

**T.C.**  
**MUĞLA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇAMAŞIR YIKAMA**  
**HİZMETLERİNİN TEMİZLİK FİRMALARINA VERİLMESİ**  
**ÜZERİNE MUĞLA YÖRESİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

107259

**HAZIRLAYAN**  
**HÜLYA İSFENDİYAROĞLU**

**DANIŞMAN**  
**YRD. DOÇ. DR. FEVZİ OKUMUŞ**

**MUĞLA**  
**HAZİRAN-2001**

T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇAMAŞIR YIKAMA HİZMETLERİNİN TEMİZLİK  
FİRMALARINA VERİLMESİ ÜZERİNE MUĞLA YÖRESİNDE BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI

Hazırlayan: Hülya İSFENDİYAROĞLU

..... Bilimleri Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Sözlü Savunma Tarihi :

Tezin Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fevzi OKUMUŞ

İmza:

Jüri Üyesi:

İmza:

Jüri Üyesi:

İmza:

Jüri Üyesi:

İmza:

Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Ömer GÜRKAN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

## TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün .../.../2001 tarih ve .....sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin .....maddesine göre, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hülya İSFENDİYAROĞLU' nun "Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması " adlı tezini incelemiş ve aday .../.../2001 tarihinde saat.....'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra .....dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin..... Olduğuna .....ile karar verildi.

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Fevzi OKUMUŞ

Üye

Üye

Üye

Üye

## YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma baş vurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2001

Hülya İSFENDİYAROĞLU

## ÖZET

“Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması” konusunda yapılan bu çalışmada, outsourcing (dış kaynaklardan yararlanma) konusu ve otel işletmeleri çamaşırhanelerinde outsourcing kullanımı araştırılmıştır. Outsourcing, işletmelerin bazı mal ve hizmetleri kendi bünyelerinde üretmeyip, başka işletmelerden satın almaları, işletmelerin geçici olarak sözleşmeli işçi kullanmaları, işletmelerin sadece bünyesindeki personele eğitim yardımı almaları ve işletmeler arasında bir çeşit ortaklık (ürün/hizmet üretiminde bir paylaşım yaratarak ortak mal/hizmet üretimini oluşturmak) olarak uygulama alanı bulmaktadır.

Çalışma 5 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, araştırma konusu hakkında bilgi verilmiş, araştırmanın amaçları açıklanmış, tezin sınırlamaları belirtilmiş, seçilen yöntem hakkında bilgi verilip tezin yapısı açıklanmıştır. İkinci bölümde, outsourcing ile ilgili literatür bulguları sunulmuştur. Outsourcing kavramı incelenmiş ve outsourcingin finansal temelleri hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, faydaları ve sakıncaları ve son bölümde ise outsourcing satıcısını seçme süreci hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde, kat hizmetleri bölümü ve özellikle çamaşırhane departmanı ile ilgili literatür bulguları sunulmuştur. İlk olarak otel işletmelerinin organizasyon yapısı incelenmiş, kat hizmetleri departmanı, kat hizmetlerinin alt bölümleri, çamaşırhane departmanının önemi ve işlevi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, kullanılan yöntem hakkında bilgi verilmiş ve 5. Bölümde tartışma, sonuç ve öneriler yer almıştır. Bu çalışma için yapılan alan Muğla iline bağlı, Bodrum, Marmaris, Fethiye ilçelerinde otel işletmelerinde çamaşırhane hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesi konusunda genel veri toplanmıştır. Hazırlanan anketler 62 otelin kat hizmetleri sorumlusu tarafından doldurulmuştur. Ayrıca 42 otelin kat hizmetleri sorumlusu ile karşılıklı görüşme yapılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda, yıldız sayısı düşük işletmelerin dışarıdan temizlik firmaları ile çalıştığı, yatak kapasitesi yüksek otellerin ve 1. Sınıf tatil köylerinin çamaşır yıkama hizmetini kendi bünyelerinde karşıladıkları, işletme yöneticilerinin outsourcing seçim sürecini bilmedikleri, çamaşır yıkama hizmeti veren firmaların, yeterli tecrübe ve bilgiye sahip olmadıkları, outsourcingin aynı türde hizmet veren otel işletmelerinden, yıldız ve yatak kapasitesi düşük işletmeler için avantaj olurken, tersi durumdaki işletmeler için dezavantaj olduğu, bu da outsourcingin her işletmenin maliyetini ve karlılığını arttırmayabileceğini, otel işletmelerinde büyüklük ve mali kaynaklara göre hareket edilmesinin gerektiği bulunmuştur.

## ABSTRACT

**This study aims to investigate and explore the use of outsourcing firms for laundry services in hotel organizations in Mugla Region. Outsourcing is defined as that rather than producing all services and goods within them, organizations buy some of the services or goods from external firms aiming hoping that this will be beneficial for them. Outsourcing can be used in a number of areas including hiring temporary employees, training employees and agreeing on a partnership with external companies to produce some goods and services together.**

**This study consists of five chapters. The first chapter provides an explanation about the rationale, objectives, method, limitations, and the structure of the study. In the second chapter, the existing literature on outsourcing is reviewed and discussed. This chapter defines outsourcing, provides explanations about financial principles of outsourcing, discusses the advantages and disadvantages of outsourcing and explains some possible steps when going through the outsourcing process in an organization. In the third chapter, the literature review findings about the housekeeping department and the laundry section in hotels are given. This chapter first provides a brief explanation about the organizational structure of hotel organizations and then explains sub-sections of the housekeeping department. It finally discusses the role and the importance of the laundry section in hotels. Chapter 4 describes and justifies about the research methodology chosen for this research project. It provides an explanation about how data from hotel organizations were collected via questionnaires and interviews. For this study on the use of outsourcing firms for laundry services in hotel organizations data was collected via questionnaire and interviews from hotels in Marmaris, Bodrum and Fethiye in Mugla region. The designed questionnaire was completed by 62 housekeepers in addition 42 housekeepers were interviewed. Chapter 4 also presents the empirical findings of this study. Chapter 5 discusses the research findings and gives a number of conclusions of this research. This chapter further provides several recommendations for practice and future research.**

**This research study found that smaller and budget hotels tend to work with external laundry firms whereas luxury and big hotels appear to keep and use their own laundry sections. It was found that managers in hotels have lack of knowledge about working with external laundry firms and which stages/steps to follow after deciding to use an outsourcing firm. It emerged from the findings that laundry firms in Mugla region do not have sufficient knowledge and experience to meet hotels expectations. It seems that using outsourcing firms can be beneficial for smaller and budget hotels. On the other hand using an outsourcing firm for laundry services can be a disadvantage for large and luxury hotels. This means that outsourcing does not always reduce cost and improve profitability and quality. Hotels should therefore need to act and decide on their size and financial capability when making outsourcing decisions.**

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda bana yol gösterici olan ve çalışmam süresince titiz ve özverili bir biçimde beni yönlendiren ve motive eden, danışman hocam Yar. Doç Dr Fevzi OKUMUŞ' a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Tez ve anket çalışmalarımı sürdürürken karşılaştığım tüm yetersizlikleri aşabilmem adına, yardımlarını esirgemeyen tüm okul yönetimine ve bölüm başkanına, bilgisayarla yazım esnasında karşılaştığım problemler sırasındaki yardımları için Muğla Meslek Yüksek Okulu ilgili öğretim elemanlarına, otellerinin doluluk oranının yüksek olduğu haziran ayında, yoğun çalışma tempolarına rağmen anket ve karşılıklı görüşme isteklerimize büyük bir memnuniyetle katılan ek-3'deki otellere ve kat hizmetleri yöneticilerine teşekkür ederim.

Tez çalışmam sırasında çok ihmal etmeme rağmen manevi desteğini eksik etmeyen ve beni teşvik eden eşim Erkan İSFENDİYAROĞLU' na ve ihmal etmek zorunda kaldığım kızım Yağmur' a teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÇİZELGELER.....	iii
TABLolar.....	iv

### BÖLÜM-1 GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı.....	1
1.2. Araştırmanın Amaçları .....	5
1.3. Tezin Kısıtlamaları ve Sınırlamaları . .....	6
1.4.. Yöntem .....	6
1.5. Tezin Yapısı.....	7

### BÖLÜM-2 OUTSOURCING KAVRAMI

2.1. Giriş.....	8
2.2. Outsourcin'in Dayandığı Finansal Temeller.....	8
2.2.1. işletme İçinde Üretme veya Dışarıdan Satın Alma.....	9
2.2.2. Maliyet-Hacim-Kar Analizleri.....	10
2.3. Outsourcing Kavramı.....	15
2.4. Outsourcingin Avantajları.....	18
2.4.1.Outsourcing Malzeme ve Emegın Maliyetini Düşürür .....	19
2.4.2 Outsourcing Ürün ve Hizmet Kalitesini Yükseltir .....	22
2.4.3.Outsourcing Esneklik Sağlar .....	23
2.4.4.Outsourcing Bürokrasiyi Azaltır .....	24
2.4.5.Outsourcing Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlanmaya Yardımcı Olur .....	25
2.4.6 Outsourcing Büyüyen İşletmelere Yardımcı Olur .....	26
2.4.7 Outsourcing Sağlıklı Küçülmeyi Sağlar .....	28
2.4.8 .Outsourcing Riski Azaltır .....	29
2.4.9 Outsourcing Rekabet Gücünü Arttırır .....	31
2.5. Outsourcing'in Sakıncaları.....	33
2.5.1. Yanlış veya Yetersiz Bir Outsourcing Satıcısı Seçimi.....	33



2.5.2. Çabuk Karar Vermeden Kaynaklanan Sakınca .....	34
2.5.3. Outsourcing Her Zaman Hazır Bir Çözüm Olarak Görülmesi .....	35
2.5.4. Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğini Düşünme.....	36
2.5.5. Personel Kontrolünün ve Önemli Becerilerin Yitirilmesi.....	37
2.5.6. Outsourcing, Çalışanlar Arasında Anlaşmazlıklara Neden Olabilir .....	38
2.5.7. İşletmeye Ait Bilgiler Rakip İşletmelerin Eline Geçebilir.....	39
2.5.8. Outsourcing İşsizliğin Sebebi Olabilir.....	40
2.5.9. Outsourcing İşletmeyi Mali ve Yönetmel Konularda Olumsuz Etkileyebilir.....	41
2.6. Outsourcing Geçiş Süreci .....	42
2.6.1. Aşama 1- İşletme Gereksinimlerini Belirleme .....	43
2.6.2. Aşama 2- Uygun Bir Outsourcing Modelinin Belirlenmesi.....	47
2.6.3. Aşama 3- Proje Hazırlama ve Teklif Alma .....	49
2.6.4. Aşama 4-Potansiyel Outsourcing İşletmelerini Değerlendirme .....	50
2.6.5. Aşama 5-Outsourcing İşletmesinin Seçimi .....	51
2.6.6. Aşama 6-Anlaşmayı ve Anlaşma Şartlarını Belirleme ve İmza .....	53
2.6.7. Aşama 7-Geçiş Aşaması .....	57
2.6.8. Aşama 8-Uygulama ve Gözden Geçirme ve Aşaması .....	59
2.7. Genel Özet ve Sonuçlar .....	54

### BÖLÜM-3 OTEL İŞLETMELERİNDE ÇAMAŞIRHANE DEPARTMANI

3.1. Giriş .....	63
3.2. Otel İşletmelerinin Organizasyon .....	63
3.3. Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Departmanı.....	68
3.3.1. Otelin Gelirini ve Müşteri Memnuniyetini Etkiler .....	70
3.3.2. Yatırımların Korunmasını Sağlar .....	72
3.3.3. Geniş Bir Bütçeye Sahiptir.....	72
3.3.4. Müşteriye En Uzun Süreli Hizmeti Sunar.....	72
3.4. Kat Hizmetlerinin Alt Bölümleri.....	73
3.4.1. Odalar.....	73
3.4.2. Genel Alanlar.....	74
3.4.3. Çamaşırhane.....	74
3.5. Otellerde Çamaşırhane Alt Bölümü.....	75
3.5.1. Temizlik ve Hijyen .....	76

3.5.2. Maliyet .....	78
3.5.3. Kalite .....	80
3.5.4. Personel .....	80
3.5.5. Sabit Yatırım .....	81
3.5.6. Denetimdeki Zorluk .....	82
3.6. Genel Özet ve Sonuçlar .....	83

#### BÖLÜM.4 YÖNTEM VE BULGULAR

4.1. Giriş.....	85
4.2. Araştırma Yöntemi .....	85
4.2.1..Araştırmanın Tasarımı.....	85
4.2.2. Örneklem Grubunun Seçimi ve Veri Toplama.....	86
4.3 Bulgular .....	89
4.3.1. Anketin Yapıldığı Yöneticilerle İlgili Kişisel Bilgiler.....	89
4.3.2. Ankete Katılan İşletmelere Ait Bilgiler.....	94
4.3.3. Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Sağlayan İşletmelere Ait Bilgiler .....	96
4.3.4.Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Sağlayan İşletmelere Ait Bilgiler ..	103
4.3.5.Sonuç .....	107

#### BÖLÜM-5 TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1. Giriş .....	108
5.2. Tartışma .....	108
5.3. Sonuç .....	112
5.4. Tavsiyeler .....	113
5.4.1. Sektöre Tavsiyeler .....	113
5.4.2 Yeni Bilimsel Çalışmalara Tavsiyeler .....	114

#### EKLER

KAYNAKÇA.....	115
EK-1.....	121
EK-2.....	123
EK-3.....	125

## ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

<b><u>ŞEKİLLER</u></b>	<b><u>SAYFA</u></b>
Şekil 1 . Başabaş Grafiği.....	12
Şekil 2 Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması .....	66
Şekil 3:Kat Hizmetlerinin Alt Bölümleri .....	73
<b><u>TABLolar</u></b>	
Tablo 1.1. Tezin Yapısı .....	7
Tablo 2.2. Outsourcingin Avantajları .....	18
Tablo 2.2. Outsourcingin Muhtemel Olumsuz Etkileri .....	33
Tablo 2.3. Outsourcing Geçiş Aşamaları .....	42
Tablo 2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Modelleri .....	48
Tablo 2.5. Anlaşmanın Tanımlanmasındaki Konular Dizisi .....	54
Tablo 3.1. Otel İşletmeleri Organizasyonunda Yer Alan Personelin Görevleri ....	67
Tablo 3.2. Otellerde Kat Hizmetlerini Önemli Kılan Unsurlar .....	70
Tablo 3.3. Dünyada Genel Coğrafik Bölgelerde Oda Satışlarının Toplam Otel Gelirleri İçindeki Oranı .....	71
Tablo 3.4. Otellerde Çamaşırhaneyi Önemli Kılan Unsurlar .....	76
Tablo 3.5. Çamaşırhane Hijyeninin Sağlanması İçin Uyulması Gereken Unsurlar ..	78
Tablo 3.6. Çamaşırhanede Kullanılan Temel Araç Gereç ve Makineler .....	82
Tablo 4.1. Muğla İlindeki Toplam Turistik Tesis Sayısı .....	88
Tablo 4.2. Yöneticilerin Yaşları .....	89
Tablo 4.3. Otel İşletmelerinde Çalışan Kadın ve Erkek Yöneticiler .....	89
Tablo 4.4. Yöneticilerin Medeni Hali .....	90
Tablo 4.5. Yöneticilerin Sektörel Tecrübeleri .....	91
Tablo 4.6. Yöneticilerin Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi .....	91
Tablo 4.7. Yöneticilerin Eğitim Durumu .....	92
Tablo 4.8. Yönetici Olarak Karşılaşılan En Önemli Sorunlar .....	92
Tablo 4.9. Ankete Katılan İşletme Sayısı .....	94
Tablo 4.10. İşletmelerin Türleri .....	94
Tablo 4.11. İşletmelerin Yatak Kapasitesi .....	95

Tablo 4.12. Kat Hizmetleri Departmanında Çalışan Personel Sayısı.....	95
Tablo 4.13. Çamaşırhanede Çalışan Personel Sayısı .....	96
Tablo 4.14. Çamaşırhane Hizmetini İşletme İçinden Karşılama Nedenleri .....	96
Tablo 4.15. Çamaşır Yıkama Hizmetlerini İşletme İçinden Karşılamanın Nedenleri ile İşletme Türlerinin Karşılaştırılması.....	98
Tablo 4.16. Çamaşır Yıkama Hizmetlerini İşletme İçinden Karşılamanın Sakıncaları .....	99
Tablo 4.17. Çamaşırhane Hizmetini İşletme İçinden Karşılamanın Sakıncaları İle İşletme Türlerinin Karşılaştırılması .....	100
Tablo 4.18. Çamaşırhane Hizmetini İşletme İçinden Karşılamanın Avantajları....	101
Tablo 4.19. İşletme Türleri İle Hizmeti İşletme İçinden Karşılamanın 1. Derecede Avantajlarının Karşılaştırılması .....	102
Tablo 4.20. Dışarıdan Alınan Hizmetin Türü .....	103
Tablo 4.21. Çalışmaya Karar Verme ve Beraber Çalışma Aşamasında Karşılaşılan Problemler .....	103
Tablo 4.22. Çamaşır Yıkama Hizmetlerini Dışarıdan Bir Firma İle Karşılamanın Avantajları .....	104
Tablo 4.23 Çamaşır Yıkama Hizmetlerini Dışarıdan Sağlayan İşletmelerin Türleri İle Dışarıdan Hizmet Satın Almanın Avantajlarının Karşılaştırılması ..	105
Tablo 4.24. Çamaşır Yıkama Hizmetlerini Dışarıdan Bir Firma İle Karşılamanın Sakıncaları .....	106

## BÖLÜM-I GİRİŞ

### 1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Geçtiğimiz son on yıl boyunca, hızlı büyüme ya da küçülme, rekabet ortamı, yeniden yapılanma ve küçülme (downsizing) gibi unsurlar birçok şirketin yapısını ve stratejisini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu nedenlerden dolayı, işletmeler stratejilerini yeniden değerlendirmek, çıktılarını çoğaltırken maliyetleri düşürmek ve gelecekteki iş taleplerini karşılayabilecek imkanlarını genişletmek için atılımda bulunmak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca yöneticiler daha kaliteli hizmetin daha ucuza ve zamamında sağlanması zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar.<sup>1</sup>

Son yıllarda sürekli olarak değişen koşullar, küreselleşen ekonomiler, yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarındaki gelişmeler bu konuda yeni kavram ve teknikleri beraberinde getirmiştir. Ortaya sürülen ve bazen moda gibi yayılan görüş ve uygulamaların bir kısmı daha önceki kavramların bir uzantısı veya değişik bir yorumu olarak görülmekte, bir kısmı da yeni ve orijinal bir nitelik göstermektedir. Bu gelişmelerin başlıcaları Süreç Yenileme-Değişim Mühendisliği-Yeniden Süreçleme, İşletmeler Arası Karşılaştırma-(Benchmarking), Güç ve Yetki Devri-(Empowerment), Dış Kaynaklardan Yararlanma-(Outsourcing,) Stratejik Birlikler Oluşturma-(Strategic Alliances), Kademe Azaltma-(Delaying), Sıfır Hiyerarşi-(Zero Hierarchy), Yalın Organizasyon-(Lean Organization) ve Ekip Organizasyonudur.<sup>2</sup>

Outsourcing, yukarıda sayılan yeni yönetim düşünce ve tekniklerinden en fazla dikkat çekenlerinden biri olup, dilimize İngilizce'den geçmiş bir sözcüktür. Outsourcing, dış kaynaklardan yararlanma olarak açılabilir ve işletmelerin bazı mal ve hizmetleri dışarıdan bir firmadan satın almaları anlamına gelmektedir. Yeni yönetim teknikleri ve dolayısıyla outsourcingin ortaya çıkmasına yol açan yukarıdaki

<sup>1</sup>R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, Human Resource Manegament Outsourcing the Make or Buy Decision, *The Academy of Manegment Executive*, August, 1999.

Sayı:13, s.85.

<sup>2</sup>Edip ÖRÜCÜ, *Modern İşletmecilik*, Ünyay Yayıncılık, Muğla 1997, s.128.

nedenlerin yanı sıra, artan rekabet baskısı, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme, yeniden yapılanma, toplam kalite, esneklik, yalın üretim ve kadro daraltma zorunluluğu, güçlü olunan alanda yoğunlaşma gibi konular da outsourcingin ortaya çıkma nedenleri arasında sayılabilir.<sup>3</sup>

Günümüzde işletmelerin bütün alanlarda ya da birazına hizmet yardımı alma seçimi muhtemelen bir çok işletme için çoğalan bir şekilde artmaktadır.<sup>4</sup> Tüm dünyada outsourcing uzun yıllardan bu yana uygulanmakta, her geçen gün alışıldık hale gelmekte fakat son zamanlarda sistematik bir yol olarak örgütlü bir şekilde kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak her çeşit dış yardım hizmeti temin edenlerin pazarı hızla büyümektedir. 1996'da Amerikan firmaları, dış yardım hizmet işine 100 milyon doların üzerinde harcama yapmışlardır. Ve toplam pazarın, 2000 yılı itibari ile 200 milyon dolara kadar çıkacağı sanılmaktadır.<sup>5</sup> Avustralya'da dış kaynaklardan yararlanma deneyimi ABD ve diğer ülkelerdekinden ötededir. Avustralya'da kamu sektörünün yaklaşık %40'ı toplam bilgi teknolojisi hizmetlerinin yarısından çoğunu, özel sektör %15'ini, dış kaynaklardan yararlanarak karşılamaktadır. Avustralya'da son zamanlarda kurulan Devlet Bilgi Teknolojisi Bürosu, bilgi teknolojisi endüstrisinin gelişmesini teşvik etmek ve daha fazla para kazanmak için dış kaynaklardan yararlanmayı daha büyük fırsat olarak görmektedir ve devlet de bunu teşvik etmektedir.<sup>6</sup> Dünyada güvenli taşımacılık hizmeti, güvenlik sistemi kurulması ve işletimi, bilgi işlem ve yatırım danışmanlığı, hastahaneler için yemek işini bilimsel ve kalori ayarlamasıyla yapan yiyecek servisinden, tıbbi gereçlerin depolanması, laboratuvar servisi ve diğer işlerin organizasyonu, temizlik işini ucuz ve kaliteli sunma garantisi veren işletmeler, dış kaynak gereksinimini sağlamaktadır.<sup>7</sup>

Değişikliklere uygun büyük kapasiteyi yakalamak, ürünler üzerinde yoğunlaşp en iyisini üretebilmek, ürünün oluşum sürecini kolaylaştırmak, servisin

<sup>3</sup>Yasemin, TEZEL, *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma*, Eskişehir-1998, s.3.

<sup>4</sup>Scott LEVER, *Outsourcing Human Resources, Working Paper*, 1995, S.5, and Dernizo PAGNONCELLİ, *Managed Outsourcing: A Strategy for a Competitive Company in the 1990s, Management Decision*, 1993, Sayı:31, s.15-22..

<sup>5</sup>R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY , a.g.e.

<sup>6</sup>A.Joseph YESULİTATİS, *Outsourcing for New Technology Adoption, Information Systems Management*, 1997, Sayı:14, s. 80.

ya da ürünün kalitesini geliştirmek, ürünün fiyatını düşürmek, yeni alanlar yaratmak, yeniliklere, buluşlara açık yeni bir ortam yaratmak, orta ve küçük çapta yeni şirketler kurmak, profesyonel itibar sağlamak, ortaklıklar oluşturmak, iyi hizmet, müşteri memnuniyeti, artan kapasiteyi kullanmak için geçici olarak alınan personel, verimi arttırmak, personel eğitimi, işletmelere esneklik sağlamak, bürokrasiyi azaltmak, sağlıklı büyümek ve küçülmek, riski azaltmak, rekabeti kolaylaştırmak gibi nedenler günümüzde işletmeleri artan bir şekilde hizmet yardımı almaya yöneltmektedir.

Outsourcing işletmeler arasında bir çeşit ortaklık olarak da uygulama alanı bulmaktadır. Outsourcing, outsourcing satıcısı olan işletmeleri belli başlı bir ya da birkaç alana yöneltmekte ve konularında uzman olmalarını sağlamaktadır. Outsourcing hizmeti alan müşteri işletmeleri ise faaliyetlerini belli başlı konularla sınırlayıp diğerlerini dışarıdan almaya yöneltmekte ve satıcı işletme ile alıcı işletme arasında bir paylaşım yaratarak, ortak mal ve hizmet üretimini oluşturup, daha kaliteli hizmetin daha kısa sürede yapılmasını sağlamaktadır.

Outsourcing hemen bütün organizasyonlar için normal çalışma yollarına sahip uygulamaları kapsar. Örneğin, büro mobilyası ve donanımı, işletme içinden sağlanmaz da bu konuda uzman satıcılardan alınabilir. Personel oluşumu ve gelişimi konularında, dışarıdan eğitim sağlayanlar, iyileştirme ve reklam şirketleri ve işin oturmasını sağlayan danışmanlar uzun zamandır geniş bir yere sahiptir. Yakın zamanda geleneksel işlevlerdeki outsourcing hizmetlerinde çok önemli gelişmeler oldu. Bu işlevler aşağıdakileri kapsar ama bunlarla sınırlı değildir.<sup>8</sup>

- Bilgi teknolojisi hizmetleri
- Finansal hizmetler
- Büro temizliği
- Araba filosu yönetimi
- Mal yönetimi
- Donanım sağlama hizmetleri

---

<sup>7</sup>Yasemin TEZEL, a.g.e. s. 10..

<sup>8</sup>Allan FOWLER, *The IPD Guide on Outsourcing, Institute of Personnel and Development, 2001.*

- Grafik ve üretim dizaynı
- Güvenlik hizmetleri

Personel edinme alanında, outsourcing şimdi geleneksel işlevler dizisinin ötesinde aşağıdaki konuları da kapsayacak şekilde genişlemektedir.<sup>9</sup>

- Sağlık ve güvenlik kontrolü
- İşçi danışmanlığı ve sosyal yardım hizmetleri
- Çocuk bakım olanakları
- Maaş bordrosu
- Mesleki sağlık ve bakım hizmetleri

Özel personel hizmetlerini sağlamadaki outsourcinge ek olarak, günümüzde bazı az sayıdaki işletmeler (ki bunlar genellikle okullar ve küçük şirketlerle sınırlıdır), dış danışmanlıklardan, kendi personel uzmanlarına iş sağlamaya alternatif olarak, tam teşekküllü personel hizmetleri satın almaktadır. Bir çok servise hizmet veren outsourcing normalde, iki yıldan on yıla uzayan anlaşmaları kapsayan uzun dönemli bir temel üzerine kuruludur. Günümüzde aşağıda örnekleri görülen zaman sınırlı projelere yönelik dış yardım kullanımında büyük artış olmuştur.<sup>10</sup>

- Kurumsal incelemeler
- Performans yönetimi sistemlerinin oluşturulması
- Ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması
- Eğitim ihtiyaçları analizi
- Piyasa ( Pazar) araştırması
- Davranış ve düşünce araştırmaları (Müşterileri ve işçileri kapsayan)

Outsourcing özellikle bilgi teknolojisi hizmetleri endüstrisinde en fazla kullanılmakla beraber, finansal hizmetler, büro temizliği, donanım sağlama, sağlık ve güvenlik hizmetleri, taşıma hizmetleri, eğitim ve bakım hizmetleri gibi çok değişik

<sup>9</sup> Allan FOWLER a.g.e.



alanlarda da hizmet vermektedir. Son yıllarda, bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de başta bankalar, hastahaneler, oteller olmak üzere bir çok kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör kuruluşları kalifiye eleman ve araç parkı ( temizlik makineleri, araç gereçleri) gerektiren temizlik, güvenlik ve yeme içme gibi hizmetleri dış kaynaklardan yararlanarak sağlamaktadırlar.

Türkiye’de outsourcing konusundaki literatür eksikliği, yönetim ve otel yönetiminin bu konuda yetersiz olması, tezin araştırma konusu olma nedenlerindedir. Tez konusunun seçilmesinin ikinci nedeni kişiseldir. Araştırmacının otel sektöründe housekeeping departmanında çalışmış olması, Turizm Bakanlığında Turizm Eğitimi Daire İşlerine bağlı olarak Turizm Eğitim Merkezlerinde ve 6 yıldır Muğla Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksek Okulu, Turizm ve Otelcilik Programında kat hizmetleri dersini veriyor olması, bu konuda uzman olması, otellerdeki çamaşır yıkama hizmetleri ile ilgili olarak outsourcing konusunda bir çalışmanın olmaması, ve araştırmacının konuyu ilginç bulması, bu konunun seçilmesi nedenlerini oluşturmuştur.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI

Bu çalışma, outsourcing konusunun otel işletmelerinin çamaşırhane bölümünde uygulanmasını araştıracaktır. Özel olarak çalışmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- Muğla yöresinde, otel işletmelerinin, çamaşır yıkama hizmetlerini outsourcing firmalarına yaptırılması hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduklarını belirlemek.
- Otel işletmelerinde, çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinin otel işletmeleri açısından avantajlarını araştırmak.

---

<sup>10</sup> Allan FOWLER, a.g.e.

- Otel işletmelerinde çamaşırhanenin muhtemel sakıncalarını araştırmak.
- Otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinde hangi aşamaların takip edildiğini saptamak

### 1.3. TEZİN KISITLAMALARI VE SINIRLARI

Tez konusu, outsourcingin avantajları, muhtemel sakıncaları, satıcıyı seçme süreci ile kısıtlanmıştır. Tez sadece otel işletmelerinin çamaşır yıkama hizmetlerindeki outsourcing ile sınırlıdır. Tez için gerekli veriler, sadece Muğla yöresindeki Resort otel işletmelerinden toplanmıştır. Bu nedenle, tezin sonuçları incelenirken bu hususlar gözönünde bulundurulmalıdır.

### 1.4. YÖNTEM

Bu tez 3 aşamada hazırlanmış ve tezin hazırlanmasında ikincil ve birincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Birinci aşamada, konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. İlgili makale, kitap ve raporlar toplanıp değerlendirilmiştir. Literatür taraması, araştırma konusunun seçilerek anlaşılması, araştırmanın tarihsel bir perspektife oturabilmesi ve konu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmak için yapılmıştır.<sup>11</sup>

İkinci aşamada anket ve görüşme yolu ile çamaşırhane ile ilgili veri toplanmıştır. Anket çalışması, otel işletmelerinin çamaşır yıkama hizmetleri konusunda genel bilgi toplamak ve otellerde çalışan kat hizmetleri yöneticilerinin bu konudaki bilgi ve tecrübelerinden faydalanmak amacıyla yapılmıştır.<sup>12</sup> Araştırmacının doğrudan gözlemleri ve anket çalışması yanında, konu hakkında insan kaynağının görüş ve düşüncelerini öğrenmek ve detaylı bilgi toplamak için

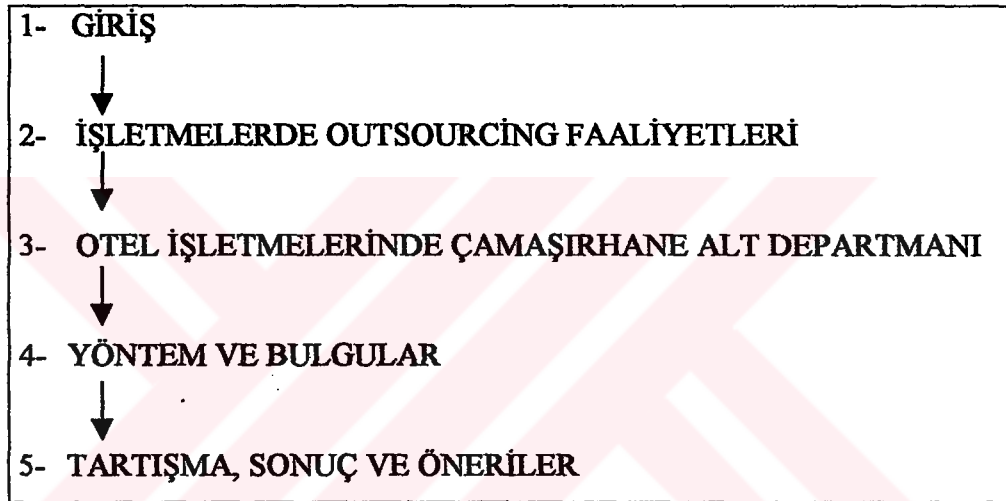
<sup>11</sup> Ali BALCI, *Sosyal Bilimlerde Araştırma-Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Bilgisayar Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti. Ankara-1997, s.64.

<sup>12</sup> Burhan BALCIOĞLU *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*, Der Yayınları, İstanbul-1997, s.71.

konu ile ilgili bireylerle karşılıklı konuşarak, bilgi toplama tekniği olan görüşme tekniği araştırma da kullanılmıştır.<sup>13</sup> Üçüncü aşamada ise veriler değerlendirilmiştir. Yöntem hakkında 4. Bölümde daha ayrıntılı bilgi verilecektir.

## 1.5. TEZİN YAPISI

Tablo-1.1. Tezin Yapısı



Tablo 1 de gösterildiği gibi tez 5 kısımdan oluşmaktadır. Giriş kısmında araştırma konusu, tezin seçilme amacı, yöntem (literatür taraması, anket ve görüşme) açıklanmış ve tezin yapısı hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde outsourcingin kapsamı, avantajları, muhtemel sakıncaları ve outsourcing satıcısını seçme süreci, üçüncü bölümde, otel işletmelerinin organizasyon yapısı, otel işletmelerinde kat hizmetleri departmanı, kat hizmetleri departmanının alt bölümleri ve otellerde çamaşırhane alt departmanının işlevi ve önemi araştırılmıştır. Dördüncü bölümde yöntem, bulgulara, beşinci bölümde, tartışma sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

<sup>13</sup> Aysel AZİZ, *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, Turhan Kitabevi, Ankara-1994, s.85 ve, Burhan BALCIOĞLU. İstanbul-1997, s.71.

## BÖLÜM-2 OUTSOURCING KAVRAMI

### 2.1. GİRİŞ

Bu bölümde, outsourcing ile ilgili literatür bulgularının sunulması amaçlanmıştır. İlk olarak, outsourcing kavramı incelenmiş, outsourcing'in dayandığı finansal temeller, outsourcing'in faydaları, outsourcing'in muhtemel olumsuz etkileri ve son bölümde ise outsourcing'e geçiş süreci araştırılmıştır.

### 2.2. OUTSOURCING'İN DAYANDIĞI FİNANSAL TEMELLER

Amacı ve türü ne olursa olsun, tüm kuruluş ve işletmenin yönetim kararlarında işletme yönetimi, maliyet bilgilerini dikkate alma zorunluluğu ile karşılaşılır. Belirli bir konuda karar alma, o konuda varolan çeşitli seçeneklerden birisinin benimsenmesi anlamına gelir.<sup>14</sup> İşletmenin çeşitli kademelerinde yer alan yöneticiler üstlendikleri fonksiyonlara göre dönem içerisinde irili ufaklı kararlar almaktadırlar. Bu kararlar, işletmenin güncel sorunları içerisinde herhangi bir analiz yapılmasını veya verilerin çok ayrıntılı olarak değiştirilmesini gerektirmeyecek kadar küçük ve önemsiz olabilir. Bunun yanında, tümüyle dönemsel raporlara dayanan daha önemli rutin kararlar olabileceği gibi, işletmenin finansal durumunu oldukça etkileyebilecek, yine maliyet verilerine dayalı rutin olmayan kararlar da olabilir. Otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetini otelin İşletme içinde üretme veya dışarıdan satın alma kararını vermeden önce de işletmeler maliyet bilgilerini dikkate almak zorundadırlar. İşletme içinde üretme veya dışarıdan satın alma kararı aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Kamil BÜYÜKMİRZA, *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, Barış Kitap Basım Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 1999, s. 509.

<sup>15</sup> Süleyman YÜKÇÜ, *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, Cem Ofset, İzmir, 1999, s.831, Alparslan PEKER, *Yönetim Muhasebesi*, Yön Ajans, İstanbul-1988, s.562, Sait SEVGİNER ve Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU, *Yönetim Muhasebesi*, Alfa Basım Yayım dağıtım, İstanbul,-1998, s.142, Nasuhi BURSAL ve Yücel ERCAN, *Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar*, Der Yayınları, İstanbul-1994, s.438 ,Rifat ÜSTÜN, *Yönetim Muhasebesi*, Bilim teknik Yayınevi, İstanbul-1997, s.21

## 2.21. İşletme İçinde Üretme veya Dışarıdan Satın Alma Kararı

İşletme kararları içinde önemli bir diğeri de, belirli parçaları üretme ya da dışarıdan satın alma ile ilgilidir. Otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetlerinin işletmenin kendi bünyesinde karşılanması veya dışarıdan satın alınması da otel işletmeleri yönetimi açısından önemli bir karardır. Bazı durumlarda yöneticiler, ürettikleri mamul için gerekli parçaları kendilerinin üretmesi veya dışarıdan satın alma gibi ikili bir karar durumunda kalırlar. Bu tür parçaların satın alınması veya üretilmesi kararlarının verilmesinde geçerli olabilecek faktörler sadece maliyet vb. unsurlar değildir. Bunların yanı sıra bu parçaların satın alınması durumunda ortaya çıkabilecek kalite, zamanında yetiştirilebilme gibi konuların da göz önüne alınması gerekir. Ayrıca satıcının taahhütlerine ne ölçüde uyabileceği, satıcının önerisi işletmenin üretim hattını dağıtmasına yönelik kısa süreli bir teklif olup olmadığı, satıcının üretiminde teknolojik değişikliklere ne ölçüde uyum sağlayabileceği, siparişlerin teslimindeki muhtemel aksamanın işletmenin üretimine ne derecede etkisinin olacağı, satın alma kararı verilmesi durumunda mevcut üretim düzeninin ne olacağı gibi sorulara doyurucu yanıtların verilmesi gerekir.

