

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK  
KULLANIMI: 4 VE 5 YILDIZLI KIYI OTELLERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Bayram AKAY**

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği  
Enstitü Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Muhsin HALİS**

**HAZİRAN - 2009**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK  
KULLANIMI: 4 VE 5 YILDIZLI KIYI OTELLERİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Bayram AKAY

Enstitü Ana Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği  
Enstitü Bilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Bu tez 23/ 06/ 2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Muhsin HALİS  
Jüri Başkanı

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Doç.Dr. Orhan BATMAN  
Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Yrd.Doç.Dr. Mahmut HIZIROĞLU  
Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Bayram AKAY**

**13.05.2009**

## **ÖNSÖZ**

Konaklama işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) dünyada olduğu gibi Türkiye'deki işletmeler arasında hızla yaygınlaşan bir yönetim stratejisi haline gelmektedir. Oteller sadece kendilerinin sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemekte, bunların dışında kalan işleri ise bu konuda uzman firmalara devretmektedir. Bunun sonucu olarak turizm sektöründe tedarikçi firmaların hizmetleri önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında öncelikle değerli bilgilerini, destek ve tavsiyelerini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Muhsin Halis'e, hayatımın her döneminde maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen çok değerli annem ve babama sabır ve yardımları için sonsuz teşekkür ederim

**Bayram AKAY**

**23 Haziran 2009**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>6</b>
1.1. Dış kaynak kullanımının Tanımı.....	6
1.2. Dış Kaynak kullanımının Tarihi Gelişimi.....	9
1.3. Dış Kaynak kullanımı ile İlgili Teoriler.....	10
1.3.1. İşlem Maliyeti Teorisi.....	11
1.3.2. Kaynaklara Dayalı Teori.....	11
1.3.3. Kaynak Bağımlılık Teorisi.....	11
1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Uygulama Alanları.....	12
1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İlişkin Temel Kavramlar.....	15
1.5.1. Temel Yetenek Kavramı.....	15
1.5.2. Stratejik Dış Kaynak Kullanımı.....	18
1.5.3. Kıyaslama (Benchmarking).....	20
1.6. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Faydaları.....	21
1.6.1. Maliyetleri Azaltma.....	21
1.6.2. Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma.....	22
1.6.3. Güvenilirliği Arttırmak.....	22
1.6.4. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme.....	22
1.6.5. Stratejiye Başlamak İçin İlk Adım.....	23
1.6.6. Çoğunluğa Uymak.....	23
1.6.7. Küçülme (Downsizing).....	23

1.6.8. Esnekliği Arttırmak.....	23
1.6.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma.....	24
1.6.10. Risk Transferi.....	24
1.6.11. Önemli Organizasyonel Değişiklikler.....	24
1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları.....	26
1.7.1. İnovasyon (Yenilik) Eğiliminin Azalması.....	26
1.7.2. Esnekliğin Kaybedilmesi.....	27
1.7.3. Temel Yetenekleri Yanlış Tanımlama.....	27
1.7.4. Tedarikçiler İle İmzalanmış Anlaşmalarda Hukuki Boşlukların Çıkabilmesi.....	27
1.7.5. Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkisi.....	27
1.7.6. İşletmenin İçinin Boşaltılması.....	29
1.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri.....	31
1.8.1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma.....	31
1.8.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflandırma.....	32
1.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci.....	34
1.9.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması.....	36
1.9.2. Dış Kaynak Kullanılacak İşlerin Belirlenmesi.....	36
1.9.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinin Başlatılması.....	36
1.9.3.1. Temel ve Temel Olmayan Yeteneğin Belirlenmesi.....	37
1.9.3.2. Proje Takımlarının Oluşturulması.....	38
1.9.3.3. Amaçların Belirlenmesi.....	39
1.9.3.4. Uygulama Stratejisinin Belirlenmesi.....	40
1.9.3.5. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Alınması.....	41
1.9.3.6. Teklif Formunun Hazırlanması.....	42
1.10. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasında Tedarikçi Seçimi.....	43
1.10.1. Tedarikçi İşletme ile Sözleşmenin İmzalanması.....	44
<b>BÖLÜM 2: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI</b>	<b>46</b>
2.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri, Tarihsel Gelişimi ve Sınıflandırılması.....	46
2.2. Konaklama İşletmelerinde Dış kaynak Kullanımı.....	49

2.3. Dış Kaynak Kullanımının Konaklama İşletmelerindeki Bölümler Açısından İncelenmesi.....	52
2.3.1. Odalar Bölümü.....	55
2.3.2. Yiyecek ve İçecek Bölümü.....	56
2.3.3. Yönetim Bölümü.....	59
2.3.4. Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı.....	60
2.3.5. Güvenlik Hizmetleri.....	61
2.3.6. Muhasebe Bölümü.....	62
2.3.7. Teknik Hizmetler.....	63
2.3.8. İnsan Kaynakları, Animasyon ve Satış ve Pazarlama.....	63
2.4. Konaklama İşletmelerinde DKK Alanında Yapılmış Çalışmalar.....	64

### **BÖLÜM 3: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KIYI OTELLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	75
3.2. Araştırmanın Tasarımı.....	75
3.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme.....	76
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	77
2.4. Anket Formunun Niteliği ve Sınırlılıkları.....	78
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	79
3.5.1. Demografik Değişkenlere ve Otel işletmelerine İlişkin Bulgular.....	80
3.5.2. Otelde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin İstatistikler.....	84
3.5.3. Otelde Dış Kaynak kullanım Alanları.....	87
3.5.4. Dış Kullanımına İlişkin Yönetici Görüşleri.....	92
3.5.4.1. Otel Yöneticilerinin DKK Fayda Algılamaları.....	92
3.5.4.2. Otel Yöneticilerinin DKK Olumsuzluk Algılamaları.....	94
3.5.4.3. Yöneticilerin Rekabete Etki Eden Faktörlerin Algılanma Düzeyi.....	95
3.5.4.4 Otel İşletmelerinin Rakiplere Oranla Performans Düzeyi.....	96
3.5.5. Otel İşletmelerinde DKY İle Sınıfları Arasındaki Farklılıkların Analizi .....	98
3.6.5.1. Otel Bölümleri ile DKY Faaliyetlerine İlişkin T Testi.....	98
3.5.5.2. Yöneticilerin 4 ve 5 yıldızlı Otel sınıflarına göre DKY Algılamaları.....	103

3.6.6. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Sonuçların 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Açısından Değerlendirilmesi.....	108
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>113</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>119</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>127</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>130</b>



## KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- ANFAŞ** : Antalya Fuarcılık Anonim Şirketi
- AR-GE** : Araştırma ve Geliştirme
- BPO** : Business Process Outsourcing
- BT** : Bilgi Teknolojileri
- CEO** : Chief Executive Officer
- CFO** : Uygulama Yazılım Servis Sağlayıcıları
- COO** : Chief Operations Officer
- DKK** : Dış Kaynak Kullanımı
- DKY** : Dış Kaynaklardan Yararlanma
- EBN** : Emulzer Bilgi Notları
- IBM** : International Business Machines
- IDG** : Integrated Drive Generators
- SRÜ** : Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü
- USS** : Uygulama Servis Sağlayıcıları
- UYSS** : Chief Finance Officer

## TABLolar LİSTESİ

	S.NO
<b>Tablo 1:</b> İngiliz ve Hintli Çağrı Merkezi Çalışanlarının Profilleri.....	8
<b>Tablo 2:</b> Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yararları ve Sakıncaları.....	30
<b>Tablo 3:</b> Uzun Vadeli Dış Kaynak Kullanımı İle Kısa Vadeli Dış Kaynak Kullanımının Kıyaslanması.....	41
<b>Tablo 4:</b> Dış Kaynak Seçiminde Firma Kriterleri.....	43
<b>Tablo 5:</b> 2007 Yılı İtibariyle Türkiye'deki Yatırım ve İşletme Belgeli Konaklama Tesisi, Oda ve Yatak Sayıları.....	48
<b>Tablo 6:</b> Otel Faaliyetlerinin Stratejik Değer Açısından Gruplandırılması.....	54
<b>Tablo 7:</b> Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKY'nın Avantaj ve Dezavantajları.....	58
<b>Tablo 8:</b> Uygulama Yazılım Servis Sağlayıcıların Faydaları .....	61
<b>Tablo 9:</b> Konaklama İşletmelerinde DKK Alanında Yapılmış Çalışmalar.....	65
<b>Tablo 10:</b> Otel İşletmelerinin Bölgelere ve Yıldızlara Göre Dağılımı.....	77
<b>Tablo 11:</b> Güvenirlilik Analizi İstatistikleri.....	79
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımı.....	80
<b>Tablo 13:</b> Ankete Katılan Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler.....	80
<b>Tablo 14:</b> Zincir İşletmelerin Dağılımı.....	83
<b>Tablo 15:</b> Dış Kaynak Kullanım Kararı Verilmesi İle İlgili Görüşler.....	84
<b>Tablo 16:</b> Tedarikçi Seçiminde Etkili Olan Faktörlerle İlgili Görüşler.....	85
<b>Tablo 17:</b> Dış Kaynak Kullanımından Vazgeçme Nedenleri İle İlgili Görüşler.....	85
<b>Tablo 18:</b> DKY Uygulamasının Başarısındaki Önemli Etkenler İle İlgili Görüşler.....	86
<b>Tablo 19:</b> DKY Öncesi Yapılan İşlemler.....	87
<b>Tablo 20:</b> Resepsiyon Bölümünde DKY Durumuna İlişkin Bulgular.....	88
<b>Tablo 21:</b> Kat Hizmetleri Bölümünde DKY Durumuna İlişkin Bulgular.....	88
<b>Tablo 22:</b> Yiyecek ve İçecek Bölümünde DKY Durumuna İlişkin Bulgular.....	89
<b>Tablo 23:</b> Yönetim Bölümünde DKY Durumuna İlişkin Bulgular.....	90
<b>Tablo 24:</b> Diğer faaliyetlerde DKY Durumuna İlişkin Bulgular.....	91
<b>Tablo 25:</b> Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Fayda Algılamaları.....	93
<b>Tablo 26:</b> Otel Yöneticilerinin DKY Olumsuzluk Algılamaları.....	94
<b>Tablo 27:</b> Rekabete Etki Eden Faktörlerin Algılanma Düzeyi.....	95
<b>Tablo 28:</b> Otel İşletmelerinin Rakiplerine Oranla Performans Düzeyi.....	96
<b>Tablo 29:</b> Otel İşletmelerinin Performans Düzeyi.....	97

<b>Tablo 30:</b> Resepsiyon Bölümünün Otel Sınıflarına Göre T-testi Sonuçları.....	98
<b>Tablo 31:</b> Kat Hizmetlerinin Otel Sınıflarına Göre T-testi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 32:</b> Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Otel Sınıflarına Göre T-testi Sonuçları..	100
<b>Tablo 33:</b> Yönetim Bölümünün Otel Sınıflarına Göre T-testi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 34:</b> Diğer Hizmetlerinin Otel Sınıflarına Göre T-testi Sonuçları.....	102
<b>Tablo 35:</b> Yönetici Fayda Algılamalarının 4 ve 5 Yıldızlı İşletmelere Göre ANOVA Analizi.....	103
<b>Tablo 36:</b> Yönetici Olumsuzluklar Algılamalarının 4 ve 5 Yıldızlı İşletmelere Göre ANOVA Analizi.....	104
<b>Tablo 37:</b> Rekabete Etki Eden Faktörleri ile 4 ve 5 Yıldızlı İşletmelere İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	104
<b>Tablo 38:</b> Rakiplere Oranla Performans Düzeylerinin 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	105
<b>Tablo 39:</b> Performans Düzeylerinin 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 40:</b> DKY Öncesi Yapılan İşlemlerin 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 41:</b> DKY Amaçlarının 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Açısından Karşılaştırılması.....	107
<b>Tablo 42:</b> Tedarikçi Seçim Ölçütlerinin 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Açısından Karşılaştırılması.....	107
<b>Tablo 43:</b> DKY Başarı Koşullarının 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

S.NO

Şekil 1: Kullanıldığı Alanlar İtibariyle DKY Uygulamaları.....	14
Şekil 2: Temel Yetenek Gündeminin Oluşturulması, Yetenek-Ürün Matrisi.....	18
Şekil 3: +Zhu ve diğ. (2001) ve =Lever (1997) DKY Süreç Modeli.....	34
Şekil 4: Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci.....	35
Şekil 5. Dış Kaynak Kullanımı İçin Değerlendirme Kriterleri.....	37
Şekil 6: Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerin Yürütülmesi.....	51
Şekil 7: Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bölümleri.....	53
Şekil 8: Araştırmanın Modeli.....	76

<b>Tezin Başlığı:</b> “Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı Otellerinde Bir Araştırma”	
<b>Tezin Yazarı:</b> Bayram AKAY	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Muhsin HALİS
<b>Kabul Tarihi:</b> 23.06.2009	<b>Sayfa Sayısı:</b> X (Ön kısım) + 130 (Tez) + 1(Ek.)
<b>Ana Bilim Dalı:</b> Turizm İşletmeciliği	<b>Bilim Dalı:</b> Turizm İşletmeciliği
<p>Günümüzde diğer işletmeler gibi konaklama işletmeleri de artan küresel rekabet ve hızlı değişimden etkilenmektedir. Böyle bir çevrede yaşanan değişme ve gelişme karşısında işletmeler ayakta kalabilmek için birtakım uygulamalar yapmaya yönelmektedir. Bu uygulamaların bir tanesi de ana faaliyet alanları dışında kalan fonksiyonlar için dış kaynak kullanımınıdır. Konaklama işletmelerinin ana faaliyet alanı ağırlama olduğu düşünüldüğünde rutin hale gelmiş dışarıdan tedarik edilebilecek birçok faaliyet bulunmaktadır. Yapılan araştırmada, 4 ve 5 yıldızlı kıyı otel işletmelerinin hangi faaliyetlerde dış kaynak kullandığı, eğilimleri ve yöneticilerin DKK’na bakış açıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde DKK hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, otel işletmeleri ve otel işletmelerindeki faaliyet alanlarına ilişkin DKK uygulamalarına ve bu konuda günümüze kadar yapılmış akademik çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiş ve toplam 101 yöneticiye anket yapılmıştır. Sonuçta otel işletmeleri tasarruf sağlamak, esneklik sağlamak, değişen teknolojiye uymak, daha iyi hizmet sağlamak gibi nedenlerle dış kaynak kullanmaktadır. Çamaşırhane, kuru temizleme, yiyecek ve içecek uzmanlığı, yazılım-bilgi sistemleri, eğitim faaliyetleri, hamam ve sauna hizmetleri, otel içi satış yerleri (market, hediyelik eşya, kuaför, kuyum), su sporları, personel servisi, güvenlik ve takip, animasyon faaliyetleri, çocuk bakımı (miniclub) hizmetlerini dış kaynaktan satın aldıkları saptanmıştır. Pazar ve memnuniyet araştırmaları, bahçe düzenlemesi, iç mekân bitki işleri, halı temizleme, meydan temizliği, yüzme havuzu bakımı hizmetlerinde DKY eğilimi yüksektir. Ayrıca yöneticiler dışarıdan hizmet satın almada güvенеbileceğimiz tedarikçi bulmak zordur ve otel ile uyumlu çalışabilecek örgüt kültürüne sahip tedarikçi bulmak zordur olumsuzluklara katılmaktadırlar.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Turizm, Dış kaynak kullanımı, Otel İşletmeleri, Antalya	

**Title of the Thesis:** "Outsourcing In Accommodation Business: A Study In The 4 And 5 Star Beach Hotels"

**Author:** Bayram AKAY

**Supervisor:** Prof. Dr. Muhsin HALIS

**Date:** 23th/June/2009

**Nu. of Pages:** X (pre text) + 130 (main body) 1(ap.)

**Department:** Tourism Management    **Subfield:** Tourism Management

Nowadays, accommodation business is affected by increasing global competition and rapid change as many other enterprises do. The enterprises tend to perform several applications in order to survive against changes and developments encountered in such environment. One of these applications is outsourcing for remaining functions out of main fields of activity. Considering that main field of activity is accommodation for accommodation establishments, there are many routine activities to be supplied from outside. At the researches, it is studied about outsourcing performed in which functions of 4 and 5 star beach hotel businesses, their trends and point of view of manager related to outsourcing. The study consists of three parts. In the first part of the study it is emphasized on general knowledge about outsourcing. In the second part, outsourcing applications in the hotels and accommodation business activities and academic studies on this subject are included. In the third part, the results of a research conducted in Antalya region in the 4 and 5 star beach hotel are included and a survey conducted on totally 101 hotel managers. It is determined that hotels, yield significant saving, provide greater flexibility, adapting the changing technology, provide better services etc. are benefited from external sources. Hotels provide services of laundry, dry cleaning, food and beverage expertise, software-information systems, training activities, Turkish bath and sauna services, selling areas in-hotel (market, gift shop, coiffure, jewelry), water sports, personnel service, security and surveillance, animation activities, childcare) services by means of external sources. Trends of benefit from external sources are high in the market researches and customer satisfaction research, landscaping, interior plant service, carpet cleaning service, common areas cleaning, swimming-pool maintenance. Moreover, it is difficult for unexpected matters to include in the contracts when enterprises are buying services externally, economic value does not change in favor of us as a result of benefit from external source if the contract is terminated. The managers agree negative matters like, it is difficult to find supplier that we can trust and it is difficult to find subcontractors that have an organizational culture compatible with our culture.

**Keywords:** Tourism, Outsourcing, Hotel Enterprises, Antalya

## GİRİŞ

Dış kaynak kullanımı (outsourcing; okunuşu: autsorsing) iş yönetiminde, belli iş alanlarında uzmanlaşmış firmalara iş aktarımı yapılarak aktarımı yapan firmanın asıl işine odaklanmasını sağlayan bir yönetim stratejisidir. DKY sayesinde firma içi iş bölümü uzman kurumlara aktarılmakta ve bu şekilde iş yoğunluğu yaşayan firma etkin bir maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Firma ise tamamen kendi sektöründe uzmanlaştığı alana yoğunlaşarak iş verimliliğini üst seviyeye çıkartabilmektedir (Kostak, 2006: 1).

Dış kaynak kullanımı (DKK) kısaca, daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak DKK sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında “iş ortaklığı” denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır (www.işletme.biz.com, 26.08.2008).

Küreselleşme süreciyle birlikte kalıcı ve büyük işletme yapıları gittikçe önemini kaybetmekte ve ayrışarak daha dinamik, esnek ve küçük yapılar olarak yeniden örgütlenmektedir. İşletme faaliyetlerini etkileyen faktörlerin çoğalması, çevresel belirsizlik, belirsizleşen pazar sınırları, müşteri tercih ve taleplerinin değişkenliği ve çeşitliliği, küresel pazarlarda rekabet, yetenek ve kaynak açığı ve teknoloji talebi gibi faktörler örgütlerde değişimin ve yeni örgüt biçimlerinin çıkmasında başlıca yönlendiriciler olmaktadır. Sanayi toplumu işlemlerinde dikey bütünleşme ön planda iken, günümüzde gelişmiş bilgi toplumu işletmeleri kendi temel yeteneklerine yönelerek diğer faaliyetler için hızlı, ucuz, kaliteli iş yapan dünya genelinde uzman işletmelerle birlikte çalışmayı tercih etmektedir. Maliyetlerin ve riskin paylaşılması için dış kaynaklardan yararlanma ön plana çıkmaktadır (Durak, 2006: 102).

200 yılı aşkın bir zamandır işletmeler akla gelen her şekilde örgüt yapısı oluşturmaktadır. Örgütler tek bir faaliyete odaklanmaktan dikey bütünleşmeye, çoklu bölünmeye, şimdiler de ise dış kaynak kullanımı ile daha dar bir şekilde temel

yeteneklere odaklanarak geriye doğru bir değişimin izlerini taşımaktadır. Bu değişim çalışanlar açısından da benzerlik göstermektedir. Endüstri devriminden önce işçiler “ birkaç yıllığına firma için kiralanırken”, endüstri devriminden beri örgütlerin çalışanı olarak “ömür boyu istihdam” edilmekteydiler ve şimdiler de ise; DKK trendi ile endüstri devriminden önceki istihdam yapısına doğru değişim olduğu görülmektedir (Lamminmaki, 2003: 2 ).

Önceleri işletmeler belki beceri eksikliği, kapasite noksanlığı, finansal baskılar veya teknolojik hatalar nedeniyle gerçekleştiremedikleri fonksiyonlar için dış kaynak kullanımına başvurulmaktaydı. Günümüzde dış kaynak kullanımını işletmeler yeniden yapılanma aracı olarak kullanmakta ve işletmelerin bu konuda yeterince başarılı olduğu görülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın yeniden yapılanmada bir araç olmasını sağlayan değişikliklerden bazıları şunlardır (Greaver, 1999: 12-13, Kesgin, 2005:2):

- Geniş kurumsal yapılar artık rekabet avantajı sağlamamaktadır,
- Küçük, çevik ve niş yarışçı işletmeler endüstrilerini ve maliyet yapılarını bir gecede değiştirebilmektedir,
- Global ekonomide rekabet baskısı işletmeleri daha derinden etkilemektedir,
- Ürün ve hizmet üretim süreçleri ileri derecede azaltılmış ve zaman temelli rekabet daha hızlı tepki vermeyi talep eder hale gelmiştir,
- Yatırımcılar ve analistler sonuç odaklı, başarı getiren yönetimler istemektedir,
- Artık mevcut performans, büyüme ve büyüklük gelecekteki karlılığın belirleyicisi değildir,
- Kayda değer operasyonel ve finansal performans artırımı başarı ve uzun dönemli sürdürülebilirlikte kritik noktadır,
- Teknik uzmanların ihtiyacı olan materyaller piyasada ihtiyaçtan çok daha fazladır, bunların iç kaynaklarca üretilmeye çalışılması gereksiz olarak görülmektedir,



- Şimdilerde son teknoloji ve bilgi rekabet silahları olarak görülmeye başlanmış ancak bunlara sahip olmak ve işletmeye katarak başarılı sonuçlar almak işletmeler için çok pahalı olmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Küreselleşme süreciyle birlikte kalıcı ve büyük işletme yapılarının gittikçe önemini kaybederek ve daha dinamik, esnek ve küçük yapılar olarak yeniden örgütlenmektedir. İşletme faaliyetlerini etkileyen faktörlerin çoğalması, çevresel belirsizlik, belirsizleşen pazar sınırları, müşteri tercih ve taleplerinin değişkenliği ve çeşitliliği, küresel pazarlarda rekabet ve teknoloji talebi gibi faktörler örgütlerde değişimin ve yeni örgüt biçimlerinin çıkmasında başlıca etkenler olarak gösterilmektedir. Sanayi toplumu işlemlerinde dikey bütünleşme ön planda iken, günümüzde gelişmiş bilgi toplumu işletmeleri kendi temel yeteneklerine yönelerek diğer faaliyetler için hızlı, daha ekonomik ve kaliteli iş yapan uzman işletmelerle birlikte çalışmayı tercih etmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; son yıllarda diğer sektörlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde DKY faaliyetlerinin endüstri içindeki yerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bunun yanında işletmelerin bugünkü dış kaynak kullanım seviyeleri, gelecekteki eğilimleri, DKY'nın otel yöneticilerince algılanan fayda ve olumsuzlukları ve otel yöneticilerinin DKY'ya bakış açılarının belirlenmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda kaliteli hizmet vermek, müşteri memnuniyetini ön planda tutmak, maliyetleri azaltmak ve örgütlerini daha esnek ve dinamik yapıya kavuşturmak isteyen konaklama işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımını ele alarak uygulamalar hakkında genel bilgiler vermektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırma alanında önceden yapılmış çalışmalar incelendiğinde otel işletmelerinde DKY faaliyetlerine ilişkin çalışmaların az olduğu ve yapılan çalışmaların işletme performansı veya finansal performans üzerine etkisi şeklinde ya da yiyecek-içecek, güvenlik, çamaşırhane, muhasebe gibi tek bir departman bazında ele alındığı görülmektedir. Otel işletmeleri faaliyetlerini genel anlamda ele alan az sayıda çalışmada ise, faaliyetler sınırlı sayıda ele alınmış ve işletmenin konumu (kıyı ya da şehir) ve yıldız sınıflandırmasından kaynaklanan farklılıklar bazı araştırmalarda göz ardı

edilmiştir. Araştırmanın sadece Antalya bölgesi ile 4 ve 5 yıldızlı otellerle sınırlı tutulma nedeni olarak yeterli hizmet sağlayıcıların varlığı ve her iki otel için faaliyet çeşitlerinin birbirine yakın olmasıdır. Örneğin, Özdoğan (2006) Muğla’da yaptığı çalışmada otel işletmelerinde DKK’ya konu olan bazı faaliyetlerde sıklık düzeyinin az olmasının nedeni olarak otel işletmelerinde bu faaliyete yer verilmemesi ve bazı faaliyetlerde tedarikçi işletmelerinin hizmetinin olmamasını göstermiştir.

### **Araştırmanın Problemi ve Problem Cümlesi**

Özellikle 1990’lardan itibaren dünyada hızla yaygınlaşan bir trend olan DKY işletmeler daha hızlı karar vermek, değişen koşullara ayak uydurmak ve ana işlere yoğunlaşarak rekabet gücünü artırmak istemeleri gibi birçok nedenlerden dolayı ürün-hizmet sağlayıcılarla stratejik bir ortaklık oluşturmaktadır. Öte yandan bazı işletmeler ürün-hizmet tedarikini verimliliği ve karlılığı artıracak bir operasyon olarak görürken bazı işletmeler bir risk unsuru olarak görmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın ana problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir:

“Neden bazı işletmeler bazı faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlarken bazı işletmeler bu faaliyetleri kendileri yapmaktadır” cümlesidir. Bunun yanı sıra araştırmanın alt problemleri: otel işletmelerinin dış kaynak kullanım durumları ile 4 ve 5 yıldızlı sınıfları arasında fark var mıdır, yöneticilerin fayda ve olumsuzluklar algılamaları ile 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri arasında fark var mıdır sorularıdır.

### **Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmamızın kapsamını Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı kıyı otelleri oluşturmaktadır. Araştırmamıza alan olarak bu ili seçmemizdeki amaç kıyı otelciliğinin en büyük destinasyonu konumunda olmasıdır. Araştırmamız kapsamına alınan kişiler sadece departman şefleri, departman müdürleri ve üst düzey yönetici grubundan oluşmaktadır. Bu kapsamda her işletmeden bir yöneticiyle görüşme yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiş, Aralık2008 – Şubat2009 tarihleri arasında tarafımızca uygulanmıştır. Anket soruları kapalı uçlu olarak tasarlanmış ve sadece iki soruda diğer şeklinde açık uçlu soruyla konuya ilişkin

düşünceler alınmak istenmiştir. Uygulanan anketlerin tamamı SPSS programına işlenmiş ve analizleri yapılmıştır.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dış kaynak kullanımı konusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Dış kaynak kullanımının tanımı, tarihi gelişimi, ilgili teoriler, uygulama alanları, avantaj ve dezavantajları ve dış kaynaklardan yararlanma süreci üzerinde kapsamlı bir şekilde durulmuştur.

İkinci bölümde ise araştırma alanımızı oluşturan otel işletmeleri ele alınmıştır. Bu kapsamda otel işletmelerinin özellikleri, konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı ve dış kaynak kullanımını konaklama işletmelerindeki bölümler açısından incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma kısmına geçilmiş ve Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dört ve Beş Yıldızlı Kıyı Otellerinde Bir Araştırma bölümü aktarılmıştır. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın metodolojisi ortaya konmuş ve araştırma bulguları değerlendirilip, sonuçları ortaya konulmaya çalışılarak konu bitirilmiştir.

# BÖLÜM 1: DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

## 1.1. Dış kaynak Kullanımının Tanımı

Dış kaynak kullanımı (DKK) kavramı 1980’li yıllardan itibaren ilk olarak kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Oxford English Dictionary dış kaynak kullanımını “Bazı mal ya da hizmetleri bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki başka bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlamaktadır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>: 26.08.2008). Literatürde dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bunlar;

- Dış kaynak kullanımı en basit haliyle ”Daha önceden hizmet içinde üretilen mal ya da hizmetlerin dışarıdan tedarik edilmesidir” (Lamminmaki, 2003: 2).
- DKK, “ bir sözleşmeye bağlı olarak herhangi bir hizmet veya faaliyetin işletme dışında üçüncü bir tarafa devredilmesidir” (Smith ve diğ., 2000: 2).
- DKK, “ ürünü imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturuca faaliyetlerin dışarıdan sağlanmasıdır. Bir başka tanıma göre DKK, örgütün diğer örgütlerden girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır. Başka bir ifadeyle bir örgütün dâhili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçiye devretmesidir (Genç, 2007: 125).
- DKK “ işletmenin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki bir işletmeye devretmesi” olarak tanımlamaktadır (Greaver, 1999: 3).
- DKK, “İşletmelerin sadece kendilerinin sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışında kendi alanlarında uzmanlaşmış başka işletmelerden alması”na denir (Özbay, 2004: 6)
- DKK’yı, Engelke, “Seçilmiş mal veya hizmetlerin işletme dışından sağlanması için karar verme”; Kraker, “Daha önce kullanılmamış yeni tedarikçilerin bilgi,

deneyim ve yaratıcılığında istifade ederek hammadde, mal bunların bileşenleri ve hizmetlerin güvenilir bir şekilde dağıtımını için yeni tedarikçilerin bulunması” olarak tanımlıyor. Neale ise, “ Belli faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi ve yürütülmesinin, işletme dışında üçüncü bir tarafa devredilmesidir” şeklinde tanımlamaktadır (Kesgin, 2005: 5).

Görüldüğü üzere dış kaynak kullanımı tanımlarında ortak olarak vurgulanan hususlar; işletmelerin kendi faaliyetlerini, sahip oldukları temel yetenekler çerçevesinde sınırlayarak öz yeteneklerine odaklanması, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelerden sağlamalarıdır.

Konaklama işletmelerinin temel yetenekleri dışındaki personel taşıma, temizlik işleri, güvenlik, bahçe ve peyzaj, çamaşırhane, kuru temizleme, animasyon hizmetlerini dış kaynaklardan sağlarken temel yetenekleri olan satış & pazarlama, resepsiyon, rezervasyon ve yiyecek-içecek hizmetlerine odaklanmaları örnek gösterilebilir.

Dış kaynak için “global kaynak kullanımı” deyimini kullanmak yanlış olmaz. Günümüzde üreticiler/imalatçılar daha ucuz hammadde ve tedarikçilerin olduğu ülkelerde yaptırıyor. Bir işletme anlaşmasını yerel bir işletmeden alıp, 800 mil uzakta bulunan Uzak Doğu’daki bir işletmeye verebiliyor. Örneğin PC’ler için hard disk sürücülerini satan İngiliz Seagela Technology’nin başarısı, ürünlerinin malzemelerini Asya’da daha ucuza mal etmesinin altında yatıyor. Bu ürünler tamamlandıktan sonra İngiltere’de satılıyor (www.işletme.biz.com, 26.08.2008).

Küreselleşen dünyada hangi hizmetin nereden sağlandığını tam olarak bilinmemektedir. İşletmeler asli faaliyetlerinin dışındaki işleri dünyanın herhangi başka bir yerindeki işletmelere yaptırabilme imkânına kavuşmuştur. Bu yeni iş yapma biçimine küresel dış kaynak kullanımı olarak ifade edilmektedir (Kehal ve Singh, 2006: 25). Küresel anlamda DKK şu şekillerde karşımıza çıkmaktadır:

**Yurt İçi Dış Kaynak Kullanımı (Onshore Outsourcing)**, dış kaynaklardan yararlanmak isteyen işletmenin aynı ülkede bulunan dış kaynak sağlayıcı bir işletmeden hizmet/ürün satın almasıdır. Bu uygulama yerli dış kaynak kullanımı olarak da bilinir. (Kehal ve Singh, 2006: 25). Yerel satın almanın yararları, kültürel sorunların daha az

olması, dil sorunlarını ve önemli zaman farklılıklarından dolayı iş kesintilerini en aza indirmesidir. Yerel satın alma müşteriler ile yüz yüze görüşme gerektiren, dağıtım veya fiziksel güvenlik gibi süreçler için önemlidir (Seven, 2007: 71).

**Komşu Ülkede Dış Kaynak Kullanımı (Nearshore Outsourcing)**, dış kaynak sağlayıcı (tedarikçi) firmaların coğrafi açıdan yakın ülkelerde yaptığı uygulamalardır. Bu ülkeler birbirine komşu olabileceği gibi dış kaynak tedarik eden iki ülke komşu olabilir. İrlanda ve İspanya İngiltere'ye komşu ülkeler Meksika ve Kanada ABD'nin komşusu bir ülkedir. Bu tip bir dış kaynak kullanımını özellikle dil, kültürel farklılık ve coğrafi alana uyum zorluğu çekmek istemeyen firmalar tercih ederler (Kehal ve Singh, 2006: 25).

**Ülke Dışı Dış Kaynak Kullanımı (Offshore Outsourcing)**, Offshoring bir dış kaynak kullanım şeklidir. Offshoring basit bir şekilde tanımlayacak olursak; bir işletmenin faaliyetlerini coğrafi açıdan uzak bir ülkede gerçekleştirmesidir. İşgücü maliyetlerini azaltmada daha sık karşımıza çıkan (Bkz. Tablo1) bu DKY şekli yeni pazarlara girme ve çok yetenekli kişileri istihdam edebilme stratejisi olarak da kullanılmaktadır. Hindistan, hükümetinin yabancı girişimcileri ülkesine çekmek için yaptığı düzenleme sonucu özellikle bilgisayar yazılımı (software) alanında öncü ülke konumundadır. ABD'nin IBM gibi şirketleri bu ülkeden dış kaynak kullanımı yoluyla hizmet almaktadır ([http://www.sourcingmag.com/content/what\\_is\\_offshoring.asp](http://www.sourcingmag.com/content/what_is_offshoring.asp), 03.12.2008).

