerçekleştirmektedir. Bu durumun ise otelin kendi verdiği yiyecek içecek hizmetlerinden ayrı olarak yapıldığı belirlenmiştir. Otelin çalışma anlayışı ile örtüşen kaliteli hizmet verilecek şekilde ve misafirlerin değişik ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet çeşitliliğinin marka işletmelerle otele taşınmasının, otelde bir değer yaratması amacı bulunmaktadır. Bu bakımdan İplik ve Çınar (2005)'in otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan işletmelerin uygulamama nedeni olarak yiyecek içecek hizmetlerinin başta öz yetenekler olarak görülmesine karşıt bir durum bulunmaktadır. İplik ve Çınar (2005)'in araştırma sonucu öz yetenekler olarak görüldüğü halde bazı otellerde yiyecek içecek hizmetlerinin dış kaynaktan sağlanması durumunun olması ise buradaki durum ile aynıdır. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan 7 otelde yapılan araştırma sonucu da yiyecek içecek hizmetinin yüksek oranda öz yetenek olarak görüldüğü yönündedir.

Marka işletmeler ile kiralama (leasing) konseptinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının araştırma yapılan otelde gerçekleştirilmesi ise literatürde yer alan işletmelerde bazı alanların kiralama (leasing) anlaşmaları ile tutarlı bir profil yaratılması açısından finansal sağlamlığı olan işletmelere kiralanması (Brown ve Ransley, 2001) ile aynı durumu oluşturmaktadır. Marka işletmelerle çalışılmasının, DKK'nın başarısını da arttıran bir uygulama olduğu, DKK'yı yiyecek içecek hizmetlerinde uygulamayan otel yöneticileri tarafından belirtilmektedir. Marka işletmeler ile anlaşılması, markanın tanınmışlığı ölçüsünde oteli yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya yönlendirmektedir. Bu bakımdan araştırma sonucu Masuyama (2004)'nin belirttiği ile benzerdir. Ancak otelin oda servisi ve minibar hizmetlerinde DKK uygulaması bulunmamaktadır ve otel yetkilisi bu durum için misafirlerin özel kullanım alanı olan odalarını kapsayan tüm faaliyetlerde DKK'ya karşıt görüş bildirmektedir. Böylece Hemmington ve King (2000)'in araştırma sonucu ile benzer durum buradaki sonuçla örtüşmektedir. DKK uygulanmayan otellerde yiyecek içecek hizmetleri için oda servisi bulunmamaktadır.

Yapılan görüşme sonucu otel işletmesinin marka işletmelere bazı alanlarını yiyecek içecek hizmetleri kapsamında kiralaması, işletmenin yapacağı yüksek

yatırım gerektiren faaliyetler kapsamında ve otele artı değer kazandırmak amaçlı gerçekleştirildiğini göstermektedir. Böylece hem düzenli kira geliri sağlanmakta hem otel tanıtımı yapılmakta hem de bu hizmetlerde yatırım maliyetlerinden kurtularak işletmeye hizmet çeşitliliği kazandırılıp değişik misafir kitlesinin otele gelmesi ile misafirlerin farklı ihtiyaçları karşılanmaktadır. Böylece Seymen (2000)'in belirttiği gibi süreç yenilenerek otele ve otel misafirine değer katma durumu da söz konusudur. Tanıtım ve misafirin markaya gelmesi durumu tedarikçi işletmelerle karşılıklı ortak amaçlar olarak belirlenmiştir. Yine bu durum Zorlu (2008)'nin da belirttiği gibi otelde değer yaratmayı ortaya çıkarmaktadır. Kalite ve sistem belgelerinin (Genç, 2004), DKK uygulayan otel, pastane ve DKK uygulamayan bazı otel işletmelerinde bulunması durumu yine literatürde de önemi vurgulanan karşılıklı kaliteden ödün vermeden hizmet verme isteğinin bulunmasına yönelik olumlu bir durumdur. Greaver (1999) ile Brown ve Ransley (2001)'nin belirttiği gibi otele ve otel misafirine değer katan ve uygun olan tedarikçi, kaliteli hizmet anlayışı ile misafir memnuniyetini sağlamaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda tedarikçi işletmelerin, hem dışarıdan misafire hem de otel misafirine hizmet vererek gelir sağlama durumunu arttırdığı söylenebilir. Bu durumlar yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan bazı otel yönetici görüşleri ile desteklenmektedir. Ancak DKK'nın maliyet azaltma faydasının, kalitesiz hizmeti otele taşıyacağı görüşü vardır.

DKK süreci bakımından hem otelin hem de tedarikçi işletmelerin karşılıklı aynı bilgileri vermesi, tutarlı bilgi verdiklerini göstermektedir. Buna göre işletmelerin DKK'da ön hazırlık süreci olarak 3 ve 4 aylık sürelerde DKK uygulamasına başladıkları ve sözleşme yapılması ile sözleşmede avukatlardan ve mimarlardan destek aldıkları belirlenmiştir. Ancak geçiş aşamasının kısa olması tedarikçiler açısından kiralama (leasing) konseptinde DKK olarak bazı değerlendirmelerin tam yapılamamasına neden olmuştur. Uzman desteğine başvurulması, literatürde de önemi vurgulanan ve DKK anlaşmaları için gerekli görülen bir durumdur (Rodriguez ve Rodriguez, 2006; Özdoğan, 2006). Ayrıca yiyecek içecek hizmetinde DKK uygulamayan bazı otel yöneticileri, DKK'nın başarısını etkileyen faktörler arasında uzman desteğini belirtmektedir. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulayan oteldeki araştırma sonuçlarından sözleşme

şartlarına uyumun olması ve sözleşme şartlarından memnun olunması ise olumlu görülecek diğer bir durumdur. Diğer araştırma, DKK uygulamayan otel yöneticilerinin çoğunluğunun kapsamlı bir sözleşmeyi önemli bulduğunu göstermektedir. Anlaşmalar pastane ile 5 seneliğine restoran ile 3 seneliğine gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan uzun vadede DKK uygulandığı söylenebilir. Bu durum stratejik DKK uygulaması ile tarafların DKK'dan kısa dönem uygulamalara göre daha çok faydayı sağlayacağını literatür bilgilerine dayanarak göstermektedir. Otelin karşılıklı çalışma şartlarından bu alanlarda sezonluk çalışılması durumu ise tedarikçi işletmeler tarafından uygun görülmüştür. Ancak otel işletmesinde DKK sürecinin henüz devam etmesi ise süreç sonunda ne olacağını bilinmezliğini de ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma sonuçlarından kiralama (leasing) konseptinde DKK'nın yiyecek içecek hizmetlerinde uygulanması ise otelin önemli fonksiyonlarından ve misafir için otelin bütün olarak algılanan faaliyetlerinden yiyecek içecek hizmetleri için etkili bir denetimi ortadan kaldırmaktadır. Bu Masuyama (2004)'nın da belirttiği gibi bir dezavantaj olarak algılanabilir. Ancak tedarikçi işletmelerin hizmet kalitesinin bulunması ve misafirlerden süreç içinde önemli şikayetlerin gelmemesi ile otelle tedarikçiler arasında etkili iletişimin bulunması durumları birtakım denetleme unsurlarını otelin gerçekleştirebildiğini göstermektedir. Ayrıca otel kurallarına uyum, misafir tepkileri ve uzun süreli bir ilişki için karşılıklı güven ile denetleme ve sorun yaşama oranının düşmesi birbiri ile ilgili kavramlar olarak söylenebilir. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan bazı otel yöneticileri de otelle tedarikçi arasında iletişimin ve koordinasyonun, misafir tepkilerinin önemini ve tedarikçiyi denetleme durumunu DKK'nın başarısı için desteklemektedirler.