İşletmeler her zaman mevcut oldukları durumda kalmayabilir yatay veya dikey olarak büyüme gösterebilirler. Dikey büyüme, bir işletmenin asıl konusu olan üretim etkinliği dışında gereksinme duyduğu yedek parçaları ve malzemeleri de üretmeye veya mamullerini tekrar işleyerek yeni mamuller elde etmeye başlanması şeklinde kendini gösterebileceği gibi, mamullerini kendisi satmak için mağazalar açması şeklinde de ortaya çıkabilir. Dikey büyümenin bir takım avantajları vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

- Bu tür bir işletme, gerek satıcılarına gerekse dağıtım kanallarına daha az bağımlıdır. Örneğin kendi malzemesini imal eden bir işletme, bu malzemeyi satan işletmelerde ortaya çıkacak bir grevden etkilenemeyebilir.
- Bu tür bir işletme, sadece esas mamullerinden sağladığı karla kalmayacak, kendi yedek parça ve malzemelerini üretmek suretiyle maliyetlerde bir tasarruf sağlayabilecek satıcıya gidecek olan kara kendisi sahip olacaktır.

- Bu tür bir işletme, son tüketicie bizzat satış yapmakla, aracılarn karlarına da sahip olabilecektir.

Üretme veya satın alma kararlarının direkt ekonomik etkisi, ek maliyetlerin analizi suretiyle saptanabilir. Yedek parça veya malzemelerin satın alma fiyatları analizde, bu parça veya malzemelerin işletmece imal edilmesi halinde maliyetlerde ortaya çıkacağı tahmin edilen artışla karşılaştırılacaktır.

İşletme kendi yedek parça ve malzemelerini üretmeye karar verdiği zaman;

- Ek tesisler veya mevcut tesislerin genişletilmesine ihtiyaç duyabilir.
- Bazen de mevcut olan tesisler yeterli olabilir ve ek yatırıma ihtiyaç duyulmayabilir.
- İşletme kendi yedek parça ve malzemelerini üretmeye karar verdiğinde, üretim için gerekli olan malzemeleri almak durumundadır. Ayrıca fazla işçi kullanmak ve ek işçilik ücreti ödemek zorunda kalabilir.
- İşletmenin genel üretim ve genel yönetim giderleri artabilir.

Üretme ya da satın alma kararları verilirken işletmeler ayrıntılı bir analiz yapmalıdırlar. Aksi taktirde alınmış olan karar işletmeyi zarara sokabilir. İşletme kararlarında yapılması zorunlu olan maliyet analizleri, maliyet hacim kar analizleridir. Maliyet hacim kar analizleri aşağıda açıklanmıştır.<sup>16</sup>

### 2.2.2. Maliyet-Hacim-Kar Analizleri

Bir işletmenin maliyetlerini belirleyen en önemli etkenlerden birisi, iş hacmidir. İş hacmi, maliyetleri incelenen birimin (işletme bölüm, makine vb.) belirli bir dönemdeki çalışma yoğunluğunun göstergesidir. Genel bir kural olarak iş hacminin artması, bir kısım giderleri de arttırarak, sonuçta daha yüksek toplam maliyetlere yol açar,. İş hacminin azalması ise toplam maliyetleri düşürücü bir etki

<sup>16</sup> Kamil BÜYÜKMİRZA, a.g.e., s. 281-282, Selim BEKÇİOĞLU, *Ağırlama Mizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi*, Ankara-1985, Gazi Yayınları, s.302.

yaratır. Maliyetlerin iş hacminden ne şekilde etkilendiğinin yani maliyet hacim ilişkilerinin bilinmesi, işletme yönetiminin hemen her aşamasında büyük yararlar sağlar. Karar alma çalışmalarında da maliyet- hacim ilişkileri önemli bir yer tutmaktadır.

Maliyeti oluşturan bireysel gider kalemleri incelendiğinde, bunların iş hacmi ile olan bağlantıları, açısından esas itibari ile üç ana grupta toplanabildikleri görülür.

Birincisi, sabit giderlerdir. Bir kısım giderler kısa dönemde iş hacmi ile hiçbir bağıntı göstermezler. Başka bir deyişle, faaliyet hacmi bu giderlerin tutarını belirleyen bir etken durumunda değildir. Hacimdeki değişmelere duyarız olan bu giderlere "sabit giderler" adı verilmektedir.

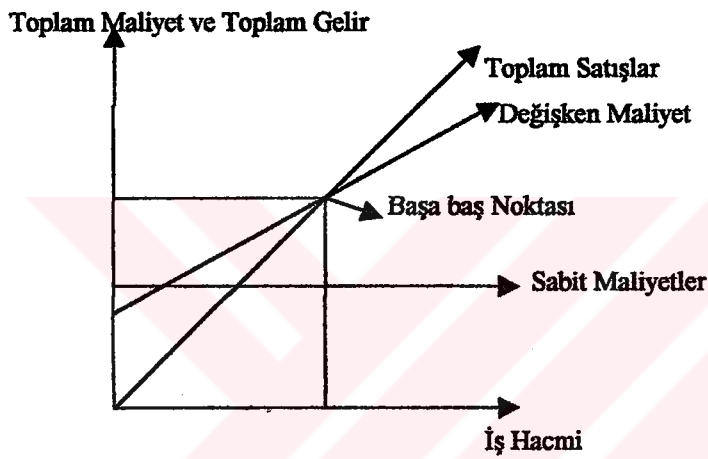
İkincisi, değişken giderlerdir. İş hacmindeki dalgalanmalara paralel olarak değişme gösteren, iş hacmi arttıkça artan, azaldıkça azalan faaliyet durduğunda kendiliğinden ortadan kalkan giderlere "değişken giderler" denir.

Üçüncüsü ise, karma giderlerdir. İş hacmi ile ilişkileri bakımından 3. gider grubu, yarı değişken ve yarı sabit giderlerden meydana gelir. Bu giderler adlarından anlaşılacağı gibi, ne tam anlamıyla sabit, ne de tam anlamıyla değişken gider niteliği gösterirler. Başka bir deyişle, söz konusu giderler, sabit ve değişken giderlerin her ikisinde de özelliklerine belirli oranlarda sahip bulunan giderlerdir.

Kar sağlamak amacıyla kurulmuş bir işletmenin bu amacına doğru bilinçli bir şekilde yönlendirilmesi, her şeyden önce rasyonel bir kar planlamasının varlığı ile olanaklıdır. Kar planlaması ise, karı belirleyen çeşitli etkenlerin dikkatli bir biçimde göz önüne alınmasını içeren bir yönetim çalışması olarak karşımıza çıkar. Maliyet hacim kar analizlerinden biri olan ve kara geçiş noktası veya ölü nokta olarak adlandırılan başa baş noktası, işletmenin ne kar, ne de zarar ettiği satış hacmi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, başa baş noktasında toplam gelir, toplam maliyete eşittir. İşletme bu noktanın altında zarar eder, satışlarını bu noktanın üzerinde tuttuğu sürece de kar sağlar.

Başa baş analizleri, kar-hacim analizlerinin sadece özel bir durumudur. Başa baş noktası, kendi başına önemli bir kavram değildir. Çünkü sıfır kar sağlayan üretim hacmi düzeyinde pek az yönetici faaliyet göstermek isteyecektir. Öte yandan, başlangıç yıllarında çoğu kez bir zararla karşılaşan yeni otel işletmelerinin yöneticileri yönünden başa baş noktası ile ilgili bilgiler karar alma açısından son derece yararlıdır.

**Tablo 2.1.Başa Baş Grafiği**



Üretme ya da satın alma kararlarını şöyle bir örnekle açıklayabiliriz. A otel işletmesi çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan bir firmadan satın alma ya da kendi bünyesi içinde bu hizmeti verme konusu için muhasebe departmanına bir araştırma yaptırmıştır. İşletmenin çamaşır yıkama hizmetleri ile ilgili maliyet muhasebesi raporu aşağıdaki gibidir.

	Birim Başına Maliyet	Toplam Maliyet (1000 Birim)
Direk İlk Madde Malzeme	10 TL	10.000TL
Direk İşçilik	100TL	100.000TL
Değişken Genel Üretim Giderleri	40TL	40.000TL
Sabit- Direkt Genel Üretim Giderleri	15TL	15.000TL
Sabit- Ortak genel Üretim giderleri	<u>25TL</u>	<u>25.000TL</u>
<b>ÜRETİM MALİYETİ</b>	<b>190TL</b>	<b>190.000TL</b>



Otel işletmesi dışarıdaki çamaşır yıkama firmalarından üç tanesinden teklif alıyor. Birinci firma aynı işi 170 TL.' dan, ikinci firma 190 TL' dan üçüncü firma 200 TL' dan karşılamayı vaat ediyor. A Otel işletmesi çamaşır yıkama hizmetini kendi bünyesi içerisinde mi karşılamalı, yoksa satın mı almalıdır?

Yukarıdaki maliyet muhasebesi raporuna göre birinci teklifte satın almanın maliyeti işletmeye göre 20 TL düşük olduğu, dolayısıyla satın almanın daha ekonomik olacağı, ikinci teklifte, işletme içinden karşılama ile dışarıdan alma açısından maliyet farkı olmadığı, satın alma kararında bu açıdan maliyetlerin rolü olmadığı, üçüncü teklifte, satın almanın maliyeti 10 TL fazla olduğu ve satın almanın işletme açısından daha pahalı olacağı gözüküyor. Ancak bu bilgi yönetim için gereği kadar açık değildir. Kararın alınmasında geçerli maliyetler\* rol oynayacaktır. Eğer dağıtım tabii tutulmuş ortak genel üretim giderleri (bina vergi ve amortismanları, idari personel ücretleri vb. gibi) alınacak karardan etkilenmeyecekse, parça birimi başına 25 TL olan bu giderler batmış maliyetlere\* girecektir.

Sadece değişken genel üretim giderlerinin geçerli olduğunu düşünmek de hatalı olabilir. Birim başına 15 TL. Olarak görülen direkt sabit üretim giderleri belki de hizmetin satın alınması halinde tamamen ortadan kalkacaktır. Bu durumda, kaçınılabılır\* bir maliyet olan bu giderler geçerli olacaktır.

Örnekte çamaşır yıkama hizmeti üretiminde kullanılan kapasitenin, bu parçanın satın alınması halinde boş kalacağını varsayarak, geçerli maliyetleri aşağıdaki gibi hesaplayabiliriz.

\* Geçerli Maliyetler: Alınacak kararlardan etkilenen ve bu nedenle karar alma sırasında mutlaka göz önünde bulundurulması gereken maliyetlerdir. Ayrıntılı bilgi için bakınız Kamil BÜYÜKMİRZA, a.g.e. s.510.

\* Batmış Maliyetler: Alınacak karardan etkilenmeyen, bu nedenle karar alma sırasında göz önünde bulundurulması gerekmeyen maliyetlerdir. Ayrıntılı bilgi için bakınız, Kamil BÜYÜKMİRZA, a.g.e. s.518

\*Kaçınılabılır Maliyetler: Verilen seçeneklerden herhangi birisinin seçilmesi durumunda kaçınılabılacak maliyetlerdir. Ayrıntılı bilgi için bakınız, Süleyman YÜKÇÜ, a.g.e. s.831.

	Satın			Satın		
	<u>Üretim</u>	<u>Alma</u>	<u>Fark</u>	<u>Üretim</u>	<u>Alma</u>	<u>Fark</u>
Direk İlk Madde Malzeme	10	-	10	10.000	-	10.000
Direk İşçilik	100	-	100	100.000	-	100.000
Değişken Genel Üretim						
Giderleri	40	-	40	40.000	-	40.000
Sabit- Kaçınılabılır Genel						
Üretim Giderleri	15	-	15	15.000	-	15.000
<u>Parçanın Alış Fiyatı</u>	-	<u>150</u>	<u>(150)</u>	-	<u>150.000</u>	<u>(150.000)</u>
TOPLAM (birinci seçenek)	165	170	(05)	165.000	170.000	(5.000)
(ikinci seçenek)	165	190	(25)	165.000	190.000	(25.000)
(üçüncü seçenek)	165	200	(35)	165.000	200.000	(35.000)

Bu örnekte yapılan seçim üretim veya satın alma arasındaymış gibi görünüyorsa da, aslında alınan karar, eldeki üretim etkenlerinin en iyi nasıl kullanılabileceğine ilişkindir. Gerçi yukarıdaki son tablo parçanın işletmede üretilmesinin daha uygun olacağını belirlemektedir ama, bu seçim kesin olarak yapılabilecek en iyi seçim olmayabilir. Çünkü, çamaşır yıkama hizmetinin dışarıdan satın alınması halinde, boş kalacak üretim etkenlerinin ne yapılacağı konusunda herhangi bir bilgiye sahip değiliz. Örnekteki rakamlar sadece işletme çamaşırhanesinin boş kalması halinde işe yarayacaktır.

Çamaşırhane kiraya verilirse, çamaşır yıkama hizmetini işletme içinde karşılama seçeneği bir fırsat maliyeti ile karşılaşacaktır. Örneğin, çamaşırhanenin yıllık kiraya verilmesi, kira gelirinin de dışarıdan satın alma maliyet hesabı yapılırken dikkate alınmasını gerektirmektedir. Üretim ya da satın alma kararları verilirken işletmeler ayrıntılı bir analiz yapmalıdırlar. Aksi takdirde alınmış olan karar işletmeyi zarara sokabilir.

### 2.3. OUTSOURCING KAVRAMI

Dış kaynaklardan yararlanma olarak çevirebileceğimiz outsourcing dilimize ingilizceden geçen bir kelimedir. Geniş anlamda outsourcing, malı üretmekten ya da hizmeti kendi kendine sağlamaktan çok, bu mal ve hizmeti bir başka işletmeden satın alan bir teşkilat çalışmasıdır.<sup>17</sup> Outsourcing, işletmeleri faaliyetlerini en iyi bildikleri konu ile sınırlamaya diğerlerini dışarıdan almaya yöneltmek olarak da tanımlanabilir. "Dış kaynaklardan yararlanma" olarak adlandırılacak olan yönetim uygulamaları esasında çok eskilere gitmektedir. Outsourcing yerine "Co-sourcing" kavramının kullanıldığına da rastlanmaktadır. "Co-sourcing", öz yetenek bazında, işletmeler arasında oluşan bir çeşit ortaklığı ifade etmektedir.<sup>18</sup> "Co-sourcing"de işletmeler faaliyetlerini "en iyi bildikleri" konu ile sınırlamakta, diğerlerini dışarıdan satın almaktadırlar. Sözelimi bilgi işleme ve iletişim teknolojisi kapsam ve entegrasyon açısından artış gösterdikçe, işletmeler kendi bilgi sistemlerini idare etmede zorluklar ile karşılaşmaktadırlar. Veri işleme, işletmelerdeki işlemlerin en yoğun olanıdır. Giderek artan sayıda işletme, şimdi bu sorumlulukları ve riskleri işletme dışından, dış kaynak ile paylaşmaktadır.<sup>19</sup>

Türkiye'de özellikle inşaat sektöründe görülen "taşeron kullanma" veya imalat konularında "fason üretim" olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer outsourcing örneğidir.<sup>20</sup> Örneğin bir bina inşası, elektrik, su, ısı tesisatı vs. gibi çok değişik konularda, bilgi, beceri, malzeme, ekip ve ekipman gerektirir. Binayı yapan müteahhit bütün bu meziyetlere sahip olmayabilir. Çare, bu işlerin her birini en iyi bilen konusunda ihtisaslaşmış kişi veya kurumlarla çalışmaktır. Dış kaynaklardan yararlanma bilgi teknolojisi hizmetleri endüstrisinde daha fazladır. Ancak dış kaynaklardan yararlanma sadece bilgi teknolojisi sektörüne özgü ve yeni olan bir konu değildir. 1970'lerin başından beri bilgi teknolojisi endüstrisinde dış organizasyonlardan yararlanılmıştır.<sup>21</sup>

<sup>17</sup>Alan FOWLER, a.g.e.

<sup>18</sup>Tamer KOÇEL, a.g.e.,s.272.

<sup>19</sup>Yasemin TEZEL, a.g.e. s.5-6

<sup>20</sup>Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 1995, s.272.

<sup>21</sup>A.Joseph YESULITATIS,a.g.e.

Dış kaynaklardan yararlanma iç aktivitelerin yerine getirilmesinde işletmelere bir alternatif sağlar ve tamamı ile entegre çabalardan sadece tesis yönetimine ya da özel projeler için yazılım gelişimine kadar çeşitlilik gösterebilir. Firmaların iç teknik yeteneklerini arttırmak yeni durumlara en hızlı yanıtı vermek ve küçük firmaların yeteneklerinde yenilikler sağlamak düşüncesi, "Dış Kaynaklardan Yararlanma" kavramını önemli bir strateji haline getirmiştir. Morton Mayerson dış kaynak fikrinin büyük babası olarak kabul edilmektedir. 1969 yılında dış kaynaklardan yararlanmanın geleceğini görmüş ancak konunun tam adını koyamamıştır.<sup>22</sup> Son zamanlarda dış kaynaklardan yararlanma olarak gelişmiş, bir çok sistemde büyümekte ve bir işletmeye işlem kiralama ve personel transferini temsil etmektedir.<sup>23</sup>

Outsourcing, işletmelerin sürekli personele yüksek ücret ödeyip, az verim almaktan kurtulmak için, geçici esasta sözleşme işçileri kiralaması olarak da tanımlanabilir. Bu işlem kısa dönem ihtiyaçlarını karşılamak için personel sayısını arttırıp dış iş gücü satın almak diye de adlandırılır. Yine de dış kaynaklardan yararlanma daha çok, sadece geçici sözleşmeli işçinin kullanımı olarak da görülmektedir.<sup>24</sup>

İyi hizmet, müşteri memnuniyeti ve mükemmel hizmet işletmelerin dış yardım hizmeti almasının sebeplerindedir. İşletmeler dış yardım hizmeti veren işletme veya kişiler için daha fazla ücret ödemeye hazırdırlar, çünkü işin uzmanı ve mükemmel hizmeti satın almak isterler. Bunun için dışarıdan yardım alan yöneticiler en iyi kalitedeki hizmet konusunda ısrar etmelidirler.<sup>25</sup> İşletmeler her konuda uzman olamayacakları için gerekli konularda uzman olan firmaların uzmanlıklarından yararlanarak en çabuk, en iyi kalitede ve en az maliyetle hizmet ve müşteri memnuniyeti için dışarıdan yardım almalıdırlar.

<sup>22</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e. s. 6.

<sup>23</sup> A. Joseph YESULİTATİS, a.g.e.

<sup>24</sup> Sandy ALAN, Ashok CHANDRASKER, Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning, *Business Horizons*, March 2000, Sayı:43, s.25.

<sup>25</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

İşletmeler outsourcingi, aynı zamanda, tam kapasite ile çalışırken ve artan kapasite için eleman bulamadıklarında kullanabilirler. Kapasite ileride azalacağı için, işletmeler personel almaktansa bazı işler için, hizmet yardımı almayı tercih edebilirler. Bu durum aynı anda fazla iş yükünü taşıyabilmek için, iş üzerinde fazla zaman harcamaya benzemektedir.<sup>26</sup> Outsourcing ek bir personele ihtiyaç duyulmadan işletmeye çok şey başarma imkanı vermektedir.<sup>27</sup>

Bazı işletmeler outsourcing'i yalnızca fazla talebi karşılamak için kullanabilirler.<sup>28</sup> Ayrıca esas yeteneği belli işleri yapmak olan işletmelerin bu uzmanlıklarından yararlanmak işletmelerin kalitelerini yükseltmelerine imkan verebilir. Fakat asıl önemlisi, bu uygulama ile, işletme yöneticilerinin, kendilerini başka işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma imkanı bulmalarıdır.<sup>29</sup>

Outsourcing işletmelerin yeniden yapılanmasının bir yan ürünü olabilir. Çünkü gelişim, birleşmeler, kazançlar ve mantıklı bir fiyatla daha iyi hizmet arzusu işletmelerin yeniden yapılanmasını gerektirmektedir. Yetkililer, seyrek bulunan kurumsal kaynakların ışığında iç ve dış müşterilerin her ikisine de nasıl iyi hizmet vereceklerini sorgularlar.<sup>30</sup> Outsourcing yeniden düzenlenmiş kurumların yapısına ve yeni rolüne destek verir. Yeniden yapılanma şirket dışındaki hizmet sağlayıcılarının kullanımını arttırana kadar devam edecektir.<sup>31</sup>

Outsourcing, işletmelerde düşünme yöntemlerini canlandırır ve onun öğrenme aşamasında ilerlemesini hızlandıran yeni ve iyi bilgi sahibi danışmanlarla iletişimde bulunulması dolayısıyla işletmeye geniş bir bakış açısı sağlar. Çünkü bazen insanlar, yakın oldukları hususların detaylarını farketmeyebilirler. Oysa konusunda uzman olan kişilerden alınan dış yardımla insanların bakış açıları değişir, ufukları genişler.

<sup>26</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY , a.g.e.

<sup>27</sup> R. S., SELLY, Redesigns for Optimizing Effectiveness. HR Magazine, 1993, Sayı:35(11), s. 44-46  
J.J:Laabs, Why HR is Turning to Outsourcing, *Personel Journal*, 1993, Sayı: 72(9), s. 92-101.

<sup>28</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY , a.g.e.

<sup>29</sup>Tamer KOÇEL ,a.g.e.,s.272

<sup>30</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY , a.g.e.

<sup>31</sup> C. Mary LACITY, Leslie WILCOOKS, and D. F. FENNY, The Value of Selektive IT Outsourcing, *Sloan Management Reviev*, 1996

Şirket içindeki elemanların yapacağından daha fazla iş yükü gibi ekstra şartlar yüzünden, nadiren hizmet yardımı alınır. Hizmet için ekstra talepler bu tür durumlarda ancak doğal afetler ya da grevler sırasında ortaya çıkar. Örneğin 1997'de beklenen pilot grevi için, Amerikan Hava Yolları, 80.000 işçi için, COBRA (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation: Birleştirilmiş Çok Amaçlı Bütçe Uygulama Harekatı) yöntemini uygulamak üzere dışarıdan bir outsourcing işletmesi ile düzenlemeler yapmıştır.<sup>32</sup>

#### 2.4. OUTSOURCING'İN AVANTAJLARI

Yapılan literatür taramasına göre outsourcing'in bazı avantajları vardır. Bu avantajlar tablo 2.1 de sıralanmıştır ve aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

**Tablo-2.1. Outsourcing'in Avantajları**

- 1. Outsourcing Malzeme ve Emegın Maliyetini Düşürür**
- 2. Outsourcing Ürün ve Hizmet Kalitesini Yükseltir**
- 3. Outsourcing Esneklik Sağlar**
- 4. Outsourcing Bürokrasinin Azalmasını Sağlar**
- 5. Outsourcing Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlanmaya Yardımcı Olur**
- 6. Outsourcing Büyüyen İşletmelere Yardımcı Olur**
- 7. Outsourcing Sağlıklı Küçülmeyi Sağlar**
- 8. Outsourcing Riski Azaltır**
- 9. Outsourcing Rekabet Gücünü Arttırır**

<sup>32</sup> J. ALLISON, Vice President of Human Resources American Airlines, Adress to the Human

### 2.4.1. Outsourcing Malzeme ve Emeğin Maliyetini Düşürür

Outsourcing malzemelerin, ve emeğin maliyetini düşürür.<sup>33</sup> Outsourcing'le performans geliştirilebilir ve fiyatlar uygun bir şekilde gelebilir.<sup>34</sup> Bir işi en iyi ve yeterli şekilde yapmak için bu işi en iyi bilen kişilerle çalışmak en doğru olanıdır<sup>35</sup>. Çünkü, işletmeler outsourcing'i uygulayarak daha profesyonel olacaklardır. Outsourcing işletmelerinde, insanlar asıl uzmanlık alanlarında kendilerini geliştirmeye yönelmiş olacakları için dış yardım hizmeti, personelin kişisel yeterliliğini geliştirme fırsatı verir, deneyimler sayesinde personelin sektörde tutunmasını ve işini daha iyi yapabilecek duruma gelmesini ve personelin daha başarılı olmasını sağlar. Tüm bu nedenlerden dolayı işletmeler belli alanlarda uzmanlaşma ile zaman geçireceklerine dışarıdan yardım hizmeti almayı tercih ederler.<sup>36</sup> Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere yetenekli olmadıkları ve ya yönetmeyi istemedikleri karmaşık konularda beceri kazanma yolunu açmaktadır. İşletmeler, kendi iç olanakları ile elde etmenin zor olduğu konularda dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar.<sup>37</sup>

Outsourcing'in maliyeti düşüreceği umudu stratejik yönetim görüşü ile ilgilidir. Bu görüş, temel stratejik oluşumlarla alakasız olan bütün aktiviteleri ekonomik göstergeler, uzmanlaşmış satıcıların düşük maliyetli hizmet teminine olanak verdiği için hizmet yardımı alması gerektiğini öne sürer. Dış kaynaklardan yararlanma, şüphesiz işletmelerde sabit maliyetler başta olmak üzere önemli maliyet tasarruflarına imkan vermektedir.<sup>38</sup> İmalat yaparken dış kaynak işletmesinin, firmaya göre belirgin bir avantajı bulunması durumunda bazı parçaların üretimi dış kaynağa verilmelidir. Böylelikle, daha büyük ölçekte imalat, oldukça düşük maliyet yapısı ve daha güçlü performans yakalama gibi avantajlar elde edilecektir.<sup>39</sup> Örneğin, Geniş

---

Resource Round Table, *Texas Christian University*, Fort Worth, TX April 15, 1997.

<sup>33</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>34</sup> Michael CANT and Lucy JEYNES, What does outsourcing bring you that innovation cannot? How outsourcing is seen and currently marketed- as a universal panacea. (Managing Innovation in Public Services), *Total Quality Management*, May 1998, Sayı:9, s.193(9)..

<sup>35</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>36</sup> Michael CANT and Lucy JEYNES, a.g.e.

<sup>37</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e. s.14

<sup>38</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>39</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e. s.123.

bir pazar araştırmasından sonra kalemtraş imal etmeye karar veren bir girişimci, kalemtraş üretmeye başladıktan sonra, ürettiği kalemtraşların her birini 100 TL. dan satar. Kalemtraşların jilet kısmının maliyeti 25 TL. yani toplam maliyetin %25 idir. Oysa bir başka işletme aynı kalitede jileti 12.5 TL ye satmaktadır. Eğer jiletler dışarıdan temin edilse, kalemtraş başına % 50 maliyet düşecektir. Bu durumda firma jilet üretmeye devam etmelidir yoksa jiletleri dışarıdan almayı mı tercih etmelidir? Maliyetlerin düşürülmesi işletmenin karını arttıracak ve kalite farkı da olmadığı için girişimci kendisi için en ekonomik olan seçeneği tercih edecektir.

Maliyet harcamalarıyla ilgili olarak bilgi teknolojisi hakkında yapılan bazı çalışmalar uygun satıcı, yönetim çalışmalarının, maliyeti ekonomik göstergelerin aşağısına çektiğini bulmuştur.<sup>40</sup> American Standard, Easman Kodak, General Dynamics, Metropolitan Life ve Young and Rubican gibi faaliyetleri bilgi teknolojisi ağırlıklı firmalar, yalnızca çekirdek bilgiler için iç kaynaklardan yararlanıp, diğer bütün faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanarak karşılayarak, maliyetlerini düşürmüşlerdir.<sup>41</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma kararı verilirken, dış kaynak kullanmak suretiyle elde edilecek maliyet tasarrufu ile işletmenin kendi bünyesinde mal-hizmet üretmesi halinde katlanmak zorunda kalacağı ek maliyetin karşılaştırılması gerekir. Bu konunun finansal boyutunun önemini net olarak ortaya koyacaktır. Firma kendi bünyesinde bir mal- hizmet üretme kararı aldığı anda, bu faaliyetler için yatırım harcamaları yapmak zorunlu olabilecektir. Bu kararın yanlış olması halinde ise, hatadan geri dönüş maliyeti çok yüksek olabilecektir. Halbuki dış kaynaktan yararlanan bir firma dış kaynak seçiminde hatalı olsa bile, bu hatasını daha iyi bir dış kaynak seçmek suretiyle kolayca giderebilecektir.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> C. Mary LACITY, Leslie WILCOOKS, and D. F. FENNY, the Value of Selective IT sourcing. *Saloan Management*, Sayı:37, s. 13-25.

<sup>41</sup> Anrea BERSTEIN, Outsourcing: It's A Popular Way to do Business, *Newsday*, 1996. S:31, s.12.

<sup>42</sup> Yasemin TEZEL a.g.e. s.13.



Dış kaynaklardan yararlanma kısa vadede direkt maliyetleri düşüren bir kaldıraç iken uzun vadede sermaye yatırımlarını düşürebilmektedir.<sup>43</sup> Dış kaynaktan yararlanma yatırım paylaşımı sağlarken buna ayrılacak fonun firmada kalmasını olanaklı kılmaktadır.<sup>44</sup> İşletmeler başarılı olmayan, iyi çalışmayan mal ve hizmet konularındaki faaliyetleri dış kaynağa aktarmak suretiyle gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürerek, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verme yeteneği kazanabilirler.<sup>45</sup> Örneğin, 1993'de İngiliz petrol şirketlerinden BP, maliyetleri düşürmek, daha esnek bir yapı ile daha kaliteli hizmet için bilgi teknolojisine ve bu hizmetin uzmanlığına ihtiyaç duyulması nedeniyle, petrol ve gaz konusundaki faaliyetlerinin bilgi teknolojisine aktarılmasını bir dış kaynak işletmesine vermiştir.<sup>46</sup> Otomobil devi Fiat, telekomünikasyon işinin tamamını İtalya'da bulunan Telekom firmasına devretmiş ve otomobil koltukları işini başka tükellere vermiştir.<sup>47</sup>

Outsourcing işletmelerin çevreyi daha iyi tanımlarını sağlar ve kötü pazarlama konularında işletmeye yol gösterici olurken, işletmelerin kendilerini geliştirmelerine de yardımcı olur.<sup>48</sup> Bir takım finansal konular da dış kaynak kullanımını cazip hale getirebilir. Bunlardan bir tanesi işletmenin maddi olmayan varlıklarını likiditeye dönüştürme fırsatıdır. Böylece işletme, bilançosunu güçlendirmiş ve gelecekte ortaya çıkabilecek sermaye yatırımı gibi zorunluluklardan kaçınmış olur.<sup>49</sup>

Aynı konuda faaliyet gösteren bir kaç merkeze sahip olan bir işletme, artan maliyetleri aşağıya çekmek için bu merkezleri birleştirmek isteyebilir. Ancak, bu durumda birleştirilen birimler arasında çatışma yaşanması olasıdır. Yönetim, böyle bir durumda etkin çatışma yöntemi kavramlarından hareketle, çatışmayı pozitif

<sup>43</sup> James Brian QUIN and G. Frederick HILMER, Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, Summer, 1994, s.53

<sup>44</sup> Yasemin TEZEL, s.41.

<sup>45</sup> Thomas HOFMAN., Gomdico Offers Outsourcing, *Computer World*, 1995, Sayı:11, s.54-55.

<sup>46</sup> John CROSS., It Outsourcing:British Petroleum's Competitive Approach, *Harvard Business Review*, 1995, Sayı:1, s..94.

<sup>47</sup> .Yasemin TEZEL, a.g.e. s.47.

<sup>48</sup> Michael CANT, Lucy JEYNES, a.g.e.

<sup>49</sup> Mc. Warren FARLAN AND Richard NOLAN, How to Manage an Outsocuin Alliance, *Sloan Management Review*, Winter, 1995. S.19.

şekilde kullanıp firma yararına sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır. Ancak, tüm çabalara rağmen hiçbir sonuç alınamıyorsa, dış kaynaklardan yararlanma, içinden çıkılması güç olan bu durumun üstesinden gelmek için bir dayanak noktası oluşturacaktır.<sup>50</sup>

Maliyet harcamaları outsourcing için önemli bir kuraldır. Ama maliyetin temel kural olmaması gerektiğini ileri süren görüşler de vardır.<sup>51</sup> Dış kaynaklardan yararlanma maliyetleri azaltma ve yeni imkanların yönetiminin ötesinde organizasyonun uzun vadedeki değerini yükseltecektir.<sup>52</sup>

Ayrıca outsourcing, ek personele ihtiyaç duymadan, şirkete çok fazla şey başarma imkanı verir.<sup>53</sup> İşinde uzman olan outsourcing işletmeleri daha hızlı ve kaliteli işi daha az personelle yaparlar. Böylece sadece maliyetten değil, emekten de tasarruf sağlarlar.

#### 2.4.2. Outsourcing Ürün ve Hizmet Kalitesini Yükseltir

Kalite, özellikle talebi fazla olan başarılı ve iyi eğitilmiş çalışanlar için hizmet istendiğinde önemlidir. Outsourcing işletmeleri konularında uzmanlaştıkları için, bu hizmeti satın alan işletmelerin de hizmet kalitesini yükseltir. Mükemmel bir hizmet, şirketin hizmet yardımı almasındaki sebeplerden biridir. İşletmeler iyi hizmeti ve ürünü satın almak istediklerinde dış kaynaklardan yararlanma hizmeti için daha fazlasını ödemeye hazırdırlar. Yöneticiler daha kaliteli hizmetin daha ucuza sunulmasını isterler. Bunun yanı sıra iç ve dış müşterilere zamanında hizmet götürmede de çok fazla baskı hissederler ve outsourcing bunu başarmalarını sağlar.<sup>54</sup>

Hem içte hem dışta artan rekabet ortamı, işletmelerde hizmet ve ürünün rolünün artmasına neden olmaktadır. İşletmeler artık yalnızca firma başarısını parasal değerlere göre değil, aynı zamanda müşteri ve personelin hizmet kalite değerlerine

<sup>50</sup> Ben Rand Gannett SABURBAN, More Firms Turning to Outsourcing, *Newsday*, s.4, 1996, s.13.

<sup>51</sup> R. S. SELLY, a.g.e.

<sup>52</sup> C. Mary LACITY, Leslie WILCOOKS, and D. F. FENNY, a.g.e.

<sup>53</sup> R. S. SEELY, a.g.e.

<sup>54</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

de bakarak değerlendirmektedirler.<sup>55</sup> İşletmeler iç ve dış müşteriye karşı duyarlı iseler, hizmetlerinin ihtiyaçları cevaplama oranını ve kalitesini geliştirme yollarını aramak zorundadırlar.<sup>56</sup>

Her dış kaynak sağlayan firma kendi spesifik alanında daha fazla bilgili personele ve gelişmiş ekipmana sahip olacağından ve bunları koordine edeceğinden, yüksek kalite ve özel imkanları kullanıcıya sunabilmektedir.<sup>57</sup> Dış kaynaklardan yararlanmak işletmeleri, esas yeteneği belli işleri yapmak olan dış kaynak işletmelerinin bu uzmanlıklarından yararlanmaya, dolayısıyla kalitelerini yükseltmelerine imkan vermektedir. Fakat asıl önemlisi, bu uygulama ile, işletme yöneticilerinin, kendilerini başka işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve yoğunlaşma imkanı bulmalarıdır<sup>58</sup>. Outsourcing işletmelere işlerini geliştirme imkanı da tanır. İşletmelerin kendi organizasyonlarına konsantre olmalarını ve iş aktiviteleri yapmalarına izin verir ve yardım eder.<sup>59</sup>

#### 2.4.3. Outsourcing Esneklik Sağlar

İşletmeler hızla değişen koşullar karşısında ayakta kalmak için esnek olmak zorunda kalmışlardır.<sup>60</sup> Dış kaynağa verilen hizmetler sayesinde firmalar hizmetlerin tümünü organize etmektense, sadece kontrolünü yapmakla zamandan tasarruf sağlayacaktır. Bu da faaliyetlerde, esneklik demektir. Firma yöneticileri böylelikle kendilerini başka firmalardan farklı kılan faktörler üzerinde yoğunlaşma imkanı bulacaklardır.<sup>61</sup>

Hızla gelişmekte olan yeni teknolojilerin satın alınmasında, moda olan mallarda veya karmaşık sistemlerin tahsisinde, işletmeler dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle tasarım için harcanan zamanı azaltırken diğer problemler için

<sup>55</sup>N. S. KAPLAN and D. P. NORTON, *The Blanced Scorecard:Translating Strategy Into Action*,Boston: *Harward, Business School Press*,1996, and Beaty, R.W. and Schneier, C.E: *New HR Roles impact Organizational Performance: From Partners to Players, Human Resource Management*, 1997, S:36(1), s.29-37.

<sup>56</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>57</sup> Yasemin,TEZEL, a.g.e. s.

<sup>58</sup> Tamer KOÇEL, a.g.e.s.273.

<sup>59</sup> Michael CANT, LucyJEYNES a.g.e.

<sup>60</sup> Dernizo PAGNONCELLİ,a.g.e.

zamanında çözüm bulabilmektedirler. Uzmanlık gerektiren konularda dış kaynağa açılmak suretiyle, teknolojik gelişmeler konusundaki riskler dış kaynaklara dağıtılmaktadır. Bu yolla işletme tüm bölümlerin, AR-GE programlarının tümünden başarısız olma riskini tek başına göğüslemek zorunda kalmayacaktır. Üstelik, dış kaynak satın alan işletme kendi yaratıcılık gücüyle sınırlı kalmayarak kendisinin tek başına üretmesi mümkün olmayan yeni ürünler, yeni fikirler ve kalite geliştirme olanakları elde etmiş olmaktadır.<sup>62</sup>

#### 2.4.4. Outsourcing Bürokrasiyi Azaltır

Outsourcing'in bir önemli avantajı da uygulandığı işletmelerde bürokrasiyi daha aza indirmesidir<sup>63</sup>. Bürokrasi işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşan bir örgüt biçimidir. Bürokrasi verimsizlik, işlerin ağır yürümesi, kuralcılık, kırtasiyecilik, sorumluluktan kaçma, yönetimde gizlilik, yetki devretmede isteksizlik, otoriteye aşırı bağlılık gibi olumsuz davranış ve işlemlerdir.<sup>64</sup> Outsourcing bütün bu bürokrasiyi azaltabilir.