İngiltere'deki servis firmalarından olan Catering & Allied de dış kaynak kullanımını benimseyenler arasında yer almaktadır. Firmanın deneyimleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1: İngiliz ve Hintli Çağrı Merkezi Çalışanlarının Profilleri**

<b>Ortalama İngiliz Çağrı Merkezi Görevlisi</b>	<b>Ortalama Hintli Çağrı Merkezi Görevlisi</b>
Londra, Glasgow, South Wales'da yaşıyorlar	Delhi'de yaşıyorlar.
Bir saatlik öğle arası ile günde 7 saat çalışıyorlar.	Saat 5:00, 11:30 ve 16:30 vardiyaları olmak üzere günde 8 saat çalışıyorlar.
Maaşları 10.00 ile 13.000 sterlin arasında	Maaşları 2.500 sterlin
Üçte biri üniversite mezunu	Hemen hemen hepsi üniversite mezunu
İstihdam kapasitesi: 510.000 (2003)	2008 itibariyle kapasite: 100:000 çalışan

**Kaynak:** www.isletme.biz.com (26.08.2008).

Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin ülke dışı dış kaynak kullanımı ile etkili bir şekilde (offshoring) üretim ve süreç (process) maliyetlerini ve temel yeteneklere odaklanmasına olanak sağlar. İşletmeler aynı zamanda rekabet avantajı kazanma yolları ile önemli ortak dönüşüm ve yenilenme gibi iş kaynakları da elde ederler (Li ve diğ., 2008: 257).

## **1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihi Gelişimi**

Dış kaynak kullanmak (to outsource) Oxford English Dictionary’de ilk kez 1979 yılında yer almıştır. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ifadesi de 1981 yılında Business Week’te çıkan bir makalede ilk olarak literatürde kullanılmaya başlanmıştır ([http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F\\_Dış\\_kaynak\\_kullanımı\\_%C4%B1m%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_Dış_kaynak_kullanımı_%C4%B1m%C4%B1) (26.08.2008)). Büyük ortaklıklara nazaran yeni bir kavram olan DKY geniş kapsamlı ve ayrıntılı bir şekilde ilk uygulaması ise, Şubat 1990 yılında Eastman Kodak şirketinin bilgi teknolojileri bölümünü 250 milyon \$ karşılığında on yıllığına dış kaynağa verdiğini açıklamasıyla başlamıştır (Leeman, 2008: 8).

Dış kaynak kullanımı ya da önceleri ifade edildiği şekliyle “contracting out” sözleşmeye dayalı iş yaptırma teriminin geçmişte uygulandığına dair örnekleri vardır. Romalılara kadar dayanan bu tür uygulamalara o zamanlar vergileri verimli ve sistematik bir şekilde toplamak amacıyla başvurulmuştur. İngiltere’de 18. ve 19. yüzyıllarda sokak lambalarının bakımı ve onarımı, hapishanelerin yönetimi, karayolların bakımı, vergi toplama, sanayi ve diğer atıkların toplanmasında bu tür uygulamalar görülmüştür. Benzer uygulamalar ABD, Avustralya ve Fransa’da görülmektedir. ABD, Avustralya’da posta dağıtımı 19’uncu yüzyılın büyük çoğunluğunda özel girişimcilerin sorumluluğunda yürütülmüştür. Fransa’da da demiryollarının inşası ve yönetimi ile su dağıtımı ve depolama hizmetleri ihale yoluyla dışarıya verilmiştir. Bu nedenle, sanayi devrimi sırasında ve öncesi hükümet ve özel sektör arasında ekonomik organizasyonlarda belli hizmetlerin görülmesi için sözleşmeli ilişkiler temel teşkil etmektedir (Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 189).

Dış kaynak kullanımı, taşeron iş yaptırma (subcontracting), ortak girişim (joint venture) ve stratejik ortaklık (strategic partnering concepts) kavramlarına benzemekte ve bunlar kullanımı yüzyıllar öncesine dayanmaktadır. Bu tür hizmetler, II. Dünya Savaşı yıllarında da yapılmaktaydı. O yıllardaki yaygın dış kaynak kullanımı uygulamaları (Greaver, 1999: 10, Kesgin, 2005: 7);

- Çiftçi gruplarının, hasat zamanı çiftlik çalışanlarına ek olarak göçmen bir grup işçiyi kiralamaları,
- İnşaat işletmelerinin elektrik ve su tesisatı işlerinde yan elemanları kullanmaları,
- Hükümetlerin askeri amaçlı malzemelerin üretiminde stratejik ortaklı işletmeleri ve bu işletmelerin yan işletmeleri kullanmaları gibi uygulamalar yapılmaktaydı.

Belirtmek gerekir ki, dış kaynak kullanımı, sözleşmeye dayalı iş yaptırma (contracting out) ile aynı anlamda değildir. Sözleşmeye dayalı iş yaptırma, işletme dışındaki bir tedarikçi ile iş temelinde bir çalışma ile ayrılmış olup genellikle maliyet üzerinde belli bir kar marjını kabul eden sözleşmelerin yapılmasını gerektirir. Oysaki dış kaynak kullanımı, tedarikçi ile işletme arasında uzun dönemli ilişkilerin yanında önemli düzeyde risk ve ödül paylaşımını gerekli kılmaktadır (Kesgin, 2005: 7).

Ayrıca ilk dış kaynak kullanımı günümüzden yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları; maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış şirketlerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynak kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlık günümüzde o kadar ilerlemiştir ki, kuruluş amacı sadece dış kaynak kullanımı olan işletmeler ortaya çıkmıştır. Çeşitli kuruluşların bilgi-işlem gereksinimlerini karşılayan donanım ve yazılım şirketleri bu konuda en çarpıcı örneği teşkil etmektedir (Pınar, 1997: 36).

Gartner (2002), dış kaynaklardan yararlanmanın bir şekli olan iş süreçleri dış kaynaklardan yararlanmanın (BPO) 2001 yılında 123,6 milyar \$'dan 2005 yılında 178,5 \$'a ulaştığını bildirmiştir. Forester (2001)'in diğer bir tahminine göre, iş süreçleri DKY 2015 yılında 230 milyar \$'a ulaşacaktır (Aron ve diğ., 2008: 303).

### **1.3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Teoriler**

Dış kaynak kullanımı kavramını temelinde bazı teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu teoriler dış kaynak kullanımı düşüncesinin oluşmasında önemli bir role sahiptir. İşletmeleri dış kaynak kullanmaya yönelten faktörleri daha iyi kavrayabilmek için söz konusu teorik yaklaşımları incelemek gerekir. Bu yaklaşımlar:



- İşlem maliyeti teorisi,
- Kaynaklara dayalı teori,
- Kaynak bağımlılık teorisi.

### **1.3.1. İşlem Maliyeti Teorisi**

İşletmeler için kritik önem taşıyan faaliyetler sadece üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yönlendiren organizasyon yapılarıdır. Organizasyonlar, ürettikleri mal veya hizmetlerin değişimini maliyetleri en düşük olacak biçimde organize etmek isterler. Bu noktada işletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük seviyede tutmak adına bazı fonksiyonlarının DKK adına gerçekleşmesi ve böylece belli noktalara odaklanarak stratejik düzeyde işletme açısından daha önem taşıyan konulara eğilme fırsatı bulurlar (Çoşkun, 2002: 203). İşlem maliyeti teorisi; tedarikçi seçim maliyeti, görüşme evresindeki maliyetler, sözleşme maliyeti, denetim performansı gibi değişkenlerden oluşur (Mlcvor, 2007: 25).

### **1.3.2. Kaynaklara Dayalı Teori**

Kaynaklara dayalı yaklaşım özellikle 1980’li yıllardan sonra gelişen ve tek bir endüstride ve tek bir işletmenin “sürdürebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)” işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır. Kaynaklara dayalı teori, SRÜ’nün temel belirleyicisi olarak dış çevredeki fırsatlardan çok, iç çevredeki güçlü tarafları, başka bir deyişle işletmenin kaynaklarını görür. Buna göre, bir işletmenin ne yapabileceği sadece karşılaştığı fırsatların değil, aynı zamanda kontrolündeki kaynakların bir fonksiyonudur (Seviçin, 2006: 110). Eğer firma kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynağa başvurmak zorunda kalacaktır. Bu durumda kaynak ihtiyacının giderilmesi için kimi durumlarda DKK’na gidilecektir. DKK kaynak boşluklarının giderilmesi ve mevcut kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunduğu sürece anlamlı bir uygulama olacaktır (Çoşkun, 2002: 202-203).

### **1.3.3. Kaynak Bağımlılık Teorisi**

İşletmeler uzun dönemde ayakta kalabilmeleri için mutlak surette girdiye ihtiyaç duyarlar. Öte yandan bu girdilerin çeşitliliği, önemi ve bulunabilirliği farklıdır.

Özellikle belirsizlikleri aşmak için işletmelerin başvurabilecek yollardan biri dış kaynaklardan yararlanma olarak önerilmektedir. Bu teoride DKK işletmeler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve belirsizlikten arındırılmış şekilde elde edilmesini sağlayan önemli bir yönetsel araç olarak görülmektedir (Çoşkun, 2002: 203).

#### **1.4. Dış Kaynaklarda Yararlanmanın Uygulama Alanları**

İşletme yönetimi uzmanı akademisyen James Brian Quinn “dış kaynak kullanımını yüzyılı şekillendiren en önemli örgütsel ve sektörel yapılanmalardan biri” olarak görmektedir. Amerika’nın birçok büyük ve başarılı işletmesi aynı zamanda dünyanın en önemli dış kaynak kullanımı hizmet sağlayıcılarıdır. ARAMAK, Delphi, EDS, General Electric, IBM, IKON, Unisys, UPS, Xerox ve bunlar gibi birçok işletmenin dış kaynak kullanımı sektöründe milyonlarca çalışana sahiptir (Kesgin, 2005:30).

Kamu ve özel sektör işletmelerinde 1990’lı yıllar boyunca dış kaynak kullanımında büyük çapta büyüme meydana gelmiştir. DKK alanı üçüncül ve ikincil işlerden (temizlik ve yiyecek içecek hizmetleri) öz, firmanın hayati işlevlerine doğru (bilgi teknolojisi, imalat ve insan kaynakları yönetimi) genişlemektedir. Böylece son yıllarda dış kaynak kullanımı uluslararası olgu ve giderek tüm dünyada yaygınlaşan bir yönetim stratejisi haline gelmiştir (Smith ve diğ., 2000: 1

Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” işletmecilik uygulamaları çok eskilere gitmektedir. DKY uygulamasının en çok bilineni “personel taşıma servisi” ile “yemek tanzim hizmetleridir”. Pek çok işletme kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka işletmelerin hizmetlerinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde çok az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek servisi vermektedir. İşletmelerin çoğu bu hizmetleri dışarıdan başka işletmelerden, uzmanlık alanı yemek pişirme ve servis olan işletmelerden almaktadır. Bunlara ek olarak çeşitli mühendislik işlerinin, imalat ve montaj işlerinin, güvenlik işlerinin esas işleri (uzmanlıkları, temel yetenekleri) bu konular olan işletmelere yaptırması sayılabilir (Koçel, 2005: 390-391).

Son yıllarda, birçok endüstride çeşitli faaliyetler aktif bir biçimde DKY uygulamasına gidilmektedir. Dünyada yaygın dış kaynak kullanımı alanları şunlardır (Kostak, 2006: 3):

- Kayıt yönetimi ve arşiv depolama,
- İnsan kaynakları yönetimi (personel seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmalık, kariyer, yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi vb.),
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılım geliştirme),
- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, çağrı merkezleri),
- Muhasebe-Finans (bordrolama, vergilendirme, satın alama ve genel muhasebe),
- Lojistik-nakliye (ambarlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyon),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi),
- Satış-pazarlama (tele-pazarlama, reklam),
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik, otel hizmetleri ve otomobil kiralama hizmetler),
- Üretim ve emlak yönetimi.

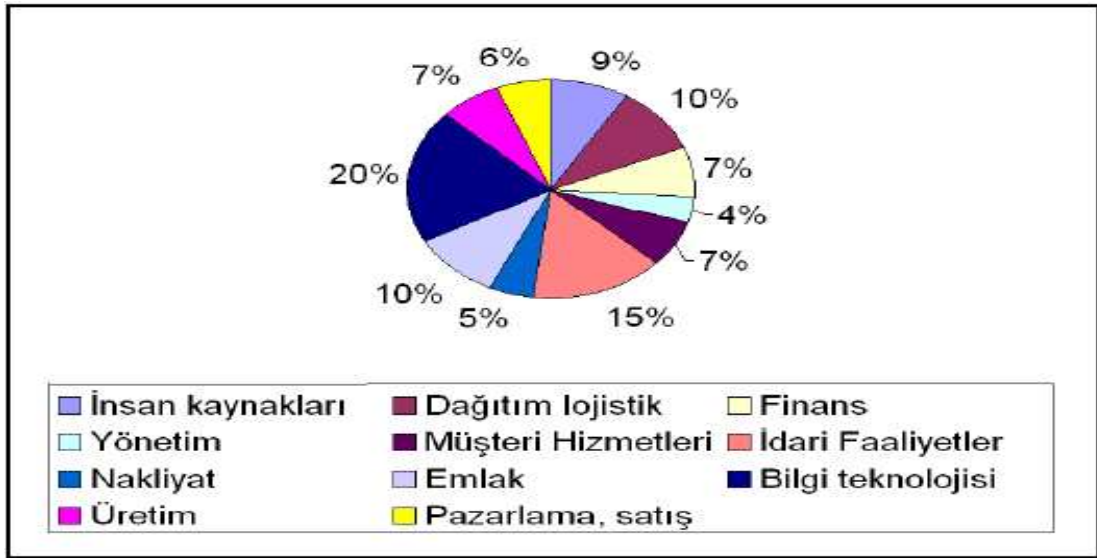
Artan rekabet, küreselleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak son yıllarda Türkiye’de de dış kaynak kullanımı önem ve yaygınlık kazanmıştır. Ülkemizde en yaygın olarak dış kaynak kullanımına gidilenleri alanlar şunlardır:

- ◆ Personel taşıma servisi,
- ◆ Yemek temin hizmetleri,
- ◆ Temizlik hizmetleri,
- ◆ Güvenlik hizmetleri,
- ◆ İnsan kaynakları,
- ◆ Eğitim, muhasebe,
- ◆ Bilgi teknolojileri,

İşletmeleri insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına yönelten üç temel mali etken: a) Maliyeti azaltmak (devam eden maliyetler), b) Sermaye giderlerinden kaçınmak (genellikle direkt maliyet azaltmaktan daha çok önem verilmektedir), c) Sabit giderleri değişken giderlere dönüştürmek (işgücünde bir azalma olduğunda insan kaynakları harcamaları buna bağlı olarak azalacaktır) vardır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 70-71).

İşletmeler artan rekabetle başa çıkabilmek için dış kaynaklardan yararlanmayı bir rekabet stratejisi olarak görmektedir. İşletmeler şekil 1’de görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma alanlarından özellikle bilgi teknolojileri, yönetsel faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır (Yiğit, 2006: 14).

### Şekil 1: Kullanıldığı Alanlar İtibariyle DKY Uygulamaları



**Kaynak:** Özgün (2006:20)

Corbett (2004, Akt. Kesgin, 2005:30) dış kaynak kullanımının ne kadar geniş ölçüde kullanıldığının farkında olanlarının sayısının çok az düzeyde olduğunu belirtmektedir. Farklı sektörlerdeki çeşitli işletmeler, dış kaynak kullanımından her gün ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için yararlanmaktadır. Dış kaynak kullanımını, yeni ürünlerin ve hizmetlerin araştırılması ve geliştirilmesi için gerekli sermaye ve beyin güçlerini saklamada kullanmaktadır. Aslında işletmelerin % 90'ı dış kaynak kullanımı stratejisinin bir parçası olduğunu ifade etmektedir. İşletmeler ve çalışanlar için kötü olmaktan öte DKY başarılı işletmelerin inşasını sağlayan, ekonomik büyümeyi arttıran, istihdam yaratan ve istihdamı geliştiren önemli ve etkili bir güçtür.

## 1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İlişkin Temel Kavramlar

### 1.5.1. Temel Yetenek Kavramı

İngilizce “core competence” kavramı Türkçeye temel yetenek; öz, çekirdek yetenek ve beceri; öz yetenek, öz yetkinlik şeklinde çevrilmektedir (Kesgin, 2005: 17). Temel yetenek, öz yetkinlik nedir? Sorusunun açık bir cevabı yoktur. Oysa DKK stratejisinin başarılı olmasının temelinde firmanın öz yetkinliklerini belirleyebilme ve bunlara odaklanabilme yatmaktadır. Akademik yazında öz yetkinliklerin nasıl tanımlandığına örnek vermek gerekirse: Temel yetenek...

“Organizasyonda özellikle farklı üretim becerilerinin koordinasyonu ve çoklu teknolojilerin entegrasyonu konusunda geliştirilen kolektif öğrenmedir” (Coşkun ve diğ., 2002: 201–202).

“Yenilikçi bilgi, özel beceri, özel teknolojiler, enformasyon kombinasyonları, müşterilerin ürün ve hizmetlere değer vermelerini ve satın almalarını sağlayacak öz çalışma metotlarıdır (Greaver, 1999: 87).

“Bir işletmeyi başka işletmelerden farklı kılan; işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen, bilgi beceri ve yetenekleridir. Diğer bir deyişle; işletmeye önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme için vazgeçilmez nitelikte ve dünya standartlarında olan gizli beceri ve yetenekleridir (Özbay, 2004: 10).

İşletmeler temel yeteneklerini sağlıklı bir şekilde tanımladıkça, asıl uzmanlık alanlarını ve rekabet güçlerini daha açık bir biçimde görmeye başlamıştır. İşletmelerin temel yeteneklerini ortaya çıkarmalarının en büyük nedeni, bu şekilde diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilmesidir. Bu yetenekler sayesinde işletmeler en iyi performans gösterebildikleri faaliyetlere yoğunlaşma olanağına kavuşur (Yılmaz, 2006: 13).

İşletmeler birçok beceri ve yeteneğe sahiptir. Fakat bu beceri ve yeteneklerin sadece birkaçı temel yetenek olarak kabul edilebilecek özelliklere sahiptir. Bir yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Özbay, 2004:10–11; Yılmaz, 2006: 12–13);

- Zamanla yavaş yavaş öğrenilen, birikerek ve paylaşarak geliştirilen bilgilerdir,
- İşletmenin sahip olduğu diğer becerilerle sinerji yaratır,
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için gereklidir,
- Rekabet açısından benzersiz olması gerekir bunun anlamı; onun yalnızca tek bir işletmede bulunması gerektiği değil, işletmenin yeteneğini ortaya çıkarabilme düzeyin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir,
- Rakipleri tarafından kolayca görülmemeli ve taklit edilmesi zor olmalıdır,
- Yeteneklerin, kaynakların ve süreçlerin bir karışımıdır,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez olmalıdır,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonlara katılma, dış kaynak kullanımı gibi kararlarında temel rol oynamalıdır,
- Nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmelidir,
- İşletme için değerli olmalıdır. Yani işletmenin faaliyetini gerçekleştirmede kritik rol oynamalıdır,
- İşletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır,
- Büyük yatırımlar yapılsa dahi kolayca arttırılmaz,
- Esnek ve sınırlı sayıdadır,
- Üretim, pazarlama, satış gibi bir işletmenin temel işlevlerinden sadece bir tanesi ile ilgili olmayıp, bu işlevlerin tamamı kapsayan bir ustalıklar kümesi olmalıdır.

İşletmeler, birçok yetenek ve ustalığa sahip olabilir. Ancak bunlardan birkaçı temel yetenek olarak nitelenebilecek şekilde birleştirilip bütünleştirilebilir. Eğer yetenekler müşterilere onların olağanüstü farklı ürün ve hizmetler olarak görünmüyorsa, büyük olasılıkla bunlar temel (öz) değildir. Eğer yeteneklerin ömrü kısa, kolay taklit edilebilen veya ayrılabilir birkaç bireysel yetenekse de temel değildir. Geriye kalan

yeteneklerin çoğu işyerinin ayakta kalması için önemli fakat nihai başarısı için yeterli değildir (Greaver, 1999: 87).

Akıllı işletmeler, hem organizasyon stratejilerinin temelini teşkil eden mevcut temel yetenekler hem de gelecekte rekabet üstünlükleri elde etmek için gerekecek temel yetenekler için rekabet ederler. Rakiplerin bunu farkına varması oldukça zordur. Bunu dördüncü yüzyıl Çin ordusu komutanı” temel yeteneklerim sayesinde kazandığım taktikleri herkes anlayabilir ancak zafer dışında geliştirdiğim stratejileri kimse anlayamaz” diyerek açıklamıştır. İşletmeler temel yeteneklerini dış kaynaklara vermeme konusunda büyük önem göstermelidirler. Mevcut ya da gelecekteki temel yetenek yaratabilecek bilgi, yetenek dış kaynak yoluyla transfer edilebilir. Temel yetenek elde etmenin ve geliştirmenin yolları şöyle ifade edilebilir (Greaver, 1999: 94-95);

- Yetenekli insanları istihdam etmek,
- Yetenekli insanları kiralamak (akademisyenler, danışmanlar vb.),
- Gelişim sözleşmeleri yapmak (temel yetenekleri geliştirmenin maliyetlerini paylaşmak, örneğin; tedarikçiler ve müşteriler),
- Ortak girişim kurmak (mevcut temel yetenekleri paylaşmak için),
- Lisans almak (temel yetenekleri kullanmak için),
- Organizasyonlarda öz sermaye pozisyonlarını almak ya da elde etmek (temel yeteneğe sahip ).

Hammel ve Prahalad’a göre temel yetenek temel yetenek perspektifinin bir firmada kök salması için, bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş kilit görevini tam olarak anlamış olması gerekmektedir. Bu beş kilit görevi özetleyecek olursak (Karadeniz, 2006: 15–16);

- 🚦 Temel Yeteneklerin Belirlenmesi: Firma ilk iş olarak temel yeteneklerinin “envanterini” çıkartmalı ve rakipleriyle karşılaştırmalıdır.
- 🚦 Temel yetenek elde etme gündeminin oluşturulması: Bunun için aşağıda şekil 2’de gösterilen yetenek-ürün matrisi kullanılması yararlıdır.

## Şekil 2: Temel Yetenek Gündeminin Oluşturulması, Yetenek-Ürün Matrisi

<b>TEMEL YETENEKLER</b>	Yeni	<b>İlk 10 artı</b> Mevcut pazardaki ünümüzü korumak ve geliştirmek için hangi yeni temel yetenekleri oluşturmalıyız?	<b>Mega fırsatlar</b> Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler hangileridir?
	Mevcut	<b>Boşlukları doldurma</b> Mevcut temel yeteneklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazardaki konumumuzu iyileştirme olanakları nelerdir?	<b>Beyaz alanlar</b> Mevcut temel yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde konumlandırıp ya da kombine edip hangi ürün ya da hizmetleri geliştirebiliriz
		Mevcut	Yeni
		<b>PAZAR</b>	

**Kaynak:** Karadeniz (2006:15)

- Yeni temel yetenekleri oluşturmak: Temel yetenek konusunda örgütün tamamında kararlılık olmalıdır.
- Temel yetenekleri konumlandırmak: Örgütte, aynı yetenekte çalışanlar arasında bir birliktelik ruhu oluşturulmalıdır.
- Temel yetenekleri korumak ve savunmak: Düzenli olarak yeteneklerin kontrolü yapılmalı ve pekiştirilmelidir.

### 1.5.2. Stratejik Dış Kaynak Kullanımı

Günümüzde klasik “outsourcing” kavramı ötesinde yeni bir “stratejik outsourcing” kavramı ortaya çıkmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma hizmetleri üretim ve destek hizmetlerinden çok bilgiye dayalı işlere kaymaktadır. Şirket yöneticileri entelektüel derinlik kazanılması yaratıcılık, güvenilirlik, kalite, küresellik ve katma değer yaratmasından dolayı dış kaynaklardan yararlanma kavramını kısa dönemli maliyet azaltma operasyonundan çok uzun dönemli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başlamıştır (Karadeniz, 2006: 19).



Stratejik dış kaynak kullanımı uzun vadeli olarak yapılmalıdır. Dış kaynak kullanımının işletmeye sağladığı faydalar işletmeyi birkaç yıl etkilemelidir. Sonuçların negatif ya da pozitif olarak işletme üzerinde önemli etkileri olabilir. Stratejik dış kaynak kullanımı, işletme ile ilgili temel sorular sorarak, işletmeyi daha yüksek seviyeye taşımaktadır. Bu sorular (Greaver, 1999: 8);

- ◆ Gelecek vizyonu nedir?
- ◆ Şimdiki ve gelecekteki temel yetenekler nelerdir?
- ◆ Şimdiki ve gelecekteki yapılanma nasıldır?
- ◆ Şimdiki ve gelecekteki maliyetler ne düzeydedir?
- ◆ Şimdiki ve gelecekteki performans ne düzeydedir?
- ◆ Şimdiki ve gelecekteki rekabet üstünlüğü nasıl sağlanacaktır?

Chief Executive Magazine ve uzman Anderson tarafından 1997 yılında 382 CEO'nun katıldığı bir ankette sorulan “dış kaynak kullanımı yaklaşımınız stratejik, taktiksel veya her ikisi mi olurdu?” sorusuna aşağıdaki sonuç elde edilmiştir.

Stratejik	50 %
Taktiksel	47 %
Her ikisi	<u>3 %</u>
<b>Toplam</b>	<b>100 %</b>

Bu sonuçlar 1997 yılında ABD'nin en büyük şirketlerinden olan KMPG tarafından yapılan başka bir araştırmada da elde edilmiştir. Bu ifadelerden bir tanesi olan “stratejik dış kaynak kullanımı” sorusuna katılımcıların cevapları aşağıdaki gibidir (Greaver, 1999: 9):

Tamamen Katılıyorum	29 %
Az Katılıyorum	<u>60 %</u>
Ara toplam- Stratejik	89 %
Katılmıyorum	3 %
Tamamen Katılmıyorum	1 %
Diğer	<u>3 %</u>
<b>Toplam</b>	<b>100 %</b>

Yöneticiler DKK'nı kısa dönemli bir maliyet azaltma operasyonundan çok uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başladılar. Bu yaklaşım ile entellektüel derinlik kazanılması, yaratıcılık güvenilirlik, kalite, katma değer ve küresellik gibi avantajlar kısa sürede elde edilebilmektedir. Sonuç olarak neyi nasıl dış kaynağa vermeli kararı da operasyonel ya da taktiksel düzeyde alınacak karardan çok CEO, CFO ya da COO düzeyinde stratejik bir karar haline gelmektedir (Outsourcing, 2004:24).

### **1.5.3. Kıyaslama (Benchmarking)**

Kıyaslama, yönetsel bir araç olarak Türkiye'de yeni öğrenilen ve uygulamaya başlanan bir tekniktir. Bu nedenle literatürde benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı yoktur. Örnek edinme, örnek alma ve kıyaslama şeklinde Türkçe'ye çevrilmiştir (Saraç, 2003: 54). Kıyaslamanın işletmeler için ne ifade ettiğini anlamak için bir tanım yapmak gerekirse; kıyaslama, bir şirketin kendini, rakipleri olan diğer sektörler ve dış pazardaki uygulamalar ile karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir (Bedük, 2002: 5). Diğer bir tanıma göre; kıyaslama, en iyi uygulamayı ve en olumlu, etkin performansı ortaya koymuş olan firmaların araştırılması ve onların en başarılı uygulamaları saptanarak daha iyisinin yapılmaya çalışılmasıdır (Dalay, 2002: 184).

Kıyaslama işletme içindeki en iyi uygulamalardan başlayarak rakiplerin en iyi uygulamaları, rakip olmayan kuruluşlar dahil endüstri içindeki en iyi uygulamalar, ülke içindeki en iyi uygulamalar ve dünya çapındaki en iyi uygulamalar şeklinde gitmektedir. Kıyaslama, bir işletmenin dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmayacağı konusunda, nihai karar aşamasında rol oynamaktadır. Dış kaynak kararı alınmadan önce süreçler, ürün ve hizmetler ve fonksiyonlar ile ilgili maliyetler ve yöntemler karşılaştırılır. Bu bilgiler, dış kaynak kullanılması durumunda gelecekteki performansın ve gelişmenin etkili olarak ölçülmesini sağlamaktadır (Korkmaz, 2006: 28).

Görüldüğü gibi kıyaslama, işletmeler dış kaynaklardan yararlanma sürecinde kullanabilecekleri bir araç niteliği taşımaktadır. DKK kararı almadan önce rakip işletmelerden bu sürecin nasıl işlediği, avantaj ve dezavantajlarının ne olduğunu görmeleri açısından kıyaslama yoluna gitmeleri isabetli karar vermelerinde yardımcı olacaktır. Aynı şekilde tedarikçi firma da sunacağı hizmetin kapsamını, maliyetini ve hizmetlerinin kalitesini kıyaslama yaparak belirleyebilecektir.

## **1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri ve Yararları**

Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler bu gereksinime cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, pazarlık payını artırabilme ve rekabet avantajı elde edebilme vb. birçok nedenlerden dolayı DKK'nı benimsemektedirler. Dış kaynak kullanım stratejisiyle; fiyat artışlarını engellemek, sabit maliyetleri azaltmak, talepteki sezonluk değişimlerin olumsuz etkilerine azaltmada daha basit ve esnek örgüt yapısı, konusunda uzman işletmelerle yeni teknolojiler sunma, dışarıdan sağlanan hizmetlerle birlikte çeşitlendirilmiş ürün sunma ve işletmenin ana faaliyetine odaklanarak kaliteyi yükseltmeyi amaçlamaktadır (Kılıç, 2008: 60).

Bu gelişmeler doğrultusunda işletmeler faaliyetlerinin bir bölümünü DKK ile sağlamaktadır. Her işletme farklı nedenlerden DKK'na yönelmektedirler. Outsourcing Institute ve Dun ve Bradstreet'in yaptığı bir araştırmada işletmeleri DKK'na yönlendiren nedenlerin % 7'sinin finans, % 9'unu insan kaynakları, % 15'inin dağıtım ve lojistik, % 20'sinin bilgi teknolojileri, % 6'sının pazarlama ve satış, % 10'unu emlak ve % 7'sinin müşteri hizmetlerinin olduğu tespit edilmiştir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273-274). DKK uygulamalarını ortaya çıkaran nedenleri; maliyet avantajı elde etme, temel (öz) yeteneklere odaklanma, güvenilirliği arttırmak, teknolojik yenilikleri takip etme, stratejiye başlamak için ilk adım, çoğunluğa uymak, küçülme (downsizing), esnekliği arttırmak, yatırım harcamalarını azaltma, risk transferi, önemli organizasyonel değişiklikler gibi ana nedenlerin dışında kaliteyi arttırmak, değişim mühendisliğine imkan tanınması, verimlilik artışı sağlama, süreç yenileme, kaynak dağılımı, performans artışı sağlama, personel eğitim maliyetlerini önemli oranda düşürmek gibi yan faydaları sıralamak mümkündür.

### **1.6.1. Maliyetleri Azaltma**

Bir şirket maliyetleri azaltmak için daha az finansal yatırım yapma veya karı arttırmak gibi çeşitli nedenler üzerinde durabilir. Maliyetleri azaltmak için dış kaynak kullanımı yoluna gidebilir, fakat her alanda değil. Eğer tedarikçi firma büyük miktarda birkaç şirketin işini yapıyorsa, merkezi bakım faaliyetleri, bilgi işlem merkezleri gibi yerlerde taşeron firma daha yüksek miktarda mal veya hizmet satın aldığı için daha düşük maliyete temin edebilir (Bragg, 2006: 4). Tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman

olmaları, kitle üretimin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri, onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle maliyet açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Özbay, 2004: 11).

Greaver (1999, s. 5) maliyete bağlı nedenleri yerleşik ve etkin bir sisteme düşük maliyet ile sahip olmak ve sabit maliyeti esnek maliyete dönüşmek olduğunu belirtmektedir.

### **1.6.2. Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma**

Örgütün temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri dış kaynaklara terk etmesi yönetimin dikkatinin ve kaynakların birincil nitelikteki (en iyi yapılan işlere) faaliyetlere yöneltilmesine imkân tanıyacaktır. İyi belirlenmiş bir dış kaynak sağlayıcı sayesinde örgüt tarafından iyi yapılmayan (ikincil) işlerde iyi yapılacak ve bu sayede firmanın etkinliği artacaktır (Coşkun, 2002: 207). Böylelikle işletmeler, zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personeli, bilgisini, tecrübesini ve diğer tüm kaynaklarını tamamen sadece asıl işlerini yapmaya yönlendirmektedir. Sonuç olarak işletmeler temel yeteneğe odaklanarak, asıl işlerindeki uzmanlıklarını artırmaktadır (Özbay, 2004: 12).

### **1.6.3. Güvenilirliği Arttırmak**

Küçük işletmeler dış kaynak kullanımını sayesinde tedarikçi işletmeyi pazarlama aracı olarak kullanılabilir. Çok iyi bilinen bir tedarikçinin kendi adını kullanarak piyasada gösterdiği yüksek derecedeki kaliteli servisi sayesinde potansiyel müşterileri etkileyebilir (Bragg, 2006: 4).

### **1.6.4. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme**

DKK yapan firmalar, ortaya yeni teknolojiler çıktıkça tedarikçilerini bu teknolojiye sahip olanlardan seçme ve eski teknolojileri kullanan tedarikçileri de değiştirme şansına sahiptir. Bu sayede çevre şartlarında meydana gelen değişmelere daha hızlı tepkime verme fırsatını yakalar (Coşkun, 2002: 207). Ayrıca işletmeler, tedarikçi işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden de kurtulmaktadır (Özbay, 2004: 13).