Araştırmada tedarikçi işletme çalışanlarının otel ana binasından ayrı yerde, ayrı hizmet anlayışı ve ayrı örgütle çalışması ile otelden DKK'ya konu olan alanlar için personelin işten ayrılmaması durumları da sorun yaşanılmaması nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca otelin tedarikçi işletmelere muhasebesel, teknik ve lojistik destek sağlaması ile bazı konularda esneklik göstermesi ve taraflar için sorun olabilecek konularda ise toplantı düzenlenebilmesi durumları DKK sürecinde uyumlu çalışıldığını da ortaya çıkarmaktadır. Ancak düzenli toplantı yapma durumunun olmaması otelde ileride bazı sorunların gizli kalması ile daha büyük

sıkıntıları beraberinde getirebilir. İşletmelerin fayda-maliyet analizlerini yapması ve buna göre düzenlemelerin geliştirilmesi durumu yine literatürde de belirtildiği gibi süreç içinde olumlu etki yaratacak araştırma sonuçlarındandır. Önemli olan bir diğer sonuç, oteli DKK'ya yönelten temel neden olarak belirlenen ve bu doğrultuda istenilen faydanın otelde artı değer yaratma olarak gerçekleşmesi hususudur.

Araştırmada otel tarafından eğer iyi bir tedarikçi seçimi gerçekleştirilememesi durumunda misafir memnuniyetinin sağlanamayacağı ve bu durumun İplik ve Çınar (2005)'in araştırmasında DKK uygulamama nedenlerinden biri olarak tespit edilen otel imajına zarar vereceği görüşünün belirlenmesi, uygulamanın riski olarak görülme durumu ile örtüşmektedir. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan otellerin yöneticileri de misafir memnuniyetinde azalma olacağı ve kalitenin düşeceği görüşündedirler. Bu durum, hijyen ve ürün kalitesi ve gramajı yönünden yiyecek içecek malzemelerinin denetiminin zor olması sonucu misafir sağlığının (alerji sorunu, vejeteryan ve diyet ürün tercihi, besin zehirlenmesi gibi) etkilenebileceğini göstermektedir. Buna bağlı hukuksal sorunların oluşması ve otel imajının zedelenmesi ile otelin sürekli misafir oranında da düşme yaşanacağı düşünülmektedir. Oteller bu hususlarda kaliteli ürün alınmasının denetimi ve herhangi bir sorunda direkt müdahalede bulunamayacağı konusunda tedirgindir. Ancak araştırma sonucu göstermektedir ki işletmeler birbirleri ile çalışmaktan memnunnlardır ve başarılı bir DKK süreci geçirdikleri sonucu karşımıza çıkmaktadır.

Otel tarafından yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısını etkileyen faktörler olarak belirlenen doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçi güvenilirliği ilk sırada yer alarak yukarıda belirtilen riske karşı uygulamanın başarısında en önemli husus görülebilir. Böylece araştırma kapsamındaki otelin doğru tedarikçi seçtiği söylenebilir. DKK'nın başarısının bağlı olduğu diğer faktörler, kapsamlı bir sözleşme, uzman danışmanlardan destek alınması ve tedarikçi iş deneyimi olarak belirlenmesi çalışmanın önemli sonuçlarındandır. Tedarikçi işletmeler tarafından belirlenen DKK'da başarıyı etkileyen faktörler ise amaçların doğru belirlenmesi, doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçi güvenilirliği, otel ile tedarikçi arasındaki iletişim ve koordinasyon, tedarikçi iş deneyimi ve planlanmış bir süreç ile tarafların karlılık durumu olarak araştırmanın,

tedarikçiler gözünden de DKK'nın başarısını etkileyen hususlarını ortaya çıkarmıştır. DKK uygulamayan otel yöneticileri tarafından DKK'nın başarı faktörleri, doğru tedarikçi seçimi ve tedarikçi güvenilirliği, kapsamlı bir sözleşme, planlanmış bir süreç, amaçların doğru belirlenmesi, uzman danışmanlardan destek alınması, otel ve tedarikçi arasındaki iletişim ve koordinasyon, tedarikçi iş deneyimi, tarafların karlılık durumu ve tedarikçinin kontrol durumudur. Kısaca, tüm faktörler önemli algılanmaktadır.

Diğer önemli sayılacak araştırma sonucu da oteller tarafından otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının az olmasının nedeni olarak uygulama ile otelde hizmet kalitesinde düşme olacağı düşüncesi sonucu işletmenin isminin olumsuz etkileneceği algısının olmasıdır. Bu durumun risk olarak da algılanması, bu görüş ile örtüşmektedir. Tedarikçi işletmelerden pastane işletmesinin, otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde genelde DKK azlığının, yiyecek içecek faaliyetlerinin önemli olmasından dolayı bu alanda güvenilir işletme eksikliğinin etkisi ile işletmelerin bu hizmetlerini el altında tutmayı tercih etmesi olarak belirtmesi diğer uygulamama nedenlerinden birini göstermektedir. Tedarikçi işletmelerden restoran işletmesi ise DKK ile oluşan ortaklıkların nasıl sonuçlanacağı ve oluşacak avantajların tam olarak ortaya konmamasından dolayı yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulama azlığının olması görüşünü bildirerek diğer bir uygulamama nedenine işaret etmektedir. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan otel yöneticilerinin de DKK'nın yaygınlık kazanmamasına neden olarak bu sayılanları belirttiği bulunmuştur.

Varsayımların değerlendirilmesi ile otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının başarısına olan etkiler kapsamında 1. varsayım olarak öz yeteneklerin işletmede belirlenmesi ile bunun yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olan etkisi olumlu düzeydedir. 2. varsayım olarak otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinde uzman danışmanlardan yararlanmasının, DKK'nın başarısına olan etkisi yine olumlu düzeydedir. Otel işletmesinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinin denetleniyor olmasının DKK'nın başarısına olan etkisi 3. varsayım için olumludur denilebilir. Diğer taraftan otel işletmesi ve tedarikçi işletmeler arasındaki iletişimin ve koordinasyonun yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olumlu etki ettiği 4. varsayım kapsamında

literatür bilgileriyle desteklenmiştir. 5. varsayımın da literatür bilgileriyle desteklenmesi ile otel işletmesi ve tedarikçiler arasında yapılan sözleşmelerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına yine olumlu etkisi bulunmaktadır.

Diğer başarıyı etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik geliştirilen ve desteklenen varsayımlardan 6. varsayım olarak otelin yiyecek içecek hizmetlerinde misafir tepkilerinin, DKK'nın başarısına olan etkisi olumludur. 7. varsayım ile otel işletmesinde yiyecek içecek hizmetlerinde planlanmış bir sürecin DKK'nın başarısına olan etkisi yine olumludur. 8. varsayım olarak tedarikçinin güvenilirliği, tanınmışlığı ve marka olma durumu yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olumlu etki etmektedir. 9. varsayım kapsamında DKK'ya geçiş sürecinin de yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısına olumlu etkisi vardır. Son olarak 10. varsayım ile otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinde oluşan sorunları çözüm yönteminin DKK'nın başarısına olumlu etki ettiği ve bu yüzden işletmelerin bu hususta doğru iletişim ve çözüm yöntemlerinin belirlenmesi gerekliliği bulunmaktadır. Görüşme bulguları üzerinde yapılan kelime taraması ile en çok kullanılan kelime olarak marka ve sözleşme kelimelerinin geçmesi, otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetlerinde kiralama (leasing) şeklinde uyguladığı DKK'da marka olmuş işletme seçimine ve sözleşmeye önem verdiğini göstermektedir. DKK'yı yiyecek içecek hizmetlerinde uygulamayan otel yöneticilerinin tedarikçinin marka olması, kapsamlı sözleşme gerekliliği ve tedarikçi güvenilirliği görüşleriyle bu durum örtüşmektedir.