Başarılı outsourcing satıcıları, yöneticilere çok uç durumlarla uğraşma imkanı veren müşteri hizmetinde yoğunlaşmışlardır. Outsourcing aynı zamanda bürokrasinin yerine pazar rekabetini koymuştur. Outsourcing'in işletmelere teşebbüs gücünden yararlanma imkanı da verir. Onların hedefleri ve boyutları yüzünden outsourcing işletmeleri genellikle daha çevik ve tetikte beklerler. Aynı zamanda da hizmeti, şirket içindeki personelden daha hızlı verebilmektedirler.<sup>65</sup>

<sup>61</sup> Gülşen DEMİREL, İş Dünyasında Outsourcing, *Capital*, 1996, Sayı:1 s.104-105.

<sup>62</sup> Robny GRIGGS, *Inside Out, Sales and Marketing*, 1995, Sayı:8, s.53.

<sup>63</sup> C..J. CANTONOTTI, A Waste of Human Resources, *Wall Street Journal*, 1995, May 15: A18

<sup>64</sup> Bilal ERYILMAZ, *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaacılık, İstanbul-1997, s.189.

<sup>65</sup> R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

#### 2.4.5. Outsourcing Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlanmasına Yardımcı Olur

Teknoloji, hem verimliliği artırır hem kaliteyi iyileştirir, böylece işletmenin rekabet gücünü artırarak üretilen mal ve hizmetlerin dünya pazarlarında daha kıymetli olmasına katkı sağlar. Üstün teknoloji üretilen malların daha kalitede üretilmesini sağladığı gibi birim maliyetlerini düşük düzeylere indirerek işletmenin maliyet liderliğine ulaşmasına yardımcı olur. Toplam aktif karlılıkları da artar.<sup>66</sup> Hızla gelişen teknolojik çevrede işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri her şeyden önce, onların yeni teknolojileri yakından izlemelerine bağlıdır.<sup>67</sup> Aynı konuda faaliyet gösteren bir kaç merkeze sahip olan bir işletmede, bölümlerden herhangi biri için değişim gerektiğinde, yeni birim karar almada zorlanıyor ve organizasyondaki çatışma sebebiyle etkili olamıyorsa mevcut teknolojinin gerisinde kalacaktır. Oysa bir dış kaynak işi gereği başarılı olmak için en yeni teknolojiyi takip etmek zorundadır.<sup>68</sup>

Yeni teknoloji uyumu alanında destek sağlama avantajlarını yükseltmek sadece doğru outsourcing işletmesini seçmeye değil, aynı zamanda, kurumsal ihtiyaçları karşılayan ve teknolojinin kendi oluşumuna yardım eden anlaşılır bir strateji geliştirmeye de bağlıdır. Teknoloji her zaman bir şirketin en değerli kaynağıdır. Kullanım imkanlarının artması ve teknolojinin sürekli kendi içinde ayrılması tek bir bakıştan kurumsal bilgi teknolojisi gözlemeyi imkansız kılabilir. Şirketler, harcama maliyetinin de dışında sebepler yüzünden dışarıdan yardımcı tercih etmektedirler. Dışarıdan yardım alma işletmelerin personeli iyi kullanmasını ve iş alanındaki talepleri daha iyi cevap verebilmelerini sağlar. Dış yardım alma hizmeti yeni bir alan olmamakla birlikte avantajlarını arttırmak yalnızca dışarıdaki (kaynak sağlayan) doğru şirketi seçmeye değil, aynı zamanda, kurumsal ihtiyaçları anlayan ve karşılayan iyi düşünülmüş bir planın geliştirilmesine de bağlıdır.<sup>69</sup> Herhangi bir

<sup>66</sup> Eren, Erol. EREN, *Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul-2000, s.336

<sup>67</sup> Demir, Hulusi., vd., *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul-1995,s.409.

<sup>68</sup> Ben Rand Gannett SUBURBAN, *More Firms Turning to Outsourcing*, 1996, Sayı:4, s.13.,

<sup>69</sup> A. Joseph YESULITATIS, a.g.e.

şirket için teknolojinin her alanında bir uzmana sahip olmak açıkça imkansızdır. Ayrıca şirketler teknoloji ile ilgili bilgi, beceri ve mali kaynaklara sahip Bu yüzden dışarıdan yardım sağlama olayı kısa bir sürede gereklilik haline gelmiştir. Yeni teknoloji uyumuyla ilgili dışarıdan yardım sağlama olayı, beklenenden daha hızlı artmaktadır. Outsourcing, onu satın almadan teknolojiye geçişi sağlar.<sup>70</sup>

#### 2.4.6. Outsourcing Büyüyen İşletmelere Yardımcı Olur

İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, hacim artışı veya nitelik olarak gelişmeyi ifade eder. Ancak hacim artışı, kesin bir büyüme işareti değildir. İşletmelerde büyümeden söz edebilmek için hacim olarak büyümek şarttır, ancak yeterli değildir. Ayrıca nitelik itibarıyla da gelişme sağlamalıdır. Bu ise, işletmenin maddi ve beşeri unsurlarının kalitesinin geliştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesi demektir. Kullanılan teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer kaynakların kabiliyet ve hatta hissedarların sayısı, işletmelerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir.<sup>71</sup>

Günümüzde iş dünyası oldukça karmaşık ve dinamik bir süreç içine girmiştir. Ayakta kalabilmek için tüm işletmeler hızlı bir biçimde hareket edebilmeli, kendini geliştirebilmeli ve yeniliklere tamamen açık olmalıdır. Dünyada özellikle son yıllarda oluşan hızlı teknolojik gelişmeler, nüfusta ve ürün çeşitliliğindeki hızlı artış, işletmeleri üretimini artırma ve dolayısıyla büyüme süreci içine sokmuştur. Bu süreci yaşamayan işletmeler gelişmiş teknolojilerden yararlanamazlar, bunların piyasa payları büyüyen işletmelere nazaran küçülür, rekabet gücü azalır ve piyasadan silinip giderler. Bu nedenle işletmelerin mutlaka büyüme süreci içine girmesi gerekmektedir.<sup>72</sup>

İşletmeler büyüdükçe personel sayısının da artması söz konusudur.<sup>73</sup> İşe yeni alınan, iş değiştiren personelin yeterince eğitilmesini sağlamak, personel yönetimi görevlilerinin üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur. İş yapma yöntem ve

<sup>70</sup> Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>71</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul-1996, 106-107

<sup>72</sup> Mine.TÜKENMEZ vd., *Finansal Yönetim, Vizyon Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Şti.*, 1995, s.1073

gerekerinde değişikliklerin yapılması halinde de personelin eğitilmesi gereklidir. Bu eğitim personele işin gereklerinin, kullanılan makine, malzeme, alet, teçhizat ve hammaddelerin özelliklerinin öğretilmesi yolu ile yapılır. Eğitim sırasında çalışanlara işin sevdirmesi ve benimsetilmesi için de çaba harcanmalıdır.<sup>74</sup> Büyüme dolayısıyla artan personelin eğitilmesi işi zaman ve para gerektirir. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma hizmeti ile bu külfetlerden kurtulabilir.

Ayrıca hızlı büyüme deneyen şirketlerdeki yöneticilerin de uygun personel bulma ve bulmuş oldukları bu personelin eğitimi için ayıracak zamanları yoktur. Bu tür işletmeler, dış kaynaklardan yararlanma hizmeti satın alarak bu zaman problemlerini çözer ve planladıkları gibi kısa bir sürede gelişebilirler. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma şansı olmasa, hızlı gelişmeyi düşünen işletmelerin personel bulma ya da bünyelerindeki personeli eğitmek için zamana ihtiyaçları olacağı için hızlı gelişmeyi gerekleştirmeyeceklerdir. Eğitim fonksiyonu zamanın nasıl program oluşumuna ve işletme içindeki eğitimcilerin gelişimine olanak vermediğine bir örnektir. Dış kaynaklardan yararlanma ile işletmeler iş başında eğitimi temin edebilirler.<sup>75</sup>

Eskişehir Arçelik işletmesi 2005 yılına kadar Avrupa'nın önde gelen beş büyük buzdolabı üreticisinden biri olmayı hedeflemiştir. Belirlediği bu vizyon doğrultusunda büyüme karar vermiş ve bu amaçla modernizasyon, kapasite arttırma projelerini yürürlüğe koyarak üretim hatlarından bazılarını dış kaynağa aktarma kararı almıştır. Firma büyüme vizyonu doğrultusunda sinerjisini, daha karmaşık ve yeni teknolojilerde yoğunlaştırmakta, göreceli olarak daha az karmaşık işlerde ise dış kaynakların uzmanlaşmasını istemektedir. Böylelikle dış kaynaklarda hedefe ortak edilmektedir.<sup>76</sup>

<sup>73</sup> Mine.TÜKENMEZ vd., a.g.e.s.1077.

<sup>74</sup> Tevfik TATAR, Mişhat ÜNER, *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara- 1992, s.257.

<sup>75</sup> M. C.,KAETER, *An Outsourcing Primer. Training and Development Journal*, 1995, 49(11) : 20-25.

<sup>76</sup> Yasemin TEZEL, s.109-116

#### 2.4.7. Outsourcing Sağlıklı Küçülmeyi Sağlar

Küçülme yakın zamanda gerçekleşmiş bir eğilim olarak ortaya çıkmıştır. 80'li yılların başında yöneticiler merkezi yönetimin önemliliği üzerinde yoğunlaşmışlar ve iş aktivitelerini azaltarak sadece belli başlı işlevleri yerine getirmeye başlamışlardır. Bazı üreticiler ve servisler ise merkezi yönetimin gerekliliğine inanmayarak marjinal ve dış kaynakçı olmaya yönelmişlerdir.

Endüstri talep eğrisinin düşüş evresinde, müşterilerin talepleri sektör ürünlerine karşı azalma eğilimindedir. Bunun nedeni, uluslararası güçlü teknolojik ve maliyet liderliği rekabeti olabildiği gibi, ikame ürünlerinin ortaya çıkması da olabilir. Rakiplerin yeni ve etkin teknolojileri, yeni sektörlerin ve ikame ürünlerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve kazanılmış olan ayrıcalıklı üstünlüklerini kaybetmektedirler. Bu durumda, kendini yeni sektör koşullarına adapte edemeyen işletmeler, küçülme stratejisi izleyebilirler. Ürün çeşitlendirilmesi azaltılır. Karları az olan işletmeler çeşitli piyasalardan öncelikle çekilir. Daha az sayıda müşteriye hizmet etmeye çalışılır. Bu durumda maliyetlerini aşağıya çekebilen işletmeler harmanlama stratejisi izleyerek kar maksimizasyonuna yönelebilirler. Farklılaştırma stratejisi izleyenler, rekabet avantajlarını belli ve ayrıcalıklı ürünler isteyen müşteri gruplarına odaklaştırabilirler.<sup>77</sup>

Dünya'nın gelişmiş ekonomilerinde rekabet baskısı yeni ürün düşüncesine, kalite ayrıntılarına ve yeni müşteri kazandırma konularına daha fazla dikkat gösterilmesini zorunlu kılmaktadır. Ancak, firma yapılarının büyüklük ve karmaşıklığı başta sabit maliyetleri artırmaktadır. Buna bağlı olarak da firma hantallaşmakta ve manevra kabiliyetini yitirmektedir. Bununla birlikte küçük ama uzmanlaşmış dış kaynaklar daha fazla duyarlı ve itinalı hizmet sunmaktadırlar.

Küçülmeye maruz kalan şirketler personel sayılarını da azaltabilirler. Şirketler fazlasıyla uzmanlaşmış eleman ihtiyacında iken, onların en iyi eleman

<sup>77</sup> Erol. EREN, a.g.e. s.311-312.



bulma yolu, dışarıdan işi gerçekleştirecek satıcıları kiralamaktır.<sup>78</sup> Kurumsal küçülmeden kaynaklanan işletmelerin uzman bilir kişi talebi şaşırtıcı olmamalıdır. Dış yardım hizmeti alan işletmeler, çoğu 40-50 yaşlarında ki yüksek maaşlı uzmanlarını maliyetlerin azaltılması açısından geçici hedef olarak görürler ve çoğunu işten çıkarır ya da erken emeklilik hakkı seçimini önerilirler.<sup>79</sup> Küçülme, personel sayısında azalma yaparak gidilen kurumun yeniden yapılanmasında ortaya çıkan zorlukları da beraberinde getirir. Outsourcing işletmelerde personel azalması ile işletmenin bölümlerini daha az şişkin ve daha güvenilir yapar. Bu şartlar altında işletme içinde uzman bilir kişi bulmak hemen hemen imkansızdır. Orta ölçekli ve büyük işletmeler uzmanlık gerektiren hedefler için, satıcılara güvenebilirler. Outsourcing işletmelerin faaliyetlerini en iyi bildikleri konu ile sınırlamaya diğerlerini dışarıdan almağa yönelttiği için işletmeler outsourcing ile küçülmek, değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmak ve artan talepleri karşılayabilme imkanı bulmuşlardır.<sup>80</sup>

#### 2.4.8. Outsourcing Riski Azaltır

Risk, bir çok olayla ilgili farklı sonucun olduğu ama bu sonuçların olasılıklarının da bilindiği bir durumdur.<sup>81</sup> Risk, en basit koşullarda bazı uygun olan ve uygun olmayan olayların meydana gelme şansındır.<sup>82</sup> Literatürde risk basit olarak, zarara uğrama tehlikesi olarak tanımlanmaktadır. Risk gelecek ile ilgili belirsizlik sonucu ortaya çıkar. Gelecek kesin olarak bilinmiyorsa, kişi belirsizlik veya risk ile karşı karşıyadır. Bu iki kelime sonucun değişme olasılığının bulunduğunu ve olası bir kayıpla karşı karşıya bulunulduğunu belirtir. Bir işletme ile ilgili kararlarda işletmenin ve sahiplerinin risk alması ile sonuçlanır.<sup>83</sup>

Dış kaynaklardan yardım hizmeti almak sorumluluğu ya da riski azaltabilir. Bu risk özellikle uzman personeli olmayan çok küçük işletmelerde oldukça kritiktir.

<sup>78</sup> Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>79</sup> E. B.HOFMAN Unionization of professional societies. New York: *Coference Board*,1976; Raelin, J. A. Job security for professionals,*Personnel*,1987, 64(7):40-47.

<sup>80</sup> Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>81</sup> Mine TÜKENMEZ, vd., s. 819.

<sup>82</sup> Tufan AYTAÇ, vd., *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık,2000, s.243.

<sup>83</sup> Mine TÜKENMEZ, vd., s. 263

Teknolojideki hızlı değişimlerin yaşıdığı yerde işletmeler dışarıdan yardım hizmeti satın alarak outsourcing işletmesinin belirsizlik ve riski üstlenmesi ile kendileri risk almamış olurlar. İşletme sürekli değişen teknolojiyi izlemeye, ona uyum sağlamaya ve piyasadaki bütün yeni gelişimleri taklit etmeye çalışana kadar outsourcing'e başvurarak riskini azaltma yoluna gidebilir.

Outsourcing ile yetkililerin performansını ört bas edilir ve hiç olmazsa kısa bir dönem için problemli, zor bir işi dış kaynaklardan yararlanma hizmeti satın alarak kişisel risk azaltılabilir. Problemler devam ediyorsa suç, yerine bir başkasının gelmesi kolay olan outsourcing işletmesine atılır.<sup>84</sup> Riskli ve istenmeyen yönetim problemlerinin firma bünyesinden uzaklaştırılıp, dış kaynağa aktarılması ile faaliyetlerin kalitesinin ve firma imajının korunması mümkün olacaktır. Dış kaynaklardan yararlanan firmalar, sahip oldukları satış ve pazarlama gücünü maksimum düzeyde tutarken, karı paylaşarak riski en aza indirebilmektedirler.<sup>85</sup>

ABD' de en büyük şarap üreticisi ve satıcısı olan Gallo, üzümünün büyük bir bölümünü dış kaynağa aktarır, böylece hava durumunun getireceği riskleri, arazi ve işçilik problemlerini dış kaynaklara devrederek, kendi risk almaktan kurtulmuştur. Dünyanın en büyük elmas üreticilerinden biri olan Argyle Diamonds elmas üretiminde çok önemli olan ayırma ve sınıflandırma işlemleri hariç hemen hemen tüm üretim faaliyetlerini dış kaynaklara aktarmıştır. Sermaye ve iş gücü riskinden kaçınmak için firma tüm harfiyat işlemlerini, işçilerinin barınma ve taşıma servisi işlerini dış kaynağa aktarmıştır. Firma dış konularla karşı karşıya kalmamak, dünya çapındaki dağıtım engellemelerinden kaçınmak, fiyatları korumak ve envanteri finanse etmek için dağıtım işini De Beer'a ve kontrat ile dış kaynaklara aktarmıştır.<sup>86</sup> Böylece bir çok riskten işletmeyi kurtarmıştır.

<sup>84</sup> Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>85</sup> Yasemin, TEZEL, a.g.e.

<sup>86</sup> James Brian QUINN, G. Frederick HILMER, Strategic Outsourcing, *Managament Reviev*, Summer-1994 s.52.

### 2.4.9. Outsourcing Rekabet Gücünü Arttırır

Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin başarılı olma faaliyetlerinin bütünüdür.<sup>87</sup> Rekabet daha iyi kalite, müşteriye daha iyi hizmet ve memnuniyetini temin etmek üzere kurulur. Ayrıca teknolojik gelişmelerin çok hızlı olduğu ortamlarda, araştırma-geliştirme çabaları da rekabet üstünlüğünü elde tutmak için zorunludur. Piyasada pazar ve maliyet lideri olanlar kaynaklarını yeni teknolojilere, kalite üzerine ya da maliyet kontrolü üzerine yoğunlaştırırlar. Güçlü rekabet konumunu (pazar payı rakiplerine nazaran daha fazla olanlar) korumak, işletmelerin temel felsefesidir. İşletmeler bu endüstride maksimum pazar payına sahip oldukları için karlılık düzeyleri de en üst seviyededir. Bu nedenle, karlılıklarını maksimize etmek için maliyetlerini azaltma ve harcama stratejisi izlemeyi tercih ederler.<sup>88</sup> Dış kaynaklardan yararlanma, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırır.<sup>89</sup> Bilgi kaynaklarının yönetimi işletmeler için çok önemli bir faaliyettir. Bilgi sistemlerini etkin biçimde planlama, geliştirme ve işletme konusunda, yönetim bilgisi ve teknik uzmanlığa sahip profesyonelleri istihdam etmek ve onları kadroda tutmak oldukça zordur. Ayrıca yazılım ve donanım ürünlerinde giderek artan çeşitlilik işletmelerin bugünü ve yarını için en doğru kararları almasını gerektirmektedir. İletişim sistemleri ile işletmeler arasında bağlar kurulmakta, sayıları giderek artan bilgi sistemleri işletme faaliyetlerinde fiyat ve kalite farkı yaratacak sonuçlara ulaşılmasını ve rekabet avantajını sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, bir çok deneyimli yönetici bu alandaki riskleri ve sorumlulukları yeniden gözden geçirmekte, giderek artan sayıda organizasyonda işletmelerin sadece ana faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasını planlamaktadırlar. Bu sayede rekabetçi avantajlar geliştirmek mümkün olacaktır. Bu durum bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanmayı yaygın hale getirmiştir.<sup>90</sup>

<sup>87</sup> Tefik TATAR., 1992, s.57.

<sup>88</sup> Erol.EREN, a.g.e. s.311.

<sup>89</sup> Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>90</sup> B. William RICHMOND and Abraham SEIDMAN, Incomplete Cottracting Issues in Information Sitemns Devolepment Outsourcing , *Decision Support Systems*, 1992, Sayı:8,s.4549-476.

Dış kaynaklardan yararlanmak için bir başka güdüleyici etmen de rekabet gücünü sürdürebilmek amacıyla, geri kalmış teknoloji yapısını hızla yenilemek ihtiyacıdır. Bu durumda işletmenin teknoloji yapısında bir atılım yapmak zorunludur. Bunu işletme bünyesinde yapmak için zamana gereksinim olacaktır. Gelişen teknolojiyi yakalamak için zaman olmadığından işletmeler tercihlerini dış kaynaklardan yararlanma yönünde kullanmak durumunda kalacaklardır.<sup>91</sup> Rakip işletmelerle rekabet edebilme açısından gelişen teknolojiyi takip etmek zorunda olan işletmelerin bir çoğu da en son teknolojiyle çalışan bir dış kaynak işletmesi ile işbirliğine girerek, kolay yoldan rekabet etme avantajı sağlarlar. Dış kaynaklardan yararlanma gerçek itici bir güçtür ve rekabet etmede avantaj sağlayan potansiyel bir rolü vardır. Outsourcing kararları işletmelerde yeni oluşum, aktiviteleri yeniden değerlendirme ve işletme kaynaklarını genişletme gibi konuları içine aldığı sürece, bu rekabet ortamında işletmelere kazanç sağlayabilir.<sup>92</sup>

Hem içte hem dışta artan rekabet ortamı, hizmet ve ürün kalitesinin önemini arttırmıştır. Çünkü, dünyanın gelişmiş ekonomilerinde, rekabet baskısı işletmelerin eskisi kadar kolay müşteri kazanmalarını imkansız hale getirmiştir. Bunun için işletmeler yalnızca firma başarısının parasal ölçümlerine değil aynı zamanda müşteri ve işçinin hizmet kalite değerlerine de bakarlar.<sup>93</sup> Eğer tüm bunlar yeterli değilse ürün kalitesi düşük olacağı için işletmenin rakip işletmelerle mücadele etmesi mümkün olmayacaktır. Sonuç olarak dış kaynaklardan yararlanma işletmelere rekabet avantajı geliştirme ve korumada yardımcı olacaktır.

<sup>91</sup> Steven MARJANOVIC, Small Banks Far Being Left Behind As Outsourcing Providers Get Larger, *American Banker*, 1996.

<sup>92</sup> Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e.

<sup>93</sup> Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, a.g.e. ve Erol. EREN, a.g.e. s.261-262.

## 2. 5. OUTSOURCİNG'İN SAKINCALARI

Outsourcing'in yukarıda açıklanan avantajlarının yanında bir takım sorunları ve gizli tehlikeleri de vardır.<sup>94</sup> Bunlar tablo 2.2 de sıralanmış ve aşağıda sırası ile açıklanmıştır

**Tablo-2.2. Outsourcingin Sakıncaları**

- 1-Yanlış veya Yetersiz Bir Outsourcing Satıcısı Seçimi**
- 2-Çabuk Karar Vermeden Kaynaklanan Sakınca**
- 3-Outsourcing Her Zaman Hazır Bir Çözüm Olarak Görülmemelidir**
- 4-Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğini Düşünme**
- 5-Personel Kontrolünün ve Önemli Becerilerin Yitirilmesi**
- 6-Outsourcing, Çalışanlar Arasında Anlaşmazlıklara Neden Olabilir**
- 7-İşletmeye Ait Bilgiler Rakip İşletmelerin Eline Geçebilir**
- 8-Outsourcing İşsizliğin Sebebi Olabilir**
- 9-Outsourcing İşletmeyi Mali ve Yönetmel Konularda Olumsuz Etkileyebilir**

### 2.5.1. Yanlış veya Yetersiz Bir Outsourcing Satıcısı Seçimi

Bütün işletmeler, outsourcing olayını etkili halledebilecek şekilde eşit olarak donatılmamışlardır. Bazı outsourcing işletmeleri uygun destek araçlarının seçiminde, aynı zamanda farklı konulara eğilen uzmanlar ve düzenli eğitilen personel seçiminde geniş bir tecrübeye sahipken bazıları bu tecrübeye sahip değillerdir.<sup>95</sup> Müşteri işletme seçim yaparken tecrübesiz olan satıcı işletmeyi seçerse, mal ve hizmetlerin kalitesinde azalma olma ihtimali oldukça yüksektir. Bazı outsourcing satıcıları oldukça dürüst ve yapmış oldukları hizmet yardımıyla müşteri işletmenin çıkarlarını

<sup>94</sup> A. Joseph YESULITATIS, a.g.e., H. Firitz GRUPE,a.g.e, Sandy ALLEN, Ashok CHANDRASKAR, a.g.e. R. Charles GREER, A.StuartYOUNGBLOOD, A.David GRAY a.g.e.

<sup>95</sup> H. Firitz GRUPE,a.g.e.

gözetmeyi kendilerine ilke edinmişken, bazı kötü niyetli outsourcing satıcıları ise kendi işletmelerine zarar gelmemesi için anlaşmaya sadece müşteri işletmeyi zarara sokabilecek birtakım gizli maddeler koyabilirler. Çünkü outsourcing satıcısı ile yapılan sözleşmede, outsourcing satıcısının hatasına karşı kanuni kayıtlar üzerinde müşteri işletme de sorumlu olabilir. Müşteri işletme, kötü niyetli outsourcing satıcısını seçtiğinde, satıcı işletmenin yapmış olduğu bir hatadan dolayı maddi ve manevi zarara uğrayabilir. Örneğin Amerika'daki Midwestern şirketinde, outsourcing satıcısı, zararlı kimyasal maddeleri işletmede kullanmış ve outsourcing satıcısı ile müşteri işletmenin her ikisi de toplam 1 milyon dolar para ve kirliliklerini temizleme cezasına çarptırılmışlardır. Bu olaydan sonra outsourcing firması arkasındaki mevkileri bu işe karıştırarak ülkeyi terk etmiştir.<sup>96</sup> Sadece outsourcing satıcısının yapmış olduğu bu olay müşteri işletmeyi o an için bir milyon dolar zarara uğrattığı gibi, ileriye yönelik maddi zarara da uğratacaktır. Çünkü günümüzde geniş halk tabakaları çevreye karşı oldukça duyarlıdırlar. Müşteri işletme kendi suçu olmadığı halde, bu duyarlı insanların tepkisini çekecek ve uzun süre bu olumsuz izlenimi silmek için çaba harcamak zorunda kalacaktır. Bu çabalar için para harcayacağı gibi kötü izlenim silinceye kadar geçen süre içerisinde satışlarında da azalma olacaktır.

Doğru bir outsourcing satıcısı seçimi işletmenin riskini azaltacağı gibi, yanlış outsourcing satıcısı seçimi işletmeyi zarara sokabilir. Outsourcing satıcısının müşteri işletmenin isteği olan kaynakları ve tecrübesi, planı, yönetim becerisi olmalı, dürüst olmalı ve anlaşmaya bağlı kalmalı, işletmenin yapısına uyum sağlayamayacak değişiklikler yapmamalı, satıcının personeli istenen desteği sağlayacak yeteneğe sahip olmalıdır.<sup>97</sup> Aksi takdirde, dış kaynaklardan yararlanama işletmeye zarar verecektir.

## 2.5.2 Çabuk Karar Vermeden Kaynaklanan Sakıncalar

Outsourcing satıcısı kendisinden yardım isteyen şirkete yardımı hemen kabul

<sup>96</sup> Sandy ALLEN, Ashok CHANDRASKAR, a.g.e.

<sup>97</sup> H. Firtz GRUPE, a.g.e.

etmemelidir. Outsourcing işletmesi müşteri işletmeye nasıl yardım edebileceğini bilmek için, müşteri işletmenin neden yardım aldığını tam olarak anlamalıdır. Eğer hiç bir ön araştırma yapmadan hemen yardımı kabul ederse, niçin yardım istendiğini tam olarak bilmediği için, nasıl yardım edeceğini de bilemeyecektir. İşçi ilişkileri, yönetim fonksiyonları, gibi temel unsurlara hizmet yardımı alınmamasını savunanlar, bu fonksiyonlardaki geçerlilik uyum, güven, anlayışlı ilişkiler ve gizli bilgi kontrolünü gerektirdiğini bu yüzden de hizmet yardımı alınmaması gerektiğini ileri sürülmektedir. İşletmelerin eğitim düzenlemelerine hizmet yardımı alınmaması gerektiğini savunanlar vardır. Çünkü işletme bölümleri üst seviyede outsourcing almakla kimliklerini kaybetme riski taşırlar.<sup>98</sup> Bu nedenle işletmeler outsourcing konusunda acil karar vermemelidirler.

### **2.5.3. Outsourcing Her Zaman Hazır Bir Çözüm Olarak Görülmemelidir**

Bir takım aktiviteler için dış yardım almak doğru bir karar iken dış yardım alındığı takdirde işletmelere birtakım zararları olabilecek aktiviteler de vardır.<sup>99</sup> Çünkü karar vermeden önce işletme aktivitelerinin ne kadar kontrol ihtiyacında olduğu ve kontrol mekanizmasının outsourcingle elde tutulup tutulmayacağı da son derece önemlidir. İşletmeler bazı konularda dış yardım hizmeti alırken, bazı hassas konulara kendileri bakmalıdırlar. Örneğin işletme, sadece kendisine gerekli olan potansiyel adayların kimliğini ortaya çıkarmak için ihtiyaç duyulan araştırmaya dış yardım hizmeti alabilir ancak dış yardım hizmeti veren işletme bu hizmette sadece isimleri tespit eder. İşletme diğer bütün aktiviteleri kendisi yapar. Bir çok işletme maaş ve ücret araştırmalarına ya da iş değerlendirmelerine dış yardım almasına rağmen, ücret ve maaş ayarlamalarına, performansa dayalı teşvik edici ücret ödemelerine ya da ücretle ilgili diğer hassas konulara kendisi bakmaktadır. Temel unsurlar haricindeki bütün diğer aktiviteler outsourcing için gerekli eleman olarak alınabilir. Ancak işçi ilişkileri, yönetim fonksiyonları gibi temel unsurlara hizmet yardımı almanın sakıncaları olabilir. Bu fonksiyonlardaki geçerlilik, uyum, güven anlayışlı ilişkiler ve gizli bilgi kontrolünü gerektirmektedir. Bu nedenle de bu gibi

<sup>98</sup> R. Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A.David GRAY a.g.e.

<sup>99</sup> L. MARINACCO, Outsourcing: A Strategic Tool for Managing Human Resources, *Employee Benefits Journal*, March, Sayı:19, s.39-42.

temel fonksiyonlara hizmet yardımı alınmamalıdır Çünkü karar vermeden önce işletme aktivitelerinin ne kadar kontrol ihtiyacında olduğuna ve kontrol mekanizmasının outsourcingle elde tutulup tutulmayacağı da son derece önemlidir.<sup>100</sup>

Yardım alma hazır bir çözüm olarak düşünülmemelidir. Her alanda yardım almaya zorlanan yetkililer, özellikle iş ahlakına önem veren işletmelerde, kendilerine her şey için yardım almanın mümkün olup olmayacağını sorarlar. Sonuçta iyi hizmetin her alanda yardım alma ile gerçekleşmediğini görürler. Outsourcing her zaman önemli bir mali tasarrufta sağlamaz ve aslında hizmet kalitesi yetersiz olduğunda outsourcing harcamayı artırabilir ve uzun dönemli satıcı anlaşmalarının hali hazırdaki atılımları engellemesiyle de maliyeti artırır.<sup>101</sup> Sonuç olarak, outsourcing satın alınırken hazır bir çözüm olarak değil de, bir mal ya da hizmeti işletme içinden karşılamaktan daha fazla avantajı olan ve işletmeye hiçbir şekilde zararı dokunmayacak alanlara hizmet yardımı tercih edilmelidir.

#### 2.5.4. Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğini Düşünme

Anlaşmanın kendi kendini kontrol edeceğini düşünme outsourcingin dezavantajlarından biridir. Bir outsourcing kontratını imzalamak yönetimin sorumluluklarının bittiği anlamına gelmez.<sup>102</sup> Yöneticiler hizmet yardımı alınacak işin alanını belirlemeliler ve anlaşmanın standartları ve tanımlamalarını oturtmalıdırlar. Müşteri işletmenin rolü anlaşma yapıldığında bitmez. Müşteri işletmeye, bağlı kalınan uygulamaları sağlamak, beklenilmeyen olaylardan ve değişikliklerden kaynaklanan problemleri çözmek ve belki yasal hakların uygulanması konusunda sürekli bir ihtiyaç vardır.<sup>103</sup> Kaliteli bir müşteri işletme sözleşme sorumlusu, anlaşmanın yürümesini sağlamak ve satıcının personel konularını uygun bir şekilde ele almasını, sorun olani bölgeleri düzeltilmesini ve uygun raporlar vermesini garanti etmek durumundadır.<sup>104</sup> Müşteri işletme yöneticileri outsourcing kontratı imzaladıktan sonra, sorumluluklarına son verirlerse,

<sup>100</sup> R. Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A.David GRAY a.g.e.

<sup>101</sup> R. Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A.David GRAY a.g.e.

<sup>102</sup> H. Firtz GRUPE, a.g.e.

<sup>103</sup> Alan FOWLER, a.g.e.

<sup>104</sup> H. Firtz GRUPE, a.g.e.



bu işletme için sakıncalar yaratabilir. Yönetici, bazı hizmetler dışarıdan almıyor olsa da, outsourcing firmasının işleri iyi yapıp yapmadığını kontrol etmelidir. Outsourcing, işletmesi sorumluluğunu aldığı işi iyi ve kaliteli yapmıyor olabilir. Yöneticiler bunun kontrolünü yapmazlarsa, dış kaynaklardan yararlanan işletmede kalite düşebilir, işler zamanında ve kaliteli olmayabilir.

### 2.5.5. Personel Kontrolünün ve Önemli Becerilerin Yitirilmesi

Personeli işe alma ve işten çıkarma görevini yapan outsourcing satıcısı, problemleri çözdüğü sürece anlaşma sürekliliğini korur. Çünkü kendi yapısı içinde insanları seçmek durumunda olan ya da onlara görev veren outsourcing satıcısı, anlaşmanın eğitilmiş insanların büyük oranda işten vazgeçmelerinden de zarar görmesine sebep olacaktır. Outsourcing değişime neden olduğu için şirket içindeki personelden gelebilecek direnişe karşı hazırlıklı olunmalıdır. Yetkililer, personelin iş güvenliği, sadakat ve kurumsal sorumlulukları üzerinde outsourcingin bırakacağı etkinin farkında olmak durumundadırlar. Sadakat ve iş güvenliği kaybı, üretimin azalmasına neden olabilir ve aynı zamanda kurum içinde ciddi problemlere sebep olabilir.<sup>105</sup>

Outsourcing'de uzun dönemli hedeflerde yanlıtıcı olabilir. Outsourcing uzun dönemli bir birlikteliliktir. Uzun nefesli bir koşuda kısa vadeli hedefler yanlıtıcı olabilir.<sup>106</sup> Uzun bağımlılık dönemlerinde müşteri işletmedeki uzman personel uzmanlıklarını kaybedebilir. Bilgi ve beceri uzun yıllar sonunda edinilen ve kolay olmayan deneyimler sayesinde kazanılmaktadır. Uzun süreli anlaşmalar (örneğin 20 yıl) ya da 3-5 yıllık anlaşmalar (ki en yaygın olanı budur) yapıldığında, bir kaç yıl sonra zayıf bir performans ortaya çıkarsa müşteri işletmenin bunu kontrol altına alması çok zor belki de imkansız olabilir.<sup>107</sup> Çünkü geçen süre içerisinde müşteri işletmede uzman personel bilgi ve becerilerini kullanmadığı için uzmanlıkları yetersiz duruma gelmiş olacaktır. Outsourcing satıcısı servisin derecesi ve kalitesini herhangi bir nedenden dolayı düşürdüğünde de artık müşteri işletmede kısa vadede

<sup>105</sup> R.Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A. David GRAY, a.g.e.

<sup>106</sup> R.Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A. David GRAY, a.g.e.

<sup>107</sup> Michael CANT, Lucy JEYNES, a.g.e.

servisin derecesi ve kalitesinin nasıl deęiŖeceęi ve bunun anlaşma ve fiyatı nasıl etkileyeceği gibi konularda sorunlar yaşanabilir.<sup>108</sup> DıŖ kaynaklardan yararlanma süresi kısa bile olsa o süre içinde işletme adına bazı istenmeyen unsurlar gelişebilir. Örneğin, işletme imalat işlerini dıŖ kaynağa aktardığında, dıŖ kaynağın istenilen kalite standardında mal üretmediğini farkedip, tekrar imalat işini kendisi üstlenmesi kararına varmış olabilir. Ancak geçen zaman içerisinde, işletme bu konudaki becerilerini yitirmiş olacağından, geriye dönüş mümkün olsa bile maliyeti yüksek olacaktır.<sup>109</sup>

### 2.5.6. Outsourcing, Çalışanlar Arasında Anlaşmazlıklara Neden Olabilir

İşletmeler outsourcing satın aldıklarında, bazı durumlarda outsourcing işletmesi ile müşteri işletme personeli bir arada çalışır. Bu durum outsourcing işletmesi personeli ile müşteri işletme personeli arasında anlaşmazlıkların çıkmasına sebep olabilir. Outsourcing işletmesi kendi personeli ile şirketin içindeki personelin imkanlarını karşılaştırmalıdır. Aksi takdirde iki şirket arasında maaş farklılıkları, yönetim tarzlarından kaynaklanan adil olmayan durumlar ortaya çıkabilir. Bu da iki şirketin personeli arasında çekişmelerin olmasına neden olabilir. Aynı iş yerinde aynı işi yapan personel eşit şartlar altında çalışmak isterler. Outsourcing işletmesi personeline müşteri işletme personeli ücretinden yüksek ücret verirse, müşteri işletmesi personeli rahatsızlık duyacak, düşük ücret verirse outsourcing işletmesi personeli rahatsızlık duyacaktır. Müşteri işletmesi personeli günde 8 saat mesai yapıyorken satıcı işletme personeli 8 saatten fazla çalışıyorsa, satıcı işletmenin personeli rahatsızlık duyacaktır. Örneğin, genellikle müşteri işletme kendi personeline ikramiye verirken işletmenin başarısında payı olmasına rağmen satıcı işletmenin personeli ikramiye alamaz. Çünkü yapılan karşılıklı anlaşma, satıcı işletme personelinin ikramiye almasına, bir takım kutlama ve ödül kabul etmelerine engel olmaktadır. Bu gibi durumlarda ise satıcı işletmenin personelinin motivasyonu bozulur. Merck adlı ilaç firması bu sakıncayı görmüş ve faaliyetten tasarruf politikası uygulayarak outsourcing hizmetinden yararlanarak kar elde etmiş ve sağlanan

<sup>108</sup> Michael CANT, Lucy JEYNES, a.g.e.