### **1.6.5. Stratejiye Başlamak İçin İlk Adım**

Bir işletmenin yönetimi işletmenin tamamen yeniden örgütlenmeye gideceğini açıklayabilir. Bu açıklama noktasında dış kaynak kullanımı son durumdaki değişiklikler için kullanılabilir. Böyle önemli bir yeniden örgütlenme hareketinin başlangıcında çalışanlar yönetimin ciddi olduğunu bilirse büyük bir olasılıkla yeni şirket yapısına geçişi onaylayacaktır (Bragg, 2006: 5).

### **1.6.6. Çoğunluğa Uymak**

Her işletme dış kaynak kullanımı yoluna gittiği için diğer işletmeler olağan bir şekilde dış kaynak kullanımı kararı verebilir. Eğer büyük bir işletme aniden dış kaynak kullanmaya karar vermişse, diğer şirketler de çok güvenilir ve olağan bir şekilde bu kararı verebilir. Farklı uluslarda geniş çapta gazete, TV, vb, çıkan dış kaynak kullanımı haberleri veya endüstrilerin detaylı yayınları trend haline gelerek şirket yöneticilerini etkilemekte ve dış kaynak kullanmaya yönlendirilmektedir. Örneğin, bazı çok büyük bilgisayar hizmetlerinin dış kaynak kullanımının detaylı tanıtımın bol miktarlarda yapılması çoğunluğa uymanın etkisiyle bu alana olan ilgiyi arttırmıştır (Bragg, 2006: 4).

### **1.6.7. Küçülme (Downsizing)**

İşletmeler, dış kaynak kullanarak küçülmektedir. Küçülme aynı zamanda yalınlaşmayı getirmektedir. Küçülmenin tercih edilmesinde müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerinin arttırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi arttırmak gibi nedenler sıralanabilir (Genç, 2005: 217). Küçülmeyle birlikte işletmeler bilinçli bir şekilde yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışan sayısını, işletmedeki mevki (pozisyon) ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Bu anlamda küçülmeyi de dış kaynak kullanımı sağlamaktadır (Özbay, 2004: 13).

### **1.6.8. Esnekliği Arttırmak**

Günümüzde işletmelerin değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları da gerekmektedir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini arttırmaları, örgütlerin küçülerek daha yalın yapılar haline gelmelerine yol açar. Buna bağlı olarak işletmeler daha çabuk karar alabilen, değişimlere anlık reaksiyonlar

verebilen, müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk karşılayabilen esnek birimler haline gelmektedir (Genç, 2007: 127).

#### **1.6.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma**

Dış kaynak kullanımı yoluyla büyük yatırım yapmaya gerek kalmamakta, büyük yatırımlara ayrılacak kaynak ise temel fonksiyonlara kaydırılabilmektedir. Bu şekilde işletmelerin teknolojik yenilikleri takip etmesi de kolaylaşmakta, tedarikçi işletmelerin araştırma-geliştirme faaliyetlerinden yararlanarak daha düşük maliyete bu işi gerçekleştirmesi de mümkün olmaktadır (Özbay, 2004: 15). Örneğin, konaklama işletmelerinde büyük yatırım gerektiren kuru temizleme bölümü hem az kullanılması hem de profesyonel personel gerektirdiğinden dış kaynak kullanımı yoluna gidilmesi işletme hem yatırım maliyetinden kurtulmuş olacak hem de personel tasarrufu sağlanacaktır.

#### **1.6.10. Risk Transferi**

İşletmelerin dış kaynak kullanmasının belki de en önemli nedeni çeşitli risklerin dış kaynak kullanan işletmeden tedarikçi işletmeye geçmesidir. Bu risklerden bazılarını sıralayacak olursak; sermaye yatırımları (bilgi işlem maliyetleri ), teknolojik değişiklikler (mevcut teknoloji sonsuza kadar kalmayacak değişecektir veya etkinliği azalacak), personel (değişen teknoloji karşısında yeni uzmanlık alanları için personel gerekecektir) (Schneider, 2007: 214).

#### **1.6.11. Önemli Organizasyonel Değişiklikler**

İşletmeler daha az kaynak kullanarak daha güçlü olmayı sağlayacak yapısal özelliklere yönelirler. Bu nedenle işletmeler yeniden yapılanma gerekliliğinin farkına varmaktadır (Tanyeri ve Fırat, 2005: 274). İşletmeler organizasyon yapılarını kaynak dağılımını etkinleştirecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Harrison'un yaptığı araştırmaya göre işletmeler DKY uygulamasıyla % 33 stratejik faaliyetlere odaklanmak, % 22 yönetsel esneklik ve % 33 yeniden yapılanma gibi avantajlar elde edebileceklerini belirtmiştir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 274). Dış kaynaklardan yararlanma yeniden yapılanma sürecindeki en önemli unsuru ve organizasyonun geleneksel sınırlarının kaldırılmasının en büyük etkenlerden biri haline gelmiştir. James B. Quinn dış kaynaklardan yararlanma “en büyük organizasyonel ve sanayi yapı değişimi” olarak

tanımlanmıştır. Dun ve & Bradstreet dış kaynaklarda yararlanmanın 2000 yılında 1 trilyon \$'lık bir global piyasaya ulaştığını belirtmiş (www.isletme.biz.com, 26.08.2008).

Dış kaynak kullanımının yöneticilere sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Greaver, 1999:16-99; Kostak, 2006; Marcella, 1995:20-23; Smith ve diğ., 2000: 4-5);

- ✓ Operasyonel verimlilik, yani firmaların ana faaliyet alanlarına yoğunlaşması,
- ✓ Dışarıdan iş bölümünü üstlenmiş kurumlar, kendi uzmanlık alanlarındaki bakış açıları nedeniyle, destek verdikleri firmanın iş yoğunluğu nedeniyle göremedikleri ya da ilgilenemedikleri alanlara zaman kaybetmeden müdahale edebilirler ve ileride çıkabilecek sorunları önleyerek iş etkinliğini maksimuma çıkarabilirler,
- ✓ İşletmenin yatırım yapamayacağı büyüklükteki en son teknolojiye ulaşma imkânı,
- ✓ Herhangi bir düzenlemeye gerek kalmadan her iki ülkenin dilini konuşan personele sahip olmanın ve organizasyon ağını genişletmenin etkili bir yoludur,
- ✓ Dış kaynak kullanımı firmalara işletmelere temel yeteneklerine odaklanmayı, geliştirmeyi ve güçlendirmeye olanak tanır,
- ✓ Dış kaynak kullanımı yoluna gidilmeden çalışanların bir daha elde edemeyecekleri geniş kariyer ufku açması,
- ✓ İşletme ve tedarikçi arasında risk paylaşımına izin vermesi,
- ✓ Başka türlü elde edilemeyecek uzmanlık, beceri, ve teknolojilerin işletmeye kazandırılması,
- ✓ Değişim mühendisliğine imkan tanınması,
- ✓ Değişen iş şartlarında teknoloji ve mal / hizmet talebini karşılamak için esnekliğin artırılması,
- ✓ Çalışma performansını arttırmaya katkısı,
- ✓ Üstün nitelikli tedarikçilerin daha düşük maliyet yapısı sayesinde maliyetlerin önemli ölçüde azalması,

- ✓ İşletme en iyi yaptığı alanlara odaklanarak etkinliğini artırır,
- ✓ Yatırımları azaltarak, yatırım için gerekli kaynağın başka amaçlar için kullanılmak üzere serbest kalmasını sağlar,
- ✓ İşletmenin maliyetlerinin önceden tahmin edilmesini sağlar.
- ✓ Profesyonel tedarikçilerle çalışarak, imaj ve güvenilirliği arttırmak,

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak suretiyle faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir. Aralarında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin faaliyetleri temel yetenekler ile sınırlıdır. İşletmeler diğer faaliyetleri o konuda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip olan işletmelere bırakmayı tercih etmektedir (Genç, 2007: 126).

### **1.7. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları**

Yukarıda ifade edilen dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının firmalara sağladığı avantajların yanı sıra, süreçlerin iyi yönetilmediği, kontrol edilmediği, yanlış tedarikçi seçildiği veya seçilen tedarikçilerle sağlam ilişkiler kurulmadığı durumlarda bazı dezavantajlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda özellikle dış kaynak sağlayıcı ile uyumlu bir örgüt kültürü oluşturulmadığı, dış kaynaklardan yararlanma kararının hatalı verildiği, firma için önem arz eden bilgilerin rakiplerin eline geçtiği, dış kaynaklardan yararlanma kararının hayata geçirilmesinin zaman aldığı ve yetişmiş insan gücünün kaybedildiği durumlarda çeşitli dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu dezavantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özgün, 2006: 50);

#### **1.7.1. Yenilik (inovasyon) Eğiliminin Azalması**

Dışarıdan bir tedarikçiye bağlanmanın getireceği en önemli tehdit firmanın yenilik eğiliminin azalmasıdır. DKK ile birlikte firmanın uzun dönemli AR-GE faaliyetlerinden vazgeçmesi söz konusu olabilir. Bunun sonucunda, DKK yapan firmaların teknolojik yeniliklerin ürün ve süreç geliştirme konusunda sağladığı üstünlükleri “es” geçmesi muhtemeldir (Coşkun, 2002: 209).



### **1.7.2. Esnekliğin Kaybedilebilmesi**

Uzun vadeli sorunların başında dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin tedarikçi işletmeye aşırı bağlanması gelmektedir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynaklardan yararlanan işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybederek tedarikçi işletmenin fiyat ve kalite gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bu uygulama, işletmeyi dezavantajlı duruma sokabilir (Özbay, 2004: 39).

### **1.7.3. Öz Yetkinlikleri Yanlış Tanımlama**

DKK'nda öz yetkinliklerin belirlenmesi çok aldatıcı olmaktadır ve yanlış tespit bir hayati hata anlamına gelmektedir. Örneğin, 1980 başlarında IBM kişisel bilgisayar pazarına girerken öz yetkinliğini işletim sistemi (Microsoft) geliştirmek veya mikroçip üretimine geçmek (Intel) olarak tespit etmek yerine “pazarlama gücü” olarak belirlemiş ve öz yetenek tespitinde hata yapmış ve bunu pahalıya ödemiştir (Coşkun, 2000: 210).

### **1.7.4. Tedarikçiler İle İmzalanan Anlaşmalarda Hukuki Boşlukların Çıkabilmesi**

DKK anlaşması imzalanması aşamasında firmalar bir anlamda “boş bir çeki imzalama” zorunda kalmaktadır. Zira bu aşamada bütün ayrıntıları kapsayacak bir hukuki çerçeve oluşturmak oldukça zor olmaktadır (Coşkun, 2002: 211).

### **1.7.5. Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkisi**

Dış kaynaklardan yararlanma girişiminde en önemli konulardan biri de personel sorunlarıdır. Personel dış kaynaklardan yararlanma girişimlerinden doğrudan etkilenmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma girişiminin personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı vb. verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralini bozması, firmaya olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı azaltması dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının özenle izlenme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi belirlenirken personelin gereksinimini karşılayacak bir sistem geliştirilmelidir. Personel ile uygun iletişim kurmak, gereksinimlerini anlamak işletmenin geleceği için çok önemlidir (Koçel, 2001: 392).

Çoğu insanın dış kaynaklardan yararlanma girişimini çok sayıda personelin şirketle ilişkisinin kesilmesi ya da tedarikçi firmada çalışmak zorunda kalmasını acımasızca bir uygulama olarak görmeleri doğrudur. Ancak yönetim daha dış kaynaklardan yararlanma kararı vermeden onlara öneriler sunacak bir danışman kiralarsa dış kaynaklardan yararlanma kararı danışman sorumluluğunda olacaktır . Bu tedarikçinin seçilme, işlerin paylaşımı ve personelin değiştirilme döneminde personel üzerindeki etkinin hafifletilmesinin bir yoludur. Tedarikçi firmanın personeli işten çıkarmaktan çok yetenekli personeli kendi bünyesinde çalıştırmaya devam etmesi maliyet açısından avantaj sağlamaktadır (Bragg, 2006: 38).

İşletmeler açısından nitelikli elemanların istihdamında ve buna süreklilik kazandırılmasında örgüt kültürünün, motivasyonun ve iş tatmininin büyük önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda uzmanlık gerektiren alanlarda istihdam edilmek üzere personel tedarik edilmesi hususunda da dış kaynaklardan yararlanma yöntemine başvurabilmektedirler. Örneğin, iletişim sistemlerinin güncelleştirilmesi, firmanın ve ona dış kaynak sağlayan firma personelinin belirli bir program dahilinde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu durumda tedarikçiye ihale edilmiş departmanlarda istihdam edilenler, firma içerisindeki başka departmanlarda görevlendirilmekte ve yapılabilecek sözleşmeler çerçevesinde tedarikçiye transfer edilebilmektedir. Bu geçiş dönemi sonrası tedarikçi adına çalışan personel, genellikle eskiden çalıştığı firmaya geri dönmemektedir. Nitelikli elemanların firmadan ayrılmasına neden olan bu süreç, aynı zamanda diğer departmanlarda çalışan personelin firmaya bağlılığını etkilemektedir (Mersin, 2005: 5) .

Dış kaynağa devredilecek fonksiyonda görevli personel için üç seçenek bulunmaktadır. Bunlar çalışanlar, firma içinde yeniden görevlendirilebilir, dış kaynağa transfer edilebilir ya da işten çıkartılabilir. İşletme personeline dış kaynaklardan yararlanma kararını duyurmak için aşağıdaki soruların yanıtlarını içeren basit bir iletişim planı kurabilir (Özgün, 2006: 54);

- Her bir çalışanla kişisel görüşmeler yapılması,
- Büyük bir fonksiyonun çalıştığı fonksiyonun dış kaynaklardan sağlanması durumunda grup toplantısı düzenlenmesi,

- Dış kaynaklardan yararlanma planları geliştikçe sık sık bültenler yayınlanması,
- Çalışanların lojistik ve değişimin zamanlanması hakkındaki mevcut bilgiyi elde etmesi için kısa vadeli içeriğin hazırlanması,
- Değişiklik gerçekleşmeden önce çalışanlara talimatların, değişikliğin zamanlanması ve tanımlanması gereken görevlerin çalışanlara bildirilmesi,

Sonuç olarak; dış kaynaklardan yararlanmanın firma personeli üzerindeki olumsuz etkileri; işsizlik korkusu, yüksek düzeyde stres, motivasyon ve iş tatmininin azalması, firmaya olan bağlılığın azalması, işgücü devrinin ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır. Ayrıca tedarikçi firmanın çalışanlarının, müşteri firma içerisinde istihdam edilmesi durumunda mevcut iş gören ile tedarikçi firmanın iş görenleri arasında eşitsizlikler söz konusu olabilmektedir.

Otel işletmeleri açısından DKY firmasına devrettiği faaliyetlerde çalışan personeli işten çıkarması, diğer bölümlerde çalışan personeli olumsuz yönde etkileyip performansını düşürebilmektedir. Bu durum emek-yoğun otel işletmelerinde kendini daha çok hissettirir. DKY firmasının çalıştırdığı personelin hak ettiği parayı almaması ya da işinden memnun olmaması durumunda konaklama işletmesine verebileceği zarar, üzerinde durulan bir diğer önemli konuyu oluşturmaktadır. Maliyet kaygıları yüzünden yükselen personel devir hızıyla ucuz işgücü çalıştıran DKY firması yüzünden işletme müşteri memnuniyeti ve repeat müşteri (müşterinin tekrar işletmeye gelmesi) sayısı düşebilir (Türksoy, 2006: 16).

#### **1.7.6. İşletmenin İçinin Boşaltılması**

İşletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ne kadar çok dış kaynaklardan sağlanırsa işletmenin içi boş hale gelerek temel rekabetçi özelliklerini kaybederler. Faaliyetler dış kaynaklardan sağlanma yoluna gidildiğinde tedarikçi firmanın gerçekleştirdiği ürünü diğer işletmenin kendi yaptığı işlerden ayırt etmek oldukça zorlaşır. Ayrıca işletme tedarikçi ile karşılaştırıldığında pazarlık gücünü kaybedebilir. Çünkü tedarikçinin bu firmalara bağlı olarak kapasitesi artmaktadır (Katobe ve diğ, 2007: 40). Bu nedenle işletmenin varlık sebebi olan işlev, ürün ve faaliyetlerin ve bunlara ilişkin temel yeteneklerin net olarak belirlenmesi ve mümkün olduğunca bunlar dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilmelidir (Özbay, 2004: 42). Dış

kaynaklardan yararlanmanın bazı yarar ve sakıncaları karşılaştırmalı olarak aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

**Tablo 2: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Faydaları ve Sakıncaları**

FAYDALARI	SAKINCALARI
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maliyetlerde önemli derecede düşme ve yeni gelir alanları oluşturma,</li><li>▪ Firmanın finansman kaynaklarında artış,</li><li>▪ Daha yüksek kalite ve etkinlik,</li><li>▪ Firmanın finansman kaynaklarında artış,</li><li>▪ Fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanma,</li><li>▪ Öz yetkinliklere odaklanarak maliyet avantajı elde etme,</li><li>▪ Pazardaki yeni talepleri DKK ile daha ucuza test etme imkânı.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Daha üst düzeyde ve karmaşık bir iletişim gereğinin ortaya çıkması,</li><li>▪ Yeni kişilerin taleplerin ortaya çıkmasından kaynaklanan sorunlar,</li><li>▪ Çalışanların ve sendikanın gözünde güvenin azalması,</li><li>▪ Taşeronun performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde güçlükler,</li><li>▪ Müşterinin aldığı bir fonksiyonun DKK'ya devredilmesiyle müşterinin yabancılaşması,</li><li>▪ Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar.</li></ul>

**Kaynak:** Genç (2005: 216)

Dış kaynaklardan yararlanmanın örgüte verebileceği muhtemel riskleri şu şekilde sıralayabiliriz (Marcella, 1995: 23-27; Özbay, 2004: 43; Smith ve diğ., 2000: 5):

- ❖ İşletme ve tedarikçi arasında tamamlanmamış ve kontrol edilmemiş verilerin bulunması,
- ❖ Faturalarda eksikliklerin ortaya çıkması,
- ❖ Sorumlulukların yerine getirilmemesi,
- ❖ Güvence eksikliği,
- ❖ Personel giderlerinde azalma örgütün beklentisinin altında gerçekleşebilir. Bu işten ayrılan personelin özlük haklarının muhasebe tarafından doğru hesaplanmamış olmasından kaynaklanabilir,
- ❖ Stratejik operasyonlarda kontrol kaybına neden olması,
- ❖ Tek tedarikçi ile uzun dönemli ilişkilerde; tedarikçi işletme, işletmenin stratejik bilgi, beceri ve yeteneklerini öğrenmek ve pazarda etkinlik kazanma arzusunda olabilir,

- ❖ Beceri ve uzmanlığın kaybedilmesi, kritik süreçler ve teknoloji üzerindeki kontrolün kaybedilerek işletmenin zamanla içi boş hale gelmesi,

## **1.8. Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri**

Genel olarak dış kaynak kullanımını basit ve karmaşık olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Basit hizmetler; belirli bir hizmeti yerine getirmek için kullanılan, genellikle ikincil hizmetler olarak adlandırılan işlerdir ve detaylı bir sözleşme gerektirmemektedir. Karmaşık anlaşmalar ise; basit anlaşmaların tersine detaylı bir anlaşma gerektirirler ve iyi bir araştırma ve inceleme sonunda yapılabilirler. Dağıtım, paketlenme, ürün geliştirme, üretim bu tip dış kaynak kullanımı örneğidir (Tülüce, 2001: 8-9). Aşağıda dış kaynak kullanım yöntemleri görülmektedir.

### **1.8.1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma**

**a. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı;** Geleneksel DKK, dış hizmet sağlayıcı bir işletmenin bir işletmeye ilişkin fonksiyon ya da görevi yerine getirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda hizmeti veren işletme, gerekli satın alma işlemleri, donanım, insan kaynakları ve ilgili diğer faktörleri temin etme garantisini vermektedir (Özbay, 2004:19).

Yemek, temizlik, güvenlik ve kurye-lojistik hizmetleri, aydınlatma, havalandırma, ve soğutma sistemleri, teknolojik altyapı desteği, dekorasyon, teşhir, tanıtım ve reklam işleri, iş giysileri, poşet, ambalaj, broşür ve alışveriş kartlarının yaptırılması bu çeşit bir dış kaynak kullanımının örnekleridir.

**b. Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma;** Danışmanlık işletmeleri, özel olarak yetiştirilmiş elemanları bünyesinde bulunduran ve işletmelerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili bağımsız ve objektif hizmet veren işletmelerdir. Günümüzde vergi, mali hukuk danışmanlığı, denetim, kurumsal finans, bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, araştırma, halkla ilişkiler, pazarlama ve kalite yönetimi gibi alanlarda hizmet sunan danışmanlık işletmeleri bu örnekleri teşkil etmektedir.

**c. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma;** İşletmelerin dış kaynak kullanmaları, ihtiyaç duydukları alanlarda bağımsız olarak çalışan uzmanlardan yararlanmaları şeklinde de

ortaya çıkmaktadır. İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki grup altında toplanabilir (Özbay, 2004: 20).

- ❖ Uzun yıllar üniversitede öğretim görevlisi olarak çalışan, konularında akademik birikimi ve yönetim pratiği olan akademisyenler,
- ❖ Uzun yıllar profesyonel iş hayatının içinde bulunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşarak önemli deneyim kazanan yöneticilerden yararlanılması.

**d. İşgören Kiralama (İşgören Tedarikçiliği);** Günümüzde birçok işletme, ihtiyaç duyduğu alanlardaki uzmanları, bağlı buldukları işverenden kiralama yoluyla dış kaynak kullanmaktadır. Bu durumda, işletme kiralanan uzmanlar için tek bir ücret ödemekte, dolayısıyla iş gücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmektedir. Aynı zamanda kendi bünyesine istihdam edip, bu uzmanları zaman içinde eğitime tabi tutma yükünden ve bu yolla yatırım yaptığı alanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadır.

### **1.8.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflandırma**

Dış kaynak kullanımı konusunda; hangi spesifik faaliyetlerde dış kaynak kullanılacağı ile ilgili olarak çeşitli dış kaynak kullanımı seçenekleri ortaya çıkmaktadır. İşletmeye dikey açıdan bakıldığında, işletmenin belirli bir fonksiyonunun tamamen dış kaynaklardan sağlanması ya da bir fonksiyonunun sadece belirli alt fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması (Özbay, 2004: 21), yardımcı network olarak dış kaynak kullanımı, tedarikçi firmalar ile stratejik ittifakların oluşturulması ve rakipler ile ittifakların oluşturulması şeklinde söz konusu olabilmektedir (Tülüce, 2001: 8-9).

**a. Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynak Kullanımı;** İşletmenin belirli bir fonksiyonu tamamen dış kaynaklardan sağlanıyorsa, fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İşletmenin birinci kademe fonksiyonları; muhasebe, finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretimdir. Bütün olarak dış kaynak kullanımı durumunda, bu birinci kademe fonksiyonların tüm alt fonksiyonlarıyla beraber dış kaynaklardan sağlanması durumu anlaşılmaktadır. Örneğin işletme, insan kaynakları fonksiyonunun tamamını bir veya birden fazla tedarikçiden sağlayabilir.

**b. Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynak Kullanımı;** İşletme herhangi bir birinci kademe fonksiyonunu tamamen değil, birinci kademe fonksiyonunun bir veya birden çok alt fonksiyonunu dış kaynaklardan sağlıyorsa, kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örneğin, insan kaynakları fonksiyonlarının alt fonksiyonları; insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, işçi-işveren ilişkileri, hukuk işleri, özlük işleri ve insan kaynakları bilgi sistemleridir. İşletme bu alt fonksiyonlardan herhangi birini veya birkaçını dış kaynaklardan sağlayabilir (Özbay, 2004: 21).

**c. Yardımcı Network Olarak Dış Kaynak Kullanımı;** Büyük ölçekli işletmelerin birçoğu artık geleneksel hiyerarşik yapıları ve kontrol odaklı yönetim tarzlarını bir kenara atarak, her bir işletmenin merkezden uzaklaşmasını izin vermektedir. Bu şekilde işletmeler daha esnek, etkin ve yenilikçi olabilmektedirler. Bürokrasinin azalmasıyla bu organizasyonlar değişen şartlara daha hızlı ve kolay uyum sağlayabilmektedirler. Bu tip organizasyonlara örnek olarak IBM verilebilir. 1980 yıllarında IBM şirket hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler oluşturdu. Bu oluşturulan takımlar son derece hızlı değişen teknoloji pazarı karşısında yeterli derecede hareket esnekliğine sahip olacak şekilde ve küçük olarak dizayn edildiler. Bu yeni dizayn, organizasyonda daha önce bu boyutlara ulaşmamış olan yaratıcılık ve yenilikçiliğin arttırılmasını sağlamıştır. Özellikle büyük organizasyonlarda artan hiyerarşik yapı fonksiyonlar arasındaki iletişimi azaltmakta ve bu da ürün geliştirme ve yenilik yapmaya engel oluşturmaktadır (Tülüce, 2001: 8).

**d. Tedarikçi Firmalar İle Stratejik İttifakların Oluşturulması;** Tedarikçi firmalar ile yapılan stratejik ittifaklar dış kaynak kullanımının başarısı için en önemli etmenlerden bir tanesidir. Özellikle Japon firmaları bu tip dış kaynak kullanımını yıllardır başarı ile uygulamaktadır (Out thro alli). Keiretsu terimi birbirinden bağımsız firmaların oluşturdukları Networklarla uzun dönemli bir ilişki oluşturmalarıdır. Bu tarz bir ittifak küçük ve orta ölçekli firmalara büyük yarar sağlamaktadır. Bu şekilde firmalar sadece kalite ve yenilik yaratma üzerine odaklanmaktadır (Tülüce, 2001: 9).

**e. Rakipler ile İttifakların oluşturulması;** Organizasyonlar arasında oluşturulan ortaklıklarla, belirli bir proje için hem kaynaklar birleştirilmiş hem de risk azaltılmış olur. Böylece firmalar ekonomik ve pazar güçlerini arttırırlar. Belirli bir sahada

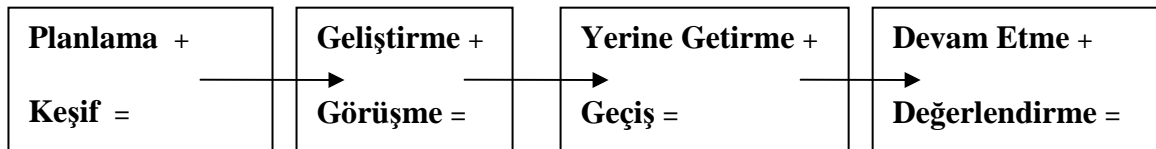
uzmanlaşan firmaların kurdukları ittifaklarla şirketlerin tek başlarına yapabilecekleri yeniliklerden daha fazlasını yapabilirler. Özellikle büyüme stratejisi uygulamak isteyen firmalar global ürünler üretebilmek için bu tip ittifakları tercih etmektedir. İttifaklar günümüzde artık büyümek ve rakiplere karşı bir avantaj kazanmak için kaçınılmaz olmaktadır. Kurulan ittifaklarla firmalar stratejik ve taktiksel zenginlikler kazanmakta ve çeşitli kültürel farklılıklardan oluşan avantajlar yakalamaktadır (Tülüce, 2001: 9).

Örnek olarak; Alara ve Intel arasında yapılan ortaklık verilebilir. Alara silinebilen ve programlanabilen yeni bir ürün geliştirmek istemesine rağmen silikon çip üretimi yapamadığından dolayı bu ürünü üretememekteydi. Intel bu tip üretim yapan tek firma olduğu için iki firma arasında yapılan anlaşma ile Intel bu ürünü Alara için üretmiştir. Yapılan bir lisans anlaşması ile intel bu ürünün yapım ve satış işlemini üstlenmiştir. Böylece her iki firma da rekabet avantajı elde etmiştir ([www.isletme.biz](http://www.isletme.biz), 26.08.2008).

### 1.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Dış kaynak kullanımının beklenen yararları sağlayabilmesi için sürecin doğru yönlendirilmesi, işletmenin fiziksel ve kültürel yapısının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Gerekli alt yapıya sahip olunmaması durumunda başarısızlıkla sonuçlanabilecek bir uygulamaya, kademeli olarak işletme amaçları doğrultusunda maksimum katkıyı sağlayacak şekilde başvurulması gerekmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı kararı verilirken stratejik uygulamalarını ve uygulama adımlarını iyi anlamak önem taşımaktadır. Uygulamanın yararları ve riskleri iyi analiz edilmelidir (Özbay, 2004: 22). Dış kaynaklardan yararlanma sürecini birçok yazar farklı şekilde ele almıştır. Lever (1997), dış kaynak sürecini; keşif/buluş, görüşme, geçiş ve değerlendirme, Zhu ve diğ. (2001) ise; planlama, geliştirme, yerine getirme ve devam etme olarak şekil 3'teki gibi dört evrede açıklamıştır (Marshall ve diğ., 2005: 348).

#### Şekil 3: +Zhu ve diğ., (2001) ve =Lever (1997) DKY Süreç Modeli



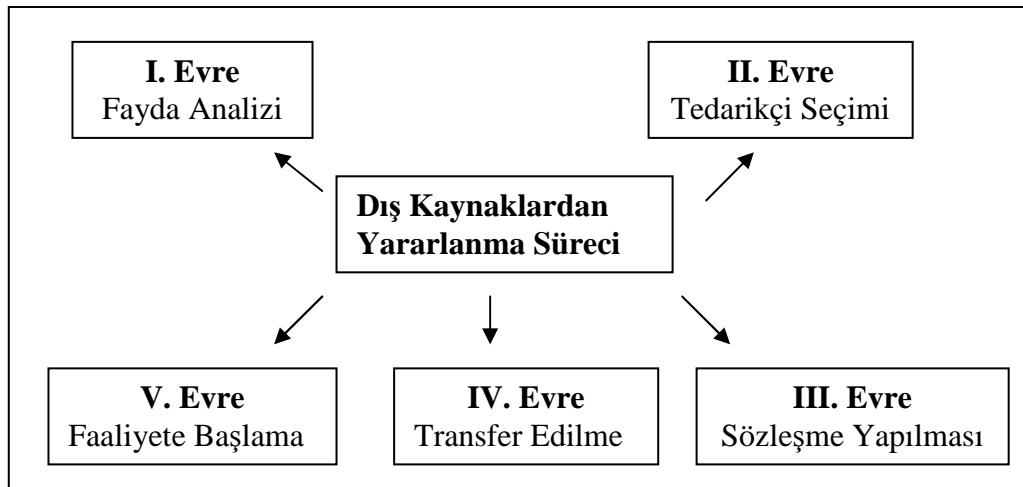
**Kaynak:** Marshall, Lamming, Fyness ve Burca (2005: 348).



Sırasıyla birinci aşamada “planlama ve keşif” verilmiştir. Keşif aşamasında içsel faaliyetlerin kıyaslaması (benchmark), ihtiyaçların tespit edilmesi, öneri için taleplerin açıklanması ve tedarikçi firmanın kısa tanıtımını içerir. Planlama sağlam bir iş planında şimdiki ve gelecekteki dış kaynak faaliyetlerinin maliyeti, özellikle toplum üzerindeki etkisi, misafir hizmetleri ve personel gibi gizli maliyetlerden oluşmaktadır. Görüşme aşamasında işletmenin çalışma felsefesine uygun tedarikçinin seçilmesi, geliştirme aşamasında sadece ortaklığa odaklanmayıp tedarikçi ile çözmek zorunda oldukları içsel sorunlara odaklanılır. Transfer aşamasında tedarikçi, işletmeye gidecek olan personel ve bilgisayar sistemlerinin planlamasını ve hazırlığı, uygulama aşamasında transfere benzer şekilde geçiş planı ve kontrol listesi oluşturulur. Son olarak değerlendirme aşamasında tedarikçinin yaptığı faaliyetlerin hizmet seviyesi ölçümü ve kıyaslaması (benchmark) yapılır. Çıkan sonuca göre ya sözleşme yeniden yapılır ya da sözleşmeye son verilir. Devam etme aşamasında dış kaynaklardan sağlanan faaliyetin daha öncekinden iyi bir şekilde yapılması durumunda tedarikçi faaliyetine devam eder (Marshall ve diğ., 2005: 348).

Click ve Duening (2004) de, DKK sürecini şekil 4’de görüldüğü üzere; iş süreçleri dış kaynak kullanımı (BPO) açısından ele almış ve DKY sürecini fırsatların analizi, tedarikçilerin seçilmesi, sözleşmelerin hazırlanması, dış kaynağa transfer edilme ve faaliyetlerin yürütülmesi olmak üzere beş aşamada incelemiştir (Click ve Duening, 2004: 71).

#### Şekil 4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci



**Kaynak:** Click ve Duening (2004:71).

İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmeden önce bugün ve gelecekteki hedeflerinin neler olduğunu açıkça ortaya koymaları gerekmektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmeden önce izleyecekleri süreçler genel hatlarıyla aşağıda verilmiştir.

### **1.9.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması**

İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanmayı, maliyetleri azaltmak, temel yetenekleri geliştirmek, doğru büyüklüğe kadar küçülmek (right sizing), esnekliklerini arttırmak, süreç yenileme kazançlarını hızlandırmak, kontrol dışı fonksiyonlardaki soruna çözüm getirmek, kaynak transferini gerçekleştirmek, yatırım harcamalarını azaltmak, kaliteyi arttırmak ve finansal kaynaklardan en etkin bir şekilde faydalanmak için ihtiyaç duymaktadır (Yiğit, 2004: 79).