Literatürde otellerin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK ile ilgili çekingenliği bulunmasına karşın araştırma sonucunda bu hizmetlerde başarılı bir DKK süreci gerçekleştirilmesi durumunun olması, bunun diğer işletmelere örnek olması bakımından literatürde olan boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın turizm sektöründe otel işletmelerinde nitel araştırma şeklinde ve tedarikçi işletmelerle yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamayan otel yöneticileriyle de görüşmeler gerçekleştirilmesi bakımından literatüre faydalı olacağı düşünülmektedir. Çünkü DKK uygulaması tedarikçilerle gerçekleşen bir uygulama olduğu için onların beklenti ve bakış açılarından durum analizi yapılması ile diğer işletmelere önemli bilgiler kazandırılmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde misafir

ihtiyaçlarının karşılanması önemli bir husustur. Bu yüzden kısa zamanda etkin hizmet anlayışı geliştirilmelidir. Bu bakımdan otelin öz yetenekleri kapsamında DKK uygulaması bir risk taşımaktadır. Ancak otelin büyük bir tesis özelliği göstermesi ve kendi yiyecek içecek hizmetlerinin yanında ama ayrı olarak farklı markalarla DKK'ya başvurması otele avantaj getirecek şekilde düşünülmüştür. Bu durumda öz yetenek kapsamında düşünülen yiyecek içecek hizmetlerinde DKK, otellerin büyüklüğüne, konumuna, sistemine göre kendi yiyecek içecek hizmetlerinden farklı alanda uygulanması söz konusudur. Bu husus, otel işletmeleri açısından literatürde teorik olarak yer alan ancak fazla araştırma gerçekleştirilmeyen bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmaya göre, işletme politikalarının, farklılık gösteren ulus misafirlerinin ve otelin konumunun yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulama durumunda etkili olduğunu göstermektedir. DKK uygulamayan birkaç otel, yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın şehir otellerine daha uygun olduğunu belirtmektedir. Uygulama örneklerinin az olması ise sektörde, durum analizi yapmayı güçleştirmekte ve diğer otellerin yöntem hakkında bilgilenmelerini durağanlaştırmaktadır.

Bu araştırma sonuçlarına bağlı olarak sektördeki yöneticilere ve farklı işletmeler ile DKK konusunda araştırma yapacak akademisyenlere bazı önerilerde bulunmak gerekebilir. Bu açıdan işletmelerin, misafir ihtiyaçlarını daha etkin karşılamasına yönelik hem finansal performanslarını hem de imaj durumlarını geliştirecek şekilde işletmelerine değer yaratmak için farklı konseptlerde DKK uygulaması gerçekleştirebileceği önerilebilir. Ancak DKK sürecinde doğru ve alanında uzman tedarikçi seçimi ile sürecin etkin olarak karşılıklı istekleri karşılaması göz önüne alınmalıdır. Sözleşme şartları ve DKK geçiş aşaması oldu bittiye getirilmeyerek uzman yardımı ile gerçekleştirilmelidir. Bu araştırmada geçiş sürecinin kısa olması ve sözleşmenin bu sebeple kısa sürede imzalanması söz konusudur. Tüm bu hususlara dikkat edilirse DKK'da başarılı uygulama sayısı artabilir. Ancak küçük yapıdaki otel işletmelerinin DKK uygulamasını özellikle konaklama ve yiyecek içecek hizmetlerinde uygulamaması önerilmektedir. Çünkü bu oteller için yiyecek içecek faaliyetleri gelir getiren faaliyetler kapsamında görüldüğü için başarısız sonuçlar verebilir. Diğer otellerin de DKK uygulaması, yiyecek içecek departmanının zor bir departman olmasına bağlı farklı kültür yemekleri kapsamında

marka ile desteklenen işletmelerle düşünülmelidir. Bolulu Hasan Usta, Özsüt, Kahve Dünyası, Çin Mutfağı, İtalyan Mutfağı gibi işletmelerle ortaklıklar gerçekleştirilebilir. Ayrıca sahil otelleri ile şehir otellerinin DKK durumu farklılaşmaktadır. Şehir otelleri DKK'ya daha yatkındır. Tatil köyü standartlarında olan otellerde şehir merkezine uzaklık olmasından ve/veya sezonluk çalışma süresinden dolayı tedarikçinin otelle çalışmayı tercih etmeme durumu vardır. Bunun yanında tüm oteller bakımından odalarda bulunan minibar ve oda servisi hizmetlerinde DKK'ya gidilmemesi önerilmektedir. Misafirin özel kullanım alanı olarak kaldıkları odalara farklı kişilerin girip çıkmasının misafir tarafından hoş karşılanmayacağı düşünülmektedir.

Konu kapsamında yapılan araştırma azlığına karşılık bu konuda araştırma sayısının artırılması önerilmektedir. Öz yeteneklerde DKK'nın başarılı olan hususlarını açığa çıkartmak için derinlemesine inceleme yapılarak bu araştırma sonuçları kıyaslanabilir. Başarısız DKK'da neden başarısızlıkla karşılaşıldığı da derinlemesine incelenerek bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılabilir ve buna göre öneriler geliştirilebilir. İşletmeleri DKK'ya yönlendiren nedenler ile uygulamadan algılanan avantajlar ve dezavantajlar daha kapsamlı bir incelenebilir. Ayrıca ortak markalaşma (co-branding) uygulayan otelin ve tedarikçilerin finansal performansı incelenebilir. Ortak markalaşmayla DKK'da kısa süreli sözleşmelerin yol açtığı olumlu veya olumsuz durumlar ortaya çıkarılabilir.

Ayrıca DKK ile diğer yönetim teknikleri olarak küçülme, süreç yenileme, rekabet çevresine olan etki, işletme imajının misafir gözünden de ölçülmesi gibi konuları içerecek şekilde hem otel hem tedarikçi hem de misafir gözünden gerçekleştirilen bir araştırmanın literatürde başka bir boşluğu aynı araştırma içinde yer alması ile dolduracağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının farklı sektörlerde farklı sonuçları verip vermediği de kıyaslanabilir. Bu araştırmanın örnek olay incelemesi olarak DKK uygulayan 1 işletmeyi, uygulamayan 7 işletmeyi kapsamalı, diğer yapılacak araştırmalarda ise bu sayının artırılarak DKK'da aynı şekilde araştırılabileceğini göstermektedir. Son olarak bu araştırmada yer alan otelin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK sürecinin henüz devam etmesi durumundan dolayı aynı otel işletmesinde DKK süreci sonunda tekrar bir araştırma gerçekleştirilerek bu araştırma sonucu ile karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akdoğan, A. ve Çirli, Y. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24: 13-38.

Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3): 1-22.