<sup>109</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e. s.45

tasarruftan bir bölümünü anlaşmalı satıcı işletmeye vermiştir. Satıcı işletme de bu paranın % 50'sini kendi işçileri arasında pay etmiştir.<sup>110</sup>

Müşteri teşkilatındaki işçiler dış destek adı altında personel alındığı için kendi iş güvenliklerinden endişe duyar, satıcı işletmenin personelinin kendilerini işlerinden edeceğini düşünürler. Eğer işletmede işler fazla ise ve işler yetişmediği için personel mesaiye kalıyorsa, müşteri işletmenin personeli satıcı işletmenin personeli ile anlaşır ve onları kendilerinin bir parçası gibi görürler. Yönetim çalışma saatlerini azalttığı zaman ise işçiler sorun çıkarabilirler. Bu yüzden outsourcing personeli ile müşteri teşkilatındaki personel arasındaki ilişki önemlidir. Müşteri işletme çalışanları genellikle, satıcı işletmenin sözleşmeli çalışan personeline karşı önyargılıdır ve satıcı işletme personeline ikinci sınıf vatandaş gibi davranmaktayken satıcı işletme personelinin kendilerine çok iyi ve ayrıcalıklı olacaklarını hissettirecek şekilde davranmasını isterler.<sup>111</sup>

### 2.5.7. İşletmeye Ait Bilgiler Rakip İşletmelerin Eline Geçebilir

Dış kaynaktan yararlanan işletme için, yapacağı stratejik planlarının aynı zamanda rakibine de hizmet veren dış kaynağa açıklanması riskli olabilir. Çünkü outsourcing satıcısı, organizasyonunun özel ya da mülk ile ilgili bilgilerini kullanabilir ve bu durumda etkin bir rakip durumuna gelebilir.<sup>112</sup> Yönetim bilgi sistemlerinin dış kaynağa aktarılması da firmanın her konudaki stratejilerinin açığa çıkması anlamına gelmektedir. Bu ve benzer tehlikeler firmanın manevra kabiliyetini negatif yönde etkileyebilir. Bu gibi dış kaynak anlaşmalarına dikkatli tanım ve sınırlama getirilmelidir.<sup>113</sup>

Outsourcing satıcısının sözleşmeli çalışan personeli kar ve kazanç sağlamak için ya da herhangi bir kişisel kininden dolayı, özel ve gizli bilgileri açığa çıkararak işletmeyi güç duruma sokma riski her zaman olabilir. Günümüzde her ne kadar

<sup>110</sup> Sandy ALLEN and Ashok CHANDRASKER, a.g.e.

<sup>111</sup> Sandy ALLEN and Ashok CHANDRASKER, a.g.e.

<sup>112</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e.

<sup>113</sup> J.Michale EARL, The Risks of Outsourcing It, *Sloan Management Review*, 1996, Sayı:3, s.26-32.

işletmelerin çoğunda gizlilik anlaşması olsa da outsourcing işletmesi personelinden herhangi biri bunu kendi işletmesinden habersiz yapabilir. Dış kaynak satın alan müşteri işletmenin esas faaliyeti piyasa için ciddi bir güç oluşturuyorsa, dış kaynak işletmesi, işletmeye mal temin eden diğer işletmelerinde desteği ile piyasada, müşteri işletmeye doğrudan rakip olma girişiminde bulunabilir. Ya da dış kaynak işletmesi mümkün olduğu kadar çok şeyi müşteri işletmeden öğrenmek suretiyle kendi mühendislik grubu ile bu bilgiyi farklı ürün tasarımlarında kullanarak başka alıcı rakiplere satabilir.<sup>114</sup>

### 2.5.8. Outsourcing İşsizliğin Sebebi Olabilir

Outsourcing, işsizliğin sebebi olabilir. Bir işletme bazı mal ve hizmetleri dış kaynaklardan yararlanarak karşılarsa, kendi işletmesinde çalışanlar işlerinden olacaktır.<sup>115</sup> Örneğin, otel işletmelerinde, temizlik hizmetleri otel içindeki kat hizmetleri departmanı tarafından veriliyorken, dışarıdan bir temizlik firması ile anlaşarak verilmeye başlanırsa otel işletmesindeki kat hizmetleri departmanında çalışan personelin büyük bir kısmı işten çıkarılabilirler.

İşletme bazı mal ve hizmetleri o konudaki en yetenekli ve uzman kişilere yaptırabilir. Bir konudaki işleri en iyi bilen outsourcing satıcıları ile çalışan işletmeler en iyi kalitede üretimi gerçekleştireceklerdir. Bu da rekabet ortamı yaratıp aynı alanda faaliyet gösteren küçük esnafların iş yaşamlarından çıkmalarına neden olabilir. Outsourcing'den yararlanamayan özellikle küçük işletmeler gelişen teknolojiye de uyum sağlayamayacaklarından, aynı alanda faaliyet gösteren ve outsourcing satıcısından yararlandığı için gelişen teknolojiye uyum sağlayan kendi büyüklüklerindeki rakip işletmelerle rekabet edemeyebilirler. Çünkü insanlar her zaman gelişen teknolojinin nimetlerinden yararlanmak isterler ve satın alma eğilimleri bu yönde olur. Örneğin Henry Ford bir araba üretme metodu geliştirdiğinde, at arabası ile taşımacılık yapan insanlar bundan zarar görmüşlerdir.<sup>116</sup>

<sup>114</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e. s.46.

<sup>115</sup> Brian BLOND and Walter BLOOK, Outsourcing is Often Best Way to Get Job Done, Human Events, 1997, Sayı:53, s.21

<sup>116</sup> Brian BLOND and Walter BLOOK, a.g.e.

Genellikle dış kaynağa spesifik konularda çalışan insan ihtiyacı sebebiyle başvurulmaktadır. İletişim sistemlerinin güncelleştirilmesi, organizasyonu ve ona dış kaynak hizmeti sağlayan dış kaynak personelinin program dahilinde müşterinin kendi personeli ile birleştirilmesi gerekecektir. Bu durumda dış kaynağa yeni aktarılmış fonksiyonun çalışanları firma içinde başka görevlere atanabilir veya dış kaynağa sözleşme ile transfer edilebilirler veya işten çıkarılabilirler. Bu geçiş döneminden sonra dış kaynak işletmesine transfer olan personel genellikle eski organizasyonlarına dönebilirler. Bazen de işlerine son verilir. Bu durum organizasyonu yetişmiş insanların hizmetinden mahrum bırakırken, böyle gelişmeler diğer departmanlarda çalışanların iş ve firmaya bağlılık konusundaki motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir.<sup>117</sup>

#### **2.5.9. Outsourcing İşletmeyi Mali ve Yönetimsel Konularda Olumsuz Etkileyebilir**

Dış kaynaklardan yararlanma kararının hatalı verilmiş olması müşteri işletmeyi mali ve yönetsel konularda olumsuz etkileyebilir. Örneğin, müşteri işletme iletişim sistemleri ve personel ile ilgili tüm işlemlerini dış kaynağa devretmiş olsun. Bu durum müşteri işletmeyi işletme içi iletişim sistemleri konusunda deneyim sahibi olmaktan yoksun bırakır. Outsourcing işletmesi için ve müşterinin özel ihtiyaçlarının neler olduğunu tespit etmediği için, işletmenin bilgi işleme maliyetleri düşmüş ancak, hizmet düzeyi de düşmüştür. Bu durumda işletmenin bilgi yönetimi, fonksiyonun kontrolünü açık bir biçimde kaybetmiştir. Dış kaynaktan yararlanma kararı doğru analiz ve gerçekçi planlamaların sonucunda olmalıdır. İşletmenin teknolojiyi kullandığı yöntem, dış kaynağın beceri tabanı ile denk değil ise problemler çoğalmaktadır. Örneğin, işleyiş açısından güçlü işletme ölçeğindeki bir dış kaynak seçen işletme, aniden stratejik ölçeğe kaydığında ortağı da bunu yerine getirmek için gerekli olan proje yöntemi ve yenilik becerileri geliştirmek zorunda kalacaktır. Eğer bu konuda yetersiz kalırsa problemler yaşanacaktır. Bu durumda

<sup>117</sup>Scott LEVER, a.g.e.

yetersiz kalmamak için işletmenin işlerini dikkatle yürütmelidirler. Aksi halde dış kaynak firması ile işletme arasında anlaşmazlık yaşanır.<sup>118</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma, her zaman ve her alanda uygulanırsa işletmeyi mali yönden zarara uğratabilir. Bazı işletmeler için kendi bünyelerinde üretim yapmak ya da bazı ürünleri kendileri üretirken bazı ürünleri dış kaynaklardan yararlanarak elde etmek daha karlı olabilir. Bu nedenden dolayı, işletmeler, outsourcing kararı verirken ön araştırma yapmazlarsa maliyetlerini arttırabilirler.

## 2.6. OUTSOURCİNG'E GEÇİŞ SÜRECİ

Yapılan literatür taramasına göre outsourcing satıcısı seçimi için bazı aşamalar bulunmuştur. Bu aşamalar tablo 2.3. de sıralanmış ve aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

**Tablo 2.3. Outsourcing'e Geçiş Aşamaları**

- 1-İşletme Gereksinimlerini Belirleme**
- 2-Uygun Bir Outsourcing Modelinin Belirlenmesi**
- 3- Proje Hazırlama**
- 4-Potansiyel Outsourcing İşletmelerini Değerlendirme**
- 5- Outsourcing İşletmesinin Seçimi**
- 6- Anlaşma Şartlarını Belirleme ve İmza**
- 7- Geçiş Aşaması**
- 8- Uygulama ve Gözden Geçirme Aşaması**

<sup>118</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e. s.43.

### 2.6.1. Aşama 1- İşletme Gereksinimlerini Belirleme

Outsourcing almadan önce işletmenin outsourcing almaya ihtiyacı olup olmadığına ve hangi alanlarda outsourcinge ihtiyacı olduğuna karar verilmesi gerekmektedir. Karar vermeden önce işletmenin hizmet yardımı isteyip istemediği kesinleştirilmelidir.<sup>119</sup> Dış kaynak ihtiyacı belirlenirken, arzulanan değer zinciri veya rekabet için çok önemli olan bir faaliyetin mevcut olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Her ürün ya da hizmet için, ilgili müşteri hizmetleri ve genel beceriler, ölçek ekonomileri, marka güvenilirliği, fiziksel kaynaklar ve bunları karşılamak için gerekli sistemler her aşama için düşünülebilir.<sup>120</sup> Stratejik önemi olan bir konu, dış kaynak karşısında işletmenin bir faaliyeti kendi içinde gerçekleştirerek uzun dönemli bir rekabet şansı elde edip edemeyeceğidir.

Outsourcing ihtiyacının belirlenmesi ve dış kaynaklardan yararlanma kararını etkileyen önemli etkenlerden birisi de, bir endüstrideki bilginin yapısıdır. Bu konu dış kaynağa açılıp açılmama konusunda zorlayıcı bir neden olabilir. Örneğin bilgisayar kullanımının organizasyonu yıllarca firma içerisinde kalmıştır. Bunun nedeni, bilgisayar hizmetleri satın alacak bir işletmenin bu gibi hizmetler konusunda satıcı firmanunkinden daha az bilgi sahibi olmasıdır. Satın alıcıların bir çoğu, satıcıları değerlendirmek ve yönlendirmekten yoksundurlar. Bir işletme bugün bilgisayar ile yaptırdığı işleri rahatlıkla dış kaynağa aktarabilir.<sup>121</sup> Outsourcing seçimine giden kritik ilk adım doğru isteklerin oluşumunda ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etmektir.<sup>122</sup> Amaçların belli olması ve doğru belirlenmiş istekler, işletmenin beklentilerini büyük oranda karşılar. Tersine doğru bilgi eksikliği ya satıcı riski ile dolu yüksek fiyatlı teklifle ya da satıcıyı hizmet beklentilerini karşılamakta zorlayan düşük fiyatlı teklifle sonuçlanır.

Karar verme aşamasında gösterilen performansın düşük maliyetten daha önemli olduğu bilinmelidir.<sup>123</sup> İşletmenin şu andaki performansı mı iyi yoksa

<sup>119</sup> R. Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A.David GRAY a.g.e.

<sup>120</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e. s.19

<sup>121</sup> Paul STRASMAN, Outsourcing: A Game For Losers, *Computer World*, 1995, C.XXI, Sayı: 8

<sup>122</sup> A. Joseph YESULITATIS,, a.g.e.

<sup>123</sup> R. Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A.David GRAY, a.g.e.

dışarıdan hizmet yardımı alınca mı performansı daha iyi olacak karşılaştırılmalıdır. Eğer işletme kendi içinde gösterdiği faaliyetlerde iyi performans gösteriyorsa faaliyet organizasyonun içinde yapılmalıdır. Ancak pek çok işletmenin, bu faaliyeti kendi bünyesi içerisinde yapmaları veya konuyu, yapmış oldukları işin bir parçası gibi görmeleri, “bu faaliyet organizasyon içinde bırakılmalıdır” şeklinde karar aldirtmaktadır. Bununla birlikte, konu yakından incelendiğinde ve dikkatli karşılaştırmalar yapıldığında, bir organizasyonun kendi içerisindeki yeteneklerinin piyasanın en iyi dış kaynağına kıyasla önemli ölçüde yetersiz kaldığı tespit edilmektedir.<sup>124</sup>

Karar verirken ayaküstü çözüm üreten outsourcing satıcılarının işletme ihtiyaçlarına uyum sağlayamayacağına farkında olunmalı ve satıcıya fazla güvenilmemelidir. En son olarak da outsourcingin önemli şahsi kazançları belirlenmelidir.<sup>125</sup> Tüm bu yukarıda sıralananlar işletmeyi hizmet yardımı almaya yönlendiriyorsa hizmet yardımı almaya karar verilmeli aksi takdirde hizmet yardımı alınmamalıdır.

İşletme gereksinmelerini belirlemenin yolu, outsourcing amaçlarını, proje alanını ve iyi performansı belirlemekten geçer. İşletme öncelikle kendi hedeflerini belirlemek zorundadır. Amaca ulaşmak için işletme yetkilileri, öncelikle var olan personelin becerilerinin mi atılacağı, proje için geçici personel mi kiralanacağı yoksa bu iki seçimin bir karışımının mı oluşturulacağına karar vermelidirler. Genel önem taşıyan hedefler oluşturulduktan sonra, detaylı amaçlar oluşturulur. Bunlar işlem saati ya da önem derecesi, ihtiyaçları karşılama derecesi, müşteri memnuniyet kriteri vb. dir.<sup>126</sup>

Belirlenen hedefin amacı yeni bir sistem oluşturmak mı, var olan sistemin etkinliğini arttırmak mı, yoksa kritik görev niteliği taşımayan işlemlere yönelmiş şirketin stratejik planını takip etmek mi olduğu saptanmalıdır. Projenin talep

<sup>124</sup> G.Maris MARTINSON, Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership With Risks, *Long Range Planning*, 1993, C.XXVI, Sayı:3, s.22..

<sup>125</sup> R. Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A.David GRAY, a.g.e.

<sup>126</sup> A. Joseph YESULITATIS,, a.g.e.



ettiklerini yerine getirecek bir takım ihtiyaç duyulan değerleri ve projenin alanını tespit etmek zordur. Proje alanı belirlenirken hedef var olan bir organizasyona yardım almak ise, alan üzerindeki bilgi ve yardım projesi boyutu hali hazırdaki kaynak kullanımını denemeyle sağlanır. Özellikle de prosedür ve aletlerin kullanıldığı var olan işlem belgelere dökülmeli ve istatistiki bilgi sağlanmalıdır. Hedef yeni bir organizasyon oluşturmaksa dışarıdaki yardımcı bu dönemde faydalı olur.<sup>127</sup>

İşletmenin amacı maliyeti düşürmek mi, kaliteyi yükseltmek mi, özel uzmanları tespit etmek mi, yoksa talepteki dalgalanmaları karşılayabilmek mi olacaktır? Eğer toplu bir kriter varsa en fazla hangisine ağırlık verilmesinin gerektiği saptanmalıdır. Yardım hizmeti veren işletmeler, çalışma şekilleriyle, iş tecrübeleri ile ve çok çeşitlilikteki müşterilerinin kurumsal ve kültürel farklılıklarını anlamasıyla birbirlerinden ayrılırlar. Hizmet yardımı yapacak işletmenin, satış yapacağı ya da hizmet yardımı yapacağı işletmelerce, yapılacak yardımın kalitesinden hala tam sorumlu tutulması hemen bütün dış kaynaklardan yararlanma hizmetleri için temel özelliştir. Bu nedenle de, müşteri işletmenin hedeflerine, amaçlarına ve değerlerine cevap verebilecek yöntemi bilen herhangi bir outsourcing işletmesinin uzmanlığını, stilini ve iş takibini göz önünde bulundurmak gerekir. O halde düşünülen bütün amaçlarla hizmet yardımı alınacak işin parametrelerini daha keskin bir şekilde belirlemek gerekmektedir.

Müşteri işletme ile yardım sağlayan işletme arasında, hizmet, hizmetin maliyeti ve kalite standartları hakkında ortak bir anlaşmaya varılsa bile, iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, özellikle belirli projeler için (kurumsal inceleme gibi) müşteri işletmenin, geniş bir referans ağı kurması ve daha sonra da en fazla rağbet gören dış yardım sağlayacak firmalardan herhangi biriyle tek tek projeyi nasıl yürüteceklerini görüşmektir. Detaylı bir proje planı üzerinde işletme ve outsourcing firması, esas noktalar üzerinde anlaşabiliyorsa bu noktalar üzerinde bir plan yapıp geliştirilebilir. İkincisi büyük ölçekli ya da uzun süreli anlaşmalar (bilgi teknolojisi hizmetleri ya da hizmet yönetimi gibi) için, en resmi teklif verme

---

<sup>127</sup> H. Fritz GRUPE, a.g.e.

yöntemine ihtiyaç duyulmasıdır. Daha sonra müşteri işletmenin detaylı bir tanımlama ya da alınacak hizmetin seviyesini belirleyen bir belge oluşturması gerekir. Bu temel bir belgedir, anlaşmanın kendi, müşterinin yapmış olduğu tanımlamayla uyumlu bir şekilde işin sürdürülmesi gerektiğini ortaya koyar ve müşterinin bütün isteklerinin bu belgede açık bir şekilde yer alması önem taşımaktadır.<sup>128</sup>

Dış yardım alma hizmeti yeni bir alan olmamakla birlikte, avantajlarını kurumsal ihtiyaçları anlayan ve karşılayan iyi düşünülmüş bir stratejinin de geliştirilmesine bağlıdır. Uygun bir yardım alma stratejisi oluşturma işletmenin teknolojik çevresinin analizi ve iş sahasının amaçlarına uyum sağlayan yeni teknolojiyi gerektiren bir proje analizini öngörmektedir.<sup>129</sup> Bir projenin başarılı bir şekilde tamamlanması müşteri işletmenin outsourcing işletmesinin yöntemlerini anlamasına bağlıdır. Proje planı outsourcing işletmesinin amacına ulaşmak için kullandığı yöntemler ve organizasyonun gereksinmelerinin kombinasyonundan oluşur.<sup>130</sup>

İşletmenin amacı ve proje alanı belirlendikten sonra, müşteri işletme outsourcing işletmesinin performansını belirlemelidir. Müşteri işletme, outsourcing işletmesinin performansını gözler ve değerlendirirken, problemlerin anında bildirilmesi konusunda ısrarcı olmalı, outsourcing işletmesinin performans hedeflerini belirlemeli, ilişkiye yönelik raporlar almalı, outsourcing işletmesinin performansını değerlendirmek için müşteri anketlerini dikkate almalı ve işletmenin beklentilerini değerlendirmelidir. İşletmeler performans beklentilerini gereken yere iletmeli ve bir değerlendirme kriteri oluşturmalarıdır. Outsourcing işletmesi ve müşteri işletmenin beklentileri, iyi tanımlanmalı ve dile getirilmelidir. Yetkililer dürüstlük konusunda, outsourcing işletmeleri tarafından düzenlenen bilgi raporunda ve bir problem olduğunda anında bilgilendirilme konusunda ısrar etmelidirler. Outsourcing işletmesi performansını ölçen yaygın kriterlere kiralama maliyeti ve satış oranları da dahildir. Outsourcing işletmesi performansı, çalışma standartlarıyla

<sup>128</sup> Alan FOWLER, a.g.e.

<sup>129</sup> A. Joseph YESULITATIS,, a.g.e.

<sup>130</sup> William PERRY and , Steve DEVINNEY, *Achieving Quality Outsourcing, Information Systems Management*, 1997,Sayı:14, s.23.

değerlendirir ve işletme dışındaki danışmanlar da outsourcing işletmesi için gerekli performans hedefleri üzerine tavsiyelerde bulunabilir.<sup>131</sup>

### 2.6.2. Aşama 2- Uygun Bir Outsourcing Modelinin Belirlenmesi

Hedefler, proje alanı ve performans belirlendikten sonra, outsourcing modeli seçilir. Nelere yardım sağlanacağını bilmesi gerekir. Örneğin çözüm için mi yoksa işleve mi yardım sağlanacaktır. Çözüm için yardım alma en uygun hizmet seviyesini sağlamak açısından outsourcing işletmesine işlemi yeniden planlama imkanı verir. İşlev için yardım alınacaksa, sistemler ve yöntemler aynı sonuç alınmak üzere tekrar edilir. Bu yöntemin müşterilerine eksiksiz görünme avantajı vardır. Ayrıca işletmenin tümüne mi yoksa sadece iç ve dış desteği kullanacak bazı bölümlerine mi yardım sağlanacağı da bilinmelidir.

Dış kaynaklardan yararlanırken genellikle beş değişik model belirlenilir. Bunlar tablo-2.4 de sıralanmış ve aşağıda sırası ile açıklanmıştır.<sup>132</sup>

<sup>131</sup> R. Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A.David GRAY, a.g.e.

<sup>132</sup> A. Joseph YESULITATIS,, a.g.e. H. Fritz GRUPE, a.g.e., Brian WALSH, a.g.e

Tablo-2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Modelleri

<b>Model-1 İşletmeyi İçten Destekleme</b>	Bu yöntemde, satıcı işletme müşteri işletmeye personel yardımı sağlamaz. Outsourcing işletmesi, müşteri işletmenin kendi organizasyonun işçileriyle yardım etmeyi tercih eder. Bu yöntemde, outsourcing satıcısı, müşteri işletmenin personelinin daha ileri ve yeni teknolojiye geçişinde bilgi sağlayıcı gibi hareket eder ve müşteri işletme personelinin, becerilerini arttırarak yardım eder
<b>Model-2 İşletmeyi Dışarıdan Destekleme</b>	Bu yöntemde, outsourcing satıcısı, müşteri işletmeye ek personel kaynağı yardımı sağlar. Dış kaynak satıcıları, kendilerinin iş verdiği elemanlarla müşteri işletmenin işgücünü sağlar ancak müşteri organizasyonu içindeki duruma da hakimdir. Yoğun çalışma dönemlerinde işletmelere hem part time, hem de full time olmak üzere ek eleman sağlar.
<b>Model-3 Teknolojik Yardım Destegi</b>	Bu yöntemde, outsourcing satıcısı, işletmede ihtiyaç duyulan teknolojilerin kurulmasına yardım eder. Yöntem, sistemin kalitesini yükseltir ve teknoloji arenasındaki değişikliklerden kurumu izole eder. İşletmede devam eden yönetim ve personel muhtemelen aynı kalmaktadır. Bu tip outsourcing modeli, yeni teknolojinin daha hızlı adaptasyonunu gerektiren çeşitli durumlarda ve gelecekte işletme içi becerilerin oluşumunda faydalıdır. Bu yöntemde outsourcing satıcısı müşteri işletmeye ek kaynak teminin aletleri desteklemesi şeklinde de yardımcı olabilir. Örneğin küçük işletmeler ihtiyaçları olan bir takım destek malzemelerini kendileri de alabilirler. Ancak outsourcing satıcısı müşteri işletmeye oldukça pahalı olabilecek bu destek malzemelerini daha uygun bir fiyata sağlayabilir. Outsourcing satıcısı müşteri işletmenin güncel bilgiye geçişini arttırmak, ve teknolojiye adaptasyonunu sağlamak için, amaca yönelik aletler ve uzman sistemler sağlar.
<b>Model.4 Outsourcing Satıcısının Tüm Sorumluluğu Alması</b>	Bu yöntem, işletmenin işlevini sağlama ve yürütme sorumluluğunu tam olarak alacak bir satıcı kiralamaktır. Örneğin bilgi teknolojisine dış yardım alırken, kullanılan bilgisayar sistemlerinin ve programlarının bakımına yardım alma, bilgi teknolojisi departmanlarında uygulanan yaygın bir örnektir. Bir çok bilgi teknolojisi departmanı için bilgisayar sistemlerinin bakımı temel noktadır, bununla birlikte eğitim maliyetleri gereksiz harcamadır. Dışarıdan hizmet yardımı alarak bu sakıncadan kurtulunabilir. Ancak bilgi teknolojisi işlevi maliyetin önem taşımadığı nedenlerden dolayı da dış yardım alır. Zamandan tasarruf ya da önemli projeler üzerinde çalışma gibi.

### 2.6.3. Aşama 3- Proje Hazırlama ve Teklif Alma

Bir projeye başlamak bir hedef ve daha da önemlisi doğru bir değerlendirmeyi gerektirir. Eğer doğru değerlendirme yapılmazsa tekrar danışılacağı ve zaman kaybedileceği için maliyet artacaktır. Teklif verirken ayrıntıları yazan kişi ya da takım, tam olarak neyi başarmaya çalıştıklarını anlamazsa, sonuç genelde okunamayan , anlaşılamayan istekler listesi olur. Ayrıntılar fark edilmek zorundadır. Ancak proje için ihtiyaç duyulan kişi yada kişiler için gerekli olanları fazla ayrıntılı ele almamak önemlidir. Akademik güven üzerinde odaklanmak ya da çok uzun bir iş tecrübesi talebinde bulunmak yapının seçme şansını sınırlar, çünkü hiç bir zaman süper insan veya işletme bulunamayacaktır. İşte bu da doğru bir outsourcing partneri bulma başarısızlığının en bilinen sebebidir. En etkin metoda ulaşmak, hedeflenen projeyi tamamlamak için istenen tecrübeye sahip elemanı bulmak için oldukça etkilidir. Proje yöntemi seçimi sırasında, unutmamak gerekir ki çok büyük olan her zaman en iyi olan değildir. Büyüklük temeline dayalı bir yardım sağlama şirketini seçmek, kalite ve fiyatlandırma açısından projenin başarısızlığa uğramasına sebep olabilir.<sup>133</sup>

Çok sayıda teklif almayı istemek doğal olmasına rağmen teklif alma yöntemini abartmak satıcıların projeye göstereceği ilgiyi azaltabilir. Anlaşmayı gerçekleştirme şansının azlığı yüzünden, teklif sayıları çok kaliteli satıcıların, iyi düşünülmüş detaylı bir öneriye hızlı bir şekilde ilgilerinin azalmasına sebep olabilir. En iyisi yarışı sadece bir kaç farklı satıcıyla sınırlamaktır. Bu yöntem seçim kadar tekliflerinde en iyi kalitede olmasını sağlar.<sup>134</sup>

Proje hazırlarken fiyatlandırma yapıları bir diğer önem verilmesi gereken faktördür. Herhangi yeni bir yürütmenin oluşumunda, satıcının projeye ayıracağı saatleri belirlemek zordur. Bu nedenle bir çok işletme açık anlaşmalar imzalar ve yöntemin başarısıyla doğru orantılı fiyat alırlar. Sabit fiyat yöntemini kabul eden işletmeler ise risklerini azaltma düşüncesindedirler. Sabit fiyatlı anlaşmalarla çalışan

<sup>133</sup> A. Joseph YESULITATIS,, a.g.e.

<sup>134</sup> A. Joseph YESULITATIS,, a.g.e.

bir satıcı değişen öneriler ve takip eden çalışmalar için gerçek fiyat belirleyecektir. Sabit fiyat ayarlamaları özellikle yeni gelişmeler için her zaman en iyi çözüm değildir.<sup>135</sup>

Proje hazırlanırken yetkililer, şu anki personelin projeyi başarıp başarmayacaklarını araştırmalıdır. Personelin projeyi başarmak için eğitime ihtiyacı varsa, personele bir eğitim programı uygulanmalıdır. Personelin projeyi şu anda başarma becerisi varsa, bu becerinin gelecekteki planlar için yeterli olup olmadığı araştırılmalıdır.

#### 2.6.4. Aşama 4- Potansiyel Outsourcing İşletmelerini Değerlendirme

Değerlendirme, outsourcing işletmeleri kendi teklifleri ile işletmeye cevap verdiklerinde ortaya çıkar. Bu tekliflerin üstünkörü değerlendirilmesi marjinal satıcıları elemek açısından yeterli olabilir. Ama kalan tekliflerin, satıcının işletmenin ihtiyaç ve isteklerini anlamasını sağlamak açısından daha detaylı değerlendirilmesi gerekmektedir. Detaylı değerlendirme yapmak için teklifler gözden geçirilmelidir. Tekliflerin nitelikleri, işletmenin beklentileri, outsourcing işletmesinin önerileri değerlendirilmelidir. Örneğin outsourcing işletmesinin teklif ettiği çözüm işletmenin amaçlarını karşılıyor mu, outsourcing işletmesini çözümü sağlayacak kaynakları ve tecrübesi var mı, outsourcing işletmesinin belirlediği fiyat verdiği hizmete eşdeğer mi gibi sorular uygun bir değerlendirme yöntemi ile ölçülmelidir.

Outsourcing işletmesinin piyasa bilgisinin de ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü çalışmalar her alanda farklılıklar gösterebilir. Bu yüzden de referans kontrolleri önemlidir. Satıcının daha önceki referansları olumlu mu, daha önce yapmış olduğu anlaşmaların esaslarına uygun çalışmış mı araştırılmalıdır. En iyi yöntemlerden biri satıcının daha önce çalışmış olduğu işletmelerin fikrini almak ya da daha önce çalışmış olduğu işletmeleri incelemek olacaktır. Bu değişik outsourcing firmalarının birbiriyle karşılaştırılmasını sağlayacak ve hangisinin daha iyi hizmet vereceği konusunda fikir verecektir.

<sup>135</sup> A. Joseph YESULITATIS,, a.g.e.

Büyük bir outsourcing işletmesinin iyi bir ünü olsa bile hizmetinin sürekli olarak iyi kalitede olacağının garantisi yoktur. Yetkililer aynı zamanda satıcının hizmet yardımı yaptığı her alan için fiyat yükselttiğini de bilmek zorundadır.<sup>136</sup> Bazı aktiviteler için, maliyeti yükseltmek, satıcı ile yapılacak sonra ki anlaşmalarda güç kaybına neden olabilir. Dahası işletmeler, sık sık satıcılarla kötü anlaşmalar yapmakta ve sonrada bunları bitirmeye çalışmaktadırlar.<sup>137</sup> Outsourcing işletmesinin iddialarının gerçekliği, outsourcing işletmesini ziyaret ederek ve referanslarını kontrol ederek değerlendirmek de tedbirli bir davranış olacaktır. Referanslar bu konuda yardımcı olmalarına rağmen outsourcing işletmesinin yaptığı işleri anlamak ve dürüstlüğünü görmenin en iyi yolu daha önce yardım ettiği bir işletmeyi ziyaret etmek ya da incelemektir.<sup>138</sup>

#### 2.6.5. Aşama 5- Outsourcing İşletmesinin Seçimi

Uygun satıcıyı seçme yöntemi uzun ve zor bir işmiş gibi gözükebilir. Ama önceden düşünüp uygun bilgiyi bir araya getirmeyle ve dikkatli planlamayla doğru bir outsourcing satıcısı bulma işi kolay hale gelir. İstenilenin farkına varma ve bilgiyi destekleyen hali hazırdaki müşteri portföyü, hizmet seviyesini ve işe yarar çeşidi sağlayan dış kaynağı bulmaya giden yoldur. Anlatılan seçim yönteminin dikkatlice uygulanması outsourcing seçimini kolaylaştırır. Çünkü muhtemelen outsourcing işletmelerinden birisi istenenleri diğerlerinden çok daha iyi karşılamaktadır. Bununla birlikte işletmelerin outsourcing işletmesi seçimi yaparken sadece fiyatlandırmaya bakarak seçim yapmamaya dikkat etmeleri gerekmektedir. Fiyat önemli bir faktör olmasına rağmen, düşük fiyat tek başına iyi bir değerlendirme unsuru olarak görülmemelidir. Outsourcing satıcısı seçilirken kalite ve fiyat arasında bir denge kurmak her zaman gereklidir. Çünkü her zaman en uygun fiyat en kaliteli hizmet demek değildir. Düşük fiyatlı bir teklif istenen nitelikte bir kalite standardına cevap

<sup>136</sup> R. MULLIN, Managing the Outsourced Enterprise, *Journal of Business Strategy*, 1996, Sayı:17(4), s.28-38

<sup>137</sup> F.W. CASCIO, Downsizing: What do we know? What have we learned? *The academy of Management Executive*, 1993, 7(1): 95-104; Cook, D. S. And Ferris, G.,R., Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline. *Human Resource Management*, 1986, Sayı:25(3), s.441-457; J.J. LAABS, Successful outsourcing depends on critical factors, *Personnel Journal*, 1993, 72(10):55

<sup>138</sup> H. Fritz GRUPE, a.g.e.

vermeyebilir. Yüksek fiyatlı bir tekliften de çok iyi bir kalitenin alınacağı düşünülmemelidir.<sup>139</sup>

Fiyat önemli olmakla beraber tek başına değerlendirilmemelidir. Satıcı işletmenin organizasyonunun büyüklüğü, finansal gücü, yeterli teknik, bilgi ve uzman donanımına sahip olup olmadığı, bütün işi tek başına üstlenip üstlenmeyeceği ya da yardımcı ek işletmeye ihtiyaç duyup duymayacağı, kontrat doğrultusunda çalışacak satıcı işletme personeli ve yöneticilerinin nitelik ve yeterlilikleri, satıcı işletmenin kalite sistemleri de (ya satıcı işletme ISO 9000 belgeli olmalı ya da kendi kalite standartları onaylanmalı) oldukça önemlidir.<sup>140</sup> İşletmeler outsourcing satıcısının seçimini yaparken, halihazırdaki outsourcing satıcısının kontrolünü yapmalı, (satıcı işletmeden geçen 3 ya da 5 yıl içerisinde yapılmış anlaşmaların detayları istenerek, bu kontratlarından kaç tanesini yerine getirdiği gibi).<sup>141</sup> ve outsourcing işletmesinin dış yardım yaptığı hizmetler için maliyet artırımını sorgulamalıdır.<sup>142</sup> Bunun yanı sıra, müşteri işletmenin bilgi ve görüş almak için outsourcing satıcısının daha önce çalıştığı müşteri işletmelerle bağlantı kurması (olumlu referanslarının olup olmadığı) satıcı işletme hakkında bilgi almak için en önemli yollardan biridir.<sup>143</sup>

Outsourcing satıcısının daha önce iş yaptığı işletmelerin prensiplerine ve anlaşmaya ne derece bağlı kaldığı, anlaşma ile ilgili problem çıktığında outsourcing satıcısının her iki tarafın da haklarını gözeterek mi hareket ettiği, outsourcing personeli istenilen desteği sağlama yeterliliğine sahip mi, outsourcing personeli yeterince güvenilir mi, outsourcing personeli işletmedeki işlere uyum sağlayabilecek mi, outsourcing satıcısı müşteri işletme ile olan ilişkilerinde, parasal konuların ötesinde şeylerin farkında mı, outsourcing satıcısı müşteri işletmenin ortak kültürüne uyum sağlayacak değişikliklere açık mı gibi outsourcing işletmesinin tüm diğer özellikleri de seçim yapılırken değerlendirilmelidir. Ayrıca outsourcing işletmesi

<sup>139</sup> Alan FOWLER, a.g.e.

<sup>140</sup> Alan FOWLER, a.g.e.

<sup>141</sup> H. Fritz,GRUPE, a.g.e.

<sup>142</sup> S coot LEVER, a.g.e.

<sup>143</sup> Alan FOWLER, a.g.e.



seçiminde tekniksel ve yönetsel yetenekliliği yüksek olanı seçerek, belirlenmiş beklentilerin karşılanması amaçlanmalıdır.<sup>144</sup>

Outsourcing satıcısı seçimi yaparken müşteri işletmeler, anlaşma doğrultusunda çalışacak satıcı işletme personeliyle görüşme yapmalıdırlar. En yaygın uygulama, anlaşma yapma ihtimali yüksek olan satıcı işletmelerden resmi bir sunum yapılmasını istemektir ve bu genellikle işletmenin üst düzeydeki müdürleri tarafından yapılır. Satıcı işletme ile alıcı işletme arasındaki uyumlu bir iş ortaklığına giden yollardan biri satıcı işletme elemanı ile alıcı işletme elemanı arasındaki uyumdur ve bu da yalnızca ilgili personel ve müdürlerle görüşmeyle sağlanabilir.<sup>145</sup>

İstenilenler kendi aralarında ayrılmışlardır ve outsourcing işletmesini değerlendirmenin temelini teşkil ederler. İşletmenin özelliklerine ve isteklerine dikkat eden potansiyel outsourcing işletmesi dürüst olmalıdır. Outsourcing işletmesi ile takım gibi çalışmak, işletme açısından bir kazanç olacaktır.<sup>146</sup>

#### **2.6.6. Aşama 6- Anlaşmayı ve Anlaşma Şartlarını Belirleme ve İmza**

Outsourcing seçim sürecindeki en bir diğer aşama, her iki tarafın da fikir birliği içerisinde olduğu anlaşmanın tanımlanmasının yapılması ve anlaşma şartlarının belirlenmesidir. Tanımlama içine dahil edilecek konular dizisi, yardım alan personel fonksiyonlarından elde edilecek örneklerle şekillendirilebilir ya da belirlenebilir. Bunlar aşağıdaki gibi belgelenip sıralanabilir.<sup>147</sup>

<sup>144</sup> Sandy ALLEN and A. Chandrashekar, a.g.e.