### **1.9.2. Dış Kaynak Kullanılacak İşlerin Belirlenmesi**

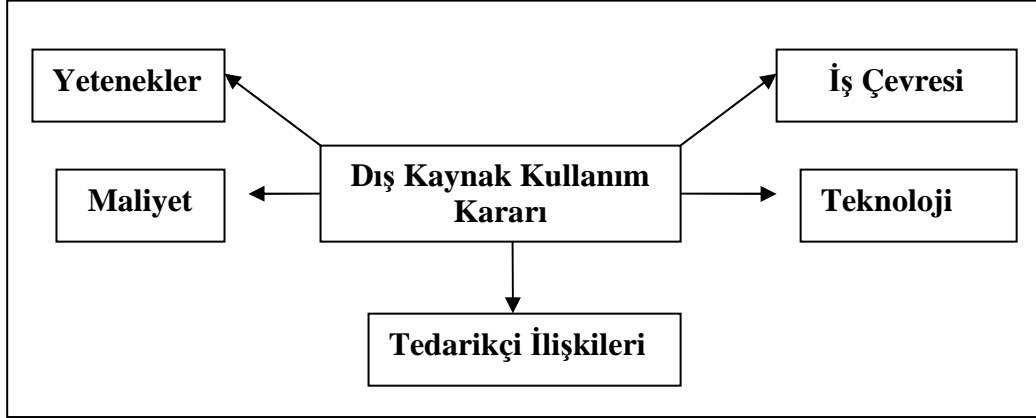
İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanmaya kendini değerlendirerek hangi faaliyetler için dış kaynaklara başvurması gerektiğini tespit etmelidir. Bir işletmenin dış kaynaklardan yararlanarak kazanç sağlayabilmesi Üst yönetimin, DKK kararını almadan önce işletmenin hangi faaliyetleri için dış kaynak kullanması gerektiğini belirlemelidir (Özbay, 2004: 23).

İşletmenin temel yeteneği için stratejik önemi olmayan ve işletme personeli tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilemeyen birçok fonksiyon için işletmeler dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Diğer yandan, işletmenin temel yeteneği için stratejik önemi olan ve işletme personeli tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilen fonksiyonlar için dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gidilmemelidir (Özbay, 2004: 23-24).

### **1.9.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinin Başlatılması**

DKK kararı işletmeler için bu karar içerisinde işletmeyi etkileyebilecek tüm faktörler dikkatlice incelenmeli ve analiz edilmesi gerekmektedir. Jennings 1997, DKK karar süreci aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere; stratejik açıdan ele almış ve değerlendirme konuları işletmenin çevresi, maliyet unsurları, işletmenin yetenekleri, teknoloji ve tedarikçi olmak üzere beş grupta ele almıştır (Güngör, 2007: 54). (Şekil 5).

### Şekil 5. Dış Kaynak Kullanımı İçin Değerlendirme Kriterleri



**Kaynak:** Güngör (2007: 54).

Araştırmamızda sürecin daha iyi açıklanabilmesi için yukarıdaki şekilde belirtilen yolun izlenmesine karar verilmiştir.

#### 1.9.3.1. Temel ve Temel Olmayan Yeteneğin Belirlenmesi

Temel ve temel olmayan faaliyetlerin birbirinden ayırt edilmesi, karmaşık bir olaydır ve stratejik değerlendirmelerin ve gerçek faydaların sağlanması amacıyla büyük dikkat gerekmektedir. Temel faaliyetlerin belirlenmesi sürecinin, işletme içinde alt kademelerde yer alan takımlardan sağlanan bilgiler yardımı ile tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bilgi alınan takımlar ise, işletmeyi bölümsel, fonksiyonel ve hiyerarşik açıdan temsil etmelidir. Böylece alınan kararın uygulamasında oluşabilecek olumsuzluklar baştan önlenmiş olacaktır (Güngör, 2007: 54; McIvor, 2008: 30). İşletmeler, temel yeteneklerini dış kaynaklara vermeme konusunda büyük önem göstermek zorundadır. Mevcut temel yetenekler ya da gelecekteki temel yetenekler yaratabilecek bilgi iyi anlaşılmalı ve dış kaynak kullanımı vasıtasıyla transfer edilebilir. Son olarak, katma değer sağlamayan bir grup yetenekler olabilir, bu yetenekler için dış kaynak kullanımı yoluna gidilmemeli ancak azaltılmalıdır (Greaver, 1999: 97). DKK karar süreci içerisinde temel faaliyetlerin seçimi konusunda aşağıdaki noktalar dikkate alınmalıdır (Güngör, 2007: 55);

- İşletmenin içinde bulunduğu sektör ve özellikleri değerlendirilmelidir.
- Temel yetenekleri korumak ve geliştirmek amacıyla temel yetenekleri oluşturan faaliyetlerin entegrasyonu için büyük dikkat harcamalıdır.

- İşletmeden tedarikçi işletmeye doğru gerçekleşen önemli teknolojilerin ve bilgi birikimi akışının sonucunda rekabetçilerin oluşmasından kaçınılmalıdır.

### **1.9.3.2. Proje Takımlarının Oluşturulması**

Başarılı bir dış kaynak uygulaması proje takım üyelerinin seçimiyle başlar. Proje takım üyelerinin dış kaynak kullanımına gidilecek faaliyetle ilgili uzman kişiler olması gereklidir. Proje yöneticisi ise, projenin her şeyinden sorumludur ve bu nedenle, gerekli yetkilerle donatılmalıdır. Proje yöneticisinin en temel görevi, projenin planlanması ve bu planı uygulayarak projenin başarıyla bitirilmesidir (Çetinkaya, 2006: 33). Proje yöneticisi, projenin hedeflere ulaşması için proje takımını gerekli motivasyon, cesaret ve yönlendirmeyi sağlamalıdır. Proje yöneticisi işletmenin amaçlarını, pazar pozisyonunu, işletme kültürünü çok iyi bilmelidir (Yiğit, 2004: 80).

Bazı işletmeler proje takımında görevlendirilmek üzere dışarıda deneyim kazanmış DKY uzmanları kiralarlar. DKY uzmanlarına başvurulmasının sebepleri aşağıda sıralanmıştır (Greaver, 1999: 48):

- Yönetme risklerine yardımcı olmak
- Tedarikçi uzmanlığına karşı denge sağlamak
- DKY konularına odaklanmada proje yöneticisini desteklemek
- Yerleşmiş fikirlere meydan okumak
- DKY çevresinden bağımsız gözlemler yapmak

Bunlara ek olarak DKY uzmanları birçok spesifik role sahip olabilirler. Bunları şöyle sıralayabiliriz: Üst yönetim rehberliği (ilk aşamalarda), DKY eğitmeni, proje uzmanı (facilitator), proje plan yapıcısı (reviewer), personel iletişim editörü, proje ve diğer maliyet analizcisi, maliyet ve performans kıyaslama (benchmark) analizcisi, proje araştırmacısı, teklif formu geliştirme, sözleşme görüşmecisi, sözleşme geliştiricisi, insan kaynakları geçiş danışmanı, tedarikçi performansı değerlendiricisi ve tartışma hakemi. Genel olarak DKY danışmanları; dış kaynak faaliyeti ile ilgili uzmanlar, profesyonel avukatlar, muhasebeciler, yönetim profesyonelleri, insan kaynakları profesyonelleri ve teknik uzmanlardan oluşur (Greaver, 1999: 51).

### 1.9.3.3. Amaçların Belirlenmesi

Dış kaynak kullanım stratejisi, işletmenin genel amaçları ve kısa-uzun vadeli hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Süreç, genellikle bir yönetici liderliğinde oluşturulan dış kaynak kullanımı komitesinin sorumluluğundadır. Dış kaynak kullanım komitesi, genel olarak işi ve işletme kültürünü incelemeli ve dış kaynak kullanım programının bunlarla uyumunu göz önüne almalıdır (Özbay, 2004: 23; Güngör, 2007: 56).

Planlama aşamasından önce işletmeler stratejilerini dikkate alarak DKY uygulamasına gitmelerindeki kısa ve uzun dönemli amaçlarını açık ve net bir şekilde tanımlamalıdır. Proje takımı ile üst yönetim DKY amaçlarının belirlenmesi aşamasında şu soruları cevaplamalıdır (Greaver, 1999: 59-62);

- Üst yönetim hangi problemleri çözmek istiyor?
- Problemler nasıl zararlı olabilir?
- Eğer problemler devam ederse, ne tür stratejik önlemler alınacak?
- İşletmenin DKY uygulamasına gitmesinin sebebi nedir?
- Başka ne tür seçenekler düşünüldü?
- DKY uygulamasını destekleyen ve karşı çıkanlar kimlerdir?
- İşletme açısından proje hangi sonuçlara ulaşacaktır?
- İstenilen sonuca ulaşma nasıl hayal ediliyor?
- İstenilen sonuca ulaşma ciddiyeti nedir?
- Bu faaliyetlerin sonuçları, başka kararları nasıl etkiler?
- İstenilen sonuçlara ulaşmanın engelleri nelerdir?
- Uygulamanın başarısızlığı durumunda sonuçlar nelerdir?
- İstenilen sonuca ulaşıldığı nasıl anlaşılacak ve etkili karar verici kimdir? sorularından alınan cevaplara göre dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gidilmesindeki amaçlar ortaya çıkmış olacaktır.

Proje takımı DKY uygulamasına gidilecek fonksiyonla ilgili; mevcut durumu, süreçleri, performans seviyelerini, pazar trendini, rakiplerin durumunu, esneklik beklentilerini, hizmet seviye kriterlerini belirlemeli ve ayrıca, diğer işletmelerin başarılı ve başarısız olduğu stratejiler ile ilgili bilgiler de elde etmelidir. İşletmelerin DKY uygulamalarına gitmelerindeki belli başlı amaçları Gökdere (2000: 53 - 54) ; işlem maliyetini kontrol etme ve maliyet avantajı sağlama, öz yeteneklere odaklanma, performans geliştirme, yeni teknolojilere giriş sağlama, riski azaltma ve risk paylaşımı, farklı sistemleri standardize etme, yeni sistemlere geçişi kolaylaştırma, mevcut sistemleri güçlendirme, eski sistemlerin yönetimini sağlama, yeni veya ilave kaynaklar elde etme, kaynakların artması ve azalması durumlarına karşı esneklik sağlama şeklinde sıralamıştır.

#### **1.9.3.4. Uygulama Stratejisinin Belirlenmesi**

DKK uygulaması işletmeyi uzunca bir süre etkileyecek önemli bir süreçtir. Bir işletmenin DKY uygulamasıyla kazanç sağlayabilmesi, üst yönetim veya proje takımının bu konuda göstereceği girişime bağlıdır. Üst yönetim veya proje takımı DKY uygulaması gerektiğine dair strateji belirler (Çetinkaya, 2006: 35; Güngör, 2007: 56).

DKY stratejisi belirlerken üst yönetim veya proje takımının şu konulara dikkat etmesi gerekmektedir. Özbay (2004), işletmenin genel amaçlarının ve hedeflerinin DKY stratejisiyle ters düşmemesine, temel yeteneklerin ve temel yeteneklerin dışındaki fonksiyonların belirlenmesine, tedarikçi işletmelerden uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi yararlanılacağına, beraber çalışacağı tedarikçi işletme ile başarılı olabilmek için nasıl bir ortam oluşturulması gerektiğine, tedarikçi işletmeden arzu edilen kalite seviyesini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıklarına, tüm işletmecilik faaliyetlerinin dışarıya yaptırılıp yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olmayı isteyip istemediğine dikkat etmesi gerekir. Çetinkaya, (2006) ve Güngör (2007), işletmenin sahip olduğu kaynaklar, ekonominin genel durumu, DKK uzmanının uzmanlık seviyesi, kısa ve uzun dönemli finansal avantajlar, verimlilik ve maliyetlerdeki kazançlar ve kayıpların durumu, en son uzmanlık ve teknolojinin sağlanıp sağlanmayacağı, tedarikçilere bağımlılık derecesinin ne olacağı, beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda zararın ne kadar olabileceği konusunda dikkat edilmelidir. Gökdere (2000) ve Yiğit (2004)) ise; farklı DKY stratejilerinin fayda ve risklerinin neler olduğu, merkezi bir yapı veya özerk bir yapı tercih etmeleri

gerektiğine, tedarikçilerin pazarlık fırsatçılığında nasıl korunacakları, dış kaynak kullanımını faaliyetlerinin hangi kısımları için DKY uygulamasına gidileceğine dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir

#### **1.9.3.5. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Alınması**

Dış kaynak kullanımını uygulamaları, tüm işletmeyi uzunca bir süre etkileyecek önemli bir süreçtir. Bu açıdan üst yönetimin bu konunun üzerinde ayrıntılı düşünmesi gerekir. Üst yönetim (Özbay, 2004: 24);

- İşletmenin dış kaynak kullanımına ihtiyaç olup olmadığını,
- İşletmenin hangi faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanacağını ve,
- İşletme kültürünün dış kaynak kullanım uygulamalarını destekleyip desteklemeyeceği üzerinde yeterince düşünmesi gerekir.

Organizasyonun bazı kaynaklarının DKK'na açılmasında dikkate alınması gereken birkaç konu vardır. Bunlar kısaca ölçek ekonomisi, DKK yapanın uzmanlığı, kaynakların dışa kullandırılmasıyla elde edilecek kısa ve uzun dönemli finansal üstünlükler, fonksiyonu yönetmede yetersizlikler, stratejik yaklaşımda yeni düzenlemeler ve öz yetkinliklere odaklanma ihtiyacı olarak sıralayabiliriz (Coşkun, 2000: 211). Kısa ve uzun vadeli dış kaynak kullanımının işletmeye avantaj ya da dezavantajı olabilir (Bkz. Tablo 3).

**Tablo 3: Uzun ve Kısa Vadeli Dış Kaynak Kullanımının Kıyaslanması**

<b>Uzun Vadeli Dış Kaynak Kullanımı</b>	<b>Kısa Vadeli Dış Kaynak Kullanımı</b>
Tedarikçi işletmenin kontrolü altındadır	İşletmenin kontrolü altındadır
Dahili kontrol kaybedilebilir	Dahili kontrol sağlanabilir
Risk yüksektir	Risk düşüktür
Ya hep ya hiç yaklaşımı hakimdir	İlişkiler değerlendirilebilir

**Kaynak:** Özbay (2004: 44)

İşletme yönetiminin DKK kararını, piyasadaki tedarikçi firmaların sayıları ve yetenekleri, teknolojiye gelişmeler ve işletmenin başarısı için önemli olan bir karardır. Bu karar işletmenin ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini ve maliyetlerini direkt olarak etkilemektedir (Çetinkaya, 2006: 36).

### 1.9.3.6. Teklif Formunun Hazırlanması

Telif formunun doğru bir şekilde kapsamlı ve ayrıntılı bir şekilde hazırlanması önemli, zor ve zaman alan bir süreçtir. Teklif formu kullanımı, işletmeye muhtemel dış kaynakların sunacakları hizmetin kapsamı, süresi, niteliği ve maliyeti hakkında bilgi sağlaması, pazarda faaliyet gösteren işletmeler arasında rekabet ortamı oluşturması ve işletmeye değerlendirme imkanı tanınmasından dolayı önem taşımaktadır (Güngör, 2007: 57).

Dış kaynak teklif formu hazırlanırken aşağıdaki bilgileri içermesine dikkat edilmelidir. Bunlar (Özbay, 2004: 44-45);

- **Tanıtım:** İşletmenin geçmişi, şirketin çeşidi, çalışan sayısı, yerleşim vb. unsurlar açıklanır.
- **İhtiyaçlar ve Beklentiler:** Dış kaynaklardan sağlayacak faaliyetlerin çeşidi, işletmenin ihtiyaç ve beklentileri ayrıntılı bir biçimde belirtilir
- **Tedarikçi İşletmenin Özellikleri:** Tedarikçi işletme hakkında detaylı bilgi talep edilir.
- **Kayıt Tutma ve İdare:** Sistemler ve raporlama yöntemleri; tedarikçi işletmelerin temsilcilerinin geçmişleri, referansları ve hizmet bilgileri hakkında bilgi talep edilir.
- **İletişim ve Eğitim:** Tedarikçi işletmenin iletişim yetenekleri ve personel eğitim toplantıları konusunda bilgi talep edilir.
- **Teknoloji:** İşletmenin kullandığı teknoloji düzeyi konusunda bilgi talep edilir.
- **Karşılıklı Görüşme ve Uygulama:** Anlaşma imzalandığı takdirde görüşmenin nasıl gerçekleşeceği, iletişimi ve projeyi kimlerin yürüteceği konusunda bilgi alınır.
- **Raporlama:** Hangi periyodik raporların tedarik edileceği konusunda bilgi alınır.
- **Finansal Detaylar:** Ücretler konusunda ayrıntılı bilgi ve tedarikçinin hizmet anlaşmasının bir örneği talep edilir.

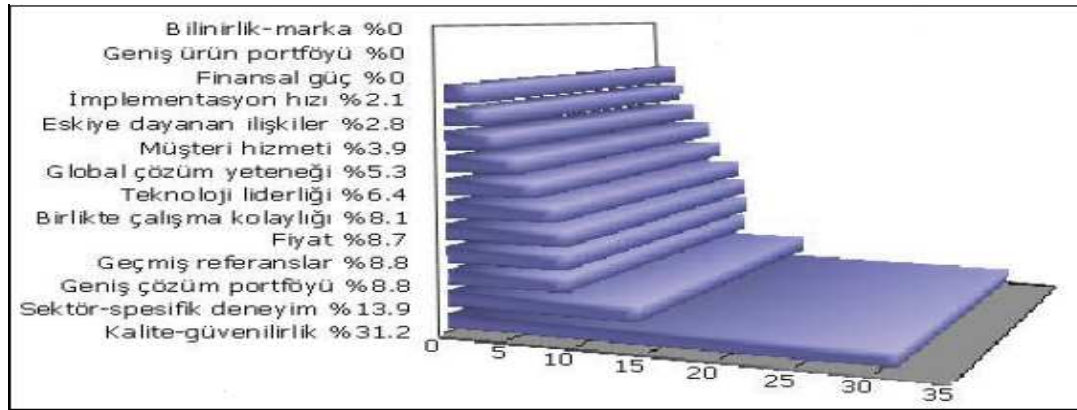


Dış kaynak teklif formu genel açıklama, işletmenin özgeçmişi, genel koşullar, beklenen servis düzeyi, seçim metodu gibi bölümlerden oluşur (Özbay, 2004: 45).

### 1.10. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamasında Tedarikçi Seçimi

Eskiden operasyonel süreçte ortaya çıkan birtakım sorunların çözümüne yönelik olarak ve maliyet tasarrufu sağlama için yapılan DKY, artık problem çözümünden başlayarak ürün-hizmet sağlayıcılarla stratejik bir ortaklığa dönüşmüş durumda. Bu nedenle DKY kararı vermek ne denli stratejik bir önem taşıyorsa, DKY anlaşması yapılacak firmayı seçmek de o kadar büyük önem taşıyor. Aksi takdirde verimliliği ve karlılığı arttıracak bir operasyon gerçekleştirilmeye çalışılırken ürün-hizmet tedarikinde ciddi sıkıntılarla karşılaşılabilir (EBN, 2005: 1). IDG'nin tüm dünyada üst düzey yöneticilerle yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, dış kaynak sağlayacak firma seçiminde göz önünde bulundurulması gereken kriterler aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4: Dış Kaynak Seçiminde Firma Kriterleri**



**Kaynak:** IDG, Emulzer Bilgi Notları (2005: 1).

Yapılan araştırmalar, üst düzey yöneticilerin dış kaynak kullanımı için ideal firma seçim kriterlerinin ilk üçünün, kalite güvenilirlik (%31,2), sektördeki spesifik deneyim (%13,9) ve geçmiş referanslar (%8,8) olduğunu gösteriyor. Başka bir deyişle üst düzey yöneticiler dış kaynak kullanımı yapacak firmalar arasında seçim yaparken yüzde 54 oranında kalite-güven-deneyim ve referans kriterlerine bakıyorlar ve böylece ürün-hizmet kalitelerini olduğu kadar iş akışlarını da garanti altına alıyorlar.

### 1.10.1. Tedarikçi İşletme İle Sözleşmenin İmzalanması

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisini güçlü kılan, imzalanan sözleşmedir ve ilişkinin en önemli başarı unsurudur. Ancak bazı ihmaller, mekanizmanın tek taraflı işlemesi ile sonuçlanır. Hizmet sunan işletmenin lehine olan sözleşmelerin imzalanması, bu konuya örnek verilebilir. Bu gibi sözleşmede hizmet sunucu, müşterinin daha önce kendi bünyesinde sağlamış olduğu düzeyde hizmet vermeyi garanti etmektedir. Ancak müşteriler sözleşmeye dahil sandıkları pek çok hizmet için ekstra ücret ödemek durumunda kalmaktadırlar. Eğer, sözleşme hazırlanırken hizmet düzeyleri, maliyetler ve hizmetin gereği gibi yapılmaması durumunda alınacak tazminat biçimindeki cezalar sözleşmede belirtildiği zaman, hizmet sunan işletme bu şartlara uymaya yasal olarak zorlanmış olur. Sözleşme görüşmeleri için işletmelere önerilen çeşitli hususlar vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2006: 43-48):

- Dış kaynağın sunacağı standart sözleşmenin kabul edilmemesi,
- Tam olmayan sözleşmelerin imzalanmaması,
- Dış kaynaklardan yararlanma konusunda danışmanlardan yararlanma,
- Her şeyin iş başlangıcında kontrol edilmesi,
- Hizmet düzeyi ölçütlerinin geliştirilmesi,
- Hizmet düzeyi raporlarının geliştirilmesi,
- Yerine getirilmeyen hizmetler için para cezasının sözleşmeye dahil edilmesi,
- İşteki değişimlere bağlı olarak ücretlere ayarlama yapılması,
- Sözleşmenin ne zamana kadar geçerli olacağına belirlenmesi,
- İşin içeriğinin değişimi maddesinin dikkatle izlenmesi.

Dış kaynak kullanım ilişkisi içerisindeki işletmeler arasında yapılan sözleşmeler, taraflar arasındaki ilişkinin devam etmesi açısından önem taşımaktadır. Sözleşmenin imzalanmadan önce, tarafların tereddüt ettikleri konuları konuşmaları ve sözleşmenin de bu konulara açıklık getirmesi gerekir. Sözleşmenin özellikleri (Özbay, 2004: 30);

- Uzun sürelidir,
- Sorumlulukları belirlenmiştir: İşletmenin ve tedarikçi işletmenin nelerden sorumlu olduğu ayrıntılı bir şekilde yazılır.
- Ödeme planları belirlenir; yıllık ve genellikle aylık ödemelidir.
- İş yükü belirlenir: ilk kapasite, büyüme varsayımları ve değişiklikler saptanır.
- İlişkilerin nasıl yürütüleceği saptanır.

Ayrıca sözleşme uluslararası bir boyutta ise, yani iki farklı ülkede faaliyet gösteren işletmeler arasında yapılıyorsa döviz satın alma ve döviz satış kuru ayrıntılı bir şekilde sözleşmede yer almalıdır. Çoğu sözleşmeler döviz kuruna bağlı olarak bazı ödeme veya fiyat ayarlamalarını içeren kesin ödeme ve hesap zamanlarını kapsar. Buna alternatif olarak ortalama bir döviz kuru üzerinden belirli bir periyot kullanılabilir. Bunun yapılmaması durumunda tedarikçiyi muhtemelen, gerçek olmayan spekülasyonlu bir döviz kuru bekler (Klepper, 1997: 192).

## BÖLÜM 2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

### 2.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri, Tarihi Gelişimi ve Sınıflandırılması

İnsanlar ilk çağlardan beri ticari, dini ve askeri gibi çeşitli nedenlerden dolayı seyahat etmişler ve seyahatleri boyunca konaklama, yeme içme ve diğer ihtiyaçlarını ilkel şartlarda da olsa karşılamaya çalışmışlardır. Ancak, günümüzde sanayinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, buna bağlı olarak refah düzeyinin yükselmesi, insanların boş zamanının artması turizm faaliyetlerine ticari, dini ve askeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerden çok farklı bir anlam vermiştir (Olalı, 1984:8). Diğer bir anlamda turizm önemli bir endüstri halini almıştır. Örneğin; konaklama işletmeleri başlı başına önemli ekonomik getirisi olan bir sektör konumuna yükselmiştir (Şener, 1997: 3).

Oteller, kamuya hizmet eden, esas gayesi konaklama imkanı sağlayan ve yiyecek-içecek servisi, konsiyerj hizmetleri, çamaşır yıkama, kuru temizleme ve yatacak yer hizmeti bulunan yerler şeklinde tanımlanmaktadır (Mısırlı, 2003: 3). Çeşitli tanımları dikkate alarak bir tanımlama yapacak olursak otel; turistlerin seyahatleri boyunca gereksinim duydukları konaklama, yeme-içme ve eğlence gibi gereksinimleri belirli bir ücret karşılığı karşılayan işletmeler şeklinde tanımlanabilir

Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Kantarıcı, 2004: 30; Batman, 2004: 87);

- Otel işletmeleri “zaman” satar
- Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir
- Otel hizmetleri otel personeli arasında yakın işbirliği gerektirir
- Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 ve yılın 365 günü sürekli hizmet veren işletmelerdir
- Otel işletmeciliği dinamiktir

- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir

Hiç kimse ilk otelin ne zaman açıldığına dair tam olarak bilgi sahibi değildir. Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre ilk oteller, seyahat edenlere konaklama olanağı sunan özel mülkiyetli evler (Eski Roma döneminde “Posting House”lar yaklaşık M.Ö. 200 – M.S. 500) olarak ortaya çıkmıştır (Oral, 2002: 6). Han, taverna ve daha sonraları otel olarak isimlendirilen konaklama işletmeleri ticaret ve seyahat endüstrinin gelişmesine paralel olarak gelişme göstermiştir (Batman, 2004: 17). Ortaçağ döneminde İngiltere’de seyahatlerin artmasıyla İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İngiltere’de “otel” teriminin kullanılması 1760 yılından sonradır. 1887’de Londra’nın Trafalgar Meyda’nda Hotel Victoria, 1989’da Savoy ve 1896’da Hotel Cecil hizmete açıldı (Batman, 2003: 19). 19. ve 20. yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin gereksinimlerini karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlanmıştır. Günümüzde önemli bir sektör olan bu tür işletmeler, özellikle zincir otel işletmeleri şeklinde dünyanın hemen her yerinde karşılaşılabilecek kadar yaygın bir boyut kazanmıştır (Kıngır, 2006: 460).

Türkiye’de konaklama hizmetleri Avrupa’dan yüzyıllar önce ele alınmıştır. Avrupa’da İngiliz hanları ilkel biçimde hizmet verirken, Anadolu’da Türkler yolcuların her türlü gereksinimlerini karşılayacak kervansarayların inşa etmeye başlamışlardır. Türkiye’de modern anlamda ilk otel İstanbul’da 1892 yılında hizmete giren Pera Palas ve 1914 yılında yapılan Tokatlıyan otelleridir. Bu oteller o dönem için Avrupa’nın ve Ortadoğu’nun en lüks otellerinden sayılmaktaydı (Batman, 2003: 19). Türkiye’de otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan bazı yönetmeliklerle düzenlenmiştir. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne ve Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğine göre konaklama işletmeleri iki grupta incelenmektedir (Kıngır, 2006: 460).

1. Turistik Olmayan Konaklama Tesisleri: “Turizm İşletme Belgesi“ olmayan ve yerel yönetimler tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir.
2. Turistik Konaklama İşletmeleri: “Turizm İşletme Belgesi” olan ve kültür ve turizm bakanlığı tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmeleri altı bölümde incelenebilir.

- Oteller (Bir Yıldızlı, İki Yıldızlı, Üç Yıldızlı, Dört Yıldızlı, Beş Yıldızlı)
- Moteller
- Tatil Köyleri (Dört Yıldızlı, Beş Yıldızlı)
- Pansiyonlar
- Kampingler
- Apart Oteller
- Hosteller

Ülkemizde konaklama tesisleri 1980 yılından sonra büyük bir artış göstermiştir. Tablo 5’de 2007 yılı sonu itibariyle Türkiye’deki konaklama tesislerinin sayıları gösterilmektedir.

**Tablo 5: 2007 Yılı İtibariyle Türkiye’deki Yatırım ve İşletme Belgeli Konaklama Tesisi, Oda ve Yatak Sayıları**

TESİS TÜRÜ	YATIRIM BELGELİ			İŞLETME BELGELİ		
	Tesis	Oda	Yatak	Tesis	Oda	Yatak
Otel						
5 Yıldızlı	141	40 897	91 923	238	74 338	159 016
4 Yıldızlı	188	34 648	75 170	432	32 765	131 168
3 Yıldızlı	171	10 982	23 020	615	43 676	88 875
2 Yıldızlı	72	2 785	5 572	643	25 535	50 522
1 Yıldızlı	24	705	1 385	105	3 665	7 326
<b>TOPLAM</b>	<b>596</b>	<b>90 017</b>	<b>197 070</b>	<b>2 033</b>	<b>209 971</b>	<b>436 907</b>
<b>Tatil Köyü</b>						
5 Yıldızlı (1.sınıf)	23	6 996	15 551	70	22 609	50 645
4 Yıldızlı (2.Sınıf)	11	2 972	6 268	25	4 554	10 632
<b>TOPLAM</b>	<b>34</b>	<b>9 668</b>	<b>21 819</b>	<b>95</b>	<b>27 163</b>	<b>61 277</b>
Moteller	4	93	188	18	472	953
Pansiyon	24	496	1 000	67	1 048	2 080
Kamping	4	873	2 511	9	517	1 499
Oberj	-	-	-	1	246	481
Termal Tur. Tesisi	10	2 203	6 339	12	1 269	2 795
Apart Otel	35	3 155	10 227	107	4 756	11 988
Özel Belgeli Tesis	13	547	1 142	160	4 959	10 662
Golf Tesisleri	4	373	930	2	199	485
Eğitim Uy. Tesisi	-	-	-	2	180	488
Turizm Kompleksi	5	2 175	4 993	2	916	1 987
Butik Otel	36	1396	3 437	3	171	361
B Tipi Tatil Sitesi	8	1 065	4 150	1	25	112
Dağ Evi	1	24	120	1	51	152
Çiftlik Evi / Köy Evi	2	160	205	1	44	115
<b>TOPLAM</b>	<b>776</b>	<b>112 542</b>	<b>254 191</b>	<b>2 514</b>	<b>251 987</b>	<b>532 262</b>

**Kaynak:** [www.kultur.gov.tr/İstatistikler/Tesis\\_İstatistikleri/Turizm Belgeli Tesisler](http://www.kultur.gov.tr/İstatistikler/Tesis_İstatistikleri/Turizm_Belgeli_Tesisler) içindeki verilerden yararlanarak hazırlanmıştır (20.11.2008).

2007 yılı verilerine göre Türkiye'deki yatırım ve işletme belgeli konaklama tesislerinin sayısı 3 290, oda sayısı 364 529, yatak sayısı ise 786 453 olarak belirlenmiştir.

## **2.2. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı**

Dünyada 70 yıldan beri Otelcilik sektöründe kullanılan outsourcing ya da Türkçe tanımıyla "Dış Kaynak Kullanımı" her ne kadar Türkiye'de "taşeronculuk" ya da "fason üretim" dense de dış kaynak kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır. Başta Amerika ve Almanya ile İngiltere olmak üzere zincir otellerin yönetimine kadar uzanarak otellerin ve sermaye ortaklarının daha kazançlı bir şekilde verim almalarında başarı sağlamıştır.

Amerika'da bulunan Hillton, Sheraton, Marriot, Holiday Inn ve Crown Plaza otellerinin % 50'si çeşitli dış kaynak sağlayıcı firmalar tarafından başarı ile yönetilmektedir (Kohen, 2004: 1).

Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de her alanda üstünlük sağlayabilmek mümkün değildir. Eğer işletme herhangi bir alanda işlevi yerine getiremiyorsa, bu işlevi çok iyi bilen başka bir işletmeye yaptırabilir. Dış kaynak kullanımı otellerde destek departmanlarından başlayıp, bugün tüm operasyon departmanlarını ele geçiren ve otellerde maliyetleri azaltılmasında büyük önem taşıyan bir yöntem olmuştur.

Dış kaynak kullanımının en önemli nedeni, küçük firmaların öncelikli ve destek aktiviteleri yerine getirilirken rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynak ve kapasiteye sahip olmasıdır. Birkaç temel yetenek geliştirerek, firma sürekli rekabet avantajı sağlama olasılığını arttıracaktır. Bunun yanında firmanın yerine getirmesi gereken faaliyetleri dış kaynak yoluyla sağlaması, temel yetenekler üzerinde tümüyle yoğunlaşmayı sağlayacaktır (Çevik, 2006: 76).

Konaklama sektöründe DKY uygulamaları 1980'li yılların ortasında Fransa'da otelin bazı departmanlarının konusunda uzmanlaşmış şirketlere devredilmesiyle başlamıştır. Türkiye genelindeki ilk uygulama ise 1987 yılında Seferihisar'da bulunan Atlantis Tatil Köyünün departmanları konusunda uzman kişilere sabit geceleme fiyatı karşılığında kiralanması şeklinde gerçekleşmiştir.

DKK, bir tesisin tüm giderlerini, maliyetlerini müşteri başına belirli bir rakamla sabitleyip, otel yatırımcısının maliyetlerini minimum seviyeye indirmektedir. Uluslar arası, güvenilir, büyük sermayeli, sponsorluk ve lobby faaliyetleri güçlü, deneyimli kaliteli malzeme kullanan, büfelerde görselliğe önem veren, Haccp ve Hijyen kuralları uygulayan, ödemeleri sağlam, üst düzey yöneticilere ve departman müdürlerine piyasanın üzerinde ücret ödeyen tedarikçi firmaların yanı sıra ikinci ve üçüncü kalite et ve diğer girdileri kullanan, maaş ve ödemeler konusunda ekonomik sıkıntı içinde olan firmalar da mevcuttur.