Allen, S. ve Chandrashekar, A. (2000). Outsourcing Services: The Contract Is Just The Beginning, *Business Horizons*, March-April: 25-34.

Altlay, F. (2002). Outsourcing Of Logistics Functions- An Assessment Of The Outsourcing Decision Process For Logistics Functions Of An Automobile Manufacturer. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Cranfield: Cranfield Üniversitesi Lojistik ve Nakliye Yönetimi Anabilim Dalı.

Arkun, E. (2007). *Hospitality Sektöründe Yenilikler*. B/HCM Goup.

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

Aytuğ, A. (2006). Outsourcing Bir Cost Saver Mı? <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=32619> adresinden alınmıştır.

Baldo, A. (2003). Vendors Make Money Too, *Outsourcing Essentials*, 1(2), http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q203/vendors_money.html&nonav=true adresinden alınmıştır.

Barrows, W. C. ve Giannakopoulos, E. (2006). An Exploratory Study Of Outsourcing Of Foodservice Operations In Canadian Hotels, *Tourism*, 54(4): 375-383.

Barthelemy, J. (2003). The Seven Deadly Sins Of Outsourcing, *Acedemy of Management Executive*, 17(2): 87-98.

Baytok, A., Emir, O., Soybalı, H. ve Zorlu, Ö. (2008). Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Termal Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları: Ege Bölgesi Örneği. III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı. ss. 295-301. Balıkesir, 17-19 Nisan.

Beaumont, N. (2006). Service Level Agreements: An Essential Aspect Of Outsourcing, *The Service Industries Journal*, 26(4): 381-395.

Beytur, M. ve Aydın, S. (2006). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Bir Modeli Olarak Bayilik Sisteminde Sözleşme ve Kontrol Değişkenlerinin Güven ve Bağlılığa Olan Etkileri ve Bayilerin İşbirliğini Arttırma Arzusu, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 243: 17-30.

Blumberg, F. D. (1998). Strategic Assessment Of Outsourcing And Downsizing In The Service Market, *Managing Service Quality*, 8(1): 5-18.

Boone, M. J. (1997). Hotel-Restaurant Co-Branding: A Preliminary Study. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38: 34-43.

Brown, C. ve Ransley, J. (2001). Food And Beverage Developments. İçinde: Josef Ransley ve Hadyn Ingram (Editörler), *Developing Hospitality Properties and Facilities* (ss. 212-230). Oxford: Butterworth Heinemann.

Budak, G. ve Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Clark, M. A., Riley, M. J., Wilkie, E. ve Wood, R. (2000). *Researching and Writing Dissertations In Hospitality and Tourism*, London: International Thomson Bussiness Press.

Coşkun, R. (2002). Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). İçinde: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (Editörler), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (ss. 197-217). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Çesme Haritası. (05 Mayıs 2010). <http://www.infocesme.com/cesme-rehber/haritam/cesme-harita/> adresinden alınmıştır.

Çeşme Altinyunus Resort&Thermal Hotel. (05 Mayıs 2010). Otel Genel Bilgileri, Çeşme, http://www.altinyunus.com.tr/uploads/File/factsheet_tr.pdf adresinden alınmıştır.

Çetinkaya, M. (2005). Hizmet İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Alan Araştırması. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çevik, E. (2006). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoğan, A. (2006). Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çomaklı, Ş. E., Ekici, M. K. ve Şahım, Z. T. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, Ankara: A-C Yayınevi.

Dalgıç, K. (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları: TSK ve Dünya Ordularında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demircan, H. (2005). Küreselleşme ve Enformatik Devrim Sonrası Yeni Dönem: “Offshore Outsourcing”: Hayrettin Demircan, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar, T.C. Dışişleri Bakanlığı Yayınları*, 17: 7-21.

Denizer, D. (1998). Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Departmanı. İçinde: Nazmi Kozak (Editör), *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar* (ss. 89-138). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Denizer, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Dereli, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Aralık: 119-127.

Derinalp, S. (2007). Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dış Kaynak Kullanımı. (14 Kasım 2009). http://tr.wikipedia.org/wiki/Dış_kaynak_kullanımı adresinden alınmıştır.

Doğan, M. (2006). Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar, Outsourcing Türkiye, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2006/04/bilgi-teknolojilerinde-d-kaynak.html> adresinden alınmıştır.

Doğdubay, M. (2005). Büyük Ölçekli Otellerdeki Yiyecek İçecek Departmanlarının Üretim Kayıplarını Önlemeye Yönelik Olarak Üretim Planlaması ve Kontrol Sistemlerinin Uygulanabilirliği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 82-106.

Embleton, R. P. ve Wright, C. P. (1998). A Practical Guide To Successful Outsourcing, *Empowerment In Organizations*, 6(3): 94-106.

Emeksiz, M. (2003). Temizlik Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1-2): 95-110.

Enlow, S. ve Ertel, D. (2006). Achieving Outsourcing Success: Effective Relationship Management, *Compensation Benefits Review*, 38: 50-55.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Ergin, G. ve Şahin, İ. (2005). Dış Kaynaklardan Yararlanma Aracı Olarak Hizmet İhaleleri: T.C. Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Değerlendirmeleri Üzerine Bir Çalışma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(1): 51-70.

Erkaragülle, S. (2007). Yönetici Gözüyle İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörlerin Bir İşletme Üzerinde İncelenmesi (Sınai ve Tıbbi Gazlar Sektöründe Bir İşletme Tecrübesi). *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Esen, Ş. (2008). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Temel Yetkinlik. III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı. ss. 290-294. Balıkesir, 17-19 Nisan.

Fan, Y. (2000). Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies, *Marketing Intelligence And Planning*, 18(4): 213-219.

Fethiye. (02 Eylül 2010). Fethiye Tarihi. http://www.fethiye.net/fethiye_p3.html#, adresinden alınmıştır.

Fethiye, Muğla. (2010). Coğrafi Konum. http://tr.wikipedia.org/wiki/Fethiye,_Mu%C4%9Fla adresinden alınmıştır.

Fethiye Turizm Haritası. (30 Ağustos 2010).

http://www.google.com.tr/imgres?imgurl=http://fethiyeholiday.com/en/images/hrefharita.jpg&imgrefurl=http://fethiyeholiday.com/tr/&usq=__lKNApl5bp6iT5MFuknlS9rcJlQ=&h=438&w=990&sz=61&hl=tr&start=52&zoom=1&tbnid=KDmJklmSNQ7MNM:&tbnh=80&tbnw=181&prev=/images%3Fq%3Dfethiye%2Bturizm%2Bharitas%25C4%25B1%26um%3D1%26hl%3Dtr%26sa%3DN%26biw%3D1280%26bih%3D578%26tbs%3Disch:10%2C12540%2C1254&um=1&itbs=1&iact=hc&vpx=90&vpy=268&dur=6627&hovh=149&hovw=338&tx=156&ty=91&ei=rOSqTIm6O8iG4Qa3vr38Bw&oei=CuSqTOW0DpWR4gb1_82iBw&esq=13&page=4&ndsp=18&ved=1t:429,r:0,s:52&biw=1280&bih=578 adresinden alınmıştır.

Fill, C. ve Visser, E. (2000). The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach To The Make Or Buy Decision, *Management Decision*, 38(1): 43-50.

Freytag, V. P. ve Kirk, L. (2003). Continuous Strategic Sourcing, *Journal Of Purchasing & Supply Management*, 9: 135-150.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınları.

Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (2000). Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1): 119-138.