<sup>145</sup> Alan FOWLER, a.g.e.

<sup>146</sup> A. Joseph YESULITATIS., a.g.e.

<sup>147</sup> Alan FOWLER, a.g.e. A. Joseph YESULITATIS., a.g.e.

**Tablo –2.5. Anlaşmanın Tanımlanmasındaki Konular  
Dizisi**

<b>Aktivite Hacmi</b>	Eğitim hizmetlerine yönelik bir anlaşma yıllık olarak devam edilmesi gereken bir takım eğitim kurslarını ya da eğitilmesi gereken bir takım insanları belirler.
<b>İhtiyacı Cevaplama Süresi</b>	İş yasasıyla ilgili teklif şartına yönelik bir anlaşma sorulara iki iş günü içinde cevap isteyebilir.
<b>Zaman</b>	İyileştirme firması ile yapılan bir anlaşma satıcının belirtilmiş haftalar dışında süre geçirmesi gerektiğini belirleyebilir.
<b>Sıklık</b>	Bir sağlık ve güvenlik anlaşması risk ya da sağlık taramasının her üç ayda bir yapılmasını şart koşabilir.
<b>İş Görme Yolları</b>	Yönetimin gelişmesine yönelik anlaşma kendi kendine öğrenme olayı için düzenlenen eğitim oranını ya da anlaşmanın seçiminde kullanılan (kullanılmayabilir) belli psikometrik test çeşitlerini isteyebilir.
<b>Ortak Çalışma</b>	Müşteriyi ilgilendiren hizmet verilmesine yönelik talep, (satıcı işletmenin şirket inceleme grubuyla alıcı işletmenin müşteri temsilcisinin çalışması gibi) ya da satın alan firma müdürü tarafından yapılan tek oturumluk tam güvenlik kurslarına yönelik talep.
<b>Sağlanacak İmkanlar</b>	Bir eğitim anlaşması müşteri işletmenin sağlayacağı iş dışı eğitimin ya da grubun sağlayacağı ve özel aletler için ödeme yapacağı işle ilgili sağlayacağı ve özel aletler için ödeme yapacağı işle ilgili sağlık hizmetinin olup olmamasını belirleyebilir.
<b>Bağlantı Kurma ve Rapor Hazırlama</b>	Periyodik raporlara ve bu raporların kapsamak zorunda olduklarına ihtiyaç olabilir. Örneğin stajyerlerle ilgili çalışma ve devam raporları ya da satıcı işletmenin herhangi bir problemle ilgili olarak alıcı işletme temsilcileri ile irtibata geçmek zorunda olması gibi.

<b>İnceleme</b>	Şirketi yenileme ve eleman almındaki iş başvuru ve görüşme kayıtlarına rahatça girmek türünden müşteri işletmenin gözden geçirmesine yönelik düzenlemeler.
<b>Ödeme</b>	Satın alınan yardımla ilgili outsourcing işletmesine ödemenin nasıl yapılacağı ile ilgili şartların belirlenmesidir.

Diğer konular anlaşma süresini, her grubun (satıcı-alıcı) nihai haklarını, gecikme tazminatlarını, bilir kişi şartını ve değişik pozisyonları incelemeye yönelik bir yönetmeliği kapsar. Aynı zamanda ortakların nasıl büyüyeceğini (ne şekilde büyüme planı güttüklerini), uygulanacak işlemlerin hep birlikte tekrar gözden geçirilip geçirilmeyeceği ve bunun en son hizmet sunumunu ne şekilde etkileyeceğini göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır. İş gücünün yeniden yapılandırılması ve iş gücü transferleri üzerinde de durulmalıdır. Kontratın sağlığı açısından temel nokta olan kalite standartlarını da ortaya koymak gereklidir.<sup>148</sup>

Dış kaynak ile sözleşme yapılırken, her iki tarafında yararına olacak bir güç dengesinin kurulmasına yönelik bir anlaşma yapmak en doğru olanıdır.<sup>149</sup> Anlaşmada en önemli ve kritik nokta kullanılan ifadelerin anlaşılır olmasıdır. Çünkü problemler ve olaylar hakkında yanlış ifade tarzları anlaşmayla ilgili büyük problemlere sebep olabilir. Ayrıca anlaşılır bir şekilde yazılan anlaşma outsourcing maliyetinin kontrolüne de yardımcı olur.

Anlaşma işletmenin yardım aldığı alanlarda detaya inmelidir. Satıcı yetersizliği, müşteri ilgisizliği ya da üstünkörü bir outsourcing satıcısının seçilmesi gibi durumlarda problemler çıkabilir. Bu yüzden beklentileri açık ve detaylı bir şekilde ortaya koymak ve bunun tersi bir durum yaşandığında anlaşmanın ihlalini sağlayan bir madde yazmak çok önemlidir. Örneğin, anlaşmada kaç tane ve ne tür destek personeli ihtiyacı olduğu ve bu personelin çalışma saatleri belirtilmeli, personel problemlerinin nasıl çözüleceği, personel maaşları, personel yönetimi gibi

<sup>148</sup> Alan FOWLER, a.g.e.

<sup>149</sup> M. LACITY and R. HIRHHEIM, a.g.e.

karışık iş durumlarıyla ilgili konular ele alınmalı, değişen iş yüküne göre nasıl bir ek fiyat uygulaması yapılacağı belirtilmelidir. İş yükü nadiren sabittir ve önceden tahmin edilebilir.<sup>150</sup> Satıcı anlaşmasına son vermek kolay değildir. Satıcı anlaşmasına son verildiği takdirde, genellikle yerine geçecek satıcıyı bulmak zordur.<sup>151</sup>

Anlaşma yaparken ihmal edilen bazı konular işletmeyi zor durumda bırakabilir.<sup>152</sup> Outsourcing işletmeleri potansiyel müşterilerinin önüne bazı standart sözleşmeler koyabilirler. Ancak bu standart sözleşmeler istismlara her zaman açıktır. Dış kaynağın sunduğu standart sözleşme, dış kaynağı aynı düzeyde hizmet vermeye, firmayı da kendi departmanını normal bir iş akımı periyodu boyunca sağladığı düzeyde hizmet vermeye zorlar. Bu tür genel sözleşmeler, performans standartları belirlemezler veya dış kaynak şartları yerine getirmediği takdirde parasal ceza maddesi içermezler.<sup>153</sup> Outsourcing işletmesinin lehine imzalanan sözleşmeler bu tür sözleşmelere örnek olarak gösterilebilir. Bu gibi sözleşmelerde outsourcing işletmesi daha önce kendi bünyesinde sağlamış olduğu düzeyde hizmet vermeyi garanti etmektedir. Ancak müşteri işletmeler sözleşmeye dahil sandıkları pek çok hizmet için ekstra ücret ödemek durumunda kalırlar. Eğer sözleşme dikkatli bir biçimde hazırlanırsa bu sözleşmelerin fırsatçılık tehdidi en aza indirilmiş olur. Hizmet düzeyleri, maliyet yapıları ve hizmetin gereği gibi yapılmaması durumunda alınacak tazminat biçimindeki cezalar sözleşmede belirtildiği zaman, dış kaynak bu şartlara uymaya yasal olarak zorlanmış olur.<sup>154</sup>

Sözleşmenin ne zamana kadar geçerli olacağı sözleşme maddesine dahil edilmesi konusunda iki işletme de ısrarcı olmalıdır. Bu madde her iki tarafı da korur, çünkü taraflardan biri tarafından sözleşmenin sona erdirilmesi isteği, diğer işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir. Taraflardan herhangi birinin iflas etmesi ya da işletmeyi satması dolayısıyla sözleşmenin sona erdirilmesi ihtiyacı duyulabilir. Müşteri işletme, outsourcing işletmesinin hizmet sağlamadaki başarısızlığı nedeniyle sözleşmeyi sona erdirmek isteyebilir. Karşı tarafın bu gibi durumlarda mağdur

<sup>150</sup> H. Firtz GRUPE, a.g.e. and R. Charles GREER, A.StuartYOUNGBLOOD, A.David GRAY, a.g.e.

<sup>151</sup> M.KAETER, a.g.e.

<sup>152</sup> Elaine APPLETON, For Better of Worse, *CFO Management*, 1996, Sayı:7, s.47.

<sup>153</sup> R. Charles GREER, A.StuartYOUNGBLOOD, A.David GRAY, a.g.e.

<sup>154</sup> Elaine APPLETON, a.g.e.

olmaması için sözleşmeye, sözleşmenin iptali için taraflardan herhangi birinin diğerini belli bir süre öncesinden, haberdar etmesi şartı konulabilir ve bu uyarının yapılmaması ağır cezaları gerektirebilir.<sup>155</sup>

İşletmeler sözleşmeden başarılı sonuçlar alabilmek için üst yönetime bağlı olan teknik ve hukuk danışmanlarının işletme adına belirledikleri müzakere stratejileri doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar. Sözleşme, tarafların onayına sunulur ve süreç işlemeye başlar. Bu arada, sözleşme süresince, sözleşmeye bazı hizmetleri eklemek ya da çıkartmak, gerekli görüldüğünde sözleşmeden çekilmek için yeterli esneklik sağlanmalıdır. İşletmenin genel stratejisine uygun, alternatifler ile karşılaştırıldığında işletme lehine sözleşmeler yapılması, işletmenin başarısını geliştireceği açıktır.<sup>156</sup>

#### 2.6.7. Aşama 7- Geçiş Aşaması

Şirket içindeki işin dışarıdan bir işletme ile yapılması kararı verildiğinde, bu transferin insan yönetimi ile ilgili yönü büyük önem taşır. Herkesin beklenti ve korkularını gidermek temel noktadır çünkü olay sadece işletme içinden ya da dışından geçiş yapan bir grup personeli idare etmek değil, aynı zamanda geride kalanları ve bir grup yeni elemanları da idare etmektir. Personelin davranışlarını düzenlemek ve moralini yükseltmek öyle önemlidir ki böylece kişiler arasındaki iletişim hedeflenen noktada en üst düzeyde sağlanabilsin ve geçiş mümkün olan en iyi şekilde yapılabilsin.<sup>157</sup>

Genelde üç temel değişim (geçiş) şekli vardır. Bunlardan birincisi tam teşekküllü bir geçiştir. Burada satıcı işletme, işin yönetim takımını, bütün işçileri, alet adevatları ve mal varlığını müşteri işletmeden alır. Bu değişimde satıcı işletmenin transfer edilen elemanın işine devam garantisini ve müşteri işletmeyle yapmış oldukları anlaşma şartlarının geçerliliği sözünü vermesi, işçilerin değişim

<sup>155</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e.

<sup>156</sup> Richard PASTORE, The art of the Deal, *CIO Magazine*, 1996,C,XV,Sayı:5, s.41.

<sup>157</sup> Alan POWLER, a.g.e.

korkusunu yenmesinde önemli derecede fayda sağlar. İkincisi, satıcı işletme, işi tamamı ile kendinde var olan kaynaklarla yapar ve sonuç olarak ne bir personel geçişi ne de diğer kaynakların geçişi söz konusu değildir. Genellikle satıcı işletmenin, müşteri işletmenin hiç bir eleman ya da kaynağını almadığı bu değişimde, işten çıkarmalar ortaya çıkabilir. Üçüncüsü bazı personel ve kaynakların satıcı işletmeye geçişidir. Burada satıcı işletme geçiş yapacak işçilerin seçiminde ve potansiyel işsiz durumuna düşecek diğer işçilerin yasal hakları konusunda dikkatli bir şekilde incelemelidir.<sup>158</sup>

Geçişte yasal yükümlülüklerin, outsourcingin getirecekleri hakkında işçiyi bilgilendirme ve yeterli danışmanlık fırsatı sağlamanın göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çünkü yeterli bilgi verilmemesi ve yeterli açıklama yapılmaması, iş kayıplarına yönelik söylentilerin çıkması ve işteki yasal değişikliklerle ilgili kaygının artması, işgücünde korku ve belirsizliği doğuracaktır. Önemli sayıda işçinin çalıştığı yerde, bilgi ve danışmanlık verme hizmetinin, seçilmiş işçi temsilcileri ya da önemli işçi sendikaları ile alınacak ortak karar doğrultusunda hazırlanması gerekmektedir. Birim müdürleri tarafından yapılan takım brifingleri, personel toplantıları ve yayımlanacak genelgeleri de kapsayan bütün iletişim kurma kanalları denenmelidir. Bu tabloya müdürleri de tamamı ile dahil etmek özellikle önem taşımaktadır, çünkü bu sayede, işletme doğru bilginin sürekli alınabildiği bir merci olmaktadır. Bunun yanı sıra, çok az sayıda işçinin çalıştığı bir yerde ise, personelle kişisel olarak görüşülmelidir ki şahsi beklentiler açığa çıkabilsin. Bilgilendirme ve danışmanlık hizmeti müşteri işletme ve satıcı işletme arasında ortaklaşa bir şekilde çok iyi organize edilmelidir.<sup>159</sup>

Geçişte personel, bir başka firmaya transferin kariyerini ne şekilde etkileyeceğini merak eder. Bazı durumlarda, büyük bir işletmeden daha küçük bir uzman işletmeye geçiş yapılmış olabilir ve geçiş yapan müşteri işletmesi personeli bu durumun kendilerine zarar verebileceğini düşünebilirler. Oysa bir çok durumda, geçiş yaptıkları işletmedeki kariyer fırsatları daha çoktur. Bu daha çok outsourcing

<sup>158</sup> Alan FOWLER, a.g.e.

<sup>159</sup> Alan FOWLER, a.g.e.

asıl işten çok, işe destek veren bir aktivite olarak kullanıldığında söz konusudur. Geçiş yapan personel outsourcingi kariyer gelişimlerini arttıran bir fırsat olarak görürse, bu hem müşteri işletme hem de satıcı işletme yararına olacaktır.<sup>160</sup>

Geçişte önemli olan bir diğer konu da tazminatlardır. Transfer edilen personelin tazminat kazanımlarında meydana gelen değişiklik büyük önem taşıyabilir ve transfer edilen personelin maaş düzeyleri, diğer şartları ve koşulları, satıcı işletme elamanından muhtemelen farklı olacaktır. Bu da, aynı işi yapan personelin, farklı bir şekilde ödüllendirilmesinin üzüntü ve memnuniyetsizliğe dönüşmesine neden olabilir. Bu sakıncadan kurtulmak için tazminat konusu ile ilgilenirken uzman görüşünden yararlanılmalı ve yeni işletmenin sermayesine geçen önceki tazminat hakları bir an önce verilmelidir. Ortaya çıkan farklı ödeme düzenin ve farklı şartların çözümü eğer yasal problemlerle karşılaşmak istenmiyorsa, bir an önce çok dikkatli bir şekilde alınmalıdır.<sup>161</sup>

#### 2.6.8. Aşama 8- Uygulama ve Gözden Geçirme Aşaması

İşletmeler dış kaynaklara verilen hizmetlerin ne kadarının yerine getirildiğini, outsourcing işletmesinden raporlar halinde talep etmelidirler ki uygulamanın kontrolünü yapabilsinler. Dış kaynağın yönetimini sağlayan kontrolörler, belirlenen süreçte dış kaynağın hizmetlerini ve bu hizmetlerin ne kadar etkili bir biçimde yerine getirildiğini, mevcut çevrenin hızlı değişkenliği karşısında meydana gelebilecek problemler için farklı bir çözüme ne kadar hızlı biçimde ulaşıldığını belirlemelidirler. Kontrol süreci, sözleşme hükümleri dikkate alınarak değerlendirmelerin yapılmasıdır. Eğer sözleşme taahhütleri açısından bir sapma varsa gerekli müeyyideler uygulanır.<sup>162</sup>

Outsourcing işletmesi aksayan hizmetlerin yerine getirilmemiş sebeplerini ve tüm problemleri rapor halinde müşteri işletmeye bildirmelidir. Hizmet düzeyi raporları, üzerinde anlaşılan zaman süresi için hizmet performansının yerine getirilip

<sup>160</sup> Alan FOWLAR, a.g.e.

<sup>161</sup> Alan FOWLAR, a.g.e.

getirilmediği baz alınarak çıkartılır. Ayrıca dış kaynak, istisna raporunu veya önceki dönemlere ait bir performans trend analizini belgelendirmelidir.<sup>163</sup>

Gözden geçirilme işleminin yapılabilmesi için müşteri işletme, dış kaynak satıcısı işletmeden vereceği hizmet hakkında usulüne uygun rapor vermesini istemelidir. Bu raporlarda dış kaynak işletmesinin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği konusunda değerlendirme yapılır. Ancak dış kaynağın verdiği bu raporlar her zaman doğru bilgileri içermeyebilir. Örneğin, dış kaynağın standart raporları gerçekte sadece “gerçekleştirilen iş hacmini gösterirken”, dış kaynak işletmesi, müşteri işletmeye verdiği raporda “söz konusu ay istenilenin %100’ü yerine getirilmiştir” diyebilir.<sup>164</sup> Bu sakıncadan kurtulmak için müşteri işletme bünyesinde dış kaynak yönetim departmanı kurulmalı ve bu bölümün kontrol elemanları dış kaynakları yerinde sıkı bir denetime tabi tutmalıdırlar. Bu aşama en uzun ve en önemli aşamadır. Problemler genellikle bu aşamada ortaya çıkar.

## 2.7. GENEL ÖZET VE SONUÇLAR

Outsourcing işletmelerin bazı mal ve hizmetleri kendi bünyelerinde üretmeyip, başka işletmelerden satın almaları olduğu gibi, işletmelerin geçici olarak sözleşmeli işçi kullanması ya da işletmelerin sadece bünyesindeki personele eğitim yardımı alması anlamına da gelmektedir. Outsourcing, birden fazla işletmenin kendi uzman oldukları alanda ürün/hizmet üreterek daha kaliteli ürünü, daha kısa sürede ortak bir çalışma ile üretmeleri şeklinde de uygulanmaktadır. Satıcı olan outsourcing işletmelerinin belli bir ya da birkaç alana yönelip bu konuda uzmanlaşmaları, müşteri işletmeleri açısından outsourcingin oldukça ilgi çekici bir yönetim kavramı olmasını sağlamıştır. İşletmeler outsourcingden yararlanarak asıl üretim konuları üzerinde yoğunlaşma şansına sahip olabilmekteyken, mal/hizmet kalitelerini de yükseltebilmektedirler.

<sup>162</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e.s.37.

<sup>163</sup> R. Charles GREER, A.Stuart YOUNGBLOOD, A.David GRAY, a.g.e. and Mary LACITY and Rudy HIRHHEIM, the Information Systems outsourcing Bandwagon, Saoan Management reviev, 1993, s.80

<sup>164</sup> Yasemin TEZEL, a.g.e. s.30.



Outsourcing çoğu zaman yeni yönetim tekniklerinden biri olarak ifade edilmesine rağmen aslında yeni bir yönetim tekniği değildir ve 1969'lara kadar uzanan bir geçmişi vardır. Son zamanlarda outsourcing adı altında gelişmiştir. Türkiye'de özellikle fason üretim olarak bilinen ve imalat konularında sık olarak rastlanılan outsourcing uygulamaları çok eskilerden bu yana uygulanıyor olmasına rağmen Türkçe genel işletme literatür taramasında outsourcing konusu oldukça yetersizdir. Dünyada da outsourcing uygulamaları hızlı bir şekilde gelişmekte ve günümüzde işletmelerin bazı alanlarına ya da bütün alanlarına hizmet yardımı alma uygulamaları her geçen sene artmasına rağmen, yapılan literatür taramasında otel yönetiminin (Türkçe- İngilizce) outsourcing alanında yetersiz olduğu görülmüştür.

Yapılan literatür taramasında outsourcingin maliyetleri düşürme, ürün/hizmet kalitesini yükseltme, esneklik, yeni teknolojiye uyum, sağlıklı küçülme, bürokrasinin azalmasını sağlaması, riski azaltması, büyüyen işletmelere yardımcı olması, rekabeti kolaylaştırması gibi avantajları, yanlış ve yetersiz bir outsourcing satıcısı seçimi, anlaşmanın kendi kendini kontrol edeceğinin düşünülmesi, personel kontrolünün ve önemli becerilerin yitirilmesi, işsizliğe sebep olma, her zaman hazır bir çözüm olarak görülme, outsourcing işletmesi ve müşteri işletmede çalışan personel arasında anlaşmazlıklara neden olması, çabuk karar vermeden kaynaklanan sakıncalar, müşteri işletmeye ait bilgilerin rakip işletmelerin eline geçmesi ve işletmeyi mali ve yönetsel konularda olumsuz etkilemesi gibi muhtemel sakıncaları da vardır.

Outsourcing birbiri ile iç içe, benzer ve birbirini takip eden avantajlar sunmaktadır. Örneğin işletmedeki mal ve hizmetlerin maliyetini düşürme, kalitesini yükseltme, rekabet, yeni teknolojiye uyum sağlama avantajları birbiri ile çok benzer ve iç içe ve maliyetin düşmesi kalitenin artmasını, kalitenin artması rekabetin kolaylaşmasını sağlar gibi birbirini takip eden avantajlardır. Outsourcing'in muhtemel sakıncaları da personel kontrolünün yitirilmesi, personel arasında anlaşmazlıkların olması ve personelin önemli becerilerininin yitirilmesi gibi birbiri ile benzer ve iç içedir. Bu nedenle, outsourcing bir moda olarak değil, işletmenin durum ve şartlarına göre seçilmelidir.<sup>165</sup>

<sup>165</sup> Alan FOWLER, a.g.e..

Outsourcingin avantaj ve dezavantajları birbirine yakın ve benzerdir. Bir husus aynı anda avantaj ve dezavantaj olabilir. Örneğin, yapılan literatür taramasında maliyetleri ve kaliteyi düşüren outsourcing uygulamalarına rastlanıldığı gibi, maliyetlerin ve kalitenin yükselmesine neden olan outsourcing uygulamalarına da rastlanmıştır. Bunun gibi birçok husus seçilen outsourcing işletmesine ya da uygulanan yöntemine göre avantaj olabileceği gibi dezavantaj da olabilmektedir.

Outsourcinge geçiş için 8 aşamadan oluşan bir model sunulmuştur. Bu model satıcı seçimi için yol göstericidir. İyi bir outsourcing satıcısı seçimi için bu aşamaların hepsinden geçilmesi ve her aşamada bulunan önemli detaylara dikkat edilmesi gerekmektedir. En zor ve önemli olan aşama gözden geçirme ve uygulama aşaması olan son aşamadır. Yapılan seçimin gözden geçirilmesi ve kontrolü için yapılması gereken bir takım işlemlerin olduğu bu aşamada son derece dikkat edilmesi gerekmektedir. Sonuçta, outsourcing'e geçiş süreci, uzun ve zor bir süreç olarak karşımıza çıkmakta ve işletmenin yönetim felsefesinde önemli değişiklik gerektirmektedir.<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Brian WALLS, Inside Outsourcing, *Network Computing*, 1998, Sayı:9, s.60

## BÖLÜM-3 OTEL İŞLETMELERİNDE ÇAMAŞIRHANE DEPARTMANI

### 3.1. GİRİŞ

Bu bölümde kat hizmetleri bölümü ve özellikle çamaşırhane departmanı ile ilgili literatür bulgularının sunulması amaçlanmıştır. İlk olarak otel işletmelerinin organizasyon yapısı incelenmiş, otel işletmelerinde kat hizmetlerinin önemi, kat hizmetlerinin alt bölümleri ve son bölümde ise çamaşırhane departmanının önemi ve işlevi açıklanmıştır.

### 3.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

Organizasyon, içerisinde çeşitli faaliyetlerin yürütüldüğü bir yapıdır. Firma ve kuruluşlar içinde organizasyon, görevlerin dağıtımı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve onlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gibi konularla ilgilenir. Organizasyon kavramı, denetim alanı (bir yöneticinin doğrudan gözetebileceği astların sayısı), yönetim düzeyleri (yönetim basamaklarının sayısı), yetki devri (emir komuta hattında atanmış kişilere yetki ve sorumlulukların dağıtılması) gibi kavramları açıklamaktadır.<sup>167</sup> İyi bir organizasyon işlerin düzenli, zamanında, istenilen standartta yapılmasını sağlar. Bölümler arası çıkabilecek problemleri en aza indirir. Çalışanların daha az enerjiyle daha çok iş yapmalarına yardımcı olur. Organizasyonun iyi işlemesi görev alan kişilerin üstlerine karşı sorumlu olduklarını bilmeleriyle mümkündür.<sup>168</sup> Bu bölümde yönetim kavramları üzerinde durmaktan çok, otel işletmelerinin örgüt yapısı incelenecektir.

<sup>167</sup> S. MEDLİK, *Otel İşletmeciliği*, Ceylan Matbaacılık, Bursa-1997, s.89

<sup>168</sup> Serap İNAL, Nilüfer MUMCULAR, *Kat hizmetleri Organizasyon Temizlik Terimleri ve Metodları*, T.C. Turizm Bakanlığı, Publisher Yorum Matbaası, Ankara-1995, s.22.

Otel, yapısı teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden bir işletmedir.<sup>169</sup> Otel işletmesi, öncelikle müşterilerine konaklama olanağı sağlayan, ikinci aşamada yiyecek ve içecek gibi gereksinimlerinin karşılanması için çeşitli malzemelerden yararlanarak mal ve hizmet sunan ve satan işletmelerdir.<sup>170</sup>

Otellerin kuruluş amacı herhangi bir nedenden dolayı, geçici bir süre yaşadığı yerden ayrılan insanların konaklama(yatak) ihtiyacını karşılamaktır. Günümüzde konaklamanın dışında restoran, bar, çamaşır hizmeti, eğlence, konferans salonu, sauna, fitness center, yüzme havuzu, alışveriş merkezleri gibi hizmetler, konaklayan insanların konaklama esnasında duydukları bu tür ihtiyaçlarını karşılamak için oteller tarafından müşterilerin hizmetine sunulmaktadır.

Otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran farklılıkların olduğu savunulmaktadır.<sup>171</sup> Bunlar ;

- Otel işletmeleri büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyulan, emek-yoğun işletmelerdir.
- Otel işletmeciliği dinamikdir. Otel işletmeciliği, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Müşteri sürekli kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Bu nedenle otel işletmeleri, kendini devamlı olarak yenilemek zorundadır.
- .Turizm pazarında yer alan tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürede değişmesi otel işletmelerini, sahip oldukları varlıkları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır.

<sup>169</sup> Hasan OLALI, Meral KORZAY, *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Dağıtım A.Ş. Ankara, 1993, s.25.

<sup>170</sup> Adnan TÜRKSOY, *Otel Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi, Ankara-1998, s.34.

<sup>171</sup> Nazmi KOZAK, Meryem AKOĞLAN, Metin KOZAK, Genel Turizm İlkeler- Kavramlar, Anatolia Yayıncılık, Ankara-1994, s.35-36, Nazmi KOZAK vd. *Otel İşletmeciliği Anatolia Yayıncılık, Ankara-1995, s.7-11, Burhan ŞENER, a.g.e. s.15-18, Fermani MAVİŞ, Otel yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulanması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir-1985, s.21, Ayhan Gökdeniz, Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara-1999, s.8-9, Orhan BATMAN, Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı-1999, s.14-16.*

- Otel işletmeleri kuruluşta ve faaliyetlerinin devamında büyük sermayeye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle otel işletmeleri sermaye-yoğun işletmelerdir.
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, dayanıksız bir yapıdadır. Bunun anlamı, otelin ürünü olan mal ve hizmetlerin stoklama, bekletilme gibi gelecek dönemlere aktarılma özelliğinin bulunmamasıdır.
- Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri dinamik bir süreç gerektirmektedir. Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin stoklanma olanağının bulunmaması, pazarlama faaliyetlerinin diğer endüstri işletmelerine oranla daha dinamik bir yapıda gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır.
- Otel işletmelerinin sundukları ürünlerin pazarlanması faaliyetinde sadece ürünün satışı olmayıp, aynı zamanda bir bölgesel ve uluslar arası imaj yaratma faaliyetidir.
- Endüstri işletmelerinde mamül, üretim aşamasından müşterinin tüketimine kadar planlanır ve değişik yerlere gönderilir. Otel işletmelerinde ise; sunulan ürünler ve hizmetler konuklar tarafından ancak otelin bünyesinde tüketilebilir.
- Otel işletmeleri “zaman” satar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekir. Oda satışları gecelerle sınırlıdır. O gece satılmayan oda, işletme için mali bir kayıptır.
- Otel, günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk oteller hariç) hizmet veren bir işletmedir.
- Otel birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otel işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Otel işletmelerinde satışa sunulan ürünlerin ve hizmetin bedeli peşin olarak alınmaktadır. Bu da müşteri borçlarının düşük seviyede bulunmasını sağlar. Diğer işletmelerde, alacaklar hesabı “müşteri borçları” inşaat sektöründe (%40), ticaret işletmelerinde (%22), endüstri işletmelerinde (%14) iken bu oran otel işletmelerinde (%2) dir. Yalnız bu oranın düşük seviyede tutulabilmesi için de, konuk hesaplarının her an

ödemeye hazır halde bulundurulması gerekir. Çünkü konuklar günün her saatinde otelden ayrılmak isteyebilirler.

- Otel işletmeciliğinde talebin, önceden kesin bir şekilde tahmin edilmesi çok güçtür. Çünkü; otel işletmeciliğinde talep, ekonomik ve politik dalgalanmalardan hemen etkilenir. Bu nedenle otel işletmeciliğinde risk yüksektir. Ayrıca, otel işletmelerinde mevsim değişiklikleri de, talebin belli dönemlerde artmasına neden olmaktadır.

Otel işletmelerinin organizasyon şeması şekil-1 de gösterilmiş ve bu şemada yer alan personel tablo 3.1. de sırasıyla açıklanmıştır.<sup>172</sup>

Şekil 2.



<sup>172</sup> Burhan ŞENER, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Şafak Ofset, Ankara, 1997 s.208.

**Tablo-3.1. Otel İşletmeleri Organizasyonunda Yer Alan Personelin Görevleri**

<b>Genel Müdür</b>	Belirlenmiş politikalar doğrultusunda bütün otelin yönetimini ve denetimini sağlamakla görevlidir. Yeri geldiğinde yeni strateji hazırlar ve stratejik kararlar alabilir.
<b>Genel Müdür Yardımcıları</b>	Otellerde genel müdüre bağlı olarak çalışır ve kendisine bağlı olan birimlerin yönetimini ve denetimini sağlar. Genel müdürün olmadığı zamanlarda, genel müdürün tüm yetki ve sorumluluklarını devralır.
<b>Muhasebe Müdürü</b>	Otelin gelir ve giderlerini ayrıntılı bir şekilde inceleyerek maksimum bir verim sağlayacak biçimde, maliyetleri, fiyatları ve ödemeleri kontrol eder, kredi, maliyet kontrol, ön kasa ve muhasebe bölümlerinin uyumlu bir şekilde ve otelin politika ve prosedürleri çerçevesinde çalışmalarını sağlar.
<b>İnsan Kaynakları Müdürü</b>	Personelin işe alınması, eğitimi, başarı değerlendirilmesi, personelle ilgili tüm sorunların çözülmesini sağlar.
<b>Teknik Müdür</b>	Otelin teknik onarım ve bakım işlerinin periyodik olarak yapılmasını, arıza ve aksaklıkların anında çözülmesini sağlar. Teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek yapılacak yenilikler ve otel bünyesinde alınması gereken tasarruf önlemleri konusunda çalışmalar yapar.
<b>Satış ve Pazarlama Müdürü</b>	Bireysel veya kuruluşlara yönelik olarak oda ve ziyafet satışlarını en yüksek düzeye çıkarmak için şirketler, kurumlar, diplomatik kuruluşlar, devlet daireleri, havayolları ve seyahat acenteleri ile ilişkileri yürütme işleri ile uğraşır.
<b>Satın Alma Müdürü</b>	Otelin tüm departmanlarının ihtiyacı olan malzemeleri, en uygun fiyat ve kalitede almakla görevli kişidir.
	Otellerde yangın, hırsızlık, sarhoşluk, kaza, ölüm gibi pek çok olası tehlikeye karşı, konukları, konukların ve otelin

<b>Güvenlik Müdürü</b>	eşyalarını korumakla ve bu konudaki her türlü önlem ve tedbirin alınmasını sağlamakla görevli, özel eğitim almış güvenlik biriminin amiridir.
<b>Yiyecek İçecek Müdürü</b>	Otel işletmelerinde, yiyecek ve içeceklerin teslim alınması, depolanması, pişirilmesi ve servisine kadar bir çok işlemin yapılmasından ve yiyecek içecek departmanında çalışan personelden sorumludur
<b>Ön Büro Müdürü</b>	Oda satışlarını en iyi ve maksimum kar getirecek şekilde yapmak ve ön büroda çalışan personeli yönetmek ve eğitmekle görevli kişidir.
<b>Kat Hizmetleri Yöneticisi</b>	Otel işletmelerinin temizliği, bakımı, dekorasyonu ve güvenliğini sağlayan, personeline temizlik güvenlik ve ilk yardım konularında gerekli eğitimi veren, otelde kullanılan mobilya ve mefruşatın ve temizlik araç gereçlerinin korunmasını sağlayan, çamaşırhanenin denetimini yapan kişidir.

### 3.3. OTEL İŞLETMELERİNDE KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI

. Otellerin hizmet sunan kuruluşlar olarak görevleri misafirleri için en kaliteli hizmeti sunmaktadırlar. Misafirler bu servisten faydalanırken bazı departmanlarla yüz yüze diyalog kurarlar ve bazı departmanların ise varlığından haberleri bile olmayabilir. Kat hizmetleri pozisyonları ve çalışma alanları açısından misafirlerin devamlı birebir ilişkide bulunmadığı ama otel misafirlerinin memnuniyeti için sıkı bir şekilde çalışan departmandır.

Kat hizmetlerinin uluslararası ifadesi housekeeping'tir. Otellerde housekeeping çeşitli alanları inceleyerek temizlik derecesini ölçen ve sonuçları kaydeden ve rapor eden bir sistem olarak da ifade edilmektedir.<sup>173</sup> Otellerde kat hizmetleri departmanının görevi, otelin temizliğini, dekorasyonunu, bakımını ve



düzenini sağlamaktır. Konuk odalarının günlük olarak temizliği ve bakımı ile genel alanların temizliği ve bakımı kat hizmetlerinin görev alanına girer. Otel çamaşırlarının ve müşteri çamaşırlarının yıkanması işi de eğer otelin çamaşırhanesi varsa kat hizmetlerinin görevidir. Otelde çamaşırhane yoksa ve dışarıdan bir temizlik firması bu görevi üstlenmiş ise kat hizmetleri bölümü çamaşırların takibini yapar

Kat hizmetleri departmanının diğer görevleri güvenilir ve temiz bir servis sunmak, bu temizliği otelin bütününde uygulayabilmek, çalışan herkesin eğitimini, kontrolünü ve yönetimini yapmak, diğer departmanlarla sıkı ilişkiler içinde olmak, personele her türlü güvenlik prosedürünü öğretmektir. Misafir şikayetleri ve sorunları ile ilgilenmek, gerekli olan her türlü ekipmanın (özellikle tekstil ürünlerinin) eksiksiz bulunmasını sağlamak, kayıp eşyalarla ilgilenmek, otelin baştan sona çiçek düzenlemesini yapmak, sorumlu oldukları anahtarların kontrolünü yapmak, her housekeeping elemanının temizlik ve bakım konusundaki bilgilerini her zaman için taze tutmak ve periyodik toplantılarla iş ve görev tanımlarını ve ayrıca yapacak işleri görüşmektir.<sup>174</sup>

Konuklar otelde kaldıkları sürenin büyük bir kısmını uyuyarak ya da yataklarında dinlenerek geçirirler. Kat hizmetleri bölümü konuklara en uzun süreyle hizmet sunan ve devamlı temasta bulunduğu bölümdür. Dolayısıyla kat hizmetleri personelinin hizmetin sunumunda göstereceği titizlik, konukların otel hakkındaki düşüncesinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.<sup>175</sup> Bir binanın temelini sağlam olması ne kadar önemli ise bir konaklama işletmesinde de kat hizmetleri o kadar önemlidir. Özellikle konukların zamanlarının 1/3'ünü uykuda, 1/3'ünü ise kat hizmetlerinden yararlanarak geçirdikleri düşünüldüğünde, kat hizmetlerinin bir oteldeki önemi anlaşılmaktadır.<sup>176</sup> Housekeeping departmanı tarafından yürütülen görevler otelin günlük işleyişini doğrudan etkiler ve yapılan işler otel için oldukça kritik yapıdadır.

<sup>173</sup> Selma HINCAL, Kat Hizmetleri Yönetiminde İş ve Personel Kontrolü, *Anatolia*, MNA Ofset, Mart-Haziran İstanbul-1996, s.104.

<sup>174</sup> Ebru KILIÇ, a.g.e. s.60.ve S. MEDLİK, a.g.e. s. 56

<sup>175</sup> Burhan ŞENER, a.g.e., s.128

<sup>176</sup> Serap İNAL, Nülüfer MUMCULAR, *Kat Hizmetleri*, T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Publisher Yorum Matbaası, Ankara-1995, s.14.

Housekeeping kendini çok belli etmese de otel içinde oldukça stratejik bir konumda yer almaktadır.<sup>177</sup>

Otel işletmelerinde kat hizmetleri bölümünün oldukça önemli bir yere sahip olma nedenleri tablo-3.2’de sıralanmış ve aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

**Tablo 3.2. Otellerde Kat Hizmetleri Departmanını Önemli Kılan Unsurlar**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otelin Gelirini ve Müşteri Memnuniyetini Etkiler</li> <li>2. Yatırımların Korunmasını Sağlar</li> <li>3. Geniş Bir Bütçeye Sahiptir</li> <li>4. Müşteriye En Uzun Süreli Hizmeti Sunar</li> </ol>
---

### 3.3.1. Otelin Gelirini ve Müşteri Memnuniyetini Etkiler

Otel gelirlerinin büyük bir kısmı odalardan elde edilir. Temiz, rahat, güvenli, göze hoş gelecek şekilde dekore edilmiş ve sıcak bir atmosferde kalan konuklar otelden memnun kalacaklardır. Müşterinin memnuniyeti, onun otelin diğer alanlarında da rahat harcama yapmasını sağlayacaktır. Örneğin, otelin temizliğinden rahatsız olan ama acente ile geldiği için ya da o yörede başka boş otel bulunmadığı için mecburen otelde kalan konuk, otelin restoranını, barını vb. kullanmayacak bu tür ihtiyaçlarını otel dışındaki işletmelerden sağlayacaktır. Böylece otelin diğer alanlarındaki gelir kat hizmetleri departmanının hatası yüzünden azalabilecektir. Misafir memnuniyeti sağlanması, konukların otelin restoran ve barını da rahatlıkla kullanmasını otelin ve sonuçta diğer alanlarının geliri de arttırabilir.