Tedarikçiler, otellerin genel maliyetlerinden en az 2 Euro altında taahhütlere girmektedir. Örneğin 100 bin geceleme gerçekleştiren bir otel bu durumda toplam karına ilaveten 200 bin Euro kazanacaktır. Ayrıca tedarikçiler, % 80 doluluk garantisi altında acenta ve tesis bünyesinde yapılacak anketler dikkate alınarak % 85'den az olmamak şartıyla müşteri memnuniyeti garantisi de taahhüt etmektedirler (Yurtsever, 2006: 3).

Dış kaynak kullanımı en fazla önbürü, yiyecek içecek, houskeeping, animasyon, güvenlik teknik servis ve muhasebe bölümlerinden oluşan hizmetlerin üretimini kapsamaktadır. Otel belirli bir kalitenin sağlanabilmesi için tedarikçi firmanın başka tesislerde çalışmasında izin alınmasını sözleşmeye koyabilmektedir. Yatırımcı taahhüt edilen tek bir fiyat, tek bir muhatap olduğundan yıl sonundaki bilançoları beklemeksizin yıllık kazancının ne olacağını net olarak belirleme şansına sahiptir. Tedarikçi firma mal satın alınmasında ve personel tedarikinde daha büyük avantaja sahip olduğundan maliyetleri tesis sahibine göre daha aşağıda bir noktada kalmakta ve tesis sahibine daha fazla kar sağlamaktadır. Mal sahibi yıl içindeki mal, malzeme, işçilik ve enerji fiyatlarında meydana gelebilecek artışlardan etkilenmeyecektir (Yurtsever, 2004: 3).

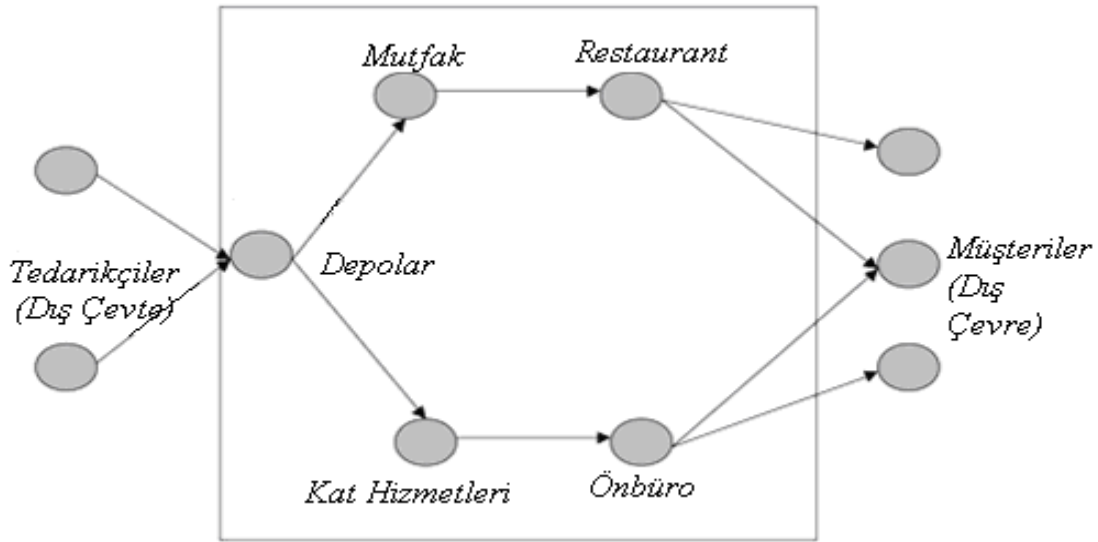
Dış kaynak kullanımının otelciler için en verimli operasyon şeklidir. Dünyaca ünlü ve otelcilikte otorite sayılan İsviçre'de Lozan Otelcilik Üniversitesi profesör ve öğrencilerinin 4 yıldızlı otellerin yiyecek-içecek dış kaynak yönetimi üzerinde uzun süreli yaptığı araştırma sonucunda "F & B dış kaynak kullanımı"nın Amerika ve İngiltere'de arttığını fakat otelciliğin doğuş mekanı İsviçre'de halen belirsizliğin sürdüğünü fakat Zürih'de bulunan özellikle 4 yıldızlı oteller arasında yaygın olduğu saptanmıştır (Kohen, 2004: 3).



Buna göre çıkan tabloda eğer otellerin F & B departmanları % 20'den az bir gelir elde ediyorsa otel yönetiminin kendine uygun bir tedarikçi bulması tavsiye edilmiştir. Araştırma sırasında Zürih şehrinde 29 adet 4 yıldızlı otel arasında 6 otelin Yiyecek ve İçecek yönetimini kiralama ve gelir karı pay dağıtım yöntemi ile tedarikçi firmaya verdiği ve bunun sonucunda müşterilerinin % 69 oranında memnun kaldıkları belirlenmiştir (Kohen, 2004: 3).

Genel anlamda otel işletmelerinde sunulan konaklama ve yiyecek-içecek hizmetlerinin yürütülmesi şekil 6'de gösterilmiştir.

### Şekil 6: Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerin Yürütülmesi



**Kaynak:** Paraskevas, 2001; Akt. Türksoy (2006: 13)

Klasik anlamda otel işletmeleri işletme dışından tedarik ettikleri malzemeleri işletme içerisinde depolayıp bu malzemeler yardımıyla mutfakta hazırlanan yiyecek ve içecekleri restoranda müşterilerine sunmaktadır. Kat hizmetleri tarafından kullanıma hazır tutulan odalar ise önbüro tarafından müşterilere kiralanmaktadır. Burada hizmetin sunulduğu müşteri ve tedarikçiler işletmenin dışında yer almakta, ürün ve hizmetler otel içerisinde hazırlayıp sunulmaktadır. DKY uygulamalarında ise orta kısımda kalan (çerçeve dışındaki) hizmetler doğrudan işletme dışındaki kişi ya da kuruluşlara yaptırılarak yürütülmektedir (Türksoy, 2006:12).

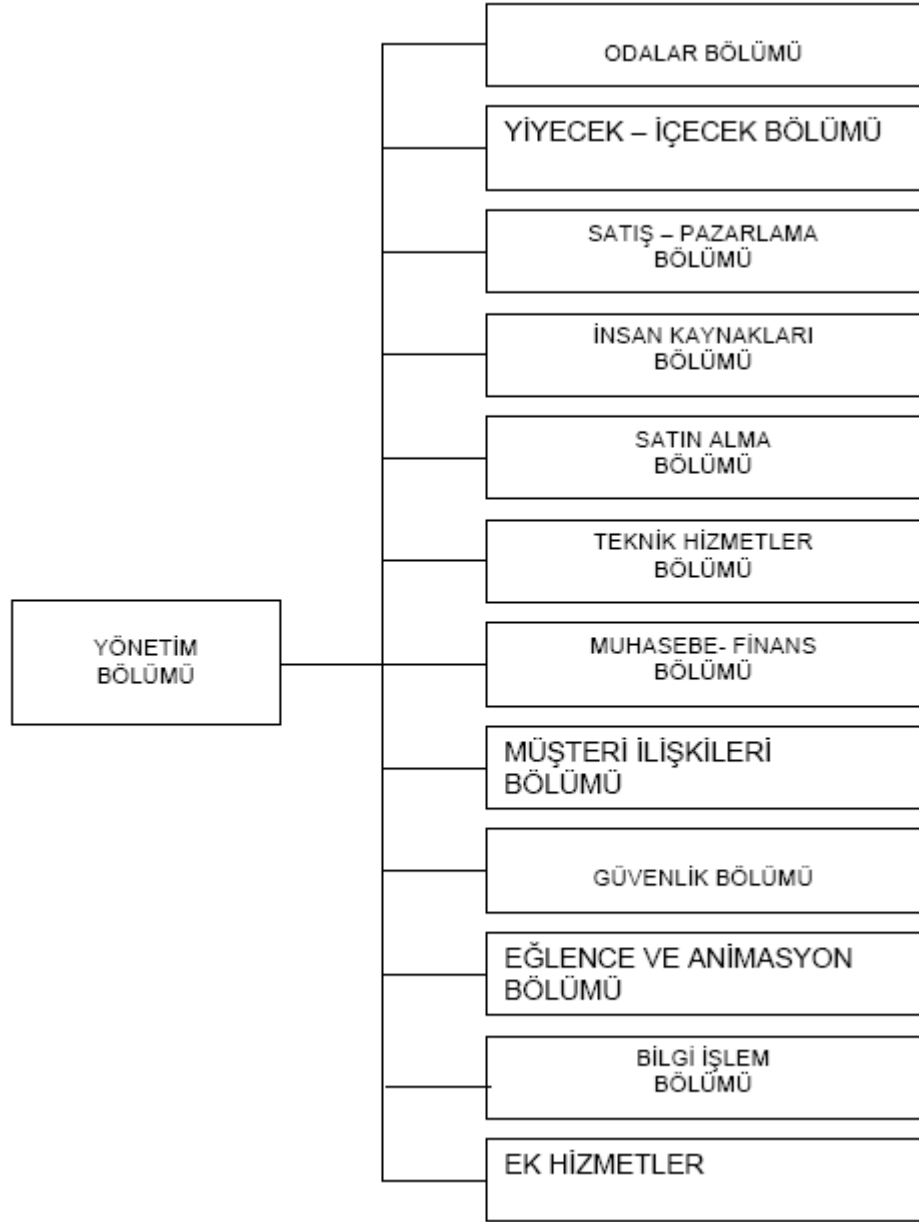
Lamminmaki (2008) otel işletmelerinin muhasebe departmanı için DKY kararını rekabet yoğunluğu, otelin büyüklüğü, otelin niteliği, finansal kontrolcülerin profesyonellikleri ve analiz için kontrol faktörleri olarak açıklamıştır.

Günümüzde otelcilik sektöründe dış kaynak yönetimini Türkiye’de profesyonel anlamda uygulamak ve maliyetlerin kaliteyi düşürmeden sağlanması için otelcilere yiyecek-içecek operasyonunda, pazarlama, satın alma, insan kaynakları, önbüro ve kat hizmetleri dış kaynak servisini uluslararası kalite ve standartlarına uygun olarak hizmet verecek dış kaynak yönetim şirketler kurulmaktadır. Bu tedarikçiler sayesinde otel sahipleri kendi çekirdek işine odaklanması ve bunun yanında hizmet geliştirmek, stratejik avantaj elde etmek ve küçük sermaye yatırımlarının sağladığı hızlı hareket yeteneği ile riskleri ve giderleri azaltarak müşteri memnuniyetini arttırmayı planlamaktadır (Molho, 2004: 1).

### **2.3. Dış Kaynak Kullanımının Konaklama İşletmelerindeki Bölümler Açısından İncelenmesi**

Oteldeki bölüm sayısı otelden otele farklılık göstermektedir. Bu yüzden bölümlere bağlı alt bölümlerin sayıları, varlığı ve yokluğu değişebilmektedir. Özellikle büyük otellerde hizmet sayısının fazlalığı hem çok sayıda hem de değişik meslekten insanların istihdamını gerektirmektedir (Mısırlı, 2001: 23). Günümüzde rekabet unsurunun ve müşteri beklentilerinin artması otel işletmelerini yeni hizmetleri içeren faaliyetleri sunmaya zorlamaktadır. Bu açıdan otel işletmeleri asgari hizmetlerin yanı sıra birçok hizmeti de beraberinde vermektedir. Bu hizmetleri içeren faaliyetler incelendiğinde şekil 7’de görüldüğü gibi bölümler; yönetim bölümü, odalar bölümü, yiyecek içecek bölümü, pazarlama ve satış bölümü, insan kaynakları bölümü, teknik hizmetler bölümü, muhasebe finans bölümü, müşteri ilişkileri bölümü, güvenlik bölümü, eğlence ve animasyon bölümü, bilgi işlem bölümü faaliyetleri ile ek hizmetleri içeren faaliyetler olmak üzere 13 temel faaliyet alanından oluşmaktadır (Şener, 1997: 207).

**Şekil 7: Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Bölümleri**



**Kaynak:** Özdoğan, (2006: 55); Şener, (1997: 207).

Ayrıca gelir getiren (önbüro, yiyecek-içecek ve diğer satış noktaları: sauna, havuz vb.) ve yardımcı bölümler (kat hizmetleri, muhasebe, teknik servis, satış, pazarlama ve halkla ilişkiler, insan kaynakları, güvenlik, animasyon ve diğer bölümler) şeklinde bir sınıflandırma da yapılmaktadır (Mısırlı, 2001:23-30).

DKY faaliyetleri için ilk adım otel bölümlerini işletme için stratejik değerine göre gruplandırmaktır. Diğer bir deyişle özelliğinden dolayı rekabet avantajı sağlayan faaliyet grupları oluşturulmalı ve tanımlanmalıdır. Otel faaliyetlerinde stratejik değer

boyutunun ölçülmesinde farklılaştırma, ikame edilebilirlik, ve devredilebilirlik ile tahsis edilebilirlik olmak üzere üç faktörde analiz edilebilir. Bu analiz ile otel faaliyetlerini açık bir şekilde üç grupta toplayabiliriz. Bu faktörler aşağıda tablo 6’da verilmiştir

**Tablo 6: Otel Faaliyetlerinin Stratejik Değer Açısından Gruplandırılması**

Grup	Faaliyetler
<b>1. Grup: Temel Faaliyetler</b>	Resepsiyon Rezervasyon Satın Ama Mutfak Restaurant Barlar Satış Faaliyetleri Yönetim
<b>2. Grup: Tamamlayıcı Faaliyetler</b>	Genel Bakım Boş Zaman Faaliyetleri Personel Eğitimi Personel Seçme Bilgi Sistemleri Promosyon ve Reklâm
<b>3. Grup: Temel Olmayan Faaliyetler</b>	Genel Alanların Temizliği Oda Temizliği Kuru Temizleme Yüzme Havuzu Bakımı Bahçe Hizmetleri Emniyet ve Güvenlik

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

Birinci grupta yer alan temel faaliyetler temel yetenek ve rekabet avantajı kaynağı olan sekiz farklı stratejik faaliyetten oluşmaktadır. Bu faaliyetler, misafir ve personel arasında yakın ilişki gerektirdiği için diğer gruptaki faaliyetlerden daha ayrıntılı bilgi gerektirir. İkinci gruptaki faaliyetler otelin temel yeteneğin oluşmasına katkısı olduğu için önemlidir ve birinci gruptaki faaliyetleri destekler. Bu faaliyetler talebi arttırmaz, temel yeteneği korurlar ve daha iyi hizmet için gereklidir. Üçüncü gruptaki faaliyetler standardize edilmiş faaliyetlerdir ve dış kaynağa verilebilir (Rodriguez ve Robaina, 2005: 715). Aşağıda otel işletmelerindeki DKY faaliyetleri bölümler bazında ele alınmıştır.

### 2.3.1. Odalar Bölümü

Otelin en büyük gelir kaynağı odalar bölümü (yaklaşık % 70) resepsiyon, rezervasyon, üniformalı hizmetler, santral, kat hizmetleri, meydan temizliği ve çamaşırhaneden oluşur. Otel işletmelerinin ana faaliyet alanı konaklama olduğu için odalar bölümünde dış kaynaklardan yararlanma oranı düşüktür. Diğer bölümlerin aksine konaklama hizmetlerinin kompleks yapısı ve işletmenin imajının olumsuz etkilenebileceği korkusu dış kaynaklardan yararlanılmasını engellemektedir (Türksoy, 2006: 13).

**Önbüro ve Rezervasyon:** Odalar bölümünde otellerin önbüro modülünde (bilgisayarlı yazılım sistemleri) ve rezervasyon hizmetlerinde farklı işletmelerden yararlandıkları görülmektedir. Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri yazılımı birçok işletmede yıllardan beri dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Uygulamada büyük otel işletmeleri satışları arttırmak, alt yapı ve personel giderlerini düşürmek amacıyla merkezi rezervasyon “call center” sistemlerinden yararlandıkları görülmektedir (Özdoğan, 2006: 58).

**Üniformalı Hizmetler:** Seal (1994), Amerika ve Kanada’da birçok otelin personel giderlerinden tasarruf sağlamak için üniformalı hizmetlerini tur operatörlerine verdiklerini belirtmektedir. Üniformalı hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanması otellere profesyonel personel istihdam etme, bu hizmetler hakkında daha az şikayet alma ve eğitim maliyetlerinden tasarruf etme imkanı sağlamaktadır (Lamminmaki, 2003: 83).

**Kat Hizmetleri:** Roriguez ve Robaina (2004), Kesgin (2005), otel faaliyetleri açısından dış kaynak kullanımı eğilimlerinde kat hizmetlerinden meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetlerinde dış kaynak kullanımı eğiliminin yüksek olduğunu saptamıştır. Dış kaynak seviyesinin yüksek olmadığı ancak dış kaynak kullanımına aday olabilecek faaliyet olarak kat hizmetleri bölümünden oda temizliğini göstermiştir. Özdoğan (2006:59), oda temizliğinde neden dış kaynak kullanılmadığını; misafir/lerin özel eşyalarının oda içerisinde olması ve güvenliği açısından dışarıdan bir firmaya bu hizmetin verilmek istenmemesinden kaynaklandığı belirtmiştir.

**İnsan Kaynakları;** Yiyecek içecek hizmetleri bölümünden sonra en fazla çalışanın bulunduğu kat hizmetlerinin işletme dışından bir temizlik firmasına yaptırılması finansal yükü azaltarak ana faaliyetleri etkinleştirmekte ve hızlandırmaktadır. İşe alım sürecinde aday veritabanının oluşturulması, aday mektuplarının gönderilmesi gibi

büyük önem taşıyan ancak nispeten daha rutin ve zaman alabilecek yükümlülüklerde dış kaynaklardan yararlanılması insan kaynakları bölümünün yükünü azaltarak çalışanlarına katma değer katabileceği bir ortam sağlayarak daha kritik görev ve projeler üzerinde çalışma fırsatı ve esnekliği vermektedir (Türksoy ve Yürük, 2007a: 458).

**Çamaşırhane ve Kuru Temizleme:** Guerrier ve Lockwood (1989), birçok otelin çamaşırhane ve kuru temizleme faaliyetinden dış kaynaklardan yararlandığını belirtmiştir. Böylece otel zaten iş hacmi düşük olan bir faaliyet için hem yer tasarrufu sağlamakta hem de uzman personel istihdamını önlemektedir (Lamminmaki, 2003: 84). Marriott International'ın Housekeeping direktörü Jenny Botero "çamaşırhane maliyetlerinin % 70'inin emek kaynaklı" olduğunu, yeni oteller inşa edilirken çamaşırhane kurmayı tercih etmediklerini ve o bölgedeki çamaşırhane tesislerinden yararlanmaya çalıştıklarını ya da uygun olan bölgelerde farklı tesislerde birlikte kullanabilecekleri merkezi çamaşırhaneler kurarak bu hizmeti gerçekleştirmeye çalıştıklarını ifade etmektedir (Kesgin, 2005: 47).

**Periyodik Temizlik;** periyodik temizlik kapsamında halı bakımı ve dış cephe temizliği sözleşmede belirlenen sıklıklarla veya ihtiyaç duyuldukça yaptırılmaktadır. Ödeme temizlenen alanın metrekaresi üzerinden hesaplanmaktadır (Kılıç, 2008: 53).

### **2.3.2. Yiyecek ve İçecek Bölümü**

Otel bölümleri arasında dış kaynaklardan yararlanma konusunda üzerinde en çok tartışılan bölüm yiyecek içecek bölümüdür. Literatürde yiyecek içecek hizmetlerinin sunumunda dış kaynaklardan yararlanılan oteller kadar bu hizmetleri ana faaliyet alanı olarak kabul eden ve dış kaynaklardan yararlanmayan oteller de bulunmaktadır.

Geniş bir faaliyet alanını kapsayan yiyecek içecek hizmetlerin hepsi veya birçoğunda restaurant, ön hazırlığı yapılmış yiyecekler, minibar, yiyecek içecek temini, personel yemekleri, otomatik makine satışları (Lamminmaki, 2003: 71), satın alma ve depolama, restaurant, barlar ve mutfak operasyonları dış kaynaklardan yararlanılan alanlardır (Rodriguez ve Robaina, 2005: 719). Yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma dört farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (Arkun, 2007: 5);

- Kiralama Yoluyla (Otel yönetimi otelin bir kısmını veya dükkanını dışarıdan bir restoranta aylık ve dönemlik kiraya vererek kira ücreti veya satıştan bir yüzde alır)
- Franchise (imtiyazlı sözleşme) Yoluyla (otel bir ücret ve aylık cirodan bir yüzde karşılığı tanınmış bir zincir restaurant şirketi ile anlaşır ve kontrolü onlar sağlar).
- Danışmanlık ve İsim Hakkı Şeklinde (tanınmış ve tecrübeli bir restaurant şirketi veya kişi otelle danışmanlık anlaşması yapmaktadır).
- Ortak Girişim Yoluyla (otel bir restaurant şirketiyle beraber ayrı bir şirket kurar ve bu şirket yiyecek-içecek bölümlerini otelden kiralar)

Yiyecek içecek hizmetlerinde DKY otelin büyüklüğüne, yerine, pazar payına ve sahiplik türüne göre farklılık göstermektedir. Hemington ve King (2000), F&B hizmetlerinde DKY ile ilgili 55 yöneticiyle yaptığı kişisel görüşmede yiyecek içecek bölümünde dış kaynaklardan yararlanmada temel yetenekler, örgüt kültürü, örgütsel çatışma, değerlendirme ve kontrol, marka uygunluğu faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Lamminmaki, 2003: 71).

Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinin dış kaynaklardan sağlamanın nedenlerini (Rodriguez ve Robaina (2004:291- 292; Türksöy ve Yürük (2007a: 458):

- Konaklama işletmeleri için temel faaliyet alanı olmaması,
- Personel, araç ve gereç gereksiniminin büyüklüğü,
- Yiyecek içecek sektöründe otel işletmelerinin payının giderek düşmesi,
- Şehir merkezinde bulunan konaklama işletmelerinin restoran ve fast food işletmelerinin rekabeti ile satışların gerilemesi ya da kar marjlarının düşmesi,
- Tedarikçi firmanın aynı mal ya da hizmetten büyük miktarda hazırlayarak ya da satın alarak ölçek ekonomilerin avantajlarından yararlanması,
- İşletmenin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük bir maliyete işi gerçekleştirebilmesi,

- Konaklama işletmesi bu hizmetlerin maliyetini dış firmalar yardımıyla düşürüp rekabet avantajı sağlayabilir
- Yiyecek içecek hizmetlerinin üretim ya da sunum sürecinin başka firmalar tarafından yürütülmesi sunulan hizmetin kalitesini yükselmesine yardımcı olur.

Goldman ve Eyster (1992), yiyecek içecek operasyonlarının yönetilmesinde kira yapıları, banket ve yiyecek içecek satışları ve yerel misafirlerin ilgisini çekme üç tane başarı faktörünün etkili olduğunu belirtmiştir. Goldman ve Eyster (1992) Tablo 7’de yiyecek içecek hizmetlerinin dış kaynaklarca sağlanmasının avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

**Tablo 7: Yiyecek İçecek Hizmetlerinde DKY’nın Avantaj ve Dezavantajları**

Faydalar	Sakıncalar
Daha iyi mevki	Ziyafet organizasyonundaki kısıtlamalar
Müşteri temelli yapı	Otelin F & B hizmetini tamamlar
Yüksek karlı banket satışları	Yerli misafirleri çekme zorluğu
Otelin ismini tanıtır	Daha uzun operasyon saati
Daha az sermaye ile çalışma	Dalgalı doluluk oranı
Büyüme fırsatı	Otel yönetiminin değişimi
Ürün geliştirme fırsatları	Yetersiz teknik bakım
İstikrarlı iş akışı	Otel yemek algılamasında olumsuzluk
Sinerji yaratan birliktelik	Zayıf otel yöneticileri
	Yatırımın yavaş geri dönüşü

**Kaynak:** Kesgin, (2005: 42); Lamminmaki, (2003: 72).

Lozan otelcilik tarafından yapılan bir araştırmada otellerin (şehir otellerin) halen yiyecek ve içecek bölümünden gelecek olan gelirlerin arttırılamaması daha çok otellerin kendilerini pazarlarken buldukları bölge ve konumu, oda fiyatlarında göz önünde tuttıkları ve otellerin istediği yiyecek ve içecek departmanlarının sunduğu hizmet ve çeşitliliğinin oda fiyatlarında bir rol oynamadığı saptanmıştır (Kohen, 2004: 3).

Otel işletmelerinde mutfak personeline ödenen maaşların yüksek olması, bazı mutfak faaliyetlerinin dış kaynaklardan sağlanması ile daha az mutfak alanı, donanım ve işgücü kullanımı ile sağlanacak olan karlılık DKY için yöneticileri motive eden en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bunu Manor Care Otelleri mutfak alanlarından % 25, doğrudan işçilikten % 50-75 ve enerjiden % 15-20 tasarruf ettiklerini açıklayarak göstermiştir (Lamminmaki, 2003: 81).



Öte yandan yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanılması kolay değildir. Bu hizmetlerin işletmede sunulan konaklama hizmetini tamamlayan bir özellik taşıması, hazırlama ve sunumunun rutin bir faaliyetten öte bu hizmeti hazırlayan ve sunan personelin el emeğiyle bütünleşmesi ve konaklamadan sonra en çok gelir getiren bölümü olması dış kaynaklardan yararlanmayı engellemektedir. Yine bu yöntemle tesislerde özellikle şahsileştirilmiş hizmetler (personalized services) den, kurumsal hizmete geçiş (instutional services) müşterileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yurtsever, 2004: 2).

Yine Hemington ve King (2000), Hallam ve Baum (1996), İplik ve Çınar (2005), konaklama ile verilen yiyecek içecek hizmetlerini otel işletmelerinin temel ürünü konaklama ile özdeşleştirmiştir ve misafir memnuniyetini etkileyen önemli bir imaj unsuru olarak görmekteyler. Bu görüş açısı ile otel işletmesinin öz (temel) yeteneği kapsamına giren yiyecek içecek hizmetlerinin dışarıdan bir firmaya verilmemesi gerektiği ifade edilmektedir ( Özdoğan, 2006: 65).

### **2.3.3. Yönetim Bölümü**

Otel işletmelerinde diğer yönetim kararlarının alınmasında olduğu gibi DKY kararı da yönetim bölümü ve işletme sahibi tarafından alınmaktadır. Yönetim bölümü kapsamında yapılan DKY uygulamalarına bakıldığında genel olarak, otel yönetim sözleşesi (management contract), imtiyaz sözleşmesi (franchising), yönetim bilgi sistemleri, yönetim danışmanlığı, hukuk danışmanlığı, yönetim sistem belgeleri (kalite yönetim sistemi – ISO 9001 ve HACEP’i içeren gıda güvenliği yönetim sistemi – ISO 22000, çevre yönetim sistemi, ISO 14001 vb.) gibi konularda konusunda uzman olan işletme ya da kişilerle çalıştıkları görülür (Özdoğan, 2006: 57).

Yönetim sözleşmesi, tesisini kiraya veren otel sahibi otel işletmesinin yönetim sorumluluğunu yönetim işletmesine devretmesidir. Yönetim işletmesi kiraladığı tesis için tam bir işletme sorumluluğu yüklenir ve kar payına göre hesaplanan bir kazanç yanında brüt gelirin bir yüzdesi olarak bir ücret alınabilir. Yönetim işletmeleri, sahip oldukları örgütsel kaynaklar, uzmanlık ve otomasyon teknolojisi yoluyla işletmelerdeki özel sorunları çözebilirler. İmtiyaz (franchasing) sistemi uygulayan çoğu büyük işletmeler mevcut imtiyaz, kiralama ve zincir sistemlerine ek olarak yönetim sistemlerinden de yararlanmaya başlamışlardır. Hyatt, Sheraton, Hilton ve Amerikan

zincir işletmelerle bağımsız işletmeler yaklaşık 700 tesisi yönetim sistemiyle işletmektedirler (Rızaoğlu, 2004: 319).

Fonksiyonların attığı ve geniş çapta uzmanlaşmaya gidilen otel işletmelerinde belirli sayıdaki bir yönetici kadronun, işleri yönetip denetlemesi zorlaşacak, bu durumda özel bilgi ve beceri sahibi uzman kişi ya da danışmanlık işletmelerine ihtiyaç duyulmaktadır (Batman, 2003: 100 ). DKY uygulamasında bu kişilerin ve işletmelerin fonksiyonu dolaylı ve yardımcı bir nitelik taşır. Organizasyondaki yöneticilere gerektiğinde danışmanlık veya idari hizmetler bakımından yardımda bulunup yöneticilerin koordinasyon yeteneğinin gelişmesini sağlar. Örneğin; hukuk müşaviri, mali müşavir, müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama ve halkla ilişkiler, kriz yönetimi gibi konularda danışmanlık işletmelerinden yararlanılabilmektedir.

Otel yönetim sözleşmesi yapmak yerine franchising (imtiyaz sözleşmesi) yoluyla sundukları bireysel hizmet ve ürünlerde toplam bir üne sahip işletmelerin isim haklarından yararlanır. Stratejik bir karar olan imtiyaz sistemi Holiday Inn, Hilton Hotelleri, ITT Sheraton, Carlson/Radison/Sas otel işletmelerinde sıkça kullanılmaktadır (Rızaoğlu, 2004: 320).

#### **2.3.4. Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı**

Otellerde bilgi teknolojileri resepsiyon bilgi sistemleri, rezervasyon bilgi sistemleri, muhasebe, satış ve pazarlama, satın alma ve depolama, yiyecek ve içecek bilgi sistemlerini oluşturan bir paket programın yanında üst yönetim bilgi sistemleri, güvenlik bilgi sistemleri (odalar ve genel alanlardaki ısı ve duman algılayıcıları, kapılardaki elektronik kilitleme sistemleri, ana giriş kapılarındaki detektör, kamera sistemleri ve izleme), merkezi rezervasyon sistemleri, satış noktalarında elektronik makinelerden oda kartıyla yapılan tüm satışlarda ve kablosuz ağlarla otel misafirlerine sağlanan internet hizmetleri sunan bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır (Özdoğan, 2006).

Paraskevas ve Buhalis (2002), küçük otel işletmelerinde bilgi teknolojileri alanı içerisinde UYSS (uygulama yazılım servis sağlayıcılığı) için ele aldıkları çalışmada, birçok otel işletmecisine (% 79, 2) sürekli teknik destek fikri çekici gelmektedir. UYSS konusunda dış kaynak kullanan otel işletmeleri amaç olarak, iş ve bilgi işlem maliyetlerini azaltmak ve bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda performans

geliştirmeyi göstermişlerdir. Birçok otel işletmesi (% 64, 3) bu konuda karar vermek için uzman bir danışmandan destek alırken geri kalanı kendi bilgileri ışığında karar almayı tercih ettikleri görülmektedir (Paraskevas ve Buhalis, 2002). Uygulama yazılım servisi sağlayıcılığı otel işletmelerinin paket yazılım uygulamaları ve buna bağlı hizmetleri kiraladığı dış kaynak kullanım şeklidir. UYSS'nın alt ve üst seviye faydalarını aşağıda tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 8: Uygulama Yazılım Servis Sağlayıcıların Faydaları**

<b>Alt Seviyedeki Faydaları</b> (Maliyetleri azaltma)	<b>Üst Seviye Faydaları</b> (Ek değer elde etme)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BT için tahmin edilebilir nakit akışı</li> <li>• İşletme bakım, satın alma ve donanım yenileme ihtiyacı hissetmez</li> <li>• Herhangi bir maliyeti ve hizmet kesintisi olmaksızın teknolojinin son versiyonuyla yenileme imkanı sağlar</li> <li>• DKY süresince alt-yapı yatırım maliyetleri karşılanır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 saat ve 7 gün kaliteli teknik destek</li> <li>• İşletme daha çok temel yeteneklerine odaklanabilir.</li> <li>• Bilgi ve iletişim alanındaki riski en aza indirir</li> <li>• Paket program uygulamalarında kullanıcılara eğitim hizmetleri sağlar</li> <li>• Diğer sağlayıcılara değiştirme esnekliği</li> <li>• Uygulama geliştirme zamanını azaltır</li> <li>• Ölçülebilirliği artırır (daha çok işleyen birimler veya franchise)</li> <li>• UYSS kullanan işletmeler özellikli destek ve uzmanlığa sahip UYSS sayesinde yönetsel yüklerini aza indirir</li> </ul>

**Kaynak:** Paraskevas ve Buhalis (2002).

Kısaca küçük otel işletmelerinde dış kaynak kullanım alt seviye faydaları; örgütlere kaynaklarını daha iyi yönetme ve maliyetleri azaltma imkanı sağlarken, üst seviyede organizasyonlara katma bir değer oluşturma, hizmet kalitesini ve seviyesini artırma olanağı vermesidir. Bu faydalar otel işletmelerinin rekabet gücünü ve verimliliğini artırabilir (Paraskevas ve Buhalis, 2002: 8).

### **2.3.5. Güvenlik Hizmetleri**

Florida Hilton Oteli Pinkerton güvenlik ve soruşturma şirketine güvenlik bölümünü dış kaynak yaparak % 20-30 arasında bir maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Güvenlik bölümünün dış kullanımının başarısını Hilton Otelleri Genel Müdürü;

- Tedarikçiyi belli bir kaliteden sorumlu tutmak ve otel ortamına uygun personel eğitimi vermeleri,
- Güvenlik bölümü çalışanlarına sürekli temel bilgiler verilerek oteli iyice tanımaları sağlamaları,
- Çalışanlara bölüm toplantılarında oryantasyon programları uygulamaları,
- Otel personeli beraber çalıştığı güvenlik personeli tarafından güvenlik ve koruma sorunları hakkında bilgilendirmesi olarak açıklamaktadır (Lamminmaki, 2003: 87).