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

Griffiths, D. (05 Kasım 2009). The Theory And Practice Of Outsourcing. <http://www.ctrade.org/files/clusters/ICT/The%20Theory%20and%20Practice%20of%20Outsourcing.pdf> adresinden alınmıştır.

Gül, H. (2005). Dış Kaynak Kullanımı (OUTSOURCING). İçinde: Aykut Bedük (Editör), *Modern Yönetim Teknikleri* (ss. 169-176). Ankara: Gazi Kitabevi.

Gülen, G. K. (2007). Supplier Selection And Outsourcing Strategies In Supply Chain Management, *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(2): 1-6.

Güner, Ü. (2004). Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hacıoğlu, N., Karaman, S. ve Şahin, B. (2008). Turizm İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma. İçinde: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Editörler), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (ss. 175-206). Ankara: Detay Yayıncılık.

Hemmington, N. ve King, C. (2000). Key Dimensions Of Outsourcing Hotel Food And Beverage Services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4): 256-261.

Hines, P. ve Rich, N. (1998). Outsourcing Competitive Advantage: The Use Of Supplier Associations, *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(7): 524-546.

Hüseyinzade, S. (2006). Bir Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Örnek Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İçöz, O. ve Kozak, M. (1998). *Turizm Ekonomisi*, Ankara: Turhan Kitabevi Basım Yayın.

İplik, N. F. ve Çınar, S. (2005). Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Adana'da 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. I. Çanakkale Turizm Bienali, *Çanakkale Üniversitesi Dünya Turizm Örgütü Yayınlar Dairesi*, ss. 248-259. Çanakkale, 5-7 Mayıs.

İsfendiyaroğlu, H. (2001). Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İzmir Haritası. (05 Mayıs 2010). http://www.google.com.tr/imgres?imgurl=http://www.turkiyerehberi.gen.tr/sehirler/files/foto/izmir_haritasi.png&imgrefurl=http://www.turkiyerehberi.gen.tr/sehirler/book/export/html/63&usq=__GdvHWmwTXhauMr4Upe75mnZMGkE=&h=600&w=776&sz=142&hl=tr&start=2&um=1&itbs=1&tbnid=66LMn1qGbpkSIM:&tbnh=110&tbnw=142&prev=/images%3Fq%3Dizmir%2Bharitas%25C4%25B1%26um%3D1%26hl%3Dtr%26sa%3DX%26tbs%3Disch:1 adresinden alınmıştır.

İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (05 Mayıs 2010). İzmir, <http://www.izmirturizm.gov.tr/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF445139E278E0BCE24376B7C04D19BFD5> adresinden alınmıştır.

İzmir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (15 Aralık 2009). Çeşme, <http://www.izmirturizm.gov.tr/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF3562477F0F09B0DCEB1CB3C09991A6FD> adresinden alınmıştır.

İzmir. (05 Mayıs 2010). <http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0zmir> adresinden alınmıştır.

Jennings, D. (2002). Strategic Sourcing: Benefits, Problems And A Contextual Model, *Management Decision*, 40(1): 26-34.

Jennings, G. R. (2005). Interviewing: Focus On Qualitative Techniques: Tourism Research Methods. İçinde: B.W. Ritchie, P. Burns ve C. Palmer (Editörler), *Integrating Theory With Practice* (ss. 99-117). Oxford Shire: CABI.

Jumah, H. A. ve Wood, D. (2000). Outsourcing Implications On Companies' Profitability And Liquidity: A Sample Of UK Companies, *Work Study*, 49(7): 265-274.

Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2000). Outsourcing: A Paradigm Shift, *Journal of Management Development*, 19(8): 670-728.

Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current And Future Trends, *Thunderbird International Business Review*, 47(2): 183-204.

Karacaoğlu, K. (2001). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları. *Basilmamış Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kesgin, M. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Basilmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Klaas, S. B., Gainey, W. T., McClendon ve Yang, H. (2005). Professional Employer Organizations And Their Impact On Client Satisfaction With Human Resource Outcomes: A Field Study Of Human Resource Outsourcing In Small And Medium Enterprises, *Journal of Management*, 31(2): 234-254.

Kleeman, Jr B. W. (1994). Out-Tasking More Widespread Than Outsourcing In The USA, *Facilities*, 12(2): 24-26.

Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Kohen, S. (2004). Türkiye Otelleri Outsourcing Hazır Mı? <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18365> adresinden alınmıştır.

Korkmaz, E. (2006). Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği ile Değerlendirilmesi. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kozak Akoğlan M. ve Güçlü H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, e-Dergi, 5(1): 1-15.

Kozak, M. (1998). Otel İşletmelerinde Önbüro Departmanı. İçinde: Nazmi Kozak (Editör), *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar* (ss. 29-58). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Kozak, M. (1998b). Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolü. İçinde: Nazmi Kozak (Editör), *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar* (ss. 139-163). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Lai, C. P. ve Soltani, E. (2007). Outsourcing Hotel Service Operations: The Case Of Taiwan Hotels, The International Conference on Business and Information (BAI 2007), ss.1-12. Tokyo, 10-13 July. <http://ibacnet.org/bai2007/proceedings/Papers/2007bai7205.doc> adresinden alınmıştır.

Lam, T. ve Han, J. X. M. (2005). A Study Of Outsourcing Strategy: A Case Involving The Hotel Industry In Shanghai, China, *International Journal of Hospitality Management*, 24: 41-56.

Lamminmaki, D. (2003). Outsourcing In The Hotel Industry: A Management Accounting Perspective. *Basılmamış Doktora Tezi*. Gold Coast, Avustralya: Griffith Üniversitesi Ticaret ve Yönetim Fakültesi Muhasebe ve Finans Dalı.

Lamminmaki, D. (2005). Why Do Hotels Outsource? An Investigation Using Asset Specificity, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6): 516-528.

Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing In Australian Hotels: A Transaction Cost Economics Perspective, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1): 73-108.

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

Lombardi, D. J. ve Miner, T. (1995). Reengineering In The Food-Service Industry-Is It “Rightsizing?”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6): 43-48.

Lonsdale, C. ve Cox, A. (2000). The Historical Development Of Outsourcing: The Latest Fad?, *Industrial Management & Data Systems*, 100(9): 444-450.

Looff, L. (1997). *Information Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach*, ss. 26,31.

Masuyama, Y. (2004). Hotel And Restaurant Foodservice Partnership Strategy, <http://21-open.net/nakatani-jyuku/Essay-masuyama1.doc> adresinden alınmıştır.

May, S. A. (1998). Business Process Outsourcing: A New Test Of Management Competence, *Career Development International*, 3(4): 136-141.

McIvor, R. (2000). A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process, *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1): 22-36.

Muehlberger, U. (2007). Hierarchical Forms Of Outsourcing And The Creation Of Dependency, *Organization Studies*, 28(5): 709-727.

Neilson, L. G. (1990). Restructure For Excellence: The Secret In Downsizing, *Management Review*, 79(2): 44-47.

Oktay, E. (2005). Küçülerek Büyüme (Downsizing). İçinde: Aykut Bedük (Editör), *Modern Yönetim Teknikleri* (ss. 159-167). Ankara: Gazi Kitabevi.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Outsource. (2000). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford University Press. Sixth Edition.

Outsourcing Fits Along A Continuum Of Business Relationships. (2006). Outsourcing World Summit 2006. International Association of Outsourcing Professionals (IAOP).