Günümüzde turizm pazarlamasına önem verilmekte ve tüm gelişmiş pazarlama yöntemleri kullanılmaktadır ancak turizm sektöründe ağızla yapılan

<sup>177</sup> Ebru KILIÇ, a.g.e. s. 58.

reklam hala çok etkili bir yöntemdir. Misafir memnuniyeti sağlanırsa, otelde kalan konuklar, sürekli yaşadıkları yere geri döndüklerinde çevresindeki insanlara otelden övgü ile söz edecekler ve bu kişilerin de aynı oteli tercih etmelerine neden olabileceklerdir. Ayrıca aynı yere bir daha tatile geldiklerinde kendileri de aynı oteli tercih edeceklerdir. Böylece ileriye dönük otelin gelirinin artmasına neden olacaklardır. Oysa misafir memnuniyeti sağlanmazsa , konuk bir daha aynı oteli tercih etmeyeceği gibi, çevresindekilere de tavsiye etmeyecek ve hatta o tesise asla gitmemelerini bile söyleyebilecektir. Bu da otelin gelirinin azalmasına neden olacaktır.

Birçok otelde, oda satışları otelin en büyük tek gelir kaynağıdır ve tüm diğer otel hizmetlerinin satışları toplamından daha fazla olabilmektedir. Aynı zamanda, oda satışları, değişmez biçimde, en yüksek kar oranı veren ve otel faaliyet karının ana payına sahip olan en karlı gelir kaynağıdır. Tablo-3.3 1990'ların başlarında, Horwath International'ın yıllık raporlarında yer alan tüm dünyadaki otellerin ortalama olarak toplam gelirlerinin yarısından çoğunu oda satışlarından elde ettiklerini göstermektedir.<sup>178</sup>

**Tablo-3.3. Dünyada Genel Coğrafik Bölgelerde Oda Satışlarının  
Toplam Otel Gelirleri İçindeki Oranı**

	1990 (%)	1991 (%)	1992 (%)
<b>Afrika ve Ortadoğu</b>	46.0	43.6	45.2
<b>Asya ve Avustralya</b>	54.1	56.0	57.9
<b>Avrupa</b>	49.2	49.1	47.0
<b>Kuzey Amerika</b>	63.9	62.9	71.6
<b>Latin Amerika</b>	53.8	58.5	56.6

<sup>178</sup> S. MEDLİK,a.g.e. , s. 49.

### 3.3.2. Yatırımların Korunmasını Sağlar

Kat hizmetleri bölümü üzerine düşen görevi bilinçli bir şekilde yerine getirirse israfi önler ve yatırımların korunmasını sağlar. Bakım ve arızaların zamanında yapılması, malzemelerin kurallarına uygun depolanması, temizlik maddelerinin ve araç gereçlerinin kurallarına uygun depolanması zarar ve hasarların en aza indirilmesini ve yapılmış olan yatırımların daha uzun süreli kullanılmasını sağlar. Düzenli ve bilinçli bir şekilde yapılan temizlik, mobilya ve mefruşatın da ömrünü uzatır. Kuralına uygun olarak yıkanan tekstil ürünlerinin ve düzenli olarak silinen halıların ömrü daha uzun olur.

### 3.3.3. Geniş Bir Bütçeye Sahiptir

Kat hizmetleri departmanı geniş çalışma alanına ve çok sayıda personele sahip olması nedeniyle gelecekte ihtiyaç duyulacak fazla materyal ve işgücü talebinin tatmin edildiği geniş bir bütçeye sahiptir.<sup>179</sup> Kat hizmetleri bölümünde gerek yatırım aşamasında ihtiyaç duyulan sabit yatırım giderleri, gerekse de işletme aşamasındaki giderler oldukça fazladır. Otelin hemen hemen bütün alanlarının temizliğini ve bakımını yapan kat hizmetleri departmanının, bu görevi en iyi şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan personel ve temizlik malzeme giderlerinin yanı sıra, eskijen ve yıpranan mobilya ve mefruşatın yenilenmesi ve değişen moda göre eskimese dahi değiştirilmesi zorunlu olan mobilya ve mefruşat giderleri için kat hizmetleri bölümüne geniş bir bütçe ayrılmaktadır. Kat hizmetleri bölümü görevini bilinçli ve kurallara uygun bir şekilde yaparak oteli zarara uğratmaktan kaçınmalı, kendisine ayrılan bütçeyi en iyi şekilde kullanmalıdır.

### 3.3.4. Müşteriye En Uzun Süreli Hizmeti Sunar

Misafir otelde konakladığı sürenin önemli bir bölümünü odasında uyuyarak, dinlenerek ya da loby, TV salonu, havuz, vb. kat hizmetlerinin işlev alanlarını

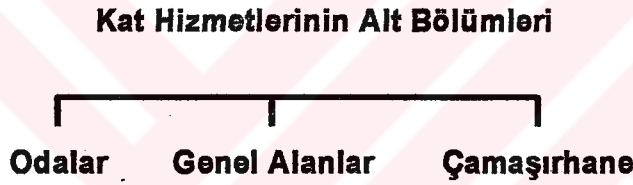
<sup>179</sup> Meryem Akoğlan KOZAK, Meryem Akoğlan KOZAK, *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara-1998, s.4.

kullanarak geçirmektedir. Bu nedenle, müşterilerin otellerdeki konaklamaları sırasında en fazla kat hizmetleri departmanının ürettiği hizmetlerden yararlandığı ve dolayısıyla en fazla bu alanlarda zaman harcadığı söylenebilir.<sup>180</sup>

### 3.4. KAT HİZMETLERİNİN ALT BÖLÜMLERİ

Otellerde kat hizmetleri departmanının alt bölümleri şekil-2 de gösterilmiş ve aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Şekil 3.



#### 3.4.1. Odalar

Bir otelin birinci derecede fonksiyonu, evinden uzak olanlara konaklama hizmeti sağlamaktır ve gece konaklama otelin en ayrıcalıklı ürünüdür. Otel gelirlerinin yarıdan fazlası gibi büyük bir kısmı odalardan elde edildiğine göre kat hizmetleri bölümünün, görev alanı içerisine giren odaların temizliğini son derece dikkatli ve temizlik kurallarına uygun olarak yapması gerekmektedir. Aksi takdirde konuk odasından memnun kalmayacağı için otel de bu en büyük gelir kaynağından mahrum kalacaktır.

<sup>180</sup> Meryem Akoğlan KOZAK, a.g.e. s. 3.

### 3.4.2. Genel Alanlar

Konaklama işletmelerinde, konuk odaların dışında kalan alanlara genel alanlar denir.<sup>181</sup> Otellerde koridorlar, merdivenler, asansörler, vestiyer, lobi, bekleme salonları, idari ofisler, restoranlar, barlar, özel amaçlı salonlar (toplantı, konferans, seminer salonları), genel tuvaletler, personel kısımları, bahçe, havuz, hamam, sauna, fitnes center, casino, otopark-garaj, depolar vb. yerler genel alanlar olarak adlandırılır ve buraların temizlik ve bakımından kat hizmetleri bölümü sorumludur. Konaklama işletmelerinin gece gündüz hizmet vermesi nedeniyle genel alanların hemen hepsi gece ve gündüz konukların kullanımına açıktır. Bu nedenle bu birimlerin, her zaman temiz, düzenli ve bakımlı olmaları gerekir.

### 3.4.3. Çamaşırhane

Birçok ülkede oteller, artan bir biçimde, otel dışındaki çamaşır ve kuru temizleme firmalarından ihtiyaçları için yararlanıyorlarsa da, çamaşırhane ve kuru temizleme üniteleri olan ve bunları kendileri işleten otellerin sayısı da oldukça fazladır. Böyle bir durumda, otel içindeki bu tesisler ayrı bir departman olarak veya kat hizmetlerinin bir alt departmanı olarak örgütlenebilirler.<sup>182</sup> Çamaşırhanenin temel konusunun temizlik olması nedeniyle işlevsel olarak en yakın bölüm olan kat hizmetlerine bağlı olarak çalışması en doğru uygulama şeklidir.<sup>183</sup> Otel işletmelerinde çamaşırhane departmanının işlevi aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

<sup>181</sup> Serap İNAL, Nilüfer MUMCULAR, *Kat hizmetleri-Genel Alanların Temizlenmesi- Periyodik Temizlik*, T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Publisher Yorum Matbaası, Ankara-1996, s.14.

<sup>182</sup> S.MEDLİK, a.g.e. s.56.

<sup>183</sup> Dündar DENİZER, Nilüfer TETİK vd. *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar*, Turhan Kitabevi, Ankara-1998,s.84.

### 3.5. OTELLERDE ÇAMAŞIRHANE ALT BÖLÜMÜ

Çamaşırhane, otel çamaşırlarının (masa örtüsü, peçete, çarşaf, yastık kılıfı, havlu, battaniye, pike, yatak örtüsü, perde vb.), personel üniformalarının ve müşteri çamaşırlarının yıkanıp, ütülendiği ve tamir edilip kullanılabilir hale getirildiği otelin bir bölümüdür. Ütü istemeyen giysilerin gittikçe daha çok tercih edilmesi, konuklar açısından bu hizmetler üzerinde daha az bağımlılık yaratmakla birlikte otellerde bazı müşteriler, özellikle bir-iki günden daha fazla kalanlar veya uzun bir süre evlerinden uzak kalan kısa süreli misafirler, otelde çamaşırhane hizmetlerine genellikle ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür müşteri hizmetleri, üç genel organizasyondan birisi ile sağlanır. Bunlar otelin bir birimi olarak; veya dışarıdan bir çamaşır yıkama ve kuru temizleme firması ile anlaşarak; ya da bir otel grubu içinde çamaşır ve oda hizmetleri, bağlı otellerin merkezi bir tesisi olarak çalışabilir.<sup>184</sup> Özellikle ülkemizde profesyonel anlamda ticari çamaşırhanenin Avrupa'daki kadar gelişmemiş olması ve bu güne kadar gerçek anlamda bu konuda yatırım yapılmamış olması otellerin kendi çamaşırhanelerini kurma ve işletme zorunluluğunu getirmiştir. Ancak günümüzde çok az da olsa bu konuda yeni yatırımlar yapılmış olup kiralama ve yıkama işlemlerinin ticari işletmeler tarafından yapılmasına başlanmıştır.<sup>185</sup>

Çamaşırhane otellerde misafirleri hem doğrudan temas ile hem de dolaylı olarak görsel yönden memnuniyetini etkiler.<sup>186</sup> Örneğin misafirin kullanmış olduğu çarşaf ya da havlu kirliyse, bundan direkt olarak etkilenecektir ama restorandaki perdeler ya da personelin giydiği üniformalar kirli ya da yıpranmış bir görünümde ise bundan görsel olarak etkilenecektir. Otellerde misafir memnuniyetini sağlamak için çamaşırhanenin üzerine düşen görevi en iyi şekilde yapması gerekmektedir.

<sup>184</sup> S.MEDLİK, a.g.e. s.81.

<sup>185</sup> Erol KAYA, Çamaşırhanelerde Hijyenin Önemi, *Gastronomi-S.28*, Boyut Matbaacılık, İstanbul, 1999, s. 98.

<sup>186</sup> Binnur MUSAOĞLU, Konaklama Birimlerinde Çamaşırhaneler, *Gastronomi-S.22*, Boyut Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.178.

Oteller işletmelerinde çamaşırhaneyi önemli kılan unsurlar tablo-3.4 de gösterilmiş ve aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

**Tablo-3.4. Otellerde Çamaşırhaneyi Önemli Kılan Unsurlar**

<p><b>1- Temizlik ve Hijyen.</b></p> <p><b>2- Maliyet</b></p> <p><b>3- Kalite</b></p> <p><b>4- Personel</b></p> <p><b>5- Sabit Yatırım</b></p>
--

### **3.5.1. Temizlik ve Hijyen**

Konukların odalarında ve otelin tüm diğer alanlarında, istedikleri en önemli unsur temizliktir. Konukların otelde geçirdikleri zaman içerisinde, otel ile ilgili karşılaşabileceği olumlu ya da olumsuz izlenimlerin oluşması muhtemelen kat hizmetlerinin görevini yerine getirip getirmemesi ile ilgili olacaktır. Kat hizmetlerinin alt birimi olan çamaşırhane departmanı da temizlik açısından müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çok önemli bir yerdedir. Müşterilerin otelde kullandıkları veya gördükleri çamaşırların yıkanması işlemi çamaşırhanenin görev alanına girer. Çamaşırhane bölümü otel, personel ve müşteri çamaşırlarını temiz bir şekilde yıkamalıdır. Ancak bu sadece gözle görülen bir temizlik değil aynı zamanda hijyenik bir temizlik olmalıdır. Hijyen sağlığı koruma ve devam ettirme bilimidir. Çamaşır hijyeni, çamaşırların temizlik kurallarına uygun olarak götürülmesi, getirilmesi, yıkanması kurutulması ve ütülenmesidir.<sup>187</sup> Otellerde yıkanan ve tekrar kullanıma sunulan çamaşırların, doğrudan doğruya konukça duyumsanan ve gözlenen temizliğin ötesinde özellikle hijyenik açıdan dezenfeksiyon işleminin sağlanması gerekmektedir. Konuğun korunması amaçlı hijyen sadece görsel temizlik

<sup>187</sup> Celalettin ÖZKAN, Serap İNAL, Özgül DEMİR, *Kat Hizmetleri Öğretmen El Kitabı*, T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Publisher Yorum Matbaası, Ankara, 1993, s.58-379.



değil, aynı zamanda güvenli bir şekilde mikroorganizmaları yok etme işlemi anlamına da gelmektedir. Bu işlemlerin oluşturulabilmesi amacı ile çamaşırhanenin fonksiyonel olarak işleyişinin mükemmel şekilde sağlanması gerekmektedir.<sup>188</sup>

Kurumlarda hijyen riskini en aza indirmek için "hijyen uygulamalarının bir bütün olduğunu ve tüm alanlardaki hijyen güvenliğinin bu bütünü oluşturan etkili ve vazgeçilmez parçalar olduğunu unutmamak gerekir.<sup>189</sup> Çok sayıda insanın konaklaması için hizmet veren otel işletmelerin otelin tüm temizlik işlerinde hijyen kurallarına uyması gerekliliği gibi, kullandıkları tekstil ürünlerinin dayanıklı ve uzun ömürlü olmasının yanı sıra insan sağlığına uygun olarak temizlenmesi çok önemlidir. Bunun başarılabilmesi için de tüm çamaşırhane ve housekeeping personelinin genel bir hijyen eğitiminden geçirilmesi gerekmektedir.<sup>190</sup> Çünkü gelen misafirlerden otel işletmesi sorumludur ve hijyen kuralları uygulanmazsa insanların sağlığı tehlikeye atılmış olur.

Hijyenik çamaşırhanenin işlerliğinin sağlanabilmesi için gerekli işlemler tablo-3.5 de sırası ile gösterilmiştir.<sup>191</sup>

---

<sup>188</sup> Erol KAYA, a.g.e. s. 98.

<sup>189</sup> Velaadin KILIÇ, Kurumlarda Çamaşır Hijyeninin Yeri ve Önemi, *Gastronomi-S.22,Boyut Matbaacılı, İstanbul,1997*, s.180.

<sup>190</sup> Erol KAYA, a.g.e. s. 98.

<sup>191</sup> Erol KAYA, a.g.e. s.99.

**Tablo-3.5. Çamaşırhane Hijyenin Sağlanması İçin Uyulması Gereken Kurallar**

-Uygun yer seçimi ve gerekli alanın belirlenmesi, işletmenin büyüklüğüne göre çamaşırhanenin ihtiyaçları, ekipman miktarı, temiz ve kirli çamaşır odasının belirlenmesi gerekir. Proje aşamasında özellikle konusunda uzman bilgilerine başvurulmalıdır.

-Çamaşırılar yıkanırken dezenfeksiyonu sağlayacak ürün ve yöntemlerin kullanılması gerekir.

-Çamaşırhane organizasyon açısından (kirli çamaşır taşınması ve giriş/temiz çamaşır çıkışı ve taşınması)yeterli hijyenik koşullar sağlanmalıdır.

-Kirliler uygun torbalarla toplanıp çamaşırhaneye kapalı olarak taşınmalıdır.

-Yıkanmış ve dezenfekte çamaşırılar temiz kısımda tekrar kirlenmeyi önleyecek şekilde saklanmalıdır.

-Çamaşırhanedeki yüzeylerin, ekipmanların, gider ve kanalların içinin temizliğine de önem verilmelidir.

-Çamaşırhanede uygulanan "yıkama programları" ekonomik ve hijyenik bir sonuç için yıkanan çamaşır türüne ve ait olduğu birime göre hazırlanmalıdır.

-Uygun yıkama ve ağartma maddeleri uygun yıkama programları seçimi ile lekeli ve temiz olmayan çamaşırılarda hem gözle görülen kir hem de mikro organizmalar temizlenirken, çamaşırılarn kullanım ömrü de korunmalıdır.

### 3.5.2. Maliyet

Otel işletmesinde bir çamaşırhanenin kurulması su, elektrik, yakıt, işçilik, amortisman gibi gider kalemleri gibi yüksek maliyet harcaması gerektirir.<sup>192</sup> Çamaşırhanenin kurulması aşamasında ilk sırayı kuruluş öncesi yapılması zorunlu olan etüd ve proje maliyetleri alır. Daha sonra inşaat maliyetleri, tesisat maliyetleri, teçhizat maliyetleri ve mefruşat maliyetleri gelir. Etüd ve proje maliyetleri, yatırım projesinin ilk hazırlık aşaması çalışmalarından, kesin olarak hazırlanmasına kadar

<sup>192</sup> Erol KAYA, a.g.e. s. 98.

geçen süre içinde; inşaat ve tesisat projelerinin yapımı ve benzeri mühendislik, kontrol ve teknik hizmetleri, işletme etüdüleri v.b' ni oluşturan maliyetlerdir. İnşaat maliyetleri, çamaşırhane ünitesinin yapımıyla ilgili maliyetlerdir. Tesisat maliyetleri, ısıtma, sıhhi tesisat, soğutma tesisatı, elektrik tesisatı, haberleşme tesisatı gibi maliyetlerdir. Teçhizat maliyetleri, çamaşırhanede kullanılan bütün araçları ve malzemeleri kapsar. Mefruşat maliyetleri, çamaşırhanenin tefrişi için gereken malzemelerin maliyetidir. Diğer taraftan bakım ve onarım maliyetleri ve çamaşırhanede çalışan personelin giydikleri üniforma, ayakkabı vb. eşyalar ve bunların periyodik olarak değiştirilmesi ya da yenilenmesi bir diğer maliyet unsurunu beraberinde getirmektedir.<sup>193</sup> Büyük oteller kendi bünyelerinde kurdukları çamaşırhanenin yatırım ve diğer maliyetlerini karşılayabilir ve hatta misafir çamaşır hizmetlerinden çamaşırhaneyi kara bile geçirebilirken, küçük oteller oldukça yüksek olan çamaşırhanenin maliyetlerini karşılamayabilirler.

Çamaşırhanede yıkanan çamaşırların maliyeti, yıkanan çamaşır kime ya da hangi departmana ait ise oraya işlenir. Örneğin çarşaf, yastık kılıfı, havlu gibi konuk odasına ait çamaşırların maliyeti oda maliyetine, masa örtüsü, peçete gibi restorana ait çamaşırların maliyeti yiyecek fiyatlarına aittir. Çamaşırhanenin giderleri oda maliyetlerinin bir parçasıdır. Müşterilere ait çamaşır ve kuru temizleme giderleri, müşteri hesaplarına kaydedilir ve bu otele mal oluş fiyatının üzerinde bir fiyatla yapılır.<sup>194</sup>

Bazı oteller misafir ve oda çamaşırlarının yıkanmasını bir hizmet olarak görür ve bu hizmetten direkt giderlerin karşılanmasından daha fazla bir şey beklemez. Fakat çoğu büyük otelde, gelir sağlayıcı bir faaliyet olarak görülür; gelir ve giderler ona göre izlenir ve faaliyet sonuçları ayrı olarak hesaplanır. Otel sağladığı bu hizmet karşılığında bir harcama içine girer. Dolayısıyla, bu giderlerin oda maliyetlerine eklenerek otelde kalan tüm müşterilere daha yüksek fiyatlarla yansıtılmasından çok kullananlarca karşılanması daha uygun görülmektedir.<sup>195</sup>

<sup>193</sup> Adnan TÜRKSOY, a.g.e. s.39-40.

<sup>194</sup> S. Medlik, a.g.e. s. 81.

<sup>195</sup> S.MEDLIK, a.g.e. s.82.

### 3.5.3. Kalite

Otellerde yıkanan çamaşırlarda iyi bir temizlik performansı müşteri memnuniyetinin elde edilmesi, görünümlerinin bozulmaması, uzun süre kullanılabilmesi ve leke/hasar problemleri ile karşılaşmamak için diğer bir dizi koşul yanında, çamaşırhane düzeninin elverişli, temizlik işlemlerinin kurallara uygun ve yıkama programlarının sağlıklı olması gereklidir. Bir tesisin çamaşırhanesi verilen hizmetin kalitesi yönünden çok önemlidir. İyi bir çamaşırhanede, mekânın yapılacak işin kapasitesine uygun olması gerekir. İyi planlanmış ve sistemi iyi kurulmuş çamaşırhaneler işlevsellik ve yapılan işin kalitesi için önemlidir. Çamaşırhanenin içinde sıcak ve nemli havayı emen, temiz/soğuk hava veren havalandırma sistemleri bulundurulmalıdır. Sistemli bir çamaşırhanenin kurulabilmesi için gelişmiş teknolojiden yararlanılarak makine üreten firmalar, turistik işletmeler için sayısız ekipman alternatifini sunmaktadırlar.<sup>196</sup> Otellerin iyi kalitede çamaşır yıkama hizmeti verebilmesi için her şeyden önce iyi kalitede ekipmanın olması gerekmektedir. Bunun için oteller ekipman almadan önce iyi bir piyasa araştırması yapmalıdırlar. Hijyen kavramı hangi tarihte bilinmeye ve tanınmaya başladığı belli olmasa da gerçek olan, bu kavramın yıllardır var olduğudur. Günümüzde hijyen koşullarına uygun hizmet sağlamak da otel işletmelerinde önemli bir kalite unsuru olarak düşünülmektedir.<sup>197</sup>

### 3.5.4. Personel

Çamaşırhane personelleri, çamaşırhane müdürünün denetiminde, çamaşırhane şefi, yıkayıcılar, makine teknisyeni, ütücüler, markalayıcılar, depo sorumlusu, kuru temizleme personeli, terziler, kolacılar, personel çamaşırcıları, çamaşır taşıyıcıları ve çamaşırhanedeki sisteme göre çalışan diğerleridir. Örneğin bazı çamaşırhanelerde görevleri sadece elle yıkanacak çamaşırlar, temizlikte kullanılan malzemelerin

<sup>196</sup> Binnur MUSAOĞLU, a.g.e. s.182.

<sup>197</sup> Meryem, Akoğlan KOZAK, Ağırlama Üniteleri ve Personel Alanları Hijyeni, *Gastronomi-S.15*, Boyut Matbaacılık, İstanbul, 1998, s.98.

yıkanması, çamaşırhanenin temizliği, çamaşır odasının düzeni vb. olan bir veya daha fazla personel bulunur

Otel işletmeleri emek yoğun üretim tarzına sahip olduklarından işçilik maliyetleri işletmelerin toplam maliyetleri içinde büyük yer tutar (toplam maliyetlerin %30'u). Ayrıca işçilik maliyetleri, yapılan işlerle doğru yönde değişen bir maliyet türü olmaktan çok, üzerine ilaveler yapılan birleşik bir maliyet türüdür (SSK ve TTF işveren hissesi, çocuk zammı gibi ilaveler).<sup>198</sup> Çamaşırhane de otelin diğer birimleri gibi emek yoğun bir hizmet işletmesidir. Çalışan çok sayıda çamaşırhane personeline ödenecek ücretler otel için bir gider oluşturmaktadır. Ayrıca görevleri birbirinden farklı olan bu personelin işlerini hijyen ve temizlik kurallarına uygun yapmaları için belli periyotlarda eğitime tabi tutulmaları gerekir. Bunun sonucunda personel çamaşırhanedeki işleri daha çabuk, kaliteli ve hijyen kurallarına uygun olarak yapabilecektir.

### 3.5.5. Sabit Yatırım

Otel işletmelerinin yatırım projelerinde sabit sermaye yoğunluğu yüksektir. Yapılacak bir otel yatırım maliyetinin büyük kısmını arsa, bina, arazi, teçhizat, donatım gibi sabit maliyet kalemleri oluşturmakta ve toplam yatırım içindeki payı %80 ila %90 arasında değişmektedir.<sup>199</sup> Çamaşırhanelerde de sabit yatırım otel yatırımlarının genelinde olduğu gibi oldukça fazladır. Bir çamaşırhanenin işlevini tam olarak yerine getirebilmesi için çeşitli amaçlara göre kullanılması zorunlu olan makineler ve araç gereçlerin bulundurulması gerekmektedir.

Bir çamaşırhane kurulurken sabit yatırım olarak alınması gereken temel makine ve teçhizatlar tablo-3.6 da gösterilmiştir.

<sup>198</sup> Adnan TÜRKSOY, a.g.e. s.35.

**Tablo-3.6. Çamaşırhanede Kullanılan Temel Araç Gereç ve Makinalar**

<b>-Yıkama Makineleri</b>
<b>-Sıkma Makineleri</b>
<b>-Kurutma Makineleri</b>
<b>-Kuru Temizleme Makineleri</b>
<b>-Ütüler</b>
<b>-Ütü Masaları</b>
<b>-Katlama Tezgahı</b>
<b>-Markalama Makineleri</b>
<b>-Kirli/Temiz Çamaşır Arabası</b>
<b>-Dikiş Makineleri</b>

**3.5.6. Denetimdeki Zorluk**

Denetim, işletmenin planlama aşamasında belirlenen amaçlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini veya hangi düzeyde gerçekleştirilebildiğini aynı zamanda bölümlerin ve iş görenlerin bu süreçte nasıl katkı verdiklerinin belirlenmesidir. Denetim, yöneticinin işletmeyi amacına ulaştırarak çalışmalara giriştikten sonra, bunların gereği gibi yapıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı hangi ölçüde ulaşılmadığı gibi önemli konuları tespit eder.<sup>200</sup> İşletmelerde olumlu veya olumsuz sapmalar belirlendikten sonra, bunların düzeltilmesi ve gelecek dönemde faaliyetlerini geliştirerek sürdürmesi için gerekli önlemlerin alınması zorunludur.

<sup>199</sup> Adnan TÜRKSOY, a.g.e. s.35.

<sup>200</sup> Burhan ŞENER, a.g.e. s.73-74.

Otellerde çamaşırhaneler kendi bünyesi içerisinde bütün departmanların çamaşırını yıkar. Kat hizmetlerinin konuk odası çamaşırını, yiyecek içecek departmanının masa örtüsü, peçetelerini vb., mutfağın önlük, kurulama bezlerini vb., ön büronun ve tüm departmanların üniformalarını ve konukların çamaşırını yıkayan çamaşırhanenin bu değişik alanlarda vermiş olduğu hizmetin denetiminin yapılması gerekmektedir. Bunun için çamaşır temizliğinden anlayan uzmanlara ihtiyaç vardır. Çamaşırın yıkanmasında kullanılan makinelerin kurallarına uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını, denetlemek ve makinelerin periyodik bakım ve kontrollerini yapmak için bu konuda teknik bir uzmana ihtiyaç vardır.

Çamaşır yıkanırken uyulması gereken bir takım kurallar vardır. Eğer bu kurallara uyulmazsa çamaşırhane kaliteli bir yıkama hizmeti veremez. Çamaşır yıkanırken suyun sertlik derecesi bilinmelidir ve suyun sertlik derecesine uygun yıkama maddesi ve miktarı seçilmelidir. Ağartma maddelerinin seçiminde ve kullanımında bilinçli olunmalıdır. Aksi takdirde çamaşırlara zarar verilebilir. Makinelere uygun miktarda çamaşır ve su(makine otomatik değilse) konulmalıdır. Çamaşır fazla konulursa makinelerin temizleme gücü azalır, su fazla konulursa, yıkama ortamı fazla sulandırılacağı için, yıkama ve ağartma maddelerinin etkisi azalır. Tüm bu ve benzeri kurallara personelin uyup uymadığını denetleyecek bu konuda uzman personele ihtiyaç vardır. Sonuç olarak çamaşırhaneler emek yoğun olarak çok sayıda personelle çalıştığı ve yukarıda da belirtildiği gibi çok değişik alanlara hizmet veren işletmeler olduğundan, denetimi için zaman, para ve uzman personele ihtiyaç vardır.

### 3.6. GENEL ÖZET VE SONUÇLAR

Otellerin asıl kuruluş amacı, geçici olarak seyahat eden insanların konaklama ihtiyacını karşılamaktır. Konaklamanın yanı sıra verilen diğer hizmetler, konaklayan insanların konaklama esnasında duydukları ihtiyaçları karşılamak için verilmektedir. Kat hizmetleri departmanının işlevi, otelin temizliğini, bakımını ve dekorasyonunu yapmaktır. Otel içindeki departmanlar arasında kat hizmetleri bölümü, konuklara en

uzun süreyle hizmet sunan ve konukların devamlı iç içe olduğu departman olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca otel içerisinde dolaştığı hemen her alan(bahçe, lobi, koridorlar, merdivenler, asansörler, restoran vb.) kat hizmetleri bölümünün görev alanı içerisine girmektedir.

Genellikle otel işletmelerinde kat hizmetleri departmanının alt bölümü olarak hizmet veren çamaşırhane (çamaşır yıkama hizmeti dışarıdan karşılanıyorsa takibi kat hizmetlerinin sorumluluğu altındadır) oteldeki departmanlar arasında en az kat hizmetleri departmanı kadar önemlidir. Misafirler otelin hemen her alanında çamaşırhane hizmetleri ile karşılaştıkları için çamaşırhane, çamaşır yıkama hizmetini en iyi şekilde yapmalıdır.

Otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmeti, 3 değişik şekilde karşılanmaktadır. otel işletmesinin bir bölümü veya kat hizmetlerinin bir alt departmanı olarak, dışarıdan bir temizlik firması ile ya da bağlı otellerin merkezi bir tesisi olarak bu hizmet karşılanmaktadır. Günümüzde bir çok ülkede oteller artan bir biçimde, çamaşır yıkama hizmetlerini, dışarıdaki temizlik firmaları aracılığı ile karşılıyorlarsa da, kendi bünyesi içerisinde bu hizmeti karşılayan otellerin sayısı oldukça fazladır.

Temizlik ve hijyen, dekorasyon, rahatlık, konfor ve güvenlik, maliyet, kalite, personel ve sabit yatırım unsurları otellerde çamaşırhaneyi oldukça önemli kılmakta ve bu hizmetin iyi verilmesi müşteri memnuniyeti açısından oldukça önem taşımaktadır. Kat hizmetlerinin sorumluluk alanına giren çamaşırhane ve müşteri, personel ve otel çamaşır hizmetleri otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve karlılık açısından son derece önemli olmasına rağmen, yapılan literatür taramasında otel işletmelerinin çamaşır yıkama hizmeti ile ilgili outsourcing çalışmasına rastlanmamıştır.



## BÖLÜM-4 YÖNTEM VE BULGULAR

### 4.1. GİRİŞ

Bu bölümde çalışmanın yöntemi ile ilgili bilgi verilmiştir. Muğla ilindeki konaklama işletmeleri hakkında genel bilgi verilmiş, ve örneklem grubunun seçimi, anket ve karşılıklı görüşme yolu ile elde edilen bulgular sunulmuştur. Bulgular 4 ayrı şekilde incelenmiştir. Öncelikle ankete katılan kişiler hakkında bilgi verilmiştir, ikinci olarak anketin yapıldığı yöneticilerle ilgili kişisel bilgiler , üçüncü kısımda çamaşır yıkama hizmetini kendi bünyesinde sağlayan işletmeler ve son olarak da çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan karşılayan işletmeler hakkındaki anket sonuçları incelenmiştir.

### 4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 4.2.1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma konusunun seçilerek anlaşılması ve araştırmanın tarihsel bir perspektife oturabilmesi, konu hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmak için literatür taraması yapılmıştır.<sup>201</sup> Araştırmada Muğla ilindeki konaklama işletmelerinin kat hizmetleri yöneticilerinin, otel işletmelerinin çamaşır yıkama hizmetleri konusundaki bilgi ve tecrübelerinden faydalanmak amacıyla anket çalışması yapılmış<sup>202</sup> ve araştırmacının doğrudan gözlemleri ve anket çalışması yanında, konu hakkında insan kaynağının görüş ve düşüncelerini öğrenmek ve detaylı bilgi toplamak için konu ile ilgili bireylerle karşılıklı konuşarak bilgi toplama tekniği olan görüşme araştırma da kullanılmıştır.<sup>203</sup> Çamaşır yıkama hizmetini kendi bünyesinde karşılayan işletmeler

<sup>201</sup> Ali BALCI, *Sosyal Bilimlerde Araştırma-Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Bilgisayar Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti. Ankara-1997, s.64.

<sup>202</sup> Burhan BALCIOĞLU *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*, Der Yayınları, İstanbul-1997, s.71.

<sup>203</sup> Aysel AZİZ, *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, Turhan Kitabevi, Ankara-1994, s.85 ve, Burhan BALCIOĞLU, a.g.e. İstanbul-1997, s.71.

ve çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan karşılayan işletmeler için 2 ayrı anket formu hazırlanmıştır. Anket forumlarındaki ilk 3 soru konaklama işletmeleri ile ilgili sorulardır. Bu sorular ile işletmelerin sınıfı, yatak kapasiteleri ve kat hizmetleri bölümünde çalışan personel sayısına ait bilgilere ulaşılması hedeflenmiştir. Daha sonraki 4 soru çamaşır yıkama hizmetini kendi bünyesinde karşılayan işletmeler için hazırlanan anket formunda, amaşırhane departmanında çalışan personel sayısı, işletme içinden karşılama nedenleri, sakıncaları ve avantajları, çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan karşılayan işletmeler için hazırlanan anket formunda ise, dışarıdaki firmalardan alınan hizmetler, dışarıdaki bir firma ile beraber çalışma aşmasında ortaya çıkan problemler, dışarıdan firma ile çalışmanın sakıncaları ve avantajları hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmak amacı ile sorulmuştur. Son 7 soru yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, medeni hali, turizm sektöründeki tecrübeleri, işletmedeki çalışma yılı, eğitim durumu ve kat hizmetleri yöneticisi olarak karşılaştıkları en önemli sorunlara ulaşmayı amaçlayan sorulardır.

Anket hazırlanırken kat hizmetleri yöneticilerinin eğitim düzeylerinin düşük olacağı düşünüldüğü için, girişte kişisel sorulara yer verilmesinin yöneticilerin motivasyonunu bozacağı düşünülmüş ve bu bölüme anketin sonunda yer verilmiştir. Anket formu hazırlandıktan sonra Bodrum'daki 6 otelde ön uygulama yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda ankette gerekli değişiklikler yapılmış ve anket son haline getirilerek kullanılmıştır

Araştırmanın veri tabanı Muğla ilindeki 410 otelden oluşmaktadır. Muğla il turizm müdürlüğünden alınan bilgilere göre, yatırımı devam etmekte olan konaklama işletmelerinin şu anda yaklaşık olarak yarısı faaliyettedir. Bu nedenle yatırım belgeli tesislerin yarısı veri tabanına dahil edilmiştir.

#### **4.2.2. Örneklem Grubunun ve Seçimi Veri Toplama**

Bu tez çalışmasına veri sağlamak için, Muğla yöresindeki otel işletmeleri seçilmiştir. Bunun nedeni, Muğla ilinin doğal, tarihi ve kültürel varlıklar açısından en

oldukça zengin bir turizm potansiyeline sahip ve Antalya ili beraber ülkemizin önemli turizm merkezlerinden birisi olmasının yanında, Tablo 4.1’de gösterildiği gibi sahip olduğu önemli yatak kapasitesidir.<sup>204</sup>

1999 yılı itibari ile Muğla, Antalya ilinden sonra en fazla turistik tesis, oda ve yatak kapasitesine sahip ikinci ildir. 2000 yılı itibari ile Muğla ilindeki toplam turistik tesis sayısı 2516( 345 işletme belgeli, 405 yatırım belgeli,1766 belediye belgeli), oda sayısı toplam 84.647 (20.194 işletme belgeli, 32.166 yatırım belgeli, 32.287 belediye belgeli), yatak sayısı toplam 199.751’dir.( 49.749 işletme belgeli, 68.879 yatırım belgeli, 81.123 belediye belgeli) Tablo 1’de Muğla ilindeki turizm bakanlığından belgeli turistik işletmelerle, belediye belgeli işletmelerin tesis sayısı, oda sayısı ve yatak kapasiteleri gösterilmiştir.<sup>205</sup> Ayrıca araştırmacının bu bölgede yaşaması çalışmada Muğla ilindeki konaklama işletmelerinin seçilmesindeki diğer önemli nedendir.