Çevik (2006), Ankara’da faaliyet gösteren otellerde özel güvenlik kullanımına ilişkin yaptığı araştırmada dört ve beş yıldızlı otellerin faaliyete başladıkları yıldan itibaren özel güvenlik hizmeti aldıklarını saptamıştır. Fakat işletmeler özel güvenlik şirketlerinin personel tedariki, maliyetleri düşürme ve küçülerek ana işlere odaklanma yönünden avantaj sağlamasını kabul etmelerine rağmen özel güvenliğin yönetimini tam olarak şirketlere vermemektedir. 5188 sayılı yasaya göre özel güvenlik şirketleri ile çalışma zorunluluğuna rağmen daha sonra bu kanunda yapılan değişiklikle zorunluluk ortadan kaldırılmış bu yüzden konaklama işletmeleri, özel güvenlik şirketlerine tam olarak bağlı kalmamaktadır. Özel güvenlik şirketleri ile daha çok danışmanlık, personel istihdamı ve teknik malzeme alımı konusunda işbirliği içinde olduklarını belirtmiştir.

### **2.3.6. Muhasebe Bölümü**

Hottman ve Adams (1996) muhasebe bölümünde özellikle otellerin uzakta kurulduğu bölgelerde nitelikli muhasebe personeli elde tutma zor olduğu durumlarda bazı fonksiyonlar için dış kaynaklara başvurulabileceğini belirtmiştir (Lamminmaki, 2003: 83). Tetik ve Ören (2006) Antalya bölgesinde yaptığı çalışmada otel işletmelerinin muhasebe fonksiyonlarından bazılarını dış kaynaklara yaptırdıklarını belirlemişlerdir. Bu fonksiyonlar; yasal defterlerin Tek Düzen Hesap Planına ile Türk Ticaret ve Vergi Usul Kanununa göre kaydedilmesi, dönem içi ve dönem sonu finansal tabloların hazırlanması, aylık katma değer vergisi ve muhtasar beyannamelerin düzenlenmesi, aylık banka mutabakatlarının yapılması, ücret bordrolarının hazırlanması, aylık sosyal sigortalar bildirelerinin düzenlenmesi işleridir. Ayrıca, vergi danışmanlığı, yatırım danışmanlığı ve iç denetim gibi faaliyetlerde uzmanlardan yararlandıkları ve gelecekte

de bu konularda dış kaynaklardan yararlanmaya devam edecekleri tespit edilmiştir. Muhasebe fonksiyonlarında dış kaynak kullanmayan otel işletmeleri bunun nedenini nitelikli dış kaynak sağlayıcıların bulunmadığı için DKY'yı tercih etmediklerini ifade etmişlerdir (Tetik ve Ören, 2006: 85-86).

### **2.3.7. Teknik Hizmetler**

Otel işletmelerinin verdikleri hizmetler dikkate alındığında, teknik anlamda farklı uzmanlıklar gerektiren cihaz, makine, tesisat ve donanımlarından satın alınmasından itibaren teknik destek anlamında dış kaynak kullanılmaktadır. Bunun dışında bakım sözleşmesi olmayan ya da garanti süresi bitmiş cihaz ve makineler için dışarıdaki uzman işletmelerden yararlanılmaktadır. Genel olarak asansör, soğutma ve ısıtma sistemleri ile bağımsız klima gibi cihazların bakımları ve teknik destekleri için dışarıdaki uzman işletmelerden yararlanıldığı görülmektedir (Özdoğan, 2006: 70).

Teknik hizmetlerin faaliyet alanına giren enerji yönetiminde DKK'na gidilmektedir. Otel işletmeleri bireysel olarak enerji yönetiminde dış kaynak kullanarak enerji tasarrufu sağlamaktadır. Eylül 2000 tarihinde Starwood Hotels & Resorts emron Enerji hizmetleri işletmesiyle bir milyar dolarlık bir dış kaynak kullanımına giderek konuya yeni bir boyut kazandırmıştır. Anlaşmaya göre Starwood'un Kuzey Amerika'daki bütün tesislerinde doğal gaz ve elektrik Emron işletmesince karşılanacak; enerji yönetimi ekipmanlarının seçimi, satın alımı ve kurulumu sağlanacak; ve Starwood çalışanları her bir tesiste Emron'un enerji yönetimi konusundaki uzmanlığından yararlanılarak eğitileceklerdir. Bu anlaşma neticesinde üç yıl içerisinde 50 milyar dolar enerji ekipmanı yatırımı karşılığında 10 yıllık periyotta 200 milyar doların üzerinde tasarruf elde edilmesi beklenmektedir (Kesgin, 2005: 49).

### **2.3.8. İnsan Kaynakları, Animasyon ile Satış ve Pazarlama**

Otel işletmeleri personel tedariki konusunda içsel kaynaklar yanında işletme dışı kaynaklardan da yararlanmaktadır. İşe alma süreci, ilan verme, aday başvurularını değerlendirme gibi konularda danışmanlık hizmetlerinden ya da insan kaynakları firmalarından hizmet alınmaktadır (Türksoy ve Tüksoy, 2007: 97). Bu kapsamda gazete ve dergi ilanları, iş ve işçi bulma kurumuyla ortaklaşa çalışma, internet (turizmle ilgili

web sayfalarını ilan bırakma), çalışanların önerileri ve daha önce yapılan başvurular dış kaynaklardan sağlanmaktadır.

Eğlence ve animasyon faaliyetleri açısından DKY disko ve sinema hizmetlerini kapsamaktadır. Bu kapsamda, eğlence faaliyetlerinin riskli yatırımlar olması, otel işletmelerinde disko faaliyetlerinde gece geç saatlere kadar hizmet vermesi ve otelde konaklayan misafirler dışındaki misafirlerin giriş yapması nedeni ile giriş kapısından ayrılmak istememesi gibi nedenlerle dışarıdan tedarik edilmek istendiği saptanmıştır. Sinema gösterimi konusunda ise, otel işletmelerinin teknolojik gelişmeler sonucu oluşabilecek risklerin tedarikçiye devredilmesi açısından tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde yapılan sportif faaliyetlerin, şovların, dansların, müziklerin ve kültürel faaliyetlerini yerine getirmek için dışarıdaki firma ya da ekiplerden tedarik etmektedir. Bazı animasyon tedarikçileri otel işletmelerine yarı zamanlı olarak bir ya da birkaç gösteri için hizmet verirken, bazı tedarikçiler otel işletmenin isteğine göre bir takım oluşturmakta ve otel içerisinde sürekli hizmet vermektedir (Özdoğan, 2006: 74). Misafirlerin çocuklarının bakımı, havuz şovları ve müziği, gündüz yapılan sportif faaliyetler ve eğlenceler, gece şovları, filmler, yemek saatlerinde misafirlerin karşılanması gibi pek çok işleri yapan animasyon ekibinin sayısı büyük otellerde 20-30 kişiyi bulmaktadır. Bu durumda otel işletmeleri hem animasyon takımının personel prosedürlerini tedarikçiye aktarmakta hem de uzman personelden yararlanma imkanı bulmaktadır.

Amerika'daki birçok pazarlama müdürü şirket birleşmeleri ve küçülme nedeniyle tam zamanlı istihdam konumlarını kaybettiler. Şimdilerde bu kişilerin oluşturdukları takımlar; satış, halkla ilişkiler pazarlama ve reklam konularında danışmanlık hizmeti vermektedir. Buna bağlı olarak bazı oteller pazarlama ve satış faaliyetlerini bu şekilde yürüterek maliyet tasarrufu sağlamak ve bu alanda geniş çaplı uzmanlıklarından yararlanmaktadır (Lamminmaki, 2003: 86).

#### **2.4. Konaklama İşletmelerinde DKK Alanında Yapılmış Çalışmalar**

Araştırmanın başlangıç aşamasında ulusal tez merkezi, tubitak, bazı kütüphaneler ve veri tabanlarından ulaşılan yerli ve yerli yabancı birçok çalışma incelenmiştir. DKK'ya ilişkin akademik literatür incelendiğinde yapılan tez ve makale çalışmalarının büyük çoğunluğu üretim işletmelerinde lojistik ve bilgi teknolojileri ile insan kaynakları

üzerine olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma alanları konusunda yapılmış araştırmalar incelendiğinde ise; çalışmalardan bir bölümü genel olarak dış kaynaklardan yararlanılan otel faaliyetleriyle ilgiliyken, bir bölümü de özellikle yiyecek ve içecek hizmetlerinin dış firmalara devredilmesiyle ilgilidir. Aşağıda tablo 9’da saptanan çalışmalar inceleme konuları, amaçları ve bulguları açısından değerlendirilerek özetlenmiştir.

**Tablo 9: Otel İşletmelerinde DKK’na İlişkin Yapılmış Akademik Çalışmalar**

Yayın Yılı	Yayın Türü	Yazar/lar	Yayın İsmi
1997	Makale	PINAR İbrahim	İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri Ve Turizm Sektöründe Uygulanması
2003	Doktora Tezi	LAMMİNMAKİ Dawne	Outsourcing In The Hotel Endustry: A Management Accounting Perspective
2004	Makale	Terry Lam’ ve Michael X. Han	A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China
2004	Makale	Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina	Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Islands
2005	Yüksek Lisans Tezi	KESGİN Muhammet	Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma
2005	Makale	Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina	A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector
2006	Makale	TÜRKSÖY Adnan	Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)
2006	Doktora Tezi	ÖZDOĞAN Osman Nuri	Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri
2006	Yüksek Lisans Tezi	YILMAZ Özgür	İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansına Etkileri (İşletmeler olarak konaklama işletmeleri alınmıştır)
2006	Makale	TETİK Nilüfer ve ÖREN Erdiç	Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma
2006	Yüksek Lisans Tezi	ÇEVİK Elif	Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik
2007	Makale	TÜRKSÖY Adnan & TÜRKSÖY Seda Can	Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde DKY Alanlarına İlişkin Bir Araştırma
2008	Makale	Carole Donada ve Gwenaelle Nogatchewsky	Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry

Pınar (1997), imalat dışı sektörlerde handling (malzeme yönetimi) süreçlerinin outsourcing (dış edinim) yöntemleri ve turizm sektöründe uygulanması adlı çalışmasında, hizmet işletmelerinde çok fazla üzerinde durulmayan handling süreçlerinin anlaşılabilmesine ve bu süreçlerin daha kaliteli ve etkin bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlayan outsourcing uygulamalarının çözümlenmesine, hizmet sektöründe yer alan ve turizm işletmelerinden biri olan seyahat acantalarının örneği üzerinde durulmuştur. Araştırma inceleme şeklinde yapılmıştır. Turizm sektöründe handling süreçlerinin yeri ve önemi açısından ele alınarak değerlendirmeler daha sonra sonuç kısmında yorumlanmıştır. Seyahat acantaları için “handling” konusunun kapsamı içinde sayılabilecek başlıca hizmetler; ulaştırma ile ilgili hizmetler (doğrudan ulaşım, basamak noktalı ulaşım, havayolu ulaşımı), kontenjan alımı işlemleri ve diğer yan hizmetler olarak sıralanmıştır. Seyahat acantalarının temel faaliyetleri olan satış ve rezervasyon (doğrudan hizmet süreçleri) işlemleri dışında kalan dolaylı hizmet süreçlerinin outsourcing yöntemleri ile elde edilmesinin söz konusu olabileceği sonucuna varılmıştır.

Lamminmaki (2003), tarafından Avusturya Griffih Üniversitesi, muhasebe ve finansman dalında hazırlanan doktora tezinde DKK, otel endüstrisi içerisinde yönetim muhasebesi bakış açısı ile incelenmiştir. Çalışma temel olarak işlem maliyeti teorisi açısından değerlendirilmiştir. Araştırma, niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Niteliksel aşamada otel yöneticileriyle görüşme yapılmış ve niceliksel bölümde ise finansal denetçiler ve otel yöneticilerinden oluşan iki farklı grupta yapılan anket çalışmasından oluşmaktadır. Çalışmanın temel amacı, otel endüstrisinde DKK’yı etkileyen unsurların değerlendirilmesi ve DKK kararının kontrolü noktasında yönetim muhasebesinin varlığını anlamak oluşturmaktadır. Çalışmada faaliyet alanları kat hizmetleri, yiyecek ve içecek, çamaşırhane ve genel bakım hizmetleri olmak üzere sınırlandırılmış ve sadece bu faaliyetler dikkate alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre Avusturya’da faaliyet gösteren otellerde DKK’nın sınırlı düzeyde olduğu saptanmıştır. Değerlendirilen faaliyet alanlarından çamaşırhane ve güvenlik faaliyetleri en yoğun DKK uygulanan alanlar olarak belirlenmiştir. Görüşmelerde yiyecek ve içecek faaliyetlerinde DKK oldukça düşük düzeyde olduğu, bu faaliyetler içinde en çok ön hazırlığı yapılmış yiyecekler konusunda DKK



uygulandığı belirlenmiştir. Kat hizmetleri alanında ise, katılımcıların % 14'ünün bu hizmetleri dışarıdan tedarik ettiği saptanmıştır.

Tery Lam ve Michael Han (2004), yaptıkları çalışmada, dış kaynak kullanımı stratejilerini Shanghai'daki otel yöneticilerinin nasıl algıladıkları ölçmek amaçlanmıştır. Bilgi toplamak için anket yönteminden yararlanmışlardır. Bunların dışında alt amaçlar şöyle belirlenmiştir.

Amaç 1: DKY amaçlarını yönetici gözüyle değerlendirmek

Amaç 2: Otelleri dış kaynak kullanımı yönlendiren faktörleri araştırmak.

Amaç 3: Dış kaynak kullanımı stratejilerinin benimsenmesindeki ayır edici faktörlerin saptanması.

Amaç 4: Ayır edici faktörler ile otel sahipliği ve yöneticilerin iş seviyeleri arasındaki ilişkinin saptanması.

Araştırma sonucunda Çin'deki otel işletmelerinin dış kaynak kullanımını benimsemeye çalıştıkları ancak her zaman başarılı olamadıkları belirtilmiştir. Tamamlanmamış yasalar ve dış kaynak kullanımına engel olan otellerin ortak kültürü bu başarısızlığı getirme nedeni olarak görülmektedir.

Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina (2004), yaptıkları çalışmada, DKK'nın otel işletmelerinin performans ve faaliyet amaçları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu kapsamda Avrupa'nın en önemli turistik kış destinasyonu olan ve 2002 yılında 10 milyon turistin ziyaret ettiği Kanarya Adaları seçilmiştir. 1 ile 5 yıldızlı 58 işletmeden 50 otel yöneticisine anket yapılmıştır. Belirlenen 20 grup faaliyet alanı dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler test edilmiştir

H1. Yöneticiler otel faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlamanın faaliyet amaçlarından "maliyeti düşürme" üzerine olumlu etki sağlayacağını düşünmektedirler.

H2. Yöneticiler otel faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlamanın faaliyet amaçlarından "kalite geliştirme" üzerine olumlu etki sağlayacağını düşünmektedirler

H3. Yöneticiler otel faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlamanın faaliyet amaçlarından "esnekliği artırma" üzerine olumlu etki sağlayacağını düşünmektedirler

H4. Yöneticiler otel faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlamanın faaliyet amaçlarından “hizmetlerde gelişme” üzerine olumlu etki sağlayacağını düşünmektedirler

H5. Hizmet faaliyetlerinde uygulanan DKY, otelin örgütsel performansını doğrudan artırır.

Yapılan analizlerde, DKK'na yönelme ile maliyeti düşürme arasında yüksek pozitif bir ilişki saptanmıştır. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir. H2 hipotezinde DKY'ya yönelme ile kalitenin gelişeceği görüşü, her ne kadar kabul görmüş ise de, aralarındaki ilişkinin zayıf olduğu saptanmıştır. H3 hipotezinde DKK'nın temel faaliyetlere odaklanmayı sağlayarak otel işletmelerine esneklik getireceği görüşü kabul edilmiştir. Dört ve beşinci hipotezlerde DKK'nın hizmetlerde gelişme sağladığı ve örgütsel performansı artırdığı saptanmıştır.

Kesgin (2005), otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Antalya'da faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma adlı yüksek lisans tez çalışmasında, otellerin hangi faaliyetlerin dış kaynaklardan sağladıkları ve bu konu ile eğilimleri araştırılmıştır. Bu tez çalışması çerçevesinde yürütülen araştırmanın amacı otel işletmeleri bağlamında dış kaynak kullanımı uygulamalarına ilişkin tespitler yapmak olarak belirtilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini Antalya'nın Konyaaltı, Merkez, Lara, Kemeragzı ve Kundu da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış. Bölgesel özellikler ve turist profilleri itibariyle Antalya ile benzer özellik gösteren İspanya'nın Kanarya Adaları'nda Rodriguez (2004-2005) gerçekleştirilen çalışmasında kullanılan anket formunda yer alan sorular ve ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada, 24 adet işletmeden gelen anketler değerlendirilmiştir.

Kanarya Adaları ve Antalya'daki otel işletmelerinin DKK mevcut düzeyinin karşılaştırılması sonucu her iki ülkede de dış kaynaklardan aynı hizmetlerden yararlandığı görülmüştür. Kanarya Adaları'nda DKY oranları Antalya'ya oranla daha yüksektir. İspanya'da sırasıyla güvenlik, çamaşırhane, bahçe ve peyzaj, bilgi sistemleri ve eğitim hizmetlerinde DKY yüksek orandadır. Antalya'da bu oranlar düşük olmakla beraber sırasıyla çamaşırhane, bilgi sistemleri, bahçe ve peyzaj, animasyon ve güvenlik hizmetlerinde yüksek oranda dış kaynak kullanılmaktadır. Yine DKY eğilimleri ve DKY söz konusu olmadığı hizmetlerde paralellik göstermektedir. Resepsiyon,

rezervasyon, oda temizliği, restoran, satın alma, bar, mutfak, teknik servis, yüzme havuzu bakımı, personel seçimi ve satış aktivitelerinde DKY saptanmıştır.

Dış kaynak kullanımı eğilimi seviyesinin düşük olduğu tamamlayıcı faaliyetler personel seçimi, satış aktiviteleri, teknik servis, oda temizliği, eğitim, promosyon ve reklam olarak tespit edilmiştir. Bu durumda otel işletmelerinin mevcut DKY eğilimlerinden rekabet avantajı sağlamayan hizmetleri kapsadığı, kaynak temelli görüşü destekleyen önemli, ikame edilemeyen özgün hizmetlerini dış kaynaklardan sağlama konularında isteksiz davranmaktadırlar. Farklılık yaratarak rekabet avantajı kazandıkları resepsiyon, rezervasyon, yiyecek ve içeceklerle ilgili mutfak, restoran ve bar hizmetleri ile idari işler iç kaynaklarca sağlanarak işletmelerin sürdürülebilirlik sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina (2005), DKK'yı kaynak temelli bir bakış açısı ile ele almışlar ve otel sektöründe DKK'nın örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada otel işletmelerinin hangi faaliyetlerini ne düzeyde stratejik olarak değerlendirdikleri ve bu faaliyetlerin dış tedarikinin örgütsel performansı ne derece etkilediğini saptamayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda, 50 otel işletmecisinin yöneticileri ile yapılan anketler ile belirlenen 20 grup faaliyet alanı dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler sırasıyla test edilmiştir.

- H1. Otel faaliyetlerinin dışarıdan tedarik edilmesi bu faaliyetlerin otel için farklılık oluşturma yeteneğini azaltacaktır.
- H2. Bir faaliyetin transfer edilebilmesi ya da ikamesi ne kadar zor olursa, bu faaliyet için dış kaynak kullanım eğilimi o kadar azalacaktır.
- H3. Bir faaliyetin dışarıdan tedariki o faaliyetin otelin kar artışına etkisini azaltacaktır.
- H4. DKY için, stratejik değeri yüksek faaliyetler (temel yetenekler), aha az stratejik değere sahip olan faaliyetlere (temel olmayan yetenekler) göre daha az uygun yapıdadır.
- H5. İşletme içinde ne kadar stratejik değeri düşük faaliyet dışarıdan tedarik edilirse işletmenin performansı o derece artacaktır.
- H6. Yüksek değerdeki ya da temel faaliyetlerin dışarıdan tedariki işletme performansını düşürecektir.

Bu kapsamda belirlenen hipotezler çok değişkenli analiz teknikleriyle incelenmiş, ilk, ikinci, üçüncü ve dördüncü hipotezler kabul edilmiştir. Beşinci hipotez çok güçlü olmasa da kabul edilmiştir. Buna karşın, temel nitelikteki faaliyetlerin dışarıdan

tedarikinin işletme performansını düşüreceği varsayımı reddedilmiştir. Hipotezler dışında otel işletmelerinin DKY ile maliyet tasarrufu dışında yeni faaliyet seçenekleri de sunarak ekstra gelir elde edilmesini sağladığı saptanmıştır.

Türksoy (2006), yapmış olduğu makale çalışmasında, DKY konusunda otel işletmelerinde uygulama alanlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda otel işletmeleri tarafından sunulan hizmet veya yürütülen faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma alanları, avantaj ve dezavantajları ile birlikte tartışılmıştır.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde DKY konusunda yapılan araştırmalarda otel işletmelerinde temel faaliyet alanı olan konaklama hizmetlerinde DKY oranının son derece düşük olduğu, rezervasyon, satış geliştirme ya da pazarlama konularında yararlandığı Hemmington ve King, 2000; Rodriqez ve Robaina, 2004; kaynak gösterilerek görüş desteklenmiştir. Çamaşırhane, bakım / onarım, güvenlik, bahçe bakımı gibi faaliyetlerde DKY uygulamalarının yoğunlaşması bu faaliyetlerin rutin özellik taşıması ve otelin ana faaliyet alanı dışında kalması olarak belirtilmiştir.

Özdoğan (2006), Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri adlı doktora tezinde; DKY'nın endüstri içindeki yerinin belirlenmesi, otel işletmelerini DKY'ya iten ve uzaklaştıran faktörlerin incelenmesi, DKY'ya konu olan faaliyetlerin ve otel yöneticilerin bakış açılarının belirlenmesinin yanında temel olarak DKY yapılan faaliyet alanlarının finansal performansa olan katkılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla Muğla ili sınırları içinde faaliyet gösteren 333 otel işletmesinden 188 işletme yöneticisinin anketi değerlendirmeye alınmıştır. Performans göstergelerine ilişkin anket soruları için 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen "Balanced Scorecard" dengeli başarı göstergesi, ölçüm kartı, kurumsal karne isimleriyle adlandırılan anket kullanılmıştır. Otel işletmelerinin 23 faaliyet alanı için değerlendirme yapılmıştır.

Toplam 188 otel işletmesinden 119'unun dış kaynak kullandığı ve 69'unun dış kaynak kullanmadığı tespit edilmiştir. DKY konu olan faaliyetler sırasıyla çamaşırhane, animasyon-eğlence, güvenlik, havuz bakım bilgi sistemleri, teknik bakım, su sporları, bahçe bakımı, eğitim faaliyetleri, reklam, otel içi satış yerleri, personel seçimi, satın alma, satış ve pazarlama, personel lojmanları ve personel mutfağı alanlarında tespit

edilmiştir. DKY yönelten nedenler sırasıyla; maliyet tasarrufu sağlaması, işletmenin o faaliyet için yetersiz olması, sabit maliyetleri değişken hale getirmek, mevcut kaliteyi ve verimliliği arttırmak, risk paylaşımı, kaynakları verimli kullanma, teknolojiyi izleme, esneklik, rekabet, bilgi ve becerileri artırma, ana faaliyet alanlarına odaklanmak ve işletmeye değer kazandırma verilmiştir. Araştırma sonucunda DKY'nın finansal performansa katkı (FPK) sağladığı ve FPK'nın faaliyetlere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Yılmaz (2006), işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı üzerine etkileri (İşletme olarak konaklama işletmeleri seçilmiştir) adlı yüksek lisans tez çalışmasında, Antalya Bölgesindeki konaklama işletmeleri örneklem alınmıştır. Konaklama işletmelerindeki dış kaynaklardan yararlanma süreci ve bu sürecin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu çerçevede araştırmanın temel amaçları şu şekilde belirlenmiştir;

1. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma etkinliğini belirlemek,
2. İşletmelerde, DKY'nın uygulandığı dönemdeki işletme performansı düzeyi ile uygulama öncesi düzeyi belirlemek.
3. İşletmelerin DKY uygulamalarındaki etkinliği ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek.
4. İşletmelerin DKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek.
5. Konaklama işletmelerinin DKY ve işletme performansı ile ilgili sorunlarını belirlemek ve DKY sürecine yönelik önerilerde bulunmak.

İşletme performansına boyutlarına (etkinlik, verimlilik, karlılık, kalite, sürekli iyileşme, çalışma hayatının kalitesi, toplum üzerindeki etki) ilişkin hipotezler geliştirilmiştir. İşletmelerin DKY uygulamalarında etkinlik verimlilik, karlılık, kalite, sürekli iyileşme, çalışma hayatının kalitesi, toplum üzerindeki etkileri ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. İşletmelerin performansı üzerinde DKY uygulamalarının önemli bir payı vardır sonucuna varılmıştır. Bu

sonuçlara göre, işletme performansının artırılmasında DKY uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Tetik ve Ören (2006), Dış kaynak kullanımı (outsourcing): Antalya yöresinde 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma adlı makale çalışmasında, otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı ile özellikle muhasebe işlemlerinde DKY durumlarını belirlemeye çalışılmıştır. Araştırmada veri toplama anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş. Antalya bölgesindeki işletme belgeli 102 beş yıldızlı otelden (Antalya İl Kültür Turizm Müdürlüğü verilerine göre) Antalya Merkez, Kemer, Beldibi, Kundu ve Belek bölgesinde bulunan 57 otel işletmesi örneklem olarak seçilmiş ve bu otellerden 40 tanesinden alınan veriler analiz edilmiştir.

Örneklem kapsamındaki otel işletmelerinin % 75'inin herhangi bir departmanında dış kaynak kullanıldığı, % 25'inin ise kullanmadığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamına giren otel işletmelerinin % 50'sinden fazlası resepsiyon, rezervasyon, oda temizliği, satın alma, restoran ve barlar, mutfak operasyonu, idari işlerde, satış aktiviteleri ve bilgi sistemleri gibi asıl faaliyet alanlarına giren bölümlerde dış kaynak kullanmayı düşünmedikleri tespit edilmiştir. Asıl faaliyet alanları dışında kalan meydan temizliği, çamaşırhane, teknik servis, yüzme havuzu bakımı, bahçe peyzaj, eğitim, personel seçimi, özendirme ve reklâm hizmetleri, animasyon aktiviteleri, güvenlik ve takip faaliyetlerinde otel işletmelerinin dış kaynak kullandıkları ve kullanmaya devam edecekleri anlaşılmıştır. Çalışmanın asıl amacını oluşturan muhasebe işlemlerinde dış kaynak kullanım durumlarının belirlenmesine yönelik sonuçlara bakıldığında, ankete katılan otellerin büyük bir kısmının muhasebe faaliyetlerinde genel olarak dış kaynak kullanmadıkları ve gelecekte de kullanmayı düşünmedikleri görülmektedir. Ancak örneklem kapsamındaki işletmelerin, vergi danışmanlığı, yatırım danışmanlığı ve iç denetim gibi özellikli faaliyetlerde uzmanlardan yararlandığı ve gelecekte de yararlanacakları tespit edilmiştir.

Çevik (2006), konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı olarak özel güvenlik adlı yüksek lisans tez çalışmasında, Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin güvenlik hizmetlerindeki DKK incelenmiştir. Konaklama işletmelerinde güvenlik ihtiyaçlarının dış kaynaklardan sağlanıp sağlanmadığı, özel güvenliğin dış kaynak olarak kullanımının işletme açısından avantaj ve dezavantajlarını, güvenlik ihtiyacını belirleyen etkenlerin

ve özel güvenlik personelinde bulunması gereken yetki ve sınırların neler olduğu tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak iki farklı yöntem kullanılmıştır. Hazırlık aşamasında “yazın tarama”, uygulama aşamasında ise “anket” yöntemi uygulanmıştır. Konaklama işletmelerinde özel güvenlik ihtiyacını içsel ve dışsal etkenler olarak iki grupta toplanmıştır. İçsel olarak güvenlik ihtiyacını belirleyen unsurlar; çalışanların sayısı, eğitim durumları, işletmenin kuruluş şekli gibi özellikleri etkili olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmada dört ve beş yıldızlı otellerin faaliyete başladıkları yıldan itibaren özel güvenlik hizmeti aldıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan özel güvenlik hizmetleri alma sebeplerine bakıldığında sırasıyla terör olayları, sabotaj, hırsızlık / soygun, müşteriler arası anlaşmazlık, darp olayları, yağma / yıkma, tehdit, yangın/ deprem vs. nedenler gösterilmiştir. Fakat işletmeler özel güvenlik şirketlerinin personel tedariki, maliyetleri düşürme ve küçülerek ana işlere odaklanma yönünden avantaj sağlanmasını kabul etmelerine rağmen özel güvenliğin yönetimini tam olarak şirkete vermemektedirler. Özel güvenlik şirketleri ile daha çok danışmanlık, personel istihdamı ve teknik malzeme alımı konusunda işbirliği içindedirler. Araştırmaya katılan toplam 20 şirketten 19 tanesi özel güvenliği kendi bünyesinde oluştururken sadece 1 tanesinin güvenliğini özel şirketlere vermesi bu savı doğrulamaktadır. Özel güvenlik birimi ile çalışan konaklama işletmelerindeki güvenlik birimi ile diğer birimler arasında koordinasyon, organizasyon yönünden işbirliği sağlanamamaktadır. Özel güvenlik şirketi ile diğer departmanlardaki çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanamaması işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerini engelleyen diğer bir neden olarak görülmektedir.

Çalışma, özel güvenlik ile konaklama işletmeleri arasındaki ilişkinin ne boyutta olduğunu ortaya çıkarmış, özel güvenliğin sağlanması hususunda dış kaynak kullanma zorunluluğunun işletme politikasına uygun olmadığını kanıtlamıştır. Özel güvenlik şirketleriyle her yönüyle çalışma uygulamasına gidilmesinin en büyük dayanağı olarak, 5188 sayılı yasadaki özel güvenliğin İçişleri Bakanlığı’ndan faaliyet izin belgeli şirketlerden sağlama zorunluluğunun kaldırılması gösterilmektedir.

Türksoy ve Türksoy (2007b), çalışma, dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının İzmir / Çeşme’de faaliyet gösteren turizm belgeli otel işletmelerinde uygulama alanlarının araştırılmasına yöneliktir. Bu kapsamda işletmelerin faaliyette bulunduğu dönem ve

sınıfı, sermaye yapısı, hizmet süresi, işletmede uygulanan konaklama biçimi gibi tesislerin genel profili ile işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma durumları değerlendirilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır ve 24 tesise ulaşılabilmektedir.

Konaklama ve yiyecek- içecek faaliyetleri dış kaynaklardan yararlanmaya uygun olmayan alanlar olarak belirtilmiştir. Çalışma sonucunda, otel işletmelerinde faaliyet alanı olarak görülen konaklama hizmetlerinde DKY son derece düşük olduğu (Hemmington ve King 2000, Rodriquez ve Robaina 2004-2005) ve konaklama bölümünde satış geliştirme ya da pazarlama alanlarında yöntemden kısmen yararlandığı görülmektedir. İlaçlama, temizlik, bakım onarım, güvenlik, bahçe bakımı gibi faaliyetlerde DKY uygulamalarının yoğunlaşması ise, bu faaliyetlerin rutin özellik taşıması ve otelin ana faaliyet alanı dışında kalması görüşünü Özdoğan, 2006; Rodriquez ve Robaina, 2004; Burgess, 2000; Hallam ve Baum, 1996 desteklemektedir. Yiyecek içecek hizmetlerinin sunumunda dış kaynaklardan yararlanan oteller kadar bu hizmeti ana faaliyeti olarak kabul eden ve dış kaynaklardan yararlanmayan otellerde bulunmaktadır. Bu yönüyle bulguların Hemmington ve King 2000, Rodriquez ve Robaina 2004-2005 yaptığı araştırma sonuçlarını desteklediğini belirtilmiştir.

Carole ve Nogatchewsky (2008), Dış Kaynak Kullanımında Duyguların Yeri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama adlı çalışmasında, otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı kararı alınmasında pozitif ve negatif duyguların rolünü analiz etmek amaçlanmıştır. Araştırma Asya ve Avrupa'nın önemli turistik merkezlerinden Antalya ve Fransa kıyılarında faaliyet gösteren otel ve restaurantlarda yapılmış. Bu bölgelerdeki dış kaynak kullanılan hizmetlerin housekeeping (temizlik), bakım (bahçe hizmetleri ve havuz bakımı) ve yönetim (bilgi sistemleri) bakımından karşılaştırılabilir olduğundan araştırma için bu bölgeler seçilmiştir. Araştırma sonucunda mutluluk, empati, mutsuzluk, memnuniyet gibi pozitif duyguların dış kaynak kullanımı kararını etkileme olasılığının yüksek olduğu saptanmıştır. Bulgular psikolojik faktörlerin ekonomik ve buna bağlı faktörlerin DKY'da etkili olduğu görüşünü desteklemiştir.



## **BÖLÜM 3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: DÖRT VE BEŞ YILDIZLI KIYI OTELLERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde araştırmanın yöntemine, araştırmanın tasarımına (modeline), evren ve örnekleme, araştırma için veri toplama aracının geliştirilmesi sürecine, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına, verilerin nasıl toplandığına ve analizlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Dört ve beş yıldızlı kıyı otellerinin dış kaynak kullanım durumunu tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada, araştırılan problemin doğasına uygun yöntemlere ve süreçlere açık olmayı, titiz ve sistematik veri toplamayı ve veriye dayalı sonuçlara ulaşmak amaçlanmıştır.