Outsourcing Strategy: Managing Strategic Risk. (2007). International Association of Outsourcing Professionals (IAOP). <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/679> adresinden alınmıştır.

Outsourcing. (2004). İstanbul: *Capital*, Aralık.

Öncü, A. ve Işkın, M. (2009). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29): 143-156.

Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Özdoğan, O. N. (2006). Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri. *Basılmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdoğan, O. N. (2007). Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarının Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Üzerine Etkileri. İçinde: Şevkinaz Gümüsoğlu, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba (Editörler), *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar* (ss. 297-312). Ankara: Detay Yayıncılık.

Öztürk, M. ve Tengilimoğlu, D. (2006). Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 34-50.

Pelit, E. (2007). İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme, *Verimlilik Dergisi*, 3: 25-40.

Pınar, İ. (1997). İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması, *Yönetim*, 27: 32-39.

Quinn, J. B. ve Hilmer, G. F. (1995). Strategic Outsourcing. *The McKinsey Quarterly*, 1: 48-70.

Radisson Blu Resort&Spa Oteli. (05 Mayıs 2010). Otel Bilgileri, Çeşme, <http://www.radissonblu.com.tr/resort-cesme> adresinden alınmıştır.

Rodriguez, M. D. ve Rodriguez, T. F. E. (2006). Developing Relational Capabilities In Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1): 25-41.

Rodriguez, T. F. E. 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. E. 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.

Rodriguez, T. F. E. ve Robaina, V. P. (2005b). The Management Perception Of The Strategic Outsourcing Of Services: An Empirical Examination In The Hotel Sector, *The Service Industries Journal*, 25(5): 689-708.

Rothaermel, T. F., Hitt, A. M. ve Jobe, A. L. (2006). Balancing Vertical Integration And Strategic Outsourcing: Effects On Product Portfolio, Product Success And Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 27: 1033-1056.

Ruhsat Alan Kaplıca Otel Listesi. (2009). <http://www.alomaliye.com/2009/kaplicalistesi.pdf> adresinden alınmıştır.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*, Bursa: Ezgi Yayınları.

Sayli, H., Kurt, M. ve Baytok, A. (2006). Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16: 31-46.

Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1): 1-27.

Seymen Aytemiz, O. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Szymankiewicz, J. (1994). Contracting Out Or Selling Out?: Survey Into The Current Issues Concerning The Outsourcing Of Distribution, *Logistics Information Management*, 7(1): 28-35.

Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3): 268-279.

Tatari, B. (2005). *Etkili Bir Yönetim Aracı: Dış Kaynak Kullanımı*, İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları.

Ten Years of Outsourcing Practice: Tactical, Strategic, and Transformational. (2006). International Association of Outsourcing Professionals (IAOP). <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/591/> adresinden alınmıştır.

Tezel, Y. (1998). İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesi'nde Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

The Outsourcing Life-Cycle-9 Stages. (2006b). International Association of Outsourcing Professionals (IAOP). <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/945/> adresinden alınmıştır.

Tutar, E. A., İnaç, H. ve Güner, Ü. (2006). Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2): 279-296.

Türkiye Turizm Haritası. (05 Mayıs 2010). http://images.google.com.tr/imgres?imgurl=http://bitkilerimiz.net/forum2/uploads/77/Harita_turkiye_haritasi.3601932311.gif&imgrefurl=http://www.bitkilerimiz.net/forum2/forum_posts.asp%3FTID%3D495%26PID%3D18598&usg=__OOPW6kXgC7HGLX4aPNdbh071Qq4=&h=349&w=760&sz=39&hl=tr&start=1&um=1&itbs=1&tbnid=as3QBIqE6

VvYFM:&tbnh=65&tbnw=142&prev=/images%3Fq%3Dt%25C3%25BCrkiye%2Bharitas%25C4%25B1%26um%3D1%26hl%3Dtr%26sa%3DN%26tbs%3Disch:1 adresinden alınmıştır.

Türkoğlu, Y. (2005). Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi. Haziran. http://www.vodasoft.com.tr/learningcenter/Bit_Yaz_Dkk.pdf adresinden alınmıştır.

Türksoy, A. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2): 11-18.

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

Ünalır, T. (2007). Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri, Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Walker, M. (1997). Outsourcing In The Hotel And Restaurant Industry, <http://www.nelp.org/docUploads/walker.pdf> adresinden alınmıştır.

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

Veal, A. J. (1994). *Research Method For Leisure and Tourism: A Practical Guide*, U.K. Assex: Longman.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıldız, B. (2008). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Gaziantep'teki Kamu ve Özel Sektör Yataklı Tedavi Kurumlarında Bir Alan Araştırması.

Basılmamış Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Ö. (2006). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.* Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Y. (2007). Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Süreci ve Konaklama İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme, *Verimlilik Dergisi*, 2: 56-70.

Yılmaz, A. (2004). Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Belediyelerde Bir Alan Araştırması). *Basılmamış Doktora Tezi.* Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yurtsever, İ. (2004). Otelcilik Outsourcingte Teslim. <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18810> adresinden alınmıştır.

Zengin, B. ve Şen, M. (2008). Otel İşletmelerinde Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı (Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri). III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı. ss. 111-116. Balıkesir, 17-19 Nisan.

Zhu, Z., Hsu, K. ve Lillie, J. (2001). Outsourcing- A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success, *Management Decision*, 39(5): 373-378.

Zorlu, Ö. (2008). Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.* Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EK 1: MÜLAKAT SORULARI

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK DEPARTMANLARINDA
DIŞ KAYNAK KULLANIMININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

(Bir Örnek Olay İncelemesi)

GÖRÜŞME SORULARI (OTEL YİYECEK İÇECEK YÖNETİCİSİ)

1. Öz yetenekleriniz olarak otelin hangi hizmetlerini görüyorsunuz?
2. Ne zamandan beri ve hangi hizmetler için dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?
3. Otelinizi yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya yönelten nedenler nelerdir? DKK öncesi amaçlarınızı belirlediniz mi? Bunlar nelerdir?

- | | |
|---|--------------------------------|
| • Süreç Yenileme ve Küçülme | • Teknoloji İzleme |
| • Öz Yeteneklere Odaklanma | • Risk Azaltma |
| • Maliyet Azaltma ve Gelirleri Arttırma | • Kaynak Transferi |
| • Esnekliği Sağlama | • Kaynakların Yeniden Dağılımı |
| • Kaliteyi Arttırma | • Rekabet Gücünü Arttırma |
| | • İşletmeye Değer Kazandırma |

4. Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak desteği alınacak faaliyetler belirlenirken nasıl bir çalışma gerçekleştirildi?
5. Otelinizde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK süreci nasıl gerçekleşmektedir? Ayrıca uzmanlardan destek alınıyor mu?
6. Yiyecek içecek hizmetlerinde çalıştığınız işletmeleri nasıl seçiyorsunuz? Tedarikçi seçerken nelere dikkat ediyorsunuz? Araştırma yapılıyor mu? Herhangi bir kurumdan destek alınıyor mu?