Bu araştırmanın verileri, konaklama işletmeleri yöneticilerine uygulanan anket ve karşılıklı görüşme sonucu elde edilmiştir. Anket çalışması, otel işletmelerinin çamaşır yıkama hizmetleri konusunda genel bilgi toplamak ve otellerde çalışan kat hizmetleri yöneticilerinin bu konudaki bilgi ve tecrübelerinden faydalanmak amacıyla yapılmıştır.<sup>206</sup> Araştırmacının doğrudan gözlemleri ve anket çalışması yanında, konu hakkında insan kaynağının görüş ve düşüncelerini öğrenmek ve detaylı bilgi toplamak için konu ile ilgili bireylerle karşılıklı konuşarak, bilgi toplama tekniği olan görüşme araştırma da kullanılmıştır.<sup>207</sup> Üçüncü aşamada ise veriler değerlendirilmiştir. Anket kapalı uçlu, çoktan seçmeli<sup>208</sup> ve sıralamalı<sup>209</sup> sorulardan oluşmaktadır.

<sup>204</sup> Fevzi OKUMUŞ, *Muğla İlinin Turistik Arz ve Talebinin Yapısal Analizi*, 2000’li Yıllarda Ege Bölgesi Turizmini Değerlendirme Toplantısı, 11 Mayıs, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, s.1-3.

<sup>205</sup> Muğla İl Turizm Müdürlüğü Verileri

<sup>206</sup> Burhan BALCIOĞLU *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*, Der Yayınları, İstanbul-1997, s.71.

<sup>207</sup> Aysel AZİZ, *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, Turhan Kitabevi, Ankara-1994, s.85 ve, Burhan BALCIOĞLU, a.g.e. İstanbul-1997, s.71.

<sup>208</sup> Aysel AZİZ, a.g.e. s. 94-95.

**Tablo-4.1. Muğla İlindeki Toplam Turistik tesis, Oda ve Yatak Sayısı(31.12.2000)**

<b>Türü</b>	<b>Tesis Sayısı</b>	<b>Oda Sayısı</b>	<b>Yatak Sayısı</b>
<b>İşletme Belgeli Tesisler</b>			
5 Yıldızlı Otel	10	2581	6008
4 Yıldızlı Otel	16	1920	4261
3 Yıldızlı Otel	73	5693	12193
2 Yıldızlı Otel	129	5653	11405
1 Yıldızlı Otel	22	485	1135
1. Sınıf Motel	1	28	60
1. Sınıf Tatil Köyü	18	4470	10227
2. Sınıf Tatil Köyü	5	843	1612
Apart	9	246	541
Pansiyon	39	754	1510
Kamping	4	287	750
Lokanta	18	-	-
Eğlence Merkezi	1	-	-
Yüzer Tesis	1	21	47
<b>İşletme Belgeli Toplam</b>	<b>345</b>	<b>20194</b>	<b>49749</b>
<b>Yatırım Belgeli Tesisler</b>			
5 Yıldız Otel	6	1733	3777
4 Yıldızlı Otel	21	3012	6482
3 Yıldızlı Otel	88	7503	15538
2 Yıldızlı Otel	165	7846	16326
1 Yıldızlı Otel	30	704	1424
1. Sınıf Motel	1	39	104
2. Sınıf Motel	3	100	196
1. Sınıf Tatil Köyü	31	8671	19142
2. Sınıf Tatil Köyü	6	1512	3664
Pansiyon	49	861	1702
Kamping	3	145	387
Hostel	1	40	137
<b>Yatırım Belgeli Toplam</b>	<b>405</b>	<b>32166</b>	<b>68879</b>
<b>Belediye Belgeli Toplam</b>	<b>1766</b>	<b>32287</b>	<b>81123</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>2516</b>	<b>84647</b>	<b>199751</b>

### 4.3. BULGULAR

#### 4.3.1. Anketin Yapıldığı Yöneticilerle İlgili Kişisel Bilgiler

Tablo-4.2. Yöneticilerin Yaşları

YAŞ	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	n	%	N	%	n	%
17-19	1	2.4	-	-	1	1.6
20-24	2	4.9	3	14.3	5	8.1
25-29	8	19.5	6	28.6	14	22.6
30-34	10	24.4	8	38.1	18	29.0
35-39	8	19.5	2	9.5	10	16.1
40 ve Üstü	12	29.3	2	9.5	14	22.6
TOPLAM	41	100.0	21	100.0	62	100.0

Kat Hizmetlerinde yöneticilik yapanların çoğunluğu orta yaş (25-35) grubunda olduğu görülmektedir. Kat hizmetleri yöneticileri ile yapılan karşılıklı görüşmede otellerde kat hizmetleri departmanında yönetici olma şansının otelin diğer departmanlarına oranla daha yüksek oranda olduğu görülmüştür.

Tablo-4.3. Otel İşletmelerinde Çalışan Kadın ve Erkek Yöneticiler

CİNSİYET	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	n	%	N	%	n	%
KADIN	26	63.4	10	47.6	36.0	58.1
ERKEK	15	36.6	11	52.4	26.0	41.9
TOPLAM	41	100.0	21	100.0	100.0	100.0

Tablo-3 de yöneticiler arasında kadınların oranının %58.1, erkelerin oranının %41.9 olduğu ve halen otel işletmelerinde kat hizmetleri yöneticilerinin çoğunluğunu kadınların oluşturduğu görülmektedir. Yapılan karşılıklı görüşmede kadın ve erkek yöneticiler, eskiden bu departmanda yöneticilerin tamamına yakın büyük bir çoğunluğunu kadınların oluşturduğunu, fakat her geçen sene erkek yöneticilerin sayısının arttığını söylemişlerdir. Kadın yöneticiler, kat hizmetleri departmanın ağır

çalışma ortamının özellikle evli ve çocuklu bayanları yıprattığı için sektörden uzaklaşmak zorunda bıraktığını söylemektedirler. Erkek yöneticiler ise, özellikle eğitim düzeyi yüksek erkeklerin bu departmanı diğer departmanlardan farklı görmeksizin tercih etmeye başladıklarını, çünkü eğitilmiş ve erkek olmanın departmanda yönetici olmayı çok fazla hızlandırdığını bunun da erkekler için cazip olduğunu, ağır çalışma şartlarının erkekleri daha az etkilediğini, hatta diğer departmanlara göre bu departmanın şartlarının daha uygun olduğunu, en azından mesai saatlerinin gün içerisinde ve genelde 8 saatle sınırlı olduğunu, oysa diğer departman yöneticilerinin mesai saatlerinin belli olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo 4.4. Yöneticilerin Medeni Durumu**

MEDENİ DURUMLARI	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	n	%	N	%	n	%
Evli	20	48.8	9	42.9	29	46.8
Bekar	21	52.2	12	57.1	33	53.2
Toplam	41	100.0	21	100.0	62	100.0

Tablo 4'de evli ve bekar sayısının dengede olduğu görülmektedir. Yapılan karşılıklı görüşmede otel işletmelerinde diğer departmanlarda evli sayısının oldukça az olduğu çünkü gece gündüz ve düzensiz çalışma saatlerinin evliliğe engel olduğunu, kat hizmetleri departmanında ise yoğun iş temposuna rağmen çalışma saatlerinin daha düzenli (genelde sabah 8.00, akşam 18.00) olduğu söylenmiştir.

**Tablo-4.5. Yöneticilerin Sektörel Tecrübeleri**

Sektörel Tecrübe (Yıl)	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
0-1	-	-	-	-	-	-
2-4	4	9.8	3	14.3	7	11.3
5-9	18	43.9	9	42.9	27	43.5
10 ve Üstü	19	46.3	9	42.9	28	45.2
TOPLAM	41	100.0	21	100.0	62	100.0

62 işletme yöneticisinden % 89'u (55 kişi) 5 yıl ve üstü tecrübeye sahip kişilerden oluşmuştur.

**Tablo-4.6. Yöneticilerin Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi**

Çalışma Süresi (yıl)	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
1	9	22.0	9	42.9	18	29.0
2	6	14.6	2	9.5	8	12.9
3	2	4.9	1	4.8	3	4.8
4	7	17.1	-	-	7	11.3
5 ve Üstü	17	41.5	9	42.9	26	42.0
TOPLAM	41	100.0	21	100.0	62	100.0

İlk 3 yılda aynı işletmede çalışma süresi her yıl ciddi bir azalış göstermektedir. İlk 3 yıldan sonra da aynı işletmede çalışma süresi artmakta, personel daha kalıcı olmaktadır.

Tablo-4.7. Yöneticilerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	N	%	n	%	n	%
İlkokul	8	19.5	1	4.8	9	14.5
Lise ve Dengi	21	51.2	9	42.9	30	48.4
Üniversite	12	29.3	11	52.4	23	37.1
TOPLAM	41	100.0	21	100.0	62	100.0

Tablo-7 de otellerdeki kat hizmetleri yöneticilerinin % 14.5'nin ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerle yapılan karşılıklı görüşmede, daha önceleri, özellikle üniversite mezunlarının kat hizmetleri departmanını tercih etmedikleri bu nedenle de eğitim düzeyi düşük kişilerin bu departmanda yükselme şansı buldukları saptanmıştır. Ancak günümüzde üniversite mezunlarının da kat hizmetleri departmanını tercih etmeye başladıkları anket sonucunda %37.1 gibi bir rakamla ortaya çıktığı gibi, karşılıklı görüşmelerden de aynı sonuç çıkmıştır.

Tablo-4.8. Yönetici Olarak Karşılaşılan En Önemli Sorunlar

Sorunlar	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
Personel Bulma ve Tutma	13	17.8	12	26.1	25	21.0
Personel Eğitimi	21	28.8	11	23.9	32	26.9
Kaynak ve Yatırım Yetersizliği	11	15.1	9	19.6	20	16.9
K/H Departmanına Önem Verilmemesi	19	26.0	12	26.1	31	26.0
Sorun Yok	9	12.3	2	4.3	11	9.2
TOPLAM	73	100.0	46	100.0	119	100.0

Çamaşır yıkama hizmetini bünyesinde verenler ile dışarıdan alanlar arasında aynı sorunlar ve birbirine yakın oranlar olduğu görülmektedir. Yapılan



karşılıklı görüşmede özellikle konusunda uzman ve eğitim düzeyi yüksek yöneticiler en büyük şikayetin otel yönetiminin kat hizmetleri departmanına önem vermemesi olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler, iş bölümü yapamamaktan çünkü otel yönetiminin kat hizmetlerini her işe her an sürülebilecek elemanlar olarak gördüklerinden şikayetçiler. İş bölümü yaptıklarını ve bu iş bölümüne göre personellerini görev yerlerine gönderdiklerini ama otelin her hangi bir yerindeki sorun veya sorunlar için personellerinin kendilerine danışılmadan alınıp gönderilerek yapmış oldukları iş bölümünün alt üst edildiğini, bu yüzden daha sonra işler aksadığında ise suçlanan tarafın gene kendileri olduğunu söylemişlerdir. Aynı yöneticiler, müşteri açısından, otel işletmesinde kalındığı süre içerisinde, odasının temizliği ve rahatlığının ilk sırada önemli olduğu halde otel işletmelerinde, kat hizmetleri ve çamaşırhane bölümü, yönetim ve oteldeki diğer departmanlar tarafından önemsenmediğini, bunun nedeninin ise, eskiden bu bölümü tercih eden yöneticilerin eğitim durumlarının düşük olması, buldukları konumu hazmedememeleri ve kendilerinin bile departmanın öneminden haberdar olmamalarından kaynaklanmaktadır

Bu çalışmada, günümüzde üniversite mezunlarının kat hizmetleri departmanın tercih etmeye başladıkları ve departmanın öneminin, her şeyden önce kendilerinin farkında olduğu saptanmıştır eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin, personel bulma sorununa da daha ciddi yaklaştıkları görülmüştür. Kolaylıkla personel bulabildiklerini ama eğitim düzeyi yükseldikçe bu bölümü tercih eden personelin azaldığını, eğitim düzeyi düşük olan personelin eğitiminin zor olduğunu ve eğitim için çok fazla zaman harcamak zorunda kaldıkları ve bu personelin denetiminin de ihmale gelmediğini çünkü en küçük bir ihmalde aksaklıkların çıktığını, eğitilmiş personelle çalışmanın (özellikle üniversite eğitimi almış) çok verimli olduğunu ancak bu personelin, çalıştığı süre içinde kendini (kişisel ve departmanına karşı) yapılan haksızlıklara karşı savunduğu için, diğer departman yöneticileri tarafından asi ve istenmeyen kişi olarak görüldüğü ve işine son verilmesi için mücadele edildiği, ya da kat hizmetleri departmanına ve personel olarak kendilerine önem verilmediği için işi bıraktıklarını belirtmişlerdir.

### 4.3.2. Ankete Katılan İşletmelere Ait Bilgiler

**Tablo-4.9. Ankete Katılan İşletme Sayısı**

İŞLETMELER	n	%
Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar	41	66.1
Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar	21	33.9
TOPLAM	62	100.0

Ankete katılan işletme sayısı 62 olup; bunlardan 21 tanesi çamaşır yıkama hizmetini bünyesi dışındaki temizlik firmalarından, 41 tanesi ise bu hizmeti kendi bünyesinde karşılamaktadır.

**Tablo-4.10 İşletmelerin Türleri**

İŞLETME TÜRÜ	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
2 Yıldızlı Otel	6	14.6	6	28.6	12	19.3
3 Yıldızlı Otel	12	29.3	11	52.4	23	37.0
4 Yıldızlı Otel	9	22.0	1	4.8	10	16.1
5 Yıldızlı Otel	4	9.8	1	4.8	5	8.1
1.Sınıf Tatil Köyü	4	9.8	-	-	4	6.4
Apart Otel	6	14.6	2	9.5	8	12.9
TOPLAM	41	100.0	21	100.0	62	100.0

Tablo 10 da çamaşır yıkama işlemini kendi bünyesinde yapan ve dışarıdan sağlayan işletmelerin türleri gösterilmektedir. 1. sınıf tatil köylerinde ve yıldızlı işletmelerde yıldızlar arttıkça, çamaşır yıkama hizmetini kendi bünyesinde sağlama eğilimi artmaktadır.

**Tablo-4.11. İşletmelerin Yatak Kapasitesi**

Yatak Kapasitesi	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
0-49	2	4.9	4	19.0	6	9.6
50-99	4	9.8	5	23.8	9	14.5
100-149	8	19.5	6	28.6	14	22.5
150-199	9	22.0	2	9.5	11	17.8
200 ve Üstü	18	43.9	4	19.0	22	35.5
<b>TOPLAM</b>	<b>41</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>62</b>	<b>100.0</b>

Tablo 11’de görüldüğü gibi, yatak kapasitesi yükseldikçe işletmelerin çamaşır yıkama hizmetini kendi bünyelerinde karşıladıkları görülmektedir. Büyük otellerin kat hizmetleri yöneticileri yapılan karşılıklı görüşmede, işletmenin kuruluş aşamasında yetişmediği için çamaşır yıkama hizmetlerini dışarıdan almak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Dışarıdan yıkama hizmetinden büyük otel yöneticilerinin memnun olmadığı ve otel içerisinde çamaşırhanenin olması gerektiğini, küçük otel işletmeleri yöneticilerinin bir çoğu dışarıdan yıkama hizmetinden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo-4.12. Kat Hizmetleri Departmanında Çalışan Personel Sayısı**

Kat Hizmetleri Personel Sayısı	Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Yapanlar		Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Karşıllayanlar		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
0-4	19	46.3	16	76.2	35	56.4
5-9	7	17.1	2	9.5	9	14.5
10-14	7	17.1	1	4.8	8	12.9
15-19	1	2.4	2	9.5	3	4.8
20 ve Üstü	7	17.1	-	-	7	11.3
<b>TOPLAM</b>	<b>41</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>62</b>	<b>100.0</b>

Tablo 12 de çamaşır yıkama. hizmetini dışardan alan işletmelerin daha az personel istihdam ettikleri görülmektedir

**4.3.3. Çamaşır Yıkama Hizmetini Kendi Bünyesinde Sağlayan İşletmelere Ait Bilgilerdir.**

**Tablo-4.13. Çamaşırhanede Çalışan Personel Sayısı**

Çamaşırhane Personel Sayısı	n	%
0-5	31	75.6
6-9	7	17.1
10-13	2	4.9
14-18	-	-
19 ve Üstü	1	2.4
<b>TOPLAM</b>	<b>41</b>	<b>100.0</b>

Otel işletmelerinin % 75.6'sında 6 kişiden az personel çalışmaktadır. Yöneticiler yapılan görüşmede, yönetimden kaynaklanan nedenlerden dolayı çamaşırhanede olması gerekenden az eleman çalıştırmak zorunda kaldıkları, çamaşırhane çalışma şartlarının çok ağır olduğu(aşırı sıcak ve gürültülü, sirkülasyon çamaşırhanelerin bir çoğunda olmadığı için havasız bir ortam, kimyasallarla çalışıldığı için zehirlenme riskinin olması gibi genelde insan sağlığına uygun olmayan koşullar) bu ağır koşullara kadınların dayanamadığı için genellikle erkek personelle çalıştıklarını ve bu ağır çalışma koşullarındaki personel ücretlerinin az olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo-4.14. Çamaşırhane Hizmetini İşletme İçinden Karşılama Nedenleri**

	n	%
Hiç Düşünülmemiş	2	2.8
Yörede Hizmeti Verebilecek Donanıma Sahip Firma Yok	5	6.9
Daha Önce Denenip Memnun Kalınmamış	4	5.5
Müşteri Çamaşırlarından Ekonomik Getiri Hedeflenmiş	16	22.2
İşletme İçin Yeterince Faydalı Olacağına İnanılmamış	13	18.1
Dışarıdan Hizmet Alma Konusunda Bilgi Yetersizliği	1	1.4
İşletme İçinde Yıkamanın Daha Karlı Olacağı Düşünülmüş	31	43.1
<b>TOPLAM</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>

Tablo-14'de çamaşır yıkama hizmetini işletme içinde karşılamının en önemli nedenleri olarak % 43.1'lik büyük bir oranla "işletme içinde yıkamanın daha karlı

olacağını” ve % 22.2’lik bir oranla “müşteri çamaşırlarından ekonomik getiri hedeflemeyi” düşündüklerini göstermektedir.



Tablo-4.15. Camasırhane Hizmetlerini İşletme İçinde Karşılama Nedenleri ile İşletme Türlerinin Karşılaştırılması

İşletme Türleri	2 Yıldızlı Otel		3 Yıldızlı Otel		4 Yıldızlı Otel		5 Yıldızlı Otel		1. Sınıf Tatil Köyü		Apart Otel		TOPLAM		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Camasırhane Hizmetlerini İşletme İçinde Karşılama Nedenleri															
Hiç Düşünülmemiş	-	-	1	5.0	-	-	-	-	-	-	-	1	10.0	2.0	2.8
Yörede Hizmeti Verebilecek Donanımına Sahip Firma Yok	-	-	1	5.0	-	-	1	11.1	3	37.5	-	-	5.0	6.9	
Daha Önce Denenip Memnun Kalmamış	1	11.1	-	-	1	6.3	-	-	-	-	2	20.0	4.0	5.5	
Müşteri Camasırhanelerinden Ekonomik Getiri Hedeflenmiş	-	-	5	25.0	5	31.3	3	33.3	2	25.0	1	10.0	16.0	22.2	
İşletme İçin Yeterince Faydalı Olacağına İnanılmamış	3	33.3	3	15.0	2	12.5	3	33.3	2	25.0	-	-	13.3	18.1	
Dışarıdan Hizmet Alma Konusunda Bilgi Yetersizliği	-	-	1	5.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.4	
İşletme İçinde Yıkamamanın Daha Karlı Olacağı Düşünülmüş	5	55.6	9	45.0	8	50.0	2	22.2	1	12.5	6	60.0	31.0	43.1	
TOPLAM	9	100.0	20	100.0	16	100.0	9	100.0	8	100.0	10	100.0	72.0	100.0	

Tablo-15’de görüldüğü gibi çamaşırhane hizmetlerini işletme içinde karşılama nedeni olarak 2,3,4 yıldızlı oteller ve apart oteller “işletme içinde yıkamanın daha karlı olacağını”, 5 yıldızlı oteller “müşteri çamaşırlarından ekonomik getiri hedeflediklerini” ve dışarıdan yıkamanın işletme için yeterince faydalı olmayacağına” inanmaktadırlar. Yapılan karşılıklı görüşmede çamaşır yıkama firmalarının şehir merkezlerinde kurulmuş olması, şehir merkezlerine uzak alanlarındaki otel ve tatil köyleri tarafından tercih edilmediği, bu otellerdeki yöneticilerin uzaklıktan kaynaklanan(zaman ve ekonomik) sebeplerin dışarıdan hizmet alımına uygun olmadığı görüşünde olduklarını saptamıştır.

**Tablo-4.16. Çamaşırhane Hizmetlerini İşletme İçinde Karşılamanın Sakıncaları**

SAKINICALAR	n	%
Kalifiye Personel Bulunamaması	13	15.9
İşletme Kaynaklarının Etkin Kullanılmaması	16	19.5
Makinelerin Eskimesi ve Yeni Teknolojiyi Takip Zorluğu	25	30.5
Çamaşır Yıkama Hizmetleri Maliyetinin Yüksek Olması	16	19.5
Sakınca Yok	12	14.6
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>

Tablo 16’da “makinelere eskimesi ve yeni teknolojinin takip zorluğu” çamaşır yıkama hizmetlerini, işletme içinde karşılamanın en önemli sakıncası olarak görülmektedir. Yapılan karşılıklı görüşmeler de bu görüşü doğrular şekilde olmuştur. Yöneticiler otel işletmesi kurulduğunda, bu konuda uzmanlara danışmaksızın bir çamaşırhanenin kurulmuş olduğunu, kuruluş aşamasında dahi verimi azaltıcı bir çok nedenin bulunduğunu(makinelerin iyi seçilmemesi, çamaşırhanenin yerinin iyi seçilmemesi, alanının olması gerekenden çok küçük olması dolayısıyla sıkışık bir ortamın yaratılmış olması gibi) zaman geçtikçe ise makinelerin eskiyerek verimi iyice düşürdüğünü söylemişlerdir.

Tablo-4.17. Çamaşırhane Hizmetlerini İşletme İçinde Karşılamanın Sakıncaları ile İşletme Türlerinin Karşılaştırılması

Çamaşırhane Hizmetlerini İşletme İçinden Karşılama Sakıncaları	İşletme Türleri		2 Yıldızlı Otel		3 Yıldızlı Otel		4 Yıldızlı Otel		5 Yıldızlı Otel		1. Sınıf Tatil Köyü		Apart Otel		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kalifiye Personel Bulunmaması	2	14.3	3	10.7	2	14.3	1	25.0	3	33.3	2	15.4	13	15.9		
İşletme Kaynaklarının Daha Etkin Kullanılmaması	4	28.6	6	21.4	1	7.1	-	-	1	11.1	4	30.8	16	19.5		
Makineelerin Eskimesi ve Yeni Teknolojiyi Takip Zorluğu	5	35.7	7	25.0	6	42.9	1	25.0	2	22.2	4	30.8	25	30.5		
Çamaşırhane Hizmetlerinin Maliyetinin Yüksek Olması	1	7.1	8	28.6	3	21.4	-	-	2	22.2	2	15.4	16	19.5		
Sakınca Yok	2	14.3	4	11.2	2	14.3	2	50.0	1	11.1	1	7.6	12	14.6		
<b>TOPLAM</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>28</b>	<b>100.0</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>	<b>4</b>	<b>100.0</b>	<b>9</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	<b>82</b>	<b>100.0</b>		



İşletme türleri ile çamaşır yıkama hizmetinin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan sakıncalardan “makinelere eskimesi ve yeni teknolojiyi takip zorluğu” birinci sırada yer alırken 5 yıldızlı oteller ve 1. Sınıf tatil köylerinde “kalifiye personel bulunamaması” en önemli sakınca olarak ortaya çıkarken, 5 yıldızlı otellerde %50 gibi büyük bir oranla “sakınca yok” sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo-4.18. Çamaşırhane Hizmetlerini İşletme İçinde Karşılamanın Avantajları**

	ÖNEM DERECESESİ						TOPLAM	
	- 1 -		- 2 -		- 3 -		n	%
AVANTAJLAR	n	%	n	%	N	%		
Kalitenin Korunması	21	51.2	8	19.5	2	4.9	31	25.2
Zaman Tasarrufu	5	12.2	6	14.6	4	9.7	15	12.2
Koordinasyon Kolaylığı	3	7.3	1	2.4	4	9.7	8	6.5
Hijyenik Olması	8	19.5	13	31.8	10	24.3	31	25.2
Maliyetin Daha Düşük Olması	2	4.9	9	22.0	13	31.8	24	19.5
İşletmenin Kendi Kontrolünde Olması	2	4.9	4	9.7	8	19.5	14	11.4
<b>TOPLAM</b>	<b>41</b>	<b>100.0</b>	<b>41</b>	<b>100.0</b>	<b>41</b>	<b>100.0</b>	<b>123</b>	<b>100.0</b>

Yöneticilerden çamaşır yıkama hizmetlerini işletme içinden karşılamanın avantajlarından 3 tanesini önem derecesine göre seçmeleri istenmiştir. Çamaşır kalitesinin korunması 21 işletmede %51.2 gibi yüksek bir oranla 1. Önemli avantaj kabul edilmiş daha hijyenik olması 2. derecede ve maliyetin daha düşük olması 3. derecede önemli tutulmuştur.

Tablo-4.19. İşletme Türleri ile Hizmeti İşletme İçinden Karşılamanın 1. Derecede Avantajının Karşılaştırılması

İşletme Türleri	2 Yıldızlı Otel		3 Yıldızlı Otel		4 Yıldızlı Otel		5 Yıldızlı Otel		1. Sınıf Tatil Köyü		Apart Otel		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hizmeti İşletme İçinden Karşılamanın 1. Derecede Avantajı	2	33.3	9	75.0	4	44.4	2	50.0	1	25.0	3	50.0	21	51.2
Kalitenin Korunması	-	-	1	8.3	2	22.2	1	25.0	-	-	1	16.7	5	12.2
Zaman Tasarrufu	1	16.7	-	-	-	-	-	-	1	25.0	1	16.7	3	7.3
Koordinasyon Kolaylığı	3	50.0	-	-	2	22.2	1	25.0	1	25.0	1	16.7	8	19.5
Daha Hijyenik Olması	-	-	2	16.7	-	-	-	-	-	-	-	-	2	4.9
Maliyetin Daha Düşük Olması	-	-	-	-	1	11.1	-	-	-	-	-	-	2	4.9
İşletmenin Kendi Kontrolünde Olması	6	100.0	12	100.0	9	100.0	4	100.0	4	100.0	6	100.0	41	100.0
TOPLAM	6	100.0	12	100.0	9	100.0	4	100.0	4	100.0	6	100.0	41	100.0

İşletme türleri ile çamaşır yıkama hizmetini işletme içinden karşılamamanın 1. derecede avantajı karşılaştırıldığında genelde bütün işletmelerde “kalitenin korunması 1. derecede önem arz etmektedir. 1.sınıf tatil köylerinde ve apart otellerde ilginç bir dağılım ortaya çıkmıştır. Bu tip işletmelerde “zaman tasarrufu” “koordinasyon kolaylığı” ve “işletmenin kendi kontrolünde olması gibi avantajlar 1. derecede önemli olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan karşılıklı görüşmede bu tip işletmelerin dağınık ve geniş alanlara sahip olmaları ve şehir merkezlerine uzak oluşları çamaşır yıkama hizmeti kendi içinden karşılamamanın avantajlarının yukarıdaki şekilde olduğunu desteklemektedir

#### 4.3.4.Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıda Sağlayan İşletmelere Ait Bilgiler

**Tablo-4.20. Dışarıdan Alınan Hizmetin Türü**

DIŞARIDAN ALINAN HİZMETİN TÜRÜ	N	%
Çamaşır Yıkama Hizmetinin Tamamı	21	100.0
Makinelerin Bakımı	-	-
Temizlik Malzemelerinin Seçimi	-	-
Personelin Eğitimi	-	-
Hizmeti Temizlik Firması Personeli ile Yürütme	-	-
TOPLAM	21	100.0

Çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan alan işletmeler bu hizmetin tamamını satın almaktadırlar.

**Tablo-4.21. Çalışmaya Karar Verme ve Beraber Çalışma Aşamalarında Karşılaşılan Problemler**

Ortaya Çıkan Problemler	n	%
İşletme Gereksinimlerinde	5	12.2
İşletmeye Uygun Bir Hizmet Satın Alma Modelini Belirlemede	8	19.5
Proje Hazırlama Aşamasında	11	26.8
Hizmeti Verecek Firmayı Seçmede	2	4.9
Anlaşma Şartlarını Belirlemede	9	22.0
Geçiş ve Uygulama aşaması	6	14.6
TOPLAM	41	100.0

Yapılan karşılıklı görüşmede kat hizmetleri yöneticilerinin “çalışmaya karar verme ve beraber çalışma” aşamasını bilmedikleri görülmüştür. Tüm açıklayıcı bilgiler kendilerine verilmesine rağmen 21 işletmeden 6 tanesi(%28.6) bu soruya cevap vermemiştir

**Tablo-4.22. Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Bir Firmadan Karşılamanın Avantajları**

AVANTAJLAR	ÖNEM DERECESİ						TOPLAM	
	- 1 -		- 2 -		- 3 -		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%
Malzeme ve Emegın Maliyetini Düşürmesi	9	42.9	1	5.0	1	5.3	11	18.3
Çamaşır Yıkama Kalitesini Yükseltmesi	3	14.3	3	15.0	2	10.5	8	13.3
Bürokrasiyi Azaltması	1	4.8	1	5.0	2	10.5	4	6.7
İşen Teknolojiye Uyum Sağlamaya Yardımcı Olması	3	14.3	3	15.0	2	10.5	8	13.3
Çamaşırhane Yatırımından Doğabilecek Riski Azaltması	1	4.8	8	40.0	3	15.8	12	20.0
Kaynakları Daha Gerekli Yerlere Kullanabilme	1	4.8	2	10.0	2	10.5	5	8.3
Kalifiye Personel Bulma Probleminden Kurtulma	3	14.3	2	10.0	7	36.8	12.0	20.0
TOPLAM	21	100.0	20	100.0	19.0	100.0	60.0	100.0

21 işletmeden 9 tanesi (42.9) çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan karşılamanın, “malzeme ve emegın maliyetini düşüreceğini” en önemli avantaj olarak görmektedir En önemli ilk üç avantaj göz önüne alındığında ise 1. Ve 2. Sırayı “kalifiye personel bulma probleminde kurtulma” “çamaşırhane yatırımlarından doğabilecek riskin azaltılması” seçenekleri %20’lik bir oranla almaktadır. “Malzeme ve emegın maliyetini düşürmesi” seçeneği %18.3’lük bir oranla 3. sırayı almaktadır.

Tablo-4.23. Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Sağlayan İşletmelerin Türleri İle Dışarıdan Hizmet Satın Almanın Avantajlarının Karşılaştırılması

Avantajlar	İşletme Türleri		3 Yıldızlı Otel		4 Yıldızlı Otel		5 Yıldızlı Otel		1. Sınıf Tatil Köyü		Apart Otel		TOPLAM	
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Malzeme ve Emegın Maliyetini Düşürmesi	1	6.7	8	24.3	-	-	1	-	-	-	1	16.7	11	18.3
Çamaşır Yıkama Kalitesini Yükseltmesi	3	20.0	2	6.1	1	33.3	-	-	-	-	2	33.3	8	13.3
Bürokrasiyi Azaltması	2	13.3	1	3.0	-	-	-	-	-	-	1	16.7	4	6.7
Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlamaya Yardımcı Olması	4	26.7	3	3.0	1	33.3	-	-	-	-	-	-	8	13.8
Çamaşırhane Yatırımından Doğacak Riski Azaltması	2	13.3	8	24.3	-	-	1	-	-	-	1	16.7	12	20.0
Kaynakları Daha Gerekli Yerde Kullanabilme	-	-	4	12.1	-	-	1	-	-	-	-	-	5	8.3
Kalifiye Personel Bulma Probleminden Kurtulma	3	20.0	7	21.2	1	33.3	-	-	-	-	1	16.7	12	20.0
TOPLAM	15	100.0	33	100.0	3	100.0	3	-	-	-	6	100.0	60	100.0

İşletme türü ve çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan satın almanın avantajları karşılaştırıldığında, İşletmeler için ilk 3 en önemli avantajın “malzeme ve emeğin maliyetini düşürmesi” ve “çamaşırhane yatırımından doğabilecek riski azaltması” seçenekleri ön planda tutulurken, apart otellerde ve 2 yıldızlı işletmelerde “çamaşır yıkama kalitesini yükseltmesi” seçeneklerinin işaretlenmesi dikkat çekicidir. Yapılan karşılıklı görüşmede bu sınıflardaki otellerin yöneticilerinin çamaşır yıkama hizmetleri ve kat hizmetleri konusu ile ilgili bilgilerinin olmadığını saptamıştır.

**Tablo-4.24. Çamaşır Yıkama Hizmetini Dışarıdan Bir Firmadan Karşılamanın Sakıncaları**

SAKINCALAR	ÖNEM DERECESESİ						TOPLAM	
	- 1 -		- 2 -		- 3 -		n	%
Yanlış veya Yetersiz Bir Firmanın Seçilmesi	8	40.0	5	29.4	-	-	13	26.0
Personel Kontrolünün Yitirilmesi	3	15.0	-	-	-	-	3	6.0
İşletmeyi Mali ve Yönetimsel Olumsuz Etkilemesi	1	5.0	3	17.6	2	15.4	6	12.0
Yapılan Anlaşmanın Yetersiz Kalması	-	-	2	11.8	5	38.4	7	14.0
İşletmenin Bilgi Erozyonuna Uğraması	5	25.0	2	11.8	5	38.4	12	24.0
Çamaşır Yıkama Kalitesinin Düşmesi	3	15.0	5	29.4	1	7.7	9	18.0
TOPLAM	20.0	100.0	17.0	100.0	13.0	100.0	50.0	100.0

Tablo-23 de dışarıdan çamaşır yıkama hizmetinin en önemli sakıncasının “yanlış ve yetersiz bir firma seçimi” olduğunu göstermektedir. Yapılan karşılıklı görüşmede otel işletmelerinin konusunda uzman olan kat hizmetleri yöneticileri, dışarıdaki temizlik firmalarının çamaşır yıkama hizmetine gerekli dikkat ve titizliği göstermediklerini, bu firmalara hijyen açısından güvenmediklerini, kalitesiz deterjan kullandıkları için istenilen temizliğin elde edilemediğini ve çamaşırın yıpranıp ömrünün azaldığını, malzemenin doğru olarak ve zamanında gelmediğini (göndermiş oldukları sayıda ve cinsten çamaşırın gelmemesi, daha fazla ya da daha az, daha kaliteli yada daha kötü çamaşırın gelmesi gibi), otel işletmelerinde sirkülasyonun

fazla olması dolayısıyla her zaman randıman alamadıklarını çünkü dışarıdan bir firmaya belli adet çamaşır gönderilip aynı sayıda yıkanmış çamaşırı teslim almak zorunda olduklarını(işletmenin daha kısa sürede iki adet çarşafa ihtiyacı varsa bunu ekstra temin edemediklerini) oysa işletmenin çamaşırhanesi olsa bu gibi durumlarda hiçbir zorlukla karşılaşmayacaklarını ifade etmişlerdir.

### 4.3. SONUÇ

Bu bölümde, yapılan anket görüşme yoluyla elde edilen bulgular sunulmuştur. Saptanan bulgular, işletme ve kat hizmetleri yöneticilerinin, outsourcing konusunda bilgi sahibi olmadıkları, outsourcingin her zaman kaliteyi artırıp maliyeti azaltmadığı, outsourcingin avantaj ve dezavantajlarının işletmeden işletmeye değiştiği, çamaşır yıkama firmalarının esnek olmadığı ve otellerin ihtiyaçlarını karşılayamadığı, çamaşır yıkama firmalarının yeni ve işi henüz öğreniyor olduklarıdır. Bu bulgular 5. Bölümde tartışılacaktır.

ortamının özellikle evli ve çocuklu bayanları yıpratması dolayısıyla kadınların sektörden uzaklaşmaları ve eğitim düzeyi yüksek erkekler tarafından kat hizmetleri bölümünün diğer departmanlardan farklı görülmesinin tercih edilmeye başlanmasıdır. Kadın yöneticilere ağır gelen şartlar erkek yöneticiler için engel teşkil etmemektedir. Diğer departmanlara nazaran kat hizmetleri çalışma şartlarının daha uygun olması, düzenli mesai saatleri, kısa sürede yönetici aşamasına gelebilme, erkekler tarafından kat hizmetleri departmanının artan bir şekilde tercih edilme sebepleri olmaktadır

Yapılan çalışmada, yıldız sayısı düştükçe, işletmelerin çamaşır yıkama hizmetini dışarıdaki temizlik firmalarından karşıladıkları görülmüştür. Büyük bir alana ihtiyacı olan otel çamaşırhaneleri, zaten küçük olan işletmelerde, bu alanın sağlanamaması ve yatırım maliyetinin yüksek olması nedeniyle, çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan almaya yönelmektedir. Yapılan literatür taramasındaki outsourcingin maliyet düşürücü avantajı, bulgularda yıldız sayısı düşük işletmelerin, dışarıdan bir temizlik firmasını seçme nedeni olarak saptanmıştır. Bu tür işletmelerin outsourcingi seçme nedenleri, maliyeti en aza indirerek kar etme eğiliminde oldukları içindir.

1.Sınıf tatil köylerinde, çamaşır yıkama hizmetinin, işletme bünyesinde sağlama eğilimi artmaktadır. Yapılan literatür taramasında outsourcingin, “her zaman hazır bir çözüm olarak görülmesi ”muhtemel bir sakınca olarak saptanmıştır. Bulgularda, özellikle yapılan karşılıklı görüşme sonucu daha önce bunu denemiş işletmelerin yöneticileri, 1. Sınıf tatil köylerinde hazır bir çözüm olarak dışarıdan bir çamaşır firması seçiminin zararlarını gördüklerini ifade etmişlerdir. 1. Sınıf tatil köyleri, dağınık, geniş bir alana sahip ve şehir merkezlerinden uzak oldukları için, bu hizmetin işletme bünyesinde karşılanmanın daha avantajlı olacağını düşünülmektedir. Yöneticiler, işletme bünyesinde çamaşırhanenin bulunmasının, işletmeye zaman tasarrufu ve koordinasyon kolaylığı sağladığı, hizmetin işletmenin kontrolünde olduğu ve maliyeti düşürdüğü için tercih etmektedirler.