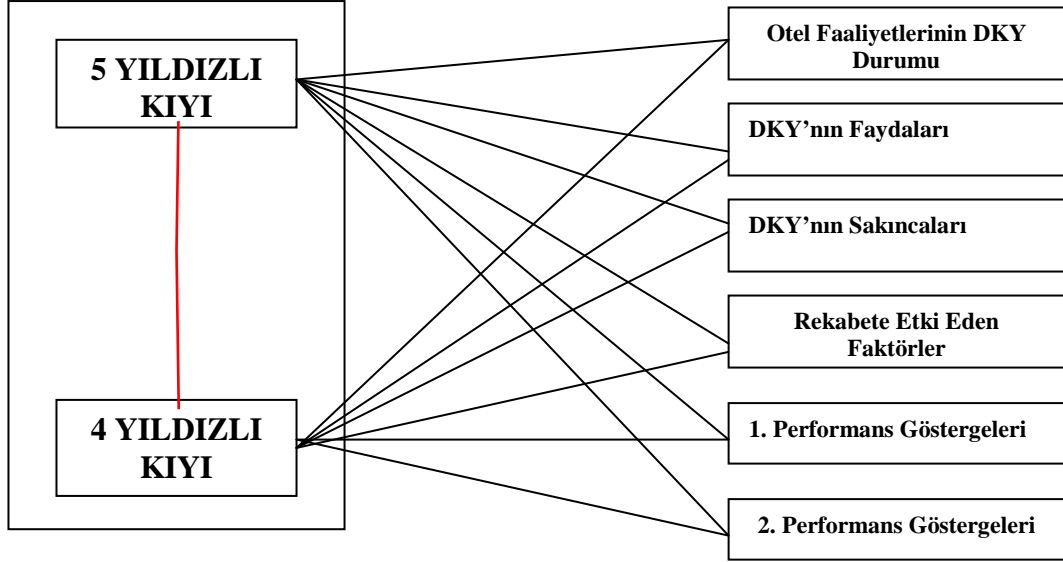
Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket çalışması örneklem olarak seçilen otel işletmelerine gidilerek yüz yüze, 4-7 Şubat 2009'da Anfaş uluslararası yiyecek ve içecek ihtisas fuarında görüştüğümüz yöneticilere, bir kısmı telefonla bilgilendirdiğimiz yöneticilere elektronik posta yoluyla ve bir kısmı da telefon aracılığıyla tarafımızca uygulanmıştır. Anket soruları kapalı uçlu olarak tasarlanmış ve sadece iki soruda diğer şeklindeki açık uçlu soruyla konuya ilişkin düşünceler alınmak istenmiştir. Uygulanan anketlerin tamamı SPSS programına işlenmiş ve sonuçlar bu programdaki analiz yöntemleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Tasarımı**

Araştırmanın tasarımı, araştırma sürecinde izlenecek yolun ve aşamaların önceden belirlenmesi açısından önemlidir. Birinci aşamada araştırma problemi çerçevesinde teorik araştırma sonucu, araştırma değişkenlerin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla ilk olarak literatür taraması yapılmış konu ile ilgili kitap, dergi, makale, web siteleri taranmış daha sonra konu ile ilgili kavramlar tanımlanarak ve kavramlar arası ilişkiler üzerinde durularak teorik değişkenlerin belirlenmesi yoluna gidilmiştir. İkinci aşamada benzer konularda yapılan çalışmalara başvurularak değişkenler belirlenmiştir. Teorik

olarak belirlenen değişkenler gözden geçirilerek araştırma ölçeği oluşturulmuş. Bu bağlamda oluşturulan anket Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı kıyı otellerine uygulanmıştır.

**Şekil 8: Araştırmanın Modeli**



### 3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmaya bir evren oluşturmak açısından, başlangıçta bu tür araştırmalar için regresyon da dahil, birçok multivariate analiz için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının birkaç katı (tercihen 10 katı veya daha fazla) olmasına dikkat edilmelidir (Altunışık vd. 2005: 128). Bu bağlamda araştırmada bulunan 10 değişkenin yaklaşık 10 katına karşılık gelen 101 işletmeye anket uygulanmıştır. Anketlerin bir bölümü işletmelere elden ulaştırılmış, bir bölümü 4-7 Şubat 2009’da Anfaş uluslararası yiyecek ve içecek ihtisas fuarında, bir bölümü sosyal ağlar kullanılarak dağıtılmış, bir bölümü ise elektronik posta yoluyla gönderilmiştir.

Araştırma için, ana kütlelin temelini Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmaktadır. Antalya’da 31.12.2008 tarihi itibariyle Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre toplam 617 turizm belgeli konaklama tesisi bulunmaktadır. Bunlardan araştırmanın kapsamını oluşturan Merkez, Kundu, Belek/Serik, Manavgat, Alanya, Beldibi, Kemer’de bulunan 1. Sınıf tatil köyü, 5 yıldızlı tatil köyü, 4 yıldızlı tatil köyü, 5 yıldızlı otel, 4 yıldızlı toplam 326 otelden 101 işletmeye ulaşılmıştır.

Aşağıdaki tabloda Antalya ili sınırları içinde faaliyet gösteren turistik işletme belgeli işletmelerinin bölgelere ve yıldız türlerine göre dağılımı verilmiştir.

**Tablo 10: Otel İşletmelerinin Bölgelere ve Yıldızlara Göre Dağılımı**

Bölgeler	Yıldız Türü					Toplam
	1.Sınıf Tatil Köyü	5 * Tatil Köyü	4* Tatil Köyü	5 * Otel	4* Otel	
Merkez	-	-	-	16	9	25
Kundu	-	-	-	3	1	4
Belek/Serik	2	9	-	30	5	46
Manavgat	3	7	2	37	38	87
Alanya	-	4	1	29	56	90
Beldibi	2	3	1	4	1	11
Kemer	5	7	1	30	20	63
<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>149</b>	<b>130</b>	<b>326</b>

**Kaynak:** www.antalyakulturturizm.gov.tr/ verilerinden hazırlanmıştır (09.02.2009).

Bu verilere göre Antalya Merkezde 25, Kundu Bölgesinde 4, Belek/Serik İlçesinde 46, Manavgat İlçesinde 87, Alanya İlçesinde 90, Beldibi Bölgesinde 11, Kemer İlçesinde 63 tesis bulunmaktadır. Bunlar 1. Sınıf tatil köyü, 5 yıldızlı tatil köyü, 4 yıldızlı tatil köyü, 5 yıldızlı otel, 4 yıldızlı otel olarak toplam 326 tesis mevcuttur.

### 3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerinin araştırma amacı doğrultusunda tüm bilgileri toplamak için yeterli olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin sorulara samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmada anket uygulamasında belirlenen ana kütlenin tümüne uygulanması hedeflenmiştir. Ancak, ulaşılan otel işletmelerinden bazıları araştırma konusundan dolayı anketi yanıtlamayı kabul etmemiş, bazı otellerde ise, istenen otel yöneticilerine ulaşamamıştır. Araştırma maddi imkânlar elverdiği ölçüde ulaşılabilen örneklem ile sınırlıdır. Araştırma sonucunda yapılacak olan çıkarımlar, araştırma yapıldığı zaman dilimi içerisinde topladığımız veriler ile sınırlıdır.

### 3.5. Anket Formunun Niteliği ve Güvenilirliği

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketlerin hazırlanması için öncelikle konu ile ilgili literatürde yer alan ampirik ve kavramsal çalışmalar taranmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci sorular Dawne Lamminmaki'nin 2003 yılında yaptığı *Outsourcing In The Hotel Industry: A Management Accounting Perspective* adlı doktora tezinden alınmıştır. Birinci sorunun ölçeği Tetik ve Ören'in 2006 yılında yaptığı *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı İşletmelerde Bir Araştırma* adlı makale çalışmasından alınmıştır. Araştırmada yer alan altıncı soru Kesgin'in 2005 yılında *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma* adlı yüksek lisans tezi çalışmasından alınmıştır. Anketin sonunda yer alan kısa cevaplı sıralama soruları Gökdere'nin 2000 yılında *Bilgi Sistemlerinde Dış Kayaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma)* adlı doktora tez çalışmasından alınmıştır.

Bu aşamada anketin ilk bölümünde 93, ikinci bölümde 25 olmak üzere toplam 118 kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Ayrıca otel bilgilerine yönelik 4 soru ve 17 değişken bulunmaktadır. Dış kaynak kullanım alanlarının belirlenmesine yönelik birinci soru için ankette likert tipi dördümlü derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Seçenekler (1) "daha önce dış kaynak kullanıldı", (2) "şimdi dış kaynak kullanılıyor", (3) "gelecekte dış kaynak kullanılabilir" ve (4) "dış kaynak kullanmayı hiç düşünmüyorum" şeklindedir. İkinci ve üçüncü soruda DKY fayda ve sakıncalarının yer aldığı ankette likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Seçenekler (1) "hiç katılmıyorum", (2) "katılmıyorum", (3) "kararsızım", (4) "katılıyorum" ve (5) "tamamen katılıyorum" şeklindedir. Dördüncü sorunun yer aldığı ankette likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Seçenekler (1) "hiç etkili değil", (2) "etkili değil", (3) "ne etkili ne etkisiz", (4) "etkili" ve (5) "çok etkili" şeklindedir. Otel performansı ile ilgili beş ve altıncı soruların yer aldığı ankette likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Seçenekler 5. soru için; (1) "ortalamanın çok altında", (2) "ortalamanın altında", (3) "beklenildiği gibi", (4) "ortalamanın üstünde" ve (5) "ortalamanın çok üstünde" ve 6. soru için; (1) "beklentinin çok altında", (2) "beklentinin altında", (3) "beklenildiği gibi",

(4) “beklentinin üstünde” ve (5) “beklentinin çok üstünde” şeklindedir. DKY ile ilgili kısa cevapların verilmesi istenen son bölümdeki sorulara katılımcılardan verilen önermeleri önem derecesine göre sıralaması istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Buna göre ilk bölümde otel işletmelerinin dış kaynak kullanım seviyelerinin ölçülmesine yönelik otel faaliyetleri, DKY'nın fayda ve sakıncalarını içeren önermeler, rekabete etki eden faktörlerin analizi ve otel performansına ilişkin önermeler bulunmaktadır. İkinci bölümde işletme ve katılımcı bilgileri yer almaktadır. Son bölümde DKY ile ilgili soruların önem düzeyine göre sıralanması istenmiştir.

Anketin güvenilirliği konusuna geldiğimizde, Cronbach's Alpha = 0,80 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçta anketimizin güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 11'de güvenilirlik analizi istatistikleri gösterilmektedir.

**Tablo 11: Güvenirlik Analizi İstatistikleri**

	Cronbach's Alpha
<b>Tüm ölçek için güvenirlilik</b>	,798
<b>Alt Ölçekler için güvenirlilik</b>	
DKY'nın Faydaları	,892
DKY'nın Sakıncaları	(1)= ,79; (2)= ,83
Rekabete Etki Eden Faktörler	,730
1. Performans Göstergeleri	(1)= ,26 (2)= ,72
2. Performans Göstergeleri	,840

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada elde edilen anket verileri SPSS 16,0 for Windows Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi (Statistical Package For the Social Sciences) paket programına girilerek analiz edilmiş ve sonuçlar bu programdaki analiz yöntemleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

### 3.5.1. Demografik Değişkenlere ve Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular

#### *Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin İstatistikler*

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik bilgiler ve otel işletmelerinin özelliklerinin belirlenmesi amacı ile sorulan sorular yüzde ve frekans ölçümleri yapılarak analiz edilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 12: Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımı**

Görevi	Frekans	Yüzde
Üst Düzey Yönetici	14	13,9
Departman Müdürü	61	60,4
Departman Şefi	26	25,7
Toplam	101	100

Tablo 12’de araştırmaya katılan yöneticilerin görev durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Bu tabloya göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 60,4 (61)’ünü yöneticisini departman müdürü, % 25,7 (26)’sini departman şefleri, % 13,9 (14)’unu üst düzey yönetici (genel müdür, işletme müdürü, işletme sahibi, operasyon müdürü), oluşturmaktadır.

#### *Araştırmaya Katılan Otellere İlişkin Veriler*

**Tablo 13: Ankete Katılan Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler**

İşletmenin Sınıfı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 Yıldızlı	64	63,3	63,3
4 Yıldızlı	37	36,6	100
Total	101	100	
İşletmenin Oda Sayısı	Frekans	Yüzde	K.Yüzde
100–200	22	21,8	21,8
201–300	18	17,8	39,6
301–400	26	25,8	65,4
401 – 500	15	14,8	80,2
500 üzeri	20	19,8	100
Toplam	101	100	
İşletmenin Restoran Sayısı	Frekans	Yüzde	K.Yüzde
3'den az	31	30,7	30,7
3–7	46	45,5	76,2
7–10	17	16,9	93,1
11 ve üzeri	7	6,9	100
Toplam	101	100,0	

Tablo 13'ün devamı.

<b>İşletmedeki Tur Grupları Konaklama</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>K.Yüzde</b>
% 15'den az	3	3,0	3,0
% 16-50	5	5,0	8,0
% 51-75	13	12,9	20,9
% 76-100	79	78,2	99,1
Cevapsız	1	1,0	100
<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	
<b>İşletmedeki Münferit Konaklama</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>K.Yüzde</b>
% 15'den az	66	65,3	65,3
% 16-50	27	26,7	92,0
% 51-75	3	3,0	95,0
% 76-100	4	4,0	99
Cevapsız	1	1,0	100
<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	
<b>Yerli Misafirlerin Yüzdeleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>K.Yüzde</b>
% 15'den az	49	48,5	48,5
% 16-50	49	48,5	97,0
% 51-75	1	1,0	98,0
% 76-100	1	1,0	99,0
<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	
<b>Yabancı Misafirlerin Yüzdeleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>K.Yüzde</b>
% 15'den az	1	1,0	1,0
% 16-50	1	1,0	2,0
% 51-75	37	36,6	38,6
76-100	61	60,4	99,0
<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>
<b>Otelin Sahiplik Türü</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>K.Yüzde</b>
Aile	18	17,8	17,8
Ulusal Bağımsız	18	17,8	35,6
Yabancı Bağımsız	2	2,0	37,6
Franchising	0	0	0
Yönetim Sözleşmesi	0	0	0
Ulusal Zincir	59	58,4	96,0
Yabancı Zincir	4	4,0	100
<b>Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 13'de ankete katılan otel işletmelerine ait özelliklere yer verilmiştir. Bu bilgilere göre; ankete katılan otel işletmelerinin yıldız sınıflarına göre dağılımında, 101 otel işletmesinden 64 otel % 63,3 ile 5 yıldızlı ilk sırayı alırken, 37 otel %36,7 ile 4 yıldızlı oteller ikinci sırada yer almaktadır.

Ankete katılan otel işletmelerinin oda sayılarına göre dağılımına bakıldığında, otellerin % 25,8'ini (26) 301–400 odalı işletmeler ilk sırada yer alırken, % 21,8'lik kesimini 100–200 odalı işletmeler ikici sırada, (22), % 19,8'ini 500 ve üzeri odalı işletmeler üçüncü sırada, % 17,8'lik kesimini (18) 201–300 odalı işletmeler dördüncü sırada ve son sırada % 14,8'lik kesimi (15) 401–500 odalı işletmeler oluşturmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin restoran sayısına göre dağılımlarına bakıldığında; işletmelerin % 45, 5'i yani 46'sını 3–7 restorana sahip işletmeler oluşturmaktadır. Bunda işletmelerin açık ve kapalı restoranlarının yanında alakart restoranları ve dünya mutfakları bulunan restoranlarının olması etkili olduğu söylenebilir. % 30,7'si yani 31'ini 3'den az restoran olan işletmeler, % 16,8'ini (17) 7–10 restoranı olan işletmeler ve % 6,9'unu da 11 ve üzeri restoran olan işletmeler oluşturmaktadır.

Otellerin pazar bölümlerine bakıldığında; tur grupları ile gelen misafirlerin daha çok olduğu görülmektedir. Bunun nedeni anketin kıyı bölgesindeki otellere uygulanmasıdır.

Ankete katılan otel işletmelerine gelen misafirlerin tur gruplarının yüzde dağılımı göre; otelle gelen misafirlerin % 78,2'si (79) % 76–100 arasında tur grupları, 12,9'unu (13) % 51–75 arasında tur grupları, % 5'ini (5) % 16–50 arasında tur grupları ve % 3'lük (3) kesimini de % 15'den az tur grupları oluşturmaktadır. Kıyı otelciliğimizin gelişmesinin en büyük nedeni olan yabancı turistlerin tatillerini burada geçirmeleri ve bu kişilerin seyahat acentesi aracılığıyla otellere gelerek burada tatillerini yapmaktadır.

Otel işletmelerinde münferit konaklama yapan misafirlerin yüzdelere dağılımlarına bakıldığında münferit konaklama yapan misafirlerin % 65,3'ünde yani 66 işletmede % 15'den az münferit konaklama, % 26,7'si yani 27 işletmede % 16–50 arasında münferit konaklama, % 4'ünde % 75–100 arasında münferit konaklama ve % 3'ünde % 51–75 arasında münferit konaklama gerçekleşmiştir. Bu durum misafirlerin seyahat acentasının sağladığı avantajlardan (daha ekonomik tatil, ulaşırma, kısa metrajlı gezi ve turlar düzenleme, visa işlemleri, danışmanlık, seyahat sigortası vb.) yararlandıklarını göstermektedir.

Ankete katılan otel işletmesine gelen yerli misafirlerin yüzdelere göre dağılımlarına bakıldığında; 49 (% 48,5) işletmeye gelen misafirlerin % 15'den azını yerli misafirler,



yine 49 (% 48,5) işletmeye gelen misafirlerin 16–50 oranında yerli misafir, birer işletmeye de % 51–75 arası ve % 76–100 arası yerli turist gelmektedir. Kıyı bölgesindeki otelleri genelde yabancıların tercih ettiği sonucu çıkarılabilir.

Ankete katılan otel işletmesine gelen yabancı misafirlerin yüzdelerine göre dağılımlarına göre; 61 (% 60,4) işletmeye gelen misafirlerin % 76–100 arasında, 37 (% 36,6) işletmeye gelen misafirlerin, % 51–75 arası, yine % birerlik kısmını %16–50 ve % 15’den azı şeklinde yabancı misafirler oluşturmaktadır. Güney ve batı kıyılarımızda deniz-güneş-kum ve resort turizminin gelişmesinde başlıca etken yabancı turistlerin yaz tatillerini buralarda geçirmek istemeleridir. Bu yüzden yabancı turist talebini artmaktadır.

Ankete katılan otel işletmesine gelen otellerin yıldız ve sahiplik türüne göre dağılımlarına bakıldığında; araştırmamıza konu olan otellerin 64 adedi beş yıldızlı ve 37 adedi dört yıldızlıdır. Bu işletmelerden % 58,4’ü (59) ulusal zincir işletme, 17,8’i (18) ulusal bağımsız işletme, % 17,8’i (18) aile işletmesi, yine % 4’ü (4) yabancı zincir işletme ve % 2’si (2) yabancı bağımsız işletmeden oluşmaktadır. Franchising ve yönetim sözleşmesi şeklindeki sahiplik türüne hiçbir işletmede rastlanmamıştır.

**Tablo 14: Zincir İşletmelerin Dağılımı**

<b>Türkiye</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Dünya</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1–3 arası otel	33	32,6	1–3	2	2,2
4–7 arası otel	21	20,7	4–7	3	3,3
8–10 arası otel	2	2,2	8–10	2	2,2
11 ve üzeri	5	4,9	11 ve üzeri	2	2,2
Toplam	61	60,4	Toplam	9	9,9
Cevapsız	40	39,6	Cevapsız	92	91,0

İşletmenin sahiplik türüne ilişkin önermemiz içinde yer alan ulusal zincir işletme ve yabancı zincir işletme seçeneklerinden birini işaretleyen katılımcılara yöneltilen “eğer zincir işletmesi iseniz zincirinizin Türkiye’de ve dünyada kaç oteliniz var” önermesine işletmelerin % 64,4’ü (61) zincir işletme olduğunu belirtmiştir. Bunlardan % 32,6’sı (33) 1–3 arası otele, % 20,7’si (21) 4–7 otele, % 4,9’u (5) 11 ve üzeri otele ve % 2,2’si (2) 8–10 otele sahip olduklarını belirtmişlerdir.

### 3.5.2. Otellerde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin İstatistikler

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin DKY kararı verilmesinde etkili olan gerekçelerin önem düzeyine göre sıralanması, tedarikçi seçiminde etkili olan faktörlerin öncelik sırasına göre sıralanması, DKY'dan vazgeçilen faaliyet varsa; bunun nedenleri ile DKY uygulamasının başarılı olabilmesi için en önemli etkenin öncelik sırasına göre sıralanmasına ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar incelenmiştir. Bu grupta toplam dört önermenin ağırlıklı ortalaması ve önem sırası hesaplanmıştır.

**Tablo 15: Dış kaynak kullanım kararı verilmesi ile ilgili görüşler**

Önem düzeyi	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Σ	Ağırlıklı Ortalama	Önem Sırası
Rakiplere üstünlük elde etmek,	34	20	26	7	2	4	8	538	19,21	1.
Öz yeteneklere odaklanarak daha iyi hizmet vermek,	25	23	20	24	5	3	0	530	18,93	2.
Yatırım harcamalarını azaltmak	11	25	19	22	12	10	2	468	16,71	3.
İşi daha iyi yapana devretmek,	19	14	12	6	7	17	26	382	13,64	4.
Belli alanlardaki risk taşeronlara transfer etmek	8	9	14	20	17	21	12	365	13,04	5.
İleri teknolojiye ulaşabilmek	3	7	4	21	35	16	14	318	11,36	6.
Hantal yapıdan kurtularak optimal büyüklüğe ulaşmak	1	4	6	2	23	28	37	231	8,25	7.

Araştırmaya katılan işletmelerden 34'ü (ağırlıklı ort. 19,21) rakiplere üstünlük elde etmek için dış kaynak kullanımı kararı verirken, 25 işletme (ağırlıklı ort. 18,93) öz yeteneklere odaklanmak, 19 işletme (ağırlıklı ort. 13,64) işi daha iyi yapana devretmek için dış kaynak kullanımı kararı verdikleri görülmektedir. Sırasıyla işletmeler yatırım harcamalarını azaltmak, belli alanlardaki riski taşeronlara transfer etmek, ileri teknolojiye ulaşabilmek ve hantal yapıdan kurtularak optimal büyüklüğe ulaşmak için DKY kararı vermektedir. İşletmelerden elde edilen bu sonuçları Tanyeri ve Fırat (2005) şu şekilde açıklamıştır. Günümüzün rekabet ortamında işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek, kaynakları etkin verimli bir şekilde kullanmak için dış kaynak kullanmaktadır. DKY işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerde ise organizasyon dışındaki bu konudaki uzmanlaşmış işletmeler aracılığı ile gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde gerçekleşmesine olanak sağlayan bir strateji olarak görülmektedir.

**Tablo 16: Tedarikçi Seçiminde Etkili Olan Faktörlerle İlgili Görüşler**

Önem düzeyi	1.	2.	3.	Σ	Ağırlıklı Ortalama	Önem Sırası
Tedarikçinin tecrübesi ve tanınmışlığı	83	13	2	277	46,17	1
Tedarikçinin beceri ve kabiliyeti	77	15	8	269	44,83	2
Tedarikçinin güvenilirliği	75	19	5	268	44,67	3
Tedarikçinin fiyat teklifi	57	33	9	246	41,00	4
Tedarikçinin finansal durumu	34	56	9	223	37,17	5

“Tedarikçi seçiminizde etkili olan faktörleri öncelik sırasına göre (1 çok önemli, 2 önemli, 3 az önemli, olarak) belirtiniz?” şeklindeki önerme 46,17 ağırlık ortalamaya ile “tedarikçinin tecrübesi ve tanınmışlığı” ilk sırada yer almıştır. 44,83 ağırlık ortalamaya ile “tedarikçinin beceri ve kabiliyeti” ikinci sırada, 44,67 ağırlık ortalamaya ile “tedarikçinin güvenilirliği” üçüncü sırada 41,00 ağırlıklı ortalamaya ile “tedarikçinin fiyat teklifi” dördüncü sırada ve son olarak 37,17 ağırlıklı ortalamaya ile “tedarikçinin finansal durumu” yer almaktadır. Ağırlıklı ortalamaların birbirine yakın olmasında tedarikçi seçiminde yukarıda belirtilen önermelerin çok etkili ve aynı derecede öneme sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca anket formumuzda yer alan diğer seçeneğine üç işletme “ilgili ISO- HACCP ve HİJYEN belgesine sahip işletme olmasının” tedarikçi seçimini etkilediğini belirtmiştir.

**Tablo 17: Dış Kaynak Kullanımından Vazgeçme Nedenleri İle İlgili Görüşler**

Nedenler	Frekans	Yüzde
Sözleşmenin eksik yapılması	3	3,0
Tedarikçi ile ilişkilerin yönetilememesi	7	6,9
Yanlış tedarikçi seçimi	2	2,0
Toplam	12	11,9
Cevapsız	89	88,1
Toplam	101	100,0

Bu sorunun önermeleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Sözleşmenin eksik yapılması
2. Yanlış tedarikçi seçimi
3. Amaçların yanlış belirlenmesi
4. Tedarikçi ile ilişkilerin yönetilememesi
5. Tedarikçinin tecrübesizliği
6. Diğer (belirtiniz).....

“Daha önce DKY ile sağladığınız fakat şu anda iç kaynaklarca yürüttüğünüz faaliyetiniz(leriniz) var mı? Eğer böyle bir durum var ise, niçin DKY’den vazgeçtiniz?”

önermesine % 6,9 (7)'u “tedarikçi ile ilişkilerin yönetilememesi” en çok rastlanan durum olmuştur. % 3 (3)'ü “sözleşmenin eksik yapılması” ve % 2 (2) ile “yanlış tedarikçi seçimi” şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca bir işletme DKY'dan vazgeçmesinin nedeni olarak “ilgili faaliyetin iç kaynaklarca daha iyi ve etkili şekilde sunulacağı ve personel seçimini kendilerinin yapmak istediklerini” belirtmiştir. Toplam 12 işletmenin DKK'ndan vazgeçmesi işletmelerin tedarikçilerden memnun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 18: DKY Uygulamasının Başarısındaki Önemli Etkenler İle İlgili Görüşler**

Önem düzeyi	1.	2.	3.	Σ	Ağırlıklı Ortalama	Önem Sırası
Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme	89	6	6	277	46,17	1.
Fiyat / Performans analizlerinin doğru yapılması	18	75	8	269	44,83	2.
Tedarikçi seçimi	70	25	6	268	44,67	3.
Hizmet seviye ölçütlerinin belirlenmesi	72	25	4	246	41,00	4.
DKY ilişkisi yönetimi	66	32	3	246	41,00	4.
Sözleşme hazırlama	69	27	5	223	37,17	5.

“DKY uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1 çok önemli, 2 önemli, 3 az önemli, olarak) belirtiniz?” önerme için araştırmaya katılan yöneticilerin % 89'u “uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme” şeklindeki seçeneklerin en önemlisi (ağırlıklı ort. 46,17) olarak görmüşlerdir. İkinci sırada “fiyat / performans analizlerinin doğru yapılması”, üçüncü sırada “tedarikçi seçimi” önemlidir. Aynı değere sahip “hizmet seviye ölçütlerinin belirlenmesi” ve “DKY ilişkisi yönetimi 4. derecede önemli görülmüştür. Son olarak; “sözleşme hazırlama” yer almaktadır. DKY uygulamalarının başarılı olabilmesindeki nedenler ne olursa olsun alıcı işletme, uygulayıcı işletmenin performansından memnun olmadığı durumlarda, DKY anlaşmasını feshedebilmek veya devredilen fonksiyonu geri çekebilmek için ilk aşamalarda anlaşmaya çeşitli koşullar koymalıdır. Bu ön koşullar sayesinde işletme yanlış yoldan istediği zaman dönebilme hakkına sahip olacak ve karşılaşacağı riskleri azaltacaktır (Outsourcing Dergisi, 2004: 24).

Aşağıdaki bölümde katılımcılardan soruları evet ya da hayır olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Bu grupta yer alan toplam dört önermenin yüzde ve frekans dağılımları incelenmiştir.

**Tablo 19: DKY Öncesi Yapılan İşlemler**

	EVET	HAYIR
DKY uygulamasına gitmeden önce, DKY uygulaması yapan işletmelerden bilgi aldınız mı?	69 (68,3)	31 (30,7)
Dış kaynak kullanmadan önce, detaylı bir şekilde tedarikçi için bir şartname hazırlamış mıydınız?	91 (90,1)	9 (8,9)
DKY için potansiyel tedarikçiler ararken, tedarikçiye sunulmak üzere teklif formu hazırladınız mı?	93 (92,1)	7 (6,9)
DKY misafirlerinizin isteklerine daha hızlı bir şekilde cevap verdiğini düşünüyor musunuz?	65 (64,4)	34 (33,7)

“DKY uygulamasına gitmeden önce, DKY uygulaması yapan işletmelerden bilgi aldınız mı?” önermesinin yüzde ve frekans dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların % 68,3’ü (69) evet, % 30,7’si (31) hayır seçeneğini işaretlemiştir. “Dış kaynak kullanmadan önce, detaylı bir şekilde tedarikçi için bir şartname hazırlamış mıydınız?” önermesine katılımcıların % 90,1’i (91) evet ve % 8,9’u (9) hayır seçeneğini işaretlemiştir. “DKY için potansiyel tedarikçiler ararken, tedarikçiye sunulmak üzere teklif formu hazırladınız mı?” önermesine katılımcıların % 92,1’i (93) evet ve % 6,9’u (7) hayır seçeneğini işaretlemiştir. “DKY misafirlerinizin isteklerine daha hızlı bir şekilde cevap verdiğini düşünüyor musunuz?” önermesi için katılımcılar % 64,4’ü (65) evet ve % 33,7’si (34) hayır seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda işletmelerin DKY yoluna gitmeden önce bilgi aldıkları, sözleşme ve fiyat teklifi hazırladıkları ve DKY yoluyla daha iyi hizmet verdiklerini söyleyebiliriz.

### 3.5.3. Otellerde Dış Kaynak Kullanım Alanları

Dış kaynak kullanım alanlarının belirlenmesine ilişkin bulguların incelendiği bu grupta dört bölüm içinde toplam kırkbeş önermenin yüzde ve frekans dağılımları incelenmiştir. Bu kapsamda DKK’nın otel işletmelerindeki mevcut durumunun yanında, dış kaynak kullanma eğilimi de tespit edilmeye çalışılmıştır. Dış kaynak kullanım durumunu tespit etmek amacıyla cevaplayıcılara dört noktalı bir ölçek üzerinden “1 daha önce dış kaynak kullanıldı, 2 şimdi dış kaynak kullanılıyor, 3 gelecekte dış kaynak kullanılabilir ve 4 dış kaynak kullanmayı hiç düşünmüyorum” şeklindeki ifadelerle soruları yanıtlamaları istenmiştir. Otel faaliyetleri resepsiyon, kat hizmetleri, yiyecek ve içecek hizmetleri, yönetim ve diğer hizmetler olarak dört bölümde incelenmiştir.

**Tablo 20: Resepsiyon Bölümünde DKY Durumuna İlişkin Bulgular**

<b>Daha önce dış kaynak kullanılıp kullanılmadığı</b>						
<b>Faaliyetler</b>	<b>Kullanıldı,</b>	<b>Kullanılıyor</b>	<b>Kullanılabilir</b>	<b>Kullanılamaz</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std.S.</b>
Üniformalı Hizmetler	0	0	8 (7,9)	93 (92,1)	3,92	0,27
Resepsiyon	0	0	0	101 (100)	4,00	0,00
Rezervasyon Sistemleri	0	79 (78,2)	2 (2,0)	20 (19,8)	2,42	0,80
Rezervasyon	0	1 (1,0)	5 (5,0)	95 (94,5)	3,93	0,29
Santral	0	1 (1,0)	5 (5,0)	95 (94,5)	3,93	0,29

Tablo 20’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan otel işletmelerin % 90’dan fazlası üniformalı hizmetler, resepsiyon, rezervasyon ve santral gibi asıl faaliyet alanlarına giren bölümde dış kaynak kullanmayı düşünmedikleri tespit edilmiştir. Rodriguez ve Robaina (2004); Kesgin, (2005), Türksoy, (2006) otel işletmelerinin ana faaliyet alanının konaklama olduğu için resepsiyon bölümünde DKY oranı düşük olduğu sonucunu desteklemektedir. Rezervasyon sistemlerinde ise; % 78,2’i (79) dış kaynak kullanmaktadır. Bu da Türksoy ve Yurik (2007)’in resepsiyon bölümü içinde merkezi rezervasyon sistemlerinde DKY yaygın olduğu görüşünü desteklemektedir.

**Tablo 21: Kat Hizmetleri Bölümünde DKY Durumuna İlişkin Bulgular**

<b>Daha önce dış kaynak kullanılıp kullanılmadığı</b>						
<b>Faaliyetler</b>	<b>Kullanıldı,</b>	<b>Kullanılıyor</b>	<b>Kullanılabilir</b>	<b>Kullanılamaz</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Oda Temizliği	1 (1,0)	0	24 (23,8)	76 (75,2)	3,73	0,51
Meydancılar - Gündüz	1 (1,0)	2 (2,0)	41 (40,6)	57 (50,4)	3,52	0,59
Meydancılar - Gece	1 (1,0)	2 (2,0)	41 (40,6)	57 (50,4)	3,52	0,59
Kuru Temizleme	0	48 (47,5)	30 (29,7)	23 (22,8)	2,75	0,81
Çamaşırhane	0	40 (39,6)	28 (27,7)	33 (32,7)	2,93	0,85
Halı Temizleme	1 (1,0)	12 (11,9)	41 (40,6)	47 (46,5)	3,33	0,72

Tablo 21’de görüldüğü üzere oda temizliğinde otel işletmelerinin % 75,2’si (76) “DKK’yı hiç düşünmüyorum”, % 23,8’i (24) “gelecekte dış kaynak kullanılabilir” ve bir işletme de “daha önce dış kaynak kullanıldı” şeklinde cevap alınmıştır. Gece ve gündüz meydancılar açısından bakıldığında; işletmelerin % 50,4’ü (57) “DKK’yı hiç düşünmüyorum”, % 40,6 ‘sı (41) “gelecekte dış kaynak kullanılabilir”, 2 işletme “şimdi dış kaynak kullanılıyor” ve birer işletme de “daha önce dış kaynak kullanıldı” ını belirtmiştir. Kuru temizleme ve çamaşırhane hizmetlerinde ortalama % 40’ın üzerinde işletmede dış kaynak kullanılıyor ve işletmelerin ortalama % 28’i de dış kaynak kullanımı eğilimin olduğu görülmektedir. Halı temizleme hizmetinde; % 46,5 (47) “kullanılmaz”, % 40,6’sı (41) “kullanılabilir”, % 11,9’u (12) “kullanılıyor” ve bir işletme de “daha önce dış kaynak kullanıldı” şeklinde görüş bildirmiştir. Kısaca, işletmeler oda temizliği hizmetini kendisi yapmakta, kuru temizleme ve çamaşırhane hizmetlerini dış tedarik etmekte, meydan temizliği, halı temizleme hizmetleri için gelecekte dış kaynak kullanma eğilimindedir.