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| • İşletme Güvenilirliği | • Sektördeki Deneyimi |
| • Fiyat Düzeyi | • Referansları |
| • Teknoloji Düzeyi | • Finansal Durumu ve Büyüklüğü |
| • Teknik Becerisi | • Ünü ve Marka Olma Durumu |

7. Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak sağlayıcıyı nasıl denetliyorsunuz? Bu konuda yaşanan zorluklar var mı?
8. Yiyecek içecek hizmetlerinde tedarikçi işletme ile yapılan sözleşmelerde nelere dikkat ediliyor?
9. Yiyecek içecek hizmetlerinde tedarikçi işletmeler ile etkili bir iletişim ve koordineli bir çalışma olduğunu düşünüyor musunuz?
10. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK otel için istenilen faydaları sağladı mı? Bu nasıl belirleniyor? Misafir tepkileri nasıl?
11. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'ya geçiş aşamasında ne gibi zorluklar yaşandı? Mevcut çalışanlara etkilerini açıklar mısınız?
12. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasında ne gibi sorunlar yaşanıyor? Bu sorunlar nasıl belirleniyor ve sorunların üstesinden nasıl geliniyor?
13. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın oteliniz için taşıdığı muhtemel riskler ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Risk paylaşımı var mı?
14. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın otelinizde başarılı bir uygulama olduğunu düşünüyor musunuz? Başarıyı etkileyen faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

- Amaçların Doğru Belirlenmesi
- Planlanmış Bir Süreç
- Doğru Tedarikçi Seçimi ve Tedarikçinin Güvenilirliği
- Otel ve Tedarikçi Arasındaki İletişim ve Koordinasyon
- Otelin Tedarikçiyi Kontrol Durumu
- Tedarikçi İş Deneyimi
- Otelin DKK Deneyimi
- Kapsamlı Bir Sözleşme
- Tarafların DKK ile Karlılık Durumu
- DKK Sürecinde Uzman Danışmanlardan Destek Alınması

15. Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının fazla olmamasının nedeni sizce nedir?

Görüşmeyi Gerçekleştiren

Günseli Güçlütürk

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Zafer Öter

EK 2: MÜLAKAT SORULARI**T.C.****MUĞLA ÜNİVERSİTESİ****SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ****TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI****OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK DEPARTMANLARINDA
DIŞ KAYNAK KULLANIMININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER****(Bir Örnek Olay İncelemesi)****GÖRÜŞME SORULARI (TEDARİKÇİ İŞLETMELER)**

1. Tedarikçi işletme olarak siz ne zamandan beri faaliyet göstermektedirsiniz? Faaliyet alanlarınız nelerdir? Tanınmışlık durumunuz nasıldır?
2. Dış kaynak sağlayıcı olarak buradan başka hangi işletmeler ile çalışıyorsunuz? Ilıca Oteli ile ne zamandır çalışıyorsunuz?
3. Bu otel ile sözleşme sürecinde nasıl bir geçiş dönemi gerçekleştirdiniz? Sorun yaşadınız mı?
4. Otelin yiyecek içecek hizmetlerinde sizinle çalışmayı seçmesinde hangi kriterlerinizin ön plana çıktığını düşünüyorsunuz?
5. Sizi, otelin hangi kriterleri otelle birlikte çalışmaya yönlendirdi?
6. Sözleşme şartlarından memnun musunuz? Sözleşmede dikkat ettiğiniz noktalar nelerdir? İleride de bu otelle çalışmayı düşünüyor musunuz?
7. Bu otel ile çalışmaktan amaç ve beklentileriniz nelerdir? Ayrıca birlikte çalışmaktan memnun musunuz?
8. Otel ile etkili bir iletişim ve koordineli bir çalışma gerçekleştiriyor musunuz?
9. Otelin sizi denetlemesinde sorunlar yaşıyor musunuz? Misafir tepkileri nasıl?

10. Otel ile sorunlarınızı nasıl belirliyorsunuz ve çözüyorsunuz?
11. DKK sürecinin başarılı olduğunu düşünüyor musunuz? Otele kattığınız değer sizce nedir?
12. Otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının fazla olmamasının nedeni sizce nedir?

Görüşmeyi Gerçekleştiren

Günseli Güçlütürk

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Zafer Öter

EK 3: MÜLAKAT SORULARI

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK DEPARTMANLARINDA
DIŞ KAYNAK KULLANIMININ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER
(Bir Örnek Olay İncelemesi)

GÖRÜŞME SORULARI (DKK UYGULAMAYAN OTEL İŞLETMELERİ)

1. Öz yetenekleriniz olarak otelin hangi hizmetlerini görüyorsunuz?
2. Ne zamandan beri ve hangi hizmetler için dış kaynaklardan yararlanıyorsunuz?
3. Yiyecek içecek hizmetlerinde daha önce DKK uygulaması yapıldı mı? Bu hizmetlerde DKK'dan vazgeçme nedenleriniz nelerdir?
4. Otelinizde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'yı tercih etmeme nedenleriniz nelerdir?

- İşletme politikaları
- Temel yetenek olarak görülmesi
- Yönetimde kontrolün kaybedilmesi
- Piyasada yeterli sayıda tanınmış marka tedarikçi olmaması
- Çalışanlar üzerinde oluşabilecek olumsuz etki
- İşletmenin gelişmesini engelleme

- Kalitesiz hizmet anlayışının taşınması
- Misafir tepkilerinden çekinme
- Maliyet avantajının engellenmesi
- Esnekliği kaybetme
- İletişimde ve koordinasyonda çıkabilecek sorunlar

5. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın oteller için taşıdığı muhtemel riskler ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
6. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın otellere sağlayacağı faydalar ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| • Maliyet azaltma | • Esnekliğin sağlanması |
| • Temel yeteneklere odaklanma | • Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlama |
| • Küçülme stratejisini gerçek kılma | • Uzmanlaşmanın sağlanması |
| • Hizmet Kalitesinin Arttırılması | • Rekabette avantaj yaratılması |

7. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'nın başarısını etkileyen faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

- Amaçların Doğru Belirlenmesi
- Planlanmış Bir Süreç
- Doğru Tedarikçi Seçimi ve Tedarikçinin Güvenilirliği
- Otel ve Tedarikçi Arasındaki İletişim ve Koordinasyon
- Otelin Tedarikçiyi Kontrol Durumu
- Tedarikçi İş Deneyimi
- Otelin DKK Deneyimi
- Kapsamlı Bir Sözleşme

- Tarafların DKK ile Karlılık Durumu
- DKK Sürecinde Uzman Danışmanlardan Destek Alınması

8. Otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasının fazla olmamasının nedeni sizce nedir?
9. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK'yı gelecekte uygulamayı düşünür müsünüz? Neden?
10. Gelecekte yiyecek içecek hizmetlerinde DKK uygulamasına karar verirseniz tedarikçi işletmede size göre olması gereken kriterler nelerdir?