Yatak kapasitesi yüksek olan otel işletmeleri, çamaşır yıkama hizmetini kendi bünyeleri içinde karşılamayı tercih etmektedirler. Oda sayılarının çok olmasından kaynaklanan yıkanacak çamaşır miktarının fazla olması ve geniş alanlarda kurulmaları, çamaşırhane için gerekli alanın mevcudiyeti bu yatırımı yapmanın işletmeler için karlı olacağı sonucunu doğurmaktadır.

Yapılan literatür taramasında, outsourcing seçim kararı almadan önce, işletmelerin outsourcing seçme sürecinden geçmelerinin zorunluluğu saptanmıştır. Outsourcing seçme süreci, işletme gereksinimlerini belirleme, uygun bir outsourcing modelinin belirlenmesi, proje hazırlama, potansiyel outsourcing işletmelerini değerlendirme, outsourcing işletmesinin seçimi, anlaşmayı ve anlaşma şartlarını belirleme ve imza, geçiş aşaması, gözden geçirme ve uygulama aşamasıdır. Bulgulardan edinilen sonuç da, literatürü desteklemektedir. Otel işletmeleri outsourcing seçimine karar vermeden önce, işletme gereksinimlerini belirlemelidirler. Çünkü, outsourcing aynı türde hizmet veren otel işletmelerinden, yıldız sayısı ve yatak kapasitesi düşük olan işletmeler için avantaj olurken, tersi durumdaki işletmeler için dezavantaj olmaktadır. Bu da outsourcingin her işletmenin maliyetini ve karlılığını arttırmayabileceğini ifade eder. Otel işletmeleri, duruma, büyüklüklerine ve mali kaynaklarına göre hareket etmeleri gerekmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda, işletme yöneticilerinin outsourcing seçim sürecini bilmedikleri görülmüştür. Anket ve karşılıklı görüşmelerde tüm açıklayıcı bilgiler kendilerine verilmesine rağmen, bu soruya gerekli cevap alınamamıştır. Outsourcing seçim sürecinin bilinmemesi, işletmenin ihtiyacı olmadığı halde yanlış karar vererek hizmet yardımı almasına neden olabileceği gibi, daha iyi bir outsourcing firması ile çalışma şansını yitirmesine, hizmet yardımı alma kararı veren işletmelerin yanlış anlaşmalar imzalamaları sonucu bir takım maddi ve manevi zarara uğramalarına, geçiş aşamasında zorluklar yaşamalarına ve outsourcingin işletmeye yararlı olup olmadığını bilememelerine sebep olur. Bu bulgular literatürü destekleyici olduğu gibi ciddi ve detaylı bir anlaşmanın da önemini gösteriyor.

Çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan alan işletmelerin bir takım sorunlarla karşılaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu sorunlar yanlış ve yetersiz bir firma seçilmesi, bu hizmeti verebilecek firma sayısının azlığı, var olan firmaların çoğunun kapasitesinin düşük oluşu, yeterli teknolojik donanımlara sahip olmayışları, farklı işletmelerin çamaşırlarını aynı makinelerde yıkamaları( çamaşırların birbirine karışması, zaman ve/veya malzeme kaybına neden olmaktadır.), hijyen kurallarına dikkat edilmediğinin düşünülmesi, çamaşırların yıkama kalitesinin düşüklüğü dolayısıyla kullanım ömrünün kısalması, çıkarılmayan lekeler, çamaşırların zamanında teslim edilmemesi, yıkamanın tamamı bitmeden çamaşırların geri dönüşünün olmaması, kaliteli temizlik maddelerinin kullanılmaması, daha fazla sayıda yedek çamaşıra sahip olma zorunluluğu gibi sorunlardır. Anket sonucunda “yanlış ve yetersiz bir firma seçimi” ilk, “işletmenin bilgi erozyonuna uğraması” ikinci önemli sakınca olarak ortaya çıkarken, karşılıklı görüşmelerde, yöneticilerin en büyük şikayetini, “çamaşırların birbirine karışması” ve “çamaşırların yıkama kalitesinin düşüklüğü dolayısıyla kullanım ömrünün kısalması” oluşturmuştur.

Çamaşır yıkama hizmetini dışarıdan bir firmadan karşılamamanın işletmelere sağladığı avantajlar da bulunmaktadır. Bu avantajlar malzeme ve emeğin maliyetini düşürmesi, özellikle orta ve küçük işletmelerde çamaşırhane yatırımdan doğabilecek riski ortadan kaldırması, çamaşırhane kurmak üzere gereken kaynakları daha gerekli yerlerde kullanabilme, gelişen teknolojiye uyum sağlamaya yardımcı olması, çamaşır yıkama kalitesinin yükselmesi, kalifiye personel bulma probleminden kurtulma ve bürokrasiyi azaltması şeklinde ortaya çıkmıştır. Malzeme ve emeğin maliyetini düşürmesi anket sonucunda en önemli avantaj olarak ortaya çıkmıştır. Bu da literatürü ve R. Charles GREER, A. Stuart YOUNGBLOOD, A. David, GRAY, Michael CANT and Lucy JEYNES, Yasemin TEZEL ,C. Mary LACITY, Leslie WILCOOKS, D. F. FENNY adlı yazarların fikirlerini desteklemektedir.<sup>209</sup>

<sup>209</sup> R. Charles GREER, a.g.e., A. Stuart YOUNGBLOOD, a.g.e., A. David, GRAY, a.g.e., Michael CANT and Lucy JEYNES, a.g.e., Yasemin TEZEL, a.g.e., C. Mary LACITY, a.g.e., Leslie WILCOOKS, a.g.e., D. F. FENNY, a.g.e.

## **BÖLÜM-5 TARTIŞMA VE SONUÇ**

### **5.1. GİRİŞ**

Bu bölümün amacı, bulunan bulguları tartışmaktır. Bölüm, 2 alt bölümden oluşacak, önce bulgular tartışılacak, sonra sonuçlar verilecektir. Tezin genel amacı, outsourcing konusunun, otel işletmelerinin çamaşırhane bölümünde uygulanmasını araştırmaktır. Çalışmanın alt amaçları, otel işletmeleri, outsourcing konusunda ne ölçüde bilgi sahibi olduğunu saptamak, otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinin otel işletmeleri açısından avantajlarını ve muhtemel sakıncalarını araştırmak, otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinde hangi aşamaların takip edildiğini saptanmaktır.

### **5.2. TARTIŞMA**

Otellerde kat hizmetleri ve çamaşırhane bölümü temizlik araç ve gereç maliyetleri yapılan işin gereği oldukça yüksektir. Temizliğin kusursuz yapılması için sürekli olarak temizlik araç gereçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, otel yönetimi, diğer departmanların ihtiyaçlarını, kat hizmetleri departmanı ihtiyaçlarından daha ön planda tutmakta ve kat hizmetlerine ait ihtiyaç teklif ve önerilerine önem vermemektedirler. Bunun nedeni, yönetim tarafından kat hizmetleri bölümünün önemini bilinmemesi ve kat hizmetlerine direkt para akışının olmamasıdır. Otel gelirlerinin büyük bir kısmı odalardan elde edilmesine rağmen, toplu olarak ön büroya yapılan ödemelerin içinde kat hizmetlerinin hiçbir payı olmadığı izlenimini oluşmakta ve bu bölüm, yöneticiler tarafından sadece gider kalemleri olan bir bölüm olarak görülmektedir.

Dikkat çekici bir diğer husus kat hizmetleri departmanında çalışan personelin geçmiş yıllarda hemen hemen tamamının kadın olması, gerek çalışanlar, gerekse de otel yönetimi tarafından bir kadın mesleği olarak görülen kat hizmetleri yöneticiliğinin günümüzde erkekler tarafından da tercih edilmeye başlandığı ve neredeyse, kadın- erkek yönetici sayısının eşitlendiğidir. Bunun nedeni ağır çalışma

### 5.3. SONUÇ

Tezin genel amacı, outsourcing konusunun, otel işletmelerinin çamaşırhane bölümünde uygulanmasını araştırmaktır. Çalışma sonucunda, otel işletmelerinde çok az sayıda outsourcing kullanıldığı ve outsourcing konusunda çok az bilgi sahibi olduğu saptanmıştır. Yıldız sayısı ve yatak kapasitesi düşük işletmelerin daha çok hizmet yardımı alırken, yıldız sayısı ve yatak kapasitesi yükseldikçe hizmet yardımı alma sayısının azaldığı görülmüştür.

Tezin alt amaçları, otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinin otel işletmeleri açısından avantajlarını ve muhtemel sakıncalarını araştırmak, otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinde hangi aşamaların takip edildiğini saptamaktır. “Malzeme ve emeğin maliyetini düşürmesi” anket sonucunda en önemli avantaj, “yanlış ve yetersiz bir firma seçimi” en büyük sakınca olarak ortaya çıkarken yöneticilerin en büyük şikayeti, “çamaşırların birbirine karışması” ve “çamaşırların yıkama kalitesinin düşüklüğü dolayısıyla kullanım ömrünün kısalması” oluşturmuştur. Outsourcingin avantaj ve dezavantajlarının birbiri ile iç içe, olduğu ve duruma göre bazı şeylerin (maliyet, kalite, esneklik) hem avantaj hem de dezavantaj olabildiği saptanmıştır. Çalışma sonucunda işletmelerin outsourcing seçme aşamaları konusunda bilgi sahibi olmadıkları ve rasgele hizmet yardımı aldıkları ortaya çıkmıştır. Oysa karar vermeden önce, işletmelere yol gösterici ve yapılması zorunlu olan 8 aşamadan oluşan bir model takip edilmelidir.

Bu tez, işletme ve otel yönetiminde çok az araştırılmış ve yeteri kadar kaynağı bulunmayan outsourcing ve otel işletmelerinin çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesi, konusuna yeni bir kaynak kazandırmış, yabancı literatürün Türkçe’ye aktarılarak ve otel işletmelerinden veri toplayarak outsourcing konusunda ileride çalışma yapacak ya da konuya ilgi duyan uygulamacı akademisyenler için yararlanabilecekleri bir yayının olmasını sağlamıştır

## 5.4. TAVSİYELER

Bu çalışmanın bulguları ışığında, sektöre ve araştırmacılara yönelik tavsiyeler aşağıda sıralanmıştır.

### 5.4.1. Sektöre tavsiyeler

Otel işletmeleri, outsourcinge karar vermeden önce, outsourcing konusunda ayrıntılı araştırma yapmalıdır ve duruma göre hareket etmelidirler. Outsourcing her zaman hazır bir çözüm olarak görülmemeli, işletmenin ihtiyacı varsa hizmet yardımı alınmalıdır. Outsourcingte geçiş için 8 aşamadan oluşan model takip edilmelidir. Outsourcingte karar veren işletmeler için, anlaşmalar çok önemlidir. Anlaşmalar detaylı olmalı, yaptırımı olmalı ve her iki tarafı da zarara sokmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Çamaşır yıkama hizmetinin dışarıdaki firmaya vermesi kararı, otelin kuruluş aşamasında düşünülmelidir. Otel ve kat hizmetleri yöneticileri, outsourcing ve çamaşırhane konusunda eğitilmelidirler.

Bünyesinde, çamaşırhanesi olan işletmelerin, çamaşır yıkama işlemini profesyonel kişilere bırakmalıdırlar. Çamaşırhane yöneticilerinin(sorumlularının) eğitimlerinin yüksek ve konularında uzman olmaları, hijyenik hizmeti sağlarken, maliyetleri de düşürücü bir unsur olmaktadır.

Çamaşır yıkama hizmeti veren firmaların ise, değişik kapasitede yıkama ünitelerine sahip olmaları ve her bir otel işletmesinin ürünlerini ayrı makinelerde yıkamaları gerekmektedir. Böylece firmalar,kendilerine teslim edilen çamaşırını ayırmak için gerekli olan zamandan tasarruf edecekleri gibi, otel işletmelerinin en büyük şikayeti olan çamaşırınının karışması problemini çözümlenmiş olacaklardır.

Çamaşır yıkama firmaları kaliteli temizlik maddeleri tercih etmelidirler. Kalitesiz ürünle maliyetleri düşürme düşüncesi, çamaşırının yıpranmasına, istenilen temizliğin sağlanamamasına sebep olmakta ve çıkarılamayan lekeler sonucunda her

iki işletme için zaman kaybına yol açmaktadır. Çıkarılmayan lekeler, otel işletmelerinde karşılaşılan en büyük problemlerden biridir. Bu durumdaki çamaşırlar için ikinci bir işlem gerekmektedir. Bazı oteller lekeli çamaşırları biriktirip yeniden temizlenmesi için temizlik firmasına gönderip, özel işleme tabi tutulmasını isterlerken, bazı otel işletmeleri bu tür çamaşırları kendi işletmeleri bünyesinde yeniden temizlemektedirler. Yapılması zorunlu olan bu ikinci işlem otel işletmesi için zaman kaybı olduğu gibi çamaşırların daha çabuk yıpranmasına neden olmaktadır.

Çamaşır yıkama firmalarının ve otel işletmelerinin çamaşır markalama işlemine önem vermesi gerekmektedir. Otel işletmeleri çamaşır markalama işlemini mutlaka yapmalı, temizlik firmaları da çamaşır ayırma işlemini yaparken markalara dikkat etmelidir. Böylece markalı çamaşırlar temizlik firması tarafından daha kolay ayrılabilir ve otel işletmelerinin çamaşırlarının birbirine karışması önenebilecektir.

Çamaşır yıkama hizmeti veren firmalar, yüksek kapasitede hizmet verebilecek, yeni teknolojik donanıma sahip olmalıdırlar. Yüksek yıkama kapasitesine ve yeni teknolojik donanıma sahip olmak, işletmelerin çamaşırları kısa sürede teslim etmelerini sağlayacak ve çamaşır yıkama kalitesini yükseltecektir.

#### **5.4.2. Yeni Bilimsel Çalışmalar Açısından Tavsiyeler**

Otel işletmelerinde, yiyecek içecek, bahçe ve çevre düzeni, personel konusunda outsourcing araştırılabilir. Outsourcing hizmeti veren firmaların sorunları incelenebilir. Şehir otellerinde outsourcing kullanımı çamaşırhanelerde incelenebilir.

## KAYNAKÇA

1. ALLISON, J., Vise President of Human Resources American Airlines, Adress to the Human Resource Round Table, *Texas Christian University*, Fort Worth, TX April 15, 1997.
2. ALLAN, Sandy; CHANDRASHEKAR, Ashok, Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning, *Business Horizons*, March-2000.
3. APPLETON, Elaine., For Better or Worse, CFO, 1996.
4. AYTAÇ, Tufan, vd., *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
5. AZİZ, Aysel, *Araştırma Yöntemleri- Teknikleri ve İletişim*, Turhan Kitabevi, Ankara-1994. 1995.
6. BALCI, Ali, *Sosyal Bilimlerde Araştırma- Yöntem teknik ve İlkeler*, Bilgisayar Yayıncılık San. Tic. Ankara, 1997.
7. BATMAN, Orhan, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı-1999.
8. BEKÇİOĞLU, Selim, *Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi*, Gazi Yayınları, Ankara-1985.
9. BALCIOĞLU, Burhan, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*, Der Yayınları, İstanbul-1997.
10. BEATY, R. W. and SCHNEIER, C.E. New HR Roles impact Organizationel Performance: From Partners to Players, *Human Resource Management*, 1997
11. BERSTEIN, Anrea., Outsourcing: It's A Popular Way to do Business, *Newsday*, 1996.
12. BLOND, Brian, BLOOK Walter, Outsourcing is Often Best Way to get Job Done, *Human Events*, 1997.
13. BURSAL, Nasuhi ve ERCAN, Yücel, *Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar*, Der Yayınları, İstanbul-1994.
14. BÜYÜKMİRZA, Kamil, *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, Barış Kitap Basım Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 1999.

15. CANT, Michael, JEYNES Lucy, What Does Outsourcing Bring You That Innovation Cannot? How Outsourcing is Seen and Curretly Marketed- As a Universal Panacea, *Total Quality Management*, May 1998.
16. CANTONOTTI, C.N. Awaste of Human Resources, *Wall Street Journal*, May-1995.
17. CASCIO, W., F., Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 1993.
18. COOK, D.S., FERRIS, G.R., Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline,. *Human Resource Management*, 1986.
19. CROSS, John, It Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach, *Harvard Business Review*, 1995.
20. DEMİR, Hulusi., vd., *İşletme Ekonomisi ve yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul-1995.
21. DEMİREL, Gülşen, İş Dünyasında Outsourcing, *Capital*, S.1., 1997.
22. DENİZER, Dünder, TETİK, Nilüfer, vd. *Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar*, Turhan Kitabevi, Ankara-1998.
23. DİNÇER, Ömer., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul-1996.
24. EARL, Michale, J., The Risks of Outsourcing It, *Sloan Management Reviev*, 1996,
25. EREN, Erol., *Stratejik Yönetim İşlatme ve Politiaksı*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-2000.
26. ERYILMAZ, Bilal, *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaacılık, İstanbul-1997.
27. FARLAN, Mc.Warren, NOLAN, L. Richard, How to Manage an Outsourcing Alliance, *Sloan Management Reviev*, Winter, 1995.
28. MAVİŞ, Fermani *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulanması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir-1985,
29. FOWLER, Alan, The IPD Guide on Outsourcing, *Institute of Personel and Development*, London, 1998.
30. GÖKDENİZ, Ayhan, *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara-1999



31. GREER, Charles,R., YOUNGBLOAD, Stuart, A, GRAY, David, A., *Human Resource Management Outsourcing the Make or Buy Decision, The Academy of Managment Executive*, August, 1999.
32. GRIGGS, Robny, Inside Out, *Sales and Marketing Management*, S.8. 1995. 0
33. GRUPE, H., Fritz, Outsourcing the Help Desk Function, *Information Systems Management*, Spring, 1997
34. HOFMAN, E. B., Unionization of Professional Societies, New York: *Coference Board*, 1976.
35. HOFMAN, Thomas., Gomdico Offers Outsourcing, *Compiter World*, 1995
36. HINCAL, Selma, Kat Hizmetleri Yönetiminde İş ve Personel Kontrolü, *Anatolia*, MNA Ofset, İstanbul-1996.
37. İNAL, Serap, MUMCULAR, Nilüfer, *Kat Hizmetleri Organizasyon Temizlik terimleri ve Methotları*, T:C: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Publisher Yorum Matbaası, Ankara-1995.
38. İNAL, Serap, MUMCULAR, Nilüfer, *Kat Hizmetleri Genel Alanların temizlenmesi Periyodik Temizlik*, T:C: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Publisher Yorum Matbaası, Ankara-1996.
39. KAETER, M. C., An Outsourcing Primer, *Training and Development Journal*, 1995.
40. KAPLAN, N. S., and NORTON, D. P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: *Harward, Business School Press*,1996.
41. KAYA, Erol, Çamaşırhanelerde Hijyenin Önemi, *Gasronomi*, S. 28, , Boyut Matbaacılık, İstanbul-1999.
42. KILIÇ, Ebru, Adım Adım Temizlik Adım Adım Housekeeping, *Gastronomi*, S.15, Boyut Matbaacılık, İstanbul-1997.
43. KILIÇ, Veleaddin, Kurumlarda Çamaşır Hijyeninin Yeri ve Önemi, *Gastronomi*, S.22, Boyut Matbaacılık, İstanbul-1996.
44. KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul-1995.
45. KOZAK, Akoğlan Meryem, *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Turhan Kitabevi,Ankara-1998.
46. KOZAK,Nazmi vd. *Otel İşletmeciliği*, Anatolia Yayıncılık, Ankara,1995

47. KOZAK, Nazmi, AKOĞLAN Meryem, KOZAK Metin, *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*, Anatolia Yayıncılık, Ankara-1994,
48. KOZAK, Akoğlan Meryem, Otel İşletmelerinde Housekeeping Depertmanında Hijyenin Önemi, *Gastronomi*, Boyut Matbaacılık, İstanbul-1999.
49. KOZAK, Akoğlan Meryem, Ağırılama Üniteleri ve Personel Alanları Hijyeni, *Gastronomi*,S.15, Boyut Matbaacılık, İstanbul-1998.
50. LAABS, Jenifer, Successful Outsourcing Depends on Critical Factors, *Personnel Journal*, 1993
51. LAABS, Jenifer, Why HR is Turning to Outsourcing, *Personel Journal*, 1993.
52. LACITY, Mary, HIRSCHHEIM, Rudy, The Information Ststems Outsourcing Bandwagon, *Sloan Management Reviev*,1993.
53. LACITY, Mary., WILLCOKS, Lessie, and FEENY, D., F., The Value of Selective IT Osourcing, *Sloan Managementment Reviev*, 1996.
54. LEVER, Scott, An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Recources, *Human Resources Planning* , 1997.
55. LEVER, Scott, Outsourcing Human Resources, *Working Paper*, 1995.
56. MARINACCO, Len., Outsourcing: A Strategic Tool for Managing Human Resources, *Employee Benefits Journal*, March, 1994.
57. MARJANOVIC, Steven, Small Banks for Being Left Behind as Outsourcing Providers Get Larger, *American Banker*, 1996.
58. MARTINSON, Maris G., Outsourcing İnformation Systems: A Strategic Partnership With Risks, *Long Range Planning*, 1993.
59. MEDLİK, S., *Otel İşletmeciliği*, Ceylan Matbaacılık, Bursa- 1997.
60. Muğla İl Turizm Müdürlüğü Verileri, 2001
61. MULLIN, R., Managing the Outsourced Enterprise, *Journal of Business Strategy*, 1996
62. MUSAOĞLU, Binnur, Konaklama Birimlerinde Çamaşırhaneler, *Gastronomi*,S.22, Boyut Matbaacılık, İstanbul-1997.
63. OKUMUŞ, Fevzi, *Muğla İlinin Turistik Arz ve Talebinin Yapısal Analizi*, 2000'li Yıllarda Ege Bölgesi Turizmini Değerlendirme Toplantısı, 11 Mayıs, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, s.1-3.

64. OLALI, Hasan, KORZAY, Meral, *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Dağıtım A.Ş. Ankara-1993.
65. ÖRÜCÜ, Edip., *Modern İşletmecilik*, Ünyay Yayıncılık, Muğla 1997, s.128.
66. ÖZKAN Celalettin, İNAL; Serap, DEMİR; Özgül, *Kat Hizmetleri Öğretmen El Kitabı*, T:C: Turizm Bakanlığı turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Publisher Yorum Matbaası, Ankara-1993.
67. PAGNONCELLI, Dernezio, *Managed Outsourcing: A Strategy for a Competitive Company in the 1990s*, *Management Decision*, 1993.
68. PASTORE, Richard, *The Art of the Deal*, *CIO Magazine*, 1996.
69. PEKER, Alparslan, *Yönetim Muhasebesi*, Yön Ajans, İstanbul-1988
70. PERRY, William, DEVINNEY Steve, *Achieving Quality Outsourcing*, *Information Systems Management*, 1997.
71. QUINN, James, HILMER, Frederic, G.; *Strategic Outsourcing Sloan Management Review*, Summer, 1994.
72. RAELIN, J. A. *Job Security for Professionals*, *Personnel*, 1987.
73. RICHMOND, B. William, SEIDMAN, Abraham, *Incomplete Contracting Issues In Information Systems Development Outsourcing*, *Decision Support Systems*, 1992.
74. STRASMAN, Paul, *Outsourcing: A Game For Losers*, *Computer World*, 1995.
75. SEELY, R. S., *HR Redesigns for Optimizing Effectiveness*, *HR Magazine*, 1993
76. SEVGENER, Sait ve HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem, *Yönetim Muhasebesi*, Alfa Basım Yayım dağıtım, İstanbul,-1998
77. SABURBAN, Ben Rand Gannett., *More Firms Turning to Outsourcing*, *Newsday*, S.4, 1996,
78. ŞENER, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Şafak Ofset, Ankara-1997.
79. SHERMAN, S., *Control Your Own Destiny or Someone Else Will*, New York: *Currency Doubleday*, 1993,s.246.
80. TEZEL, Yasemin, *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir-1998.

81. TATAR, Tefvik., ÜNER, Mithat, *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.
82. TÜRKSOY, Adnan, *Yönetim Muhasebesi*, Turhan Kitabevi, Ankara-1998.
83. ÜSTÜN, Rifat, *Yönetim Muhasebesi*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul-1997.
84. WALLS, Brian, Inside Outsourcing, *Network Computing*, 1998.
85. YESULITATIS, Joseph, A., Outsourcing for New Technology Adaption, *Information Systems Management*, Spring, 1997.
86. YÜKÇÜ, Süleyman, vd., *Finansal Yönetim*, Vizyon Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Şti., İzmir, 1995.
87. YÜKÇÜ, Süleyman, *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, Cem Ofset, İzmir, 1999,



**EK-1**  
**ÇAMAŞIR YIKAMA HİZMETİNİ DIŞARIDAKİ BİR FİRMADAN**  
**KARŞILAYAN İŞLETMELER İÇİN**

**ANKET FORMU**

Bu anket Muğla Üniversitesinde yapılan bir yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anketin amacı, otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinin otel işletmeleri açısından avantajlarının ve dezavantajlarının saptanmasıdır. Ayrıca çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinde hangi aşamaların takip edildiğinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır.

İlgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr. Gör. Hülya İSFENDİYAROĞLU

- 1) İşletmenizin sınıfını belirtiniz  
 2 yıldızlı otel     3 yıldızlı otel     4 yıldızlı otel     5 yıldızlı otel  
 1. sınıf tatil köyü     Apart Hotel
- 2) İşletmenizin yatak kapasitesini belirtiniz  
 01-49     50-99     100-149     150-199     200 ve üstü
- 3) İşletmenizin kat hizmetlerinde çalışan personel sayısını belirtiniz  
 5'ten az     5-9 kişi     10-14 kişi     15-19 kişi     20'den fazla
- 4) Dışarıdaki firmalardan almış olduğunuz hizmetler aşağıdakilerden hangisidir?  
 Çamaşır yıkama hizmetinin tamamını dışarıdan bir firma vasıtası ile karşılıyoruz  
 Makinaların bakımını dışarıya yaptırıyoruz  
 Çamaşırhanede kullanılan temizlik malzemelerinin seçimi ve ayarlamasını dışarıdaki bir firmaya yaptırıyoruz.  
 Çamaşırhanede çalışan personelin eğitimini dışarıdan alıyoruz  
 Çamaşırhane hizmetlerini dışarıdan anlaşığımız temizlik firmasının personeli ile beraber yürütüyoruz.
- 5) Dışarıdan bir firma ile çalışmaya karar verme ve beraber çalışma aşamalarının hangilerinde karşınıza en fazla problem çıkmıştır?(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)  
 İşletme gereksinimlerini belirlemede  
 İşletmemize uygun bir hizmet satın alma modelini belirlemede  
 Proje hazırlama aşamasında  
 Hizmeti verecek firmayı seçmede  
 Anlaşmayı ve anlaşma şartlarını belirlemede  
 Geçiş (adaptasyon) aşamasında

6) Çamaşırhane hizmetlerini dışarıdan bir temizlik firması vasıtası ile karşılamanın avantajlarını önem derecesine göre 1' den başlayarak sıralayınız.

- İşletmemizde malzeme ve emeğin maliyetini düşürmesi
- Çamaşır yıkama hizmetinin kalitesini yükseltmesi
- İşletmemizde bürokrasinin azalmasını sağlaması
- Gelişen teknolojiye uyum sağlamamıza yardımcı olması
- Çamaşırhane yatırımından doğabilecek riski belirli oranda azaltması
- Kaynakları daha gerekli yerlere aktarmamızı sağlaması
- Çamaşırhane için gerekli kalifiye personel bulma sıkıntısından kurtulunması

7) Çamaşırhane hizmetlerini dışarıdan bir temizlik firması vasıtası ile karşılamanın sakıncalarını önem derecesine göre 1' den başlayarak sıralayınız.

- Yanlış veya yetersiz bir temizlik firmasının seçilmesi
- Personel kontrolünün yitirilmesi
- İşletmemizi mali ve yönetsel konularda olumsuz etkilemesi
- Yapılan anlaşmanın yetersiz kalması
- İşletmemizin çamaşır yıkama ile ilgili bilgi erozyonuna uğraması
- Çamaşır yıkama hizmetinin kalitesinin düşmesi

#### KİŞİSEL SORULAR

8) Yaşınız

- 17-19
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-40
- 40 ve üstü

9) Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

10) Medeni haliniz

- Evli
- Bekar

11) Turizm sektöründeki tecrübeniz

- 0-1 yıl
- 2-4 yıl
- 5-9 yıl
- 9 yıldan fazla

12) Bu firmadaki çalışma yılınız

- 1 yıl
- 2 yıl
- 3 yıl
- 4 yıl
- 4 yıldan fazla

13) Eğitim durumunuz

- İlkokul
- Lise
- Üniversite

14) Kat Hizmetleri Yöneticisi olarak karşılaştığınız en önemli sorunlar nelerdir. (birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- Personel bulma ve tutma
- Personel eğitimi
- Kaynak ve yatırım yetersizliği
- Kat hizmetleri departmanına yeterince önem verilmemesi
- Sorun Yok

**EK-2**  
**ÇAMAŞIR YIKAMA HİZMETİNİ KENDİ BÜNYESİNDEN**  
**KARŞILAYAN İŞLETMELER İÇİN**

**ANKET FORMU**

Bu anket Muğla Üniversitesinde yapılan bir yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anketin amacı, otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinin otel işletmeleri açısından avantajlarının ve dezavantajlarının saptanmasıdır. Ayrıca çamaşır yıkama hizmetlerinin temizlik firmalarına verilmesinde hangi aşamaların takip edildiğinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır.

İlgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr. Gör. Hülya İSFENDİYAROĞLU

- 1) İşletmenizin sınıfını belirtiniz  
 2 yıldızlı otel    3 yıldızlı otel    4 yıldızlı otel    5 yıldızlı otel  
 1. sınıf tatil köyü    Apart Hotel
- 2) İşletmenizin yatak kapasitesini belirtiniz  
 01-49    50-99    100-149    150-199    200 ve üstü
- 3) İşletmenizin kat hizmetlerinde çalışan personel sayısını belirtiniz  
 5'ten az    5-9 kişi    10-14 kişi    15-19 kişi    20'den fazla
- 4) İşletmenizin çamaşırhane departmanında çalışan personel sayısını belirtiniz  
 5'ten az    5-9 kişi    10-13 kişi    14-18 kişi    18'den fazla
- 5) Çamaşırhane hizmetlerini işletmeniz içinden karşılamamanızın nedenleri nelerdir?(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)  
 Hiç düşünmedik  
 Yöremizde bu hizmeti verebilecek donanıma sahip firma yok  
 Daha önce dışarıdan bir firmayı denedik ve memnun kalmadık  
 Müşteri çamaşırlarından ekonomik getiri hedefledik  
 Dışarıdan hizmet almanın işletmemiz için yeterince faydalı olacağına inanmadık  
 Dışarıdan hizmet alma konusunda fazla bilgi sahibi olmadığımız için istemedik  
 İşletmemiz içinde yıkamanın daha karlı olacağını düşündük
- 6) Size göre çamaşırhane hizmetlerini firma içinden karşılamamanın sakıncalarını nelerdir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)  
 Çamaşırhane için gerekli kalifiye personelin bulunamaması  
 İşletme kaynaklarının daha etkin kullanılamaması  
 Kullanılan makinaların eskimesi ve yeni teknolojinin takip zorluğu  
 Çamaşırhane hizmetleri maliyetinin artması  
 Sakınca yok...

- 7) Size göre amaşırhane hizmetlerini firma içinden karşılamamanın avantajları önem derecesine göre 1' den başlayarak sıralayınız.
- İşletme içerisinde kullanılan çamaşırların kalitesinin korunması
  - Zaman tasarrufu sağlaması
  - Bu hizmetlerin işletmede karşılanması ile koordinasyonun kolaylaşması
  - İşletme içerisinde verilen hizmetin daha hijyenik olması
  - amaşırhane hizmetleri maliyetinin daha düşük olması
  - amaşırhane hizmetlerinin kendi kontrolümüz altında olması

#### KİŞİSEL SORULAR

- 8) Yaşıınız
- 17-19     20-24     25-29     30-34     35-39     40 ve üstü
- 9) Cinsiyetiniz
- Kadın     Erkek
- 10) Medeni haliniz
- Evli     Bekar
- 11) Turizm sektöründeki tecrübeniz
- 0-1 yıl     2-4 yıl     5-9 yıl     10 yıldan fazla
- 12) Bu firmadaki çalışma yılınız
- 1 yıl     2 yıl     3 yıl     4 yıl     4 yıldan fazla
- 13) Eğitim durumunuz
- İlkokul     Lise     Üniversite
- 14) Kat Hizmetleri Yöneticisi olarak karşılaştığınız en önemli sorunlar nelerdir. (birden fazla ők işaretleyebilirsiniz)
- Personel bulma ve tutma
  - Personel eğitimi
  - Kaynak ve yatırım yetersizliği
  - Kat hizmetleri departmanına yeterince önem verilmemesi
  - Sorun Yok..



**EK-3****ANKET YAPILAN OTEL İŞLETMELERİ VE KARŞILIKLI GÖRÜŞME YAPILAN  
KAT HİZMETLERİ SORUMLULARI**

- 1-Siesta Otel-Bodrum-Yakup USLU
- 2-Flora Otel- Bodrum-Emine ÜNAY
- 3-Admira Otel- Bodrum- Özgür ERKAŞ
- 4-Otel safir- Bodrum
- 5-Otel Romantik- Bodrum
- 6-Arcade- Bodrum- Sacit BİRLİK
- 7-Baraz Otel- Bodrum
- 8-Mandarin- Bodrum
- 9-Kervansaray- Bodrum- Hasan Hüseyin URFA
- 10-Da Majson Apart- Bodrum
- 11-Marverde- Bodrum
- 12-Gulley- Bodrum
- 13-Clup Bargilya- Bodrum- İbrahim KAYA
- 14-Merk Waner- Bodrum- Onur Güven ALTINOK
- 15-Samara- Bodrum- Yasemin KAYA
- 16-Blue Dereams- Bodrum- Mustafa EKER
- 17-Onura- Bodrum- Büşra BULUT
- 18-Arya Apart Otel- Bodrum- Cihan BAYKARA
- 19-Golden ORANGE-Marmaris- Nazan BAYINDIR
- 20-Munamar- Marmaris- Nuray ÇETİN
- 21-Blue Rainbw- Marmaris- Nazmiye BEKÇİ
- 22-Otel S- Marmaris- Emine OKUTAN
- 23-Prince Apart- Marmaris- Mehveş EVERENS
- 24-Aqua- Marmaris
- 25-Park Metropol- Marmaris- Pembe EROL
- 26-Tropreal- Marmaris- Fatma DEĞERLİ
- 27-Paşa Bey- Marmaris- Veda KINAY
- 28-Paşa Han Apart- Marmaris- Veda KINAY
- 29-Paşa Apart- Marmaris- Veda KINAY
- 30-Paşa Beach- Marmaris- Veda KINAY
- 31-Centimental- Marmaris- Sunay ÖZDEMİR
- 32-Efes Inn- Marmaris- Ferhat ALYÜZ
- 33-Mirage- Marmaris- Ayşe AĞIRMAN
- 34-Şato Devil- Marmaris- Erol KUZU
- 35-Melita Apart- Marmaris- Metin SUBAŞI
- 36-Alinda Otel- Marmaris- Zeliha KARADAVUT
- 37-Bella Mare- Marmaris- Aliye AYDIN
- 38-Lidya- Marmaris-Duygu TOGAY
- 39-Grand Azur- Marmaris- Emine KIZILIRMAK
- 40-Hotel Plaza- Fethiye
- 41-Sesa Park Otel- Fethiye
- 42-Belcekız Tatil Köyü- Fethiye
- 43-Hotel İdge- Fethiye
- 44-Otel Gül- Fethiye
- 45-Area Otel- Fethiye
- 46-Otel Viktoria- Fethiye

- 47-Hotel Oykun- Fethiye-Oğuz VIŞNE
- 48-Otel Mara- Fethiye
- 49-Otel Vizon- Fethiye
- 50-Hotel Prences- Fethiye
- 51-Hotel Yeniçeri- Fethiye
- 52-Otel Baran- Fethiye
- 53-Labranda Apart's Otel- Fethiye
- 54-Hotel Kemal- Fethiye
- 55-Akkent Hotel- Fethiye
- 56-Asena- Fethiye
- 57-Belcehan Otel- Fethiye
- 58-Beşik Otel- Fethiye
- 59-Rabin Beach- Fethiye
- 60-Hotel Truva- Fethiye
- 61-Ölüdeniz Resort Hotel- Fethiye
- 62-Clup Hotel Letonia- Fethiye



## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hülya İSFENDİYAROĞLU

Doğum Yeri : Soma

Doğum Tarihi : 18.03.1965

Medeni Hali : Evli

## EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : 1979-1982 Soma linyit Lisesi

Lisans : 1982-1987 9 Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

Yabancı Dil: İngilizce

## MESLEKİ BİLGİLER

### ÖZEL SEKTÖR

1986 Gümüldür Paşa Motel Kat Hizmetleri Bölümü

1987 Antalya Clüp Simena resepsiyonist

1987 Marmaris Yüzer Otel resepsiyonist-bar maid

1989-1991 Selçuk Güven Otel Kat Hizmetleri Yöneticisi

### KAMU SEKTÖRÜ

1992-1995 T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Selçuk Turizm Eğitim Merkezi Eğitici

1995-(Devam etmekte) Muğla Üniversitesi Muğla Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otelcilik Programı Öğretim Görevlisi