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| • İşletme Güvenilirliği | • Referansları |
| • Fiyat Düzeyi | • Finansal Durumu ve Büyüklüğü |
| • Teknoloji Düzeyi | • Ünü ve Marka Olma Durumu |
| • Teknik Becerisi | • Sektördeki Deneyimi |

Görüşmeyi Gerçekleştiren

Günseli Güçlütürk

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Zafer Öter

EK 4: FOTOĞRAFLAR**ÖRNEK OLAYA İLİŞKİN FOTOĞRAFLAR****İLİCA OTELİ FOTOĞRAFLARI**

İlica Oteli, Çeşme



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Ilıca Oteli Bahçesi-Otoparkı



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Ilıca Oteli Ön Bahçe, Grill Bar Restoran, Açık Hava Organizasyon Alanı, İskelesi ve Sahil Bölümü



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Ilıca Oteli Havuz Bar, Açık Hava Termal Havuzu, Çocuk Havuzu, Çocuk Oyun Alanı, Bungalowları ve Tuval Restoran



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Ilıca Oteli Organizasyon Salonu



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Ilıca Oteli Sıcak Su Havuzu



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Ilıca Oteli Kalama Restoran



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Ilıca Otel Dükkanları



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Ilıca Oteli Girişi ve Çıkışı



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

ILICA OTELİ REYHAN PASTANESİ FOTOĞRAFLARI

Ilica Oteli Reyhan Pastanesi, Çeşme



Copyright© 2009 Reyhan Pastanesi

Ilica Oteli ve Reyhan Pastanesi Kiralama (Leasing) Konsepti



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

İlica Otelı Reyhan Pastanesı Kısmı



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

BALÇOVA REYHAN PASTANESİ FOTOĞRAFLARI

Reyhan Pastanesi Ürün Vitrini



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Reyhan Pastanesi İçecek Tezgahı



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Reyhan Pastanesi Bahçe Bölümü



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

Reyhan Pastanesi İç Mekan



Copyright© Günseli Güçlütürk

Reyhan Pastanesi ISO 22000 Belgesi



Copyright© 2010 Günseli Güçlütürk

ILICA OTELİ TUVAL RESTORAN FOTOĞRAFLARI

Ilıca Oteli Tuval Restoran Plaj Konsepti



Copyright© 2009 Tuval Restoran

Ilıca Oteli Tuval Restoran, Konser Alanı ve Restoran Alanı



Copyright© 2009 Tuval Restoran

Ilıca Otel Tuval Restoran, Bar ve Kafe



Copyright© 2009 Tuval Restoran

İzmir Ilıca Otelı Bungalow İç Mekan



Copyright© 2009 Tuval Restoran

İZMİR ALAÇATI TUVAL RESTORAN FOTOĞRAFI

İzmir Alaçatı Tuval Restoran



Yaz sezonu boyunca yaklaşık 20.000 kişiye hizmet veren Tuval, tarihi dokusu ve dekorasyonu ile size kendinizi evinizde hissettiriyor. Dışarıya ilave edilen masalar, sokağın keyfini hissetmenizi sağlıyor.

Copyright© 2009 Tuval Restoran

İZMİR KONAK TUVAL RESTORAN FOTOĞRAFI

İzmir Konak Mastika Tuval Restoran



Copyright© 2009 Tuval Restoran

EK 5: HARİTALAR

ÖRNEK OLAYA İLİŞKİN YER HARİTALARI

Türkiye Turizm Haritası



Kaynak: Türkiye Turizm Haritası. (05 Mayıs 2010).

http://images.google.com.tr/imgres?imgurl=http://bitkilerimiz.net/forum2/uploads/7/7/Harita_turkiye_haritasi.3601932311.gif&imgrefurl=http://www.bitkilerimiz.net/forum2/forum_posts.asp%3FTID%3D495%26PID%3D18598&usg=__OOPW6kXgC7HGLX4aPNdbh071Qq4=&h=349&w=760&sz=39&hl=tr&start=1&um=1&itbs=1&tbnid=as3QBIqE6VvYFM:&tbnh=65&tbnw=142&prev=/images%3Fq%3Dt%25C3%25BCrkiye%2Bharitas%25C4%25B1%26um%3D1%26hl%3Dtr%26sa%3DN%26tbs%3Disch:1

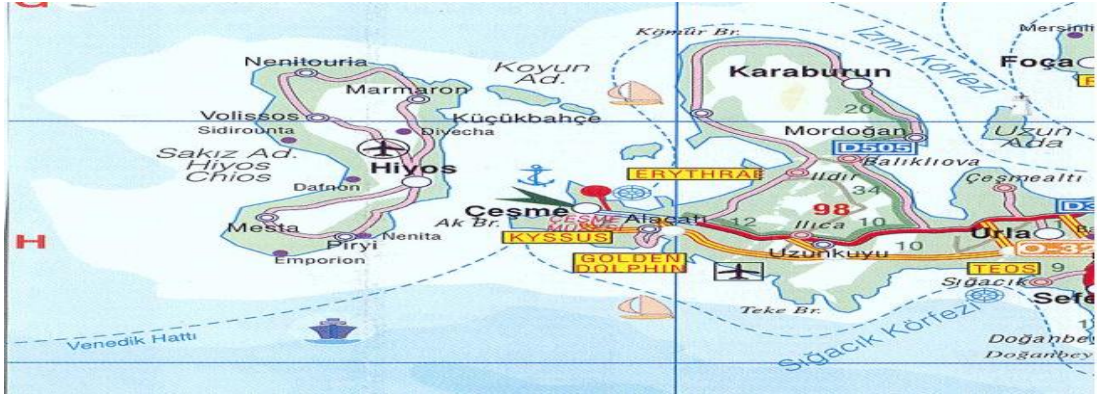
İzmir Haritası



Kaynak: İzmir Haritası. (05 Mayıs 2010).

http://www.google.com.tr/imgres?imgurl=http://www.turkiyerehberi.gen.tr/sehirler/files/foto/izmir_haritasi.png&imgrefurl=http://www.turkiyerehberi.gen.tr/sehirler/book/export/html/63&usg=__GdvHWmwTXhauMr4Upe75mnZMGkE=&h=600&w=776&sz=142&hl=tr&start=2&um=1&itbs=1&tbnid=66LMn1qGbpkSIM:&tbnh=110&tbnw=142&prev=/images%3Fq%3Dizmir%2Bharitas%25C4%25B1%26um%3D1%26hl%3Dtr%26sa%3DX%26tbs%3Disch:1

Çeşme Haritası



Kaynak: Çeşme Haritası. (05 Mayıs 2010).

<http://www.infocesme.com/cesme-rehber/haritam/cesme-harita/>

Fethiye Haritası



Kaynak: Fethiye Turizm Haritası. (30 Ağustos 2010).

http://www.google.com.tr/imgres?imgurl=http://fethiyeholiday.com/en/images/hrefh-arita.jpg&imgrefurl=http://fethiyeholiday.com/tr/&usg=__lKNapl5bp6iT5MFuknlS9rcIJlQ=&h=438&w=990&sz=61&hl=tr&start=52&zoom=1&tbnid=KDMJklmSNQ7MNM:&tbnh=80&tbnw=181&prev=/images%3Fq%3Dfethiye%2Bturizm%2Bharitas%25C4%25B1%26um%3D1%26hl%3Dtr%26sa%3DN%26biw%3D1280%26bih%3D578%26tbs%3Disch:10%2C12540%2C1254&um=1&itbs=1&iact=hc&vpx=90&vpy=268&dur=6627&hovh=149&hovw=338&tx=156&ty=91&ei=rOSqTIm6O8iG4Qa3vr38Bw&oei=CuSqTOW0DpWR4gb1_82iBw&esq=13&page=4&ndsp=18&ved=1t:429,r:0,s:52&biw=1280&bih=578

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Günseli Güçlütürk

Doğum Yeri: Fethiye

Doğum Yılı: 1981

Medeni Hali: Bekar

Eğitim ve Akademik Bilgiler

Lise: Fethiye Şefika Pekin Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi

Lisans: Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

Yabancı Dil: İngilizce (ÜDS: 51,250), az Almanca

Mesleki Bilgiler

2010- : Fethiye Başarı Dershanesi

2006-2009: Fethiye Topaz Tic. Tur. ve İnş. Ltd. Şti.

1997-1999: Fethiye Metrolya Seyahat Acentası

1996-1997: Fethiye Borina Seyahat Acentası