**Tablo 22: Yiyecek ve İçecek Bölümünde DKY Durumuna İlişkin Bulgular**

Daha önce dış kaynak kullanılıp kullanılmadığı	Kullanıldı,	Kullanılıyor	Kullanılabilir	Kullanılmaz	Ortalama	Std.S.
<b>Faaliyetler</b>						
Yiyecek İçecek Hizmetleri	0	0	4 (4,0)	97 (96,0)	3,96	0,20
Yiyecek İçecek Uzmanı	0	36 (35,6)	20 (19,8)	43 (42,6)	3,07	0,90
Barlar	0	0	7 (6,9)	94 (93,1)	3,93	0,26
Konferanslar & Banket	0	0	22 (21,8)	79 (78,2)	3,78	0,41
Personel Yemekhanesi	0	0	11 (10,9)	90 (89,1)	3,89	0,31
Menü Geliştirme	0	0	11 (10,9)	90 (89,1)	3,89	0,31
Restaurant	0	0	3 (3,0)	98 (97,0)	3,97	0,17
Oda Servisi	0	0	1 (1,0)	100 (99,0)	3,99	0,10
Satın Alma ve Depolama	0	0	3 (3,0)	98 (97,0)	3,97	0,17
Otomatik Makine Satışları	0	0	7 (6,4)	41 (40,6)	3,85	0,36
Mutfak Operasyonları	0	0	3 (3,0)	98 (97,0)	3,97	0,17

Tablo 22’de yiyecek ve içecek bölümünde DKY durumuna bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticiler yiyecek içecek uzmanlığı için % 35,6’sı (35) “kullanılıyor”, % 19,8’i (20) “kullanılabilir” ve % 42,6’sı (43) “kullanılmaz” sonucu otomatik makine satışları hakkında 41 işletme “kullanılmaz” ve 7 işletmede “kullanılabilir” durumu tespit edilmiştir. Bunların dışındaki yiyecek içecek faaliyetleri için yöneticilerin ortalama % 90’ı (90) “kullanılmaz”, % 4’ü (4) “kullanılabilir” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu durumda otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerini temel faaliyet alanı olarak gördükleri ve dış kaynak kullanmayı düşünmedikleri söylenebilir. Yapılan görüşmelerde yiyecek ve içecek uzmanı kişilerin personele eğitim için işletmeye belirli zamanlarda geldiği ve bu kişilerin gıda mühendisi, hijyen ve sanitasyon, HACCP, ISO gibi konularda yiyecek ve içecek personeline eğitim verdikleri belirlenmiştir.

**Tablo 23: Yönetim Bölümünde DKY Durumuna İlişkin Bulgular**

<b>Daha önce dış kaynak kullanılıp kullanılmadığı</b>						
<b>Faaliyetler</b>	<b>Kullanıldı,</b>	<b>Kullanılıyor</b>	<b>Kullanılabilir</b>	<b>Kullanılmaz</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma.</b>
İdari İşler	0	0	0	101 (100,0)	4,00	0,00
Yazılım- Bilgi Sistemleri	0	94 (93,1)	4 (4,0)	3 (3,0)	2,10	0,39
Pazar Araştırmaları	0	6 (5,9)	27 (26,7)	68 (67,3)	3,61	0,60
Memnuniyet Araştırması	0	3 (3,0)	29 (28,7)	69 (68,3)	3,65	0,54
İnsan Kaynakları	0	1 (1,0)	5 (5,0)	95 (94,1)	3,93	0,29
Satış ve Pazarlama	0	0	3 (3,0)	97 (96,0)	3,97	0,17
Eğitim Faaliyetleri	3 (3,0)	62 (61,4)	26 (25,7)	10 (9,9)	2,43	0,71
Ticari Kredi Yönetimi	0	1 (1,0)	5 (5,0)	84 (83,2)	3,92	0,31
Ön Muhasebe	0	0	5 (5,0)	96 (95,0)	3,95	0,22
Muhasebe	0	4 (4,0)	3 (3,0)	94 (93,1)	3,89	0,42

Tablo 23’de yönetim faaliyetlerinde DKY durumuna bakıldığında; işletmelerin % 100’ü (101) idari faaliyetlerde dış kaynak “kullanılmaz” seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda işletmelerin yönetimi temel faaliyeti olarak görmektedirler. Bazı yöneticiler uzmanlık



gerektiren konularda (mali, hukuki, mühendislik) danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmişlerdir. Yazılım bilgi sistemleri için yöneticiler % 93,1'i (94) "kullanılıyor", % 4,0'ü (4) "kullanılabilir" ve % 3,0'ü (3) "kullanılmaz" seçeneğini işaretlemiştir. Pazar ve memnuniyet araştırmaları için yöneticiler % 68'i "kullanılmaz", % 28,3'i "kullanılabilir" ve % 4,0'ü "kullanılıyor" seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda bu faaliyetlerin dış kaynak kullanımı alanlarına aday olabileceği söylenebilir. Eğitim faaliyetlerinde otel işletmelerinin % 61,4'ü (62) "kullanılıyor", % 25,7'si "kullanılabilir", % 9,9'u (10) "kullanılmaz" ve % 3,0'ü (3) "kullanıldı" şeklinde görüş bildirmişlerdir. İnsan kaynakları, satış ve pazarlama, ticari kredi yönetimi, ön muhasebe ve muhasebe faaliyetlerinde yöneticiler ortalama % 90'nın üzerinde "kullanılmaz" tespit edilmiştir.

**Tablo 24: Diğer faaliyetlerde DKY Durumuna İlişkin Bulgular**

<b>Daha önce dış kaynak kullanılıp kullanılmadığı</b>	<b>Kullanıldı,</b>	<b>Kullanılıyor</b>	<b>Kullanılabilir</b>	<b>Kullanılmaz</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
<b>Faaliyetler</b>						
Çocuk Bakımı (Miniclub)	5 (5,0)	42 (41,6)	33 (32,7)	17 (16,8)	2,64	0,83
Golf Sahası	0	2 (2,0)	5 (5,0)	8 (7,9)	3,40	0,74
Hamam ve Sauna	0	90 (89,1)	5 (5,0)	6 (5,9)	2,17	0,51
Bahçe Düzenlemesi	2 (2,0)	10 (9,9)	43 (42,6)	45 (44,6)	3,60	3,04
İç Mekân Bitki İşleri	2 (2,0)	13 (12,9)	44 (43,6)	42 (41,6)	3,25	0,75
Park Hizmetleri	0	1 (1,0)	7 (6,9)	92 (91,1)	3,92	0,34
Güvenlik ve Takip	3 (3,0)	34 (33,7)	29 (28,7)	35 (34,7)	2,95	0,90
Personel Servisi	1 (1,0)	71 (70,3)	15 (14,9)	11 (10,9)	2,37	0,69
Yüzme Havuzu Bakımı	0	2 (2,0)	31 (30,7)	68 (67,3)	3,65	0,52
Teknik servis	0	1 (1,0)	18 (17,8)	82 (67,3)	3,80	0,42
Otel İçi Satış Yerleri (Market, H.Eşya, vs.)	0	99 (98,0)	1 (1,0)	1 (1,0)	2,03	0,22
Su Sporları	0	90 (89,1)	6 (5,9)	0	2,06	0,24
Animasyon Faaliyetleri	6 (5,9)	45 (44,6)	34 (33,7)	13 (12,9)	2,55	0,80

Tablo 24’de otel işletmelerinin diğer faaliyetlerinin DKY durumlarına göre dağılımları gösterilmiştir. Hamam ve sauna, otel içi satış yerleri ve su sporları hizmetlerini (> % 90) dış kaynağa verilmektedir. Yapılan görüşmelerde yöneticiler artan spa ve wellness hizmetlerinin hamam ve sauna hizmetlerini farklı bir boyuta taşıdığından bu faaliyetlerin iç kaynaklarca sağlama eğiliminin arttığı belirtilmiştir. Çocuk bakımı (miniclub), animasyon, güvenlik ve takip hizmetlerinde % 40’ın üzerindeki işletmede dış kaynak kullanıldığı ve % 30’un üzerinde dış kaynak kullanılabileceği tespit edilmiştir. Park hizmetleri ve teknik servis hizmetlerinde dış kaynak kullanımının düşük olduğu görülmektedir. Bahçe düzenlemesi ve iç mekân bitki işleri için işletmeler yaklaşık % 43’ü “kullanılabilir”, % 40’ı “kullanılmaz”, %10’u “kullanılıyor” ve % 2’si “kullanıldı” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Golf sahası için bilgi veren 15 işletmeden % 7,9’u (8) “kullanılmaz”, % 5,0’i (5) “kullanılabilir ve % 2,0’ı (2) ”kullanılıyor” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Golf sahası önermesini bazı işletmeler minigolf hizmetini düşünerek cevaplamışlardır. Bazı otellerde bu hizmet, misafirin golf malzemelerini resepsiyon veya animasyon ekibinden kiralaması şeklinde yapılmaktadır. Personel servisi önermesi için yöneticilerin % 70,3’ü (71) “kullanılıyor”, % 14,9’u (15) “kullanılabilir”, % 10,9’u (11) “kullanılmaz” ve % 1,0’i (1) “kullanıldı” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum işletmelerin bu alan için yatırım yapmak yerine bu hizmetin dışarıdan sağlanarak daha ekonomik olduğunu düşündükleri söylenebilir. Yüzme havuzu bakımı önermesinde yöneticiler % 67,3’ü (68) “kullanılmaz”, % 30,7’si (31) “kullanılabilir ve % 2,0’si (2) “ kullanılıyor” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yapılan görüşmelerde yöneticiler otel işletmelerinin genel olarak asansörlerin bakımı ve tamiri, ısıtma ve soğutma sistemlerinin periyodik bakımı ve tamirata gibi konularda dışarıdaki uzman işletmelerden yararlandıkları bunun dışındaki genel tamir ve teknik hizmetlerin otel içerisinde istihdam edilen personel tarafından gerçekleştirildiği bildirilmiştir.

#### **3.5.4. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Yönetici Görüşleri**

Dış kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi şüphesiz ki dezavantajları da vardır. Ayrıca işletmeden işletmeye ya da farklı yöneticilere göre bu avantajları ve dezavantajların farklı algılandığı görülmektedir. Buna göre araştırmamızda yöneticilere sorulan sorular bağlamında dış kaynaklardan yararlanma hususunda yöneticilerin algıladıkları avantaj ve dezavantajlar araştırılmıştır.

### 3.5.4.1. Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Fayda Algılamaları

Otel yöneticilerinin dış kaynak kullanım faydalarına ilişkin algılamaları sorulmuştur. 1 rakamı “hiç katılmıyorum”, 2 rakamı “katılmıyorum”, 3 rakamı “kararsızım”, 4 rakamı “katılıyorum” ve 5 rakamı “tamamen katılıyorum” anlamındadır. Tablo 25’de sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 25: Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Fayda Algılamaları**

FAYDALAR	1:Hiç Katılmıyorum; 5:Tamamen Katılıyorum					Ort.	Std.S
	1	2	3	4	5		
Daha İyi Hizmet Sağlar	1 (1,0)	4 (4,0)	30 (29,7)	54 (53,5)	12 (11,9)	3,71	0,77
DKY Büyük Oranda Esneklik Sağlar	2 (2,0)	7 (6,9)	25 (24,8)	56 (55,4)	11 (10,9)	3,66	0,84
Değişen Teknolojiyi İyi Yönetir	1 (1,0)	6 (5,9)	32 (31,7)	55 (54,5)	7 (6,9)	3,60	0,75
Önemli Tasarruf Sağlayabilir	2 (2,0)	8 (7,9)	25 (24,8)	60 (59,4)	6 (5,9)	3,59	0,80
Rakipler İçin Yararlıdır	3 (3,0)	8 (7,9)	48 (47,5)	32 (31,7)	10 (9,9)	3,38	0,88
Risk Tedarikçiye devredebilir	2 (2,0)	11 (10,9)	41 (40,6)	41 (40,6)	6 (5,9)	3,38	0,83
Hızlı Büyüme Kolaylaştırır	2 (2,0)	13 (12,9)	36 (35,6)	47 (46,5)	3 (3,0)	3,36	0,82
Ucuza Hizmet Alınır	1 (1,0)	19 (18,8)	32 (31,7)	44 (43,6)	5 (5,0)	3,33	0,87
Yatırım Sermayesini Karşılar	2 (2,0)	17 (16,8)	41 (40,6)	37 (36,6)	4 (4,0)	3,24	0,85
Faaliyet Riskimizi Azaltır.	2 (2,0)	19 (18,8)	30 (29,7)	43 (42,6)	7 (6,9)	3,34	0,93
Cronbach's Alpha: ,892							

Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanımının algılamalarını yansıtan en yüksek faydalar; % 55,4 (56) DKY büyük oranda esneklik sağlar, % 53,5 (54) daha iyi hizmet sağlar, % 59,4 (60) önemli tasarruf sağlayabilir ve % 54,5 (55) işletme değişen teknolojiyi iyi yönetir önermeleridir. DKY hızlı büyüme kolaylaştırır, faaliyet riskimizi azaltır ve ucuza hizmet alınır önermelerine araştırmaya katılan işletmelerin % 40 ve üzeri “katılıyorum” seçeneği en yüksek orandadır. Araştırmaya katılan işletmelerin % 40,6’sı (41) DKY yatırım sermayesini karşılar, % 47,5’i (48) DKY rakipler için yararlıdır önermeleri için kararsızdır. % 40,6’sı (41) risk tedarikçiye devredebilir önermesinde hem katılmakta hem de kararsızlardır.

### 3.5.4.2. Otel Yöneticilerinin DKK Olumsuzluk Algılamaları

Otel yöneticilerinin dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili muhtemel olumsuzluklara ne oranda katıldıklarının incelendiği bu grupta toplam 11 önermenin yüzde ve frekans dağılımları incelenmiştir. 1 rakamı “hiç katılmıyorum”, 2 rakamı “katılmıyorum”, 3 rakamı “kararsızım”, 4 rakamı “katılıyorum” ve 5 rakamı “tamamen katılıyorum” anlamındadır. Sonuçlar tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26: Otel Yöneticilerinin DKY Olumsuzluk Algılamaları**

OLUMSUZLUKLAR	1:Hiç Katılmıyorum; 5:Tamamen Katılıyorum					Ort.	Std.S.
	1	2	3	4	5		
Otelin başarısında <b>zamanlama ve koordinasyon</b> kritiktir	0	1 (1,0)	4 (4,0)	52 (51,5)	44 (43,6)	4,39	0,60
Beklenmedik şeylerin <b>sözleşmeye konması</b> zordur	2 (2,0)	13 (12,9)	43 (42,6)	35 (34,7)	8 (7,9)	3,34	0,88
DKY Personelin iş tatminini ve motivasyonu yükseltir*	3 (3,0)	17 (16,8)	37 (36,6)	44 (43,6)	0	3,22	0,82
<b>Güvenebileceğimiz</b> tedarikçi bulmak zordur	2 (2,0)	28 (27,7)	30 (29,7)	35 (34,7)	5 (5,0)	3,13	0,95
Otel ile uyumlu çalışacak <b>örgüt kültürüne</b> sahip tedarikçi bulmak zor	3 (3,0)	31 (30,7)	27 (26,7)	34 (33,7)	6 (5,9)	3,1	1,00
Tedarikçinin iş kalitesi otelin <b>itibarına</b> zarar verebilir	1 (1,0)	25 (24,8)	44 (43,6)	27 (26,7)	4 (4,0)	3,09	0,84
<b>Tedarikçi kendi çıkarlarını</b> gözeterek otele zarar verebilir.	1 (1,0)	31 (30,7)	44 (43,6)	22 (21,8)	3 (3,0)	2,96	0,83
Sözleşmemiz sona ererse, tedarikçi işletme bilgilerini <b>açığa vurabilir</b> ?	3 (3,0)	31 (30,7)	41 (40,6)	25 (24,8)	1 (1,0)	2,91	0,84
Tedarikçinin <b>performansını</b> değerlendirmek zordur.	3 (3,0)	43 (42,6)	25 (24,8)	27 (26,7)	3 (3,0)	2,85	0,96
DKY sonucu <b>ekonomik değeri</b> lehimize değişmiyor.	2 (2,0)	48 (47,5)	43 (42,6)	8 (7,9)	0	2,56	0,67
Otelin faaliyetlerinin hepsi <b>temel</b> faaliyetlerdir*	14 (13,9)	61 (60,4)	17 (16,9)	8 (7,9)	1 (1,0)	2,22	0,82
Cronbach's Alpha (1)= ,79- (2)= ,83							

\*Bu soruların madde-toplam korelasyonları düşük olduğu için ölçekten çıkarılarak yeniden güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu nedenle iki ayrı Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerinin çoğunun dış kaynak kullanmalarına rağmen işletmelerin % 35'ten fazlası beklenmedik şeylerin sözleşmeye konması zordur, güvenebileceğimiz tedarikçi bulmak zordur, otel ile uyumlu çalışacak örgüt kültürüne sahip tedarikçi bulmak zordur önermelerine katılmaktadır. İşletme yöneticilerinin % 40'ten fazlası ise; tedarikçinin performansını değerlendirmek zordur, DKY sonucu ekonomik değeri lehimize değişmiyor önermelerine katılmamaktadır. Tedarikçinin iş kalitesi otelin itibarına zarar verebilir, sözleşmemiz sona ererse, tedarikçi işletme bilgilerini açığa vurabilir ve tedarikçi kendi çıkarlarını gözeterek otele zarar verebilir önermelerinde kararsızdırlar.

### 3.5.4.3. Yöneticilerin Rekabete Etki Eden Faktörlerin Algılanma Düzeyi

Otel yöneticilerine aşağıdaki faktörlerin rekabeti ne oranda etkilediği sorulmuştur. Bu grupta toplam dört önermenin yüzde ve frekans dağılımları incelenmiştir. 1 rakamı “hiç etkili değil”, 2 rakamı “etkili değil”, 3 rakamı “ne etkili ne etkisiz”, 4 rakamı “etkili” ve 5 rakamı “ çok etkili” anlamındadır. Sonuçlar tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27: Rekabete Etki Eden Faktörlerin Algılanma Düzeyi**

Faktörler	1: Hiç Etkili Değil			5: Çok Etkili		Ort.	Std. S	Sıra
	1	2	3	4	5			
Hizmet Kalitesi	0	2 (2,0)	1 (1,0)	17 (16,8)	80 (79,8)	4,75	,57	1
Hizmet Çeşitliliği	0	2 (2,0)	5 (5,0)	34 (33,7)	59 (58,4)	4,50	,69	2
Fiyat	2 (2,0)	2 (2,0)	10 (9,9)	58 (57,4)	28 (27,7)	4,08	,80	3
Promosyon	3 (3,0)	6 (5,9)	46 (45,5)	38 (37,9)	7 (6,9)	3,40	,83	4
Cronbach's Alpha = ,73								

“Fiyat rekabetinize ne oranda etki ediyor?” önermesinin yüzde ve frekans dağılımlarına bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin % 57,4’ü (58) etkili, % 27,7’si (28) çok etkili, % 9,9’u (10) ne etkili ne etkisiz ve % 2,0’er (2) işletme etkili değil ve hiç etkili değil seçeneğini işaretlemiştir. Bu durumda işletmelerin fiyatın rekabete etkili olduğunu düşündüğünü söyleyebiliriz.

“Promosyon rekabetinize ne oranda etki ediyor?” önermesinin yüzde ve frekans dağılımlarına bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin % 45,5’i (46) ne etkili ne etkisiz, % 37,9’u (38) etkili, % 6,9’u (7) çok etkili, % 5,9’u (6) etkili değil ve % 3,0’ü (3) hiç etkili değil seçeneğini işaretlemiştir. Yöneticilerin rekabet etmekte promosyonun herhangi bir katkısının olmadığını düşünmektedir.

“Hizmet kalitesi ve hizmet çeşitliliği rekabetinize ne oranda etki ediyor?” önermelerinin yüzde ve frekans dağılımlarına bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin % 58,0’inden fazlası çok etkili olduğunu belirtmiştir. Hizmet kalitesi ve hizmet çeşitliliğinin rekabeti çok etkiledi sonucu çıkarılabilir.

### 3.5.4.4 Otel İşletmelerinin Rakiplere Oranla Performans Düzeyi

Otel performansının incelendiği bu bölümde yöneticilere performansla ilgili ilk bölümde altı ve ikinci bölümde onüç önerme ile toplan ondokuz önermenin yüzde ve frekans dağılımları incelenmiştir. İlk bölümde yöneticilere son üç yıl için, rakiplerinize oranla performansınızda ne gibi değişikliklerin olduğu sorulmuştur. 1 rakamı “ortalamanın çok altında”, 2 rakamı “ortalamanın altında ”, 3 rakamı “beklenildiği gibi”, 4 rakamı “ortalamanın üstünde” ve 5 rakamı “ortalamanın çok üstünde” anlamındadır. Sonuçlar tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28: Otel İşletmelerinin Rakiplerine Oranla Performans Düzeyi**

	1: Ortalamanın çok altında; 5: Ortalamanın çok üstünde					Ort.	Std.S.	Sıra
	1	2	3	4	5			
Misafir memnuniyeti	0	0	6 (5,9)	65 (64,4)	29 (28,7)	4,23	,55	1
Personel eğitimi	0	1 (1,0)	15 (14,9)	68 (67,3)	16 (15,8)	3,99	,59	2
Pazar payı	2 (2,0)	1 (1,0)	17 (16,8)	76 (75,2)	4 (4,0)	3,79	,62	3
Yeni hizmetler / ürün geliştirme*	3 (3,0)	1 (1,0)	54 (53,5)	39 (38,6)	2 (2,0)	3,77	4,12	4
Satılabilir oda geliri	2 (2,0)	3 (3,0)	17 (16,8)	73 (72,3)	5 (5,0)	3,75	,72	5
Maliyet azaltma programı	1 (1,0)	1 (1,0)	54 (53,5)	39 (38,6)	5 (5,0)	3,46	,66	6
Cronbach's Alpha (1)= ,26; Cronbach's Alpha (2)= ,72								

\* Bu sorunun madde-toplam korelasyonu düşük olduğu için ölçekten çıkarılarak yeniden güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu nedenle iki ayrı Cronbach's Alpha değeri verilmiştir.

“Pazar payı ve oda geliri” önermelerinin yüzde ve frekans dağılımlarına bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin % 72,0’dan fazlası ortalamanın üstünde, % 15’den fazlası beklenildiği gibi şeklinde görüş bildirmişlerdir. Misafir memnuniyeti ve personel eğitimi önermeleri için yöneticilerin % 60,0’dan fazlası ortalamanın üstünde, misafir memnuniyetinde % 28,7’si (29) ortalamanın çok üstünde, personel eğitiminde % 14,9’u (15) beklenildiği gibi gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Yeni hizmetler / ürün geliştirme ve maliyet azaltma programı için yöneticiler % 53,5’i (54) beklenildiği gibi, % 38,6’sı (39) işletme ortalamanın üstünde, maliyet azaltma programı için % 5,0’i (5) ortalamanın çok üstünde şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Otel performansı ile ilgili ikinci bölümde yöneticilere otelinizin performansı ile ilgili aşağıdaki hususların beklentilerinizi hangi seviyede karşıladığını 1 ile 5 arasındaki bir değeri işaretleyerek belirtiniz şeklinde sorulmuştur. 1 rakamı “beklentinin çok altında”, 2 rakamı “beklentinin altında”, 3 rakamı “beklenildiği gibi”, 4 rakamı “beklentinin üstünde” ve 5 rakamı “beklentinin çok üstünde” anlamındadır. Sonuçlar tablo 29’da sunulmaktadır.

**Tablo 29: Otel İşletmelerinin Performans Düzeyi**

	1 Beklentimizin çok altında; 5 Beklentimizin çok üstünde					Ort.	Std.S	Sıra
	1	2	3	4	5			
Misafirlere sunulan hizmet kalitesi	0	0	4 (4,0)	67 (66,3)	29 (28,7)	4,26	0,51	1
Misafirlerin tatmin seviyesi	0	0	2 (2,0)	74 (73,3)	24 (23,8)	4,23	0,44	2
Tur operatörleriyle memnuniyet seviyesi	0	0	3 (3,0)	75 (74,3)	22 (21,8)	4,21	0,46	3
İş tatmini / çalışanların motivasyonu	0	1 (1,0)	25 (24,8)	70 (69,3)	4 (4,0)	3,78	0,52	4
Personel ücretlendirme ve ödüllendirme	0	3 (3,0)	26 (25,7)	63 (62,4)	7 (6,9)	3,75	0,63	5
İstihdam istikrarı	0	5 (5,0)	22 (21,8)	68 (67,3)	5 (5,0)	3,74	0,63	6
Doluluk oranı	0	3 (3,0)	33 (32,7)	59 (58,4)	5 (5,0)	3,68	0,62	7
Tedarikçilerle ilişkilerdeki memnuniyet seviyesi	0	1 (1,0)	51 (50,5)	38 (37,6)	9 (8,9)	3,57	0,68	8
Yatırımın geri dönüşü	1 (1,0)	8 (7,9)	34 (33,7)	55 (54,5)	2 (2,0)	3,49	0,72	9
Otelin kârlılığı	1 (1,0)	9 (8,9)	38 (37,6)	49 (48,5)	3 (3,0)	3,44	0,75	10
Kar Payı	1 (1,0)	12 (11,9)	33 (32,7)	51 (50,5)	2 (2,0)	3,42	0,78	11
Yenilikçi ürün ve hizmetlerin varlığı	1 (1,0)	10 (9,9)	48 (47,5)	40 (39,6)	1 (1,0)	3,31	0,71	12
Odabaşına Ekstra Gelir (oda fiyatı dışındaki harcamalar)	2 (2,0)	25 (24,8)	52 (51,5)	16 (15,8)	5 (5,0)	2,96	0,84	13
Cronbach's Alpha = ,84								

Yatırımın geri dönüşü, kar payı, doluluk oranı, iş tatmini / çalışanların motivasyonu, istihdam istikrarı, personel ücretlendirme ve ödüllendirme, misafirlerin tatmin seviyesi ve misafirlere sunulan hizmet kalitesi % 50’ nin üzerinde beklentinin üzerinde gerçekleşmiştir. Otelin kârlılığı % 48,5 (49) işletme tarafından beklentinin üzerinde, % 37,6 (38) beklenildiği gibi bulunurken paralelinde odabaşına ekstra gelir % 51,5 (52) işletme beklenildiği gibi, % 24,8 (25) beklentinin altında ve % 15,8 (16) işletmede

beklentinin üzerinde gerçekleşmektedir. Yenilikçi ürün ve hizmetlerin varlığı % 47,5 (48) beklenildiği gibi, % 39,6 (40) beklentinin üstünde, % 9,9 (10) işletmede beklentinin altında gerçekleşmektedir. Tedarikçilerle ilişkilerdeki memnuniyet seviyesi % 51,5 (51) işletme tarafından beklenildiği gibi, % 37,6 (38) işletme tarafından beklentinin üstünde, % 8,9 (9) işletme tarafından beklentinin çok üstünde ve % 1,0 (1) işletme tarafından beklentinin altında gerçekleşmiştir.

### 3.5.5. Otel İşletmelerinde DKY İle Sınıfları Arasındaki Farklılık Analizi

Bu kısımda otel yöneticilerinin DKY'ya bakış açılarının, 4 ve 5 yıldızlı otel sınıflarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır. Bu farklılıkların analizinde t-testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır. Takip eden analizlerde, yöneticilerin otel bölümleri (resepsiyon, kat hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, idari işler bölümü ve diğer faaliyetler), DKY fayda ve olumsuzluk algılamaları, rakiplerine oranla performans, otel işletmelerinin performans düzeyi, rekabete etki eden faktörlerin algılanma düzeyi, DKY amaçları, tedarikçi seçiminde etkili olan faktörler, DKY başarı faktörlerine ilişkin otel yöneticilerinin önermelere verdikleri yanıtlar ile 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında farklılıkların olup olmadığı test edilmiştir.

#### 3.5.5.1. Otel Bölümleri ile DKY Faaliyetlerine İlişkin t-Testi

Otel işletmelerinin sınıflarına göre, resepsiyon bölümünde dış kaynak kullanımına durumlarına (DK kullanıldı, DK kullanılıyor, DK kullanılabilir, DK kullanılmaz) ilişkin veriler tablo 30'da verilmiştir.

**Tablo 30: Resepsiyon Bölümünün Otel Sınıflarına Göre t-Testi Sonuçları**

Faaliyetler	Otel Sınıfları	Ort.	Std. S.	t	df	Sig. (2-tailed)
Üniformalı Hizmetler	5*	1,91	0,29	-0,71	99,00	0,48
	4*	1,95	0,23			
Resepsiyon	5*	2,00	0,00	0	0	0
	4*	2,00	0,00			
Rezervasyon Sistemleri	5*	1,23	0,43	1,20	99,00	0,23
	4*	1,14	0,35			
Rezervasyon	5*	1,92	0,27	-1,04	99,00	0,30
	4*	1,97	0,16			
Santral	5*	1,92	0,27	-1,04	99,00	0,30
	4*	1,97	0,16			

1. Dış kaynak kullandı/kullanıyor; 2. Dış Kaynak Kullanılabilir ve kullanmayı düşünmüyor



Tablo 30’da görüldüğü üzere otel işletmelerinin resepsiyon bölümündeki faaliyetlerden üniformalı hizmetler, rezervasyon sistemleri, rezervasyon ve santral hizmetlerinde DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ). Bu durum her iki yıldız sınıfındaki otel işletmesinin de DKY kullanma düzeylerinin benzer olduğu göstermektedir. Resepsiyon faaliyetinde yöneticilerin % 100’ü aynı görüşte olduğu için sistem değerlendirmeye almamıştır.

Otel işletmelerinin sınıflarına göre, kat hizmetlerinde dış kaynak kullanım durumlarına (DK kullanıldı, DK kullanılıyor, DK kullanılabilir, DK kullanılmaz) ilişkin veriler tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31: Kat Hizmetlerinin Otel Sınıflarına Göre t-Testi Sonuçları**

Faaliyetler	Otel Sınıfları	Ort.	Std. S.	t	df	Sig. (2-tailed)
Oda Temizliği	5*	1,70	0,46	-1,51	99,00	0,13
	4*	1,84	0,37			
Meydancı Gündüz	5*	1,58	0,50	0,36	99,00	0,72
	4*	1,54	0,51			
Meydancı Gece	5*	1,58	0,50	0,36	99,00	0,72
	4*	1,54	0,51			
Kuru Temizleme	5*	1,22	0,42	-0,28	99,00	0,78
	4*	1,24	0,43			
Çamaşırhane	5*	1,30	0,46	-0,84	99,00	0,41
	4*	1,38	0,49			
Halı Temizleme	5*	1,42	0,50	-1,15	99,00	0,25
	4*	1,54	0,51			

1. Dış kaynak kullandı/kullanıyor; 2. Dış Kaynak Kullanılabilir ve kullanmayı düşünmüyor

Kat hizmetleri bölümünde de oda temizliği, meydancılar- gece ve meydancılar-gündüz, kuru temizleme, çamaşırhane ve halı temizleme faaliyetlerinde DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ). Bu durum işletmelerin yüksek oranda dış kaynak kullandığı kuru temizleme, çamaşırhane ve halı temizleme faaliyetleri ile daha düşük oranda dış kaynak kullanılan oda temizliği, meydancılar- gece ve meydancılar-gündüz faaliyetleri açısından her iki işletme sınıfının benzer olduğunu göstermektedir.

Otel işletmelerinin sınıflarına göre, yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanım durumlarına ilişkin veriler tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32: Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Otel Sınıflarına Göre t-Testi Sonuçları**

Faaliyetler	Otel Sınıfları	Ort.	Std. S.	t	df	Sig. (2-tailed)
Yiyecek İçecek Hizmetleri	5*	1,97	0,18	0,56	99,00	0,58
	4*	1,95	0,23			
Yiyecek İçecek Uzmanı	5*	1,45	0,50	0,51	97,00	0,61
	4*	1,40	0,50			
Barlar	5*	1,92	0,27	-0,45	99,00	0,65
	4*	1,95	0,23			
Konferanslar & Banketler	5*	1,77	0,43	-0,53	99,00	0,60
	4*	1,81	0,40			
Personel Yemekhanesi	5*	1,84	0,37	-2,03	99,00	0,05
	4*	1,97	0,16			
Menü Geliştirme	5*	1,83	0,38	-2,74	99,00	0,01
	4*	2,00	0,00			
Restaurantlar	5*	1,97	0,18	-0,12	99,00	0,91
	4*	1,97	0,16			
Oda Servisi	5*	1,98	0,13	-0,76	99,00	0,45
	4*	2,00	0,00			
Satın Alma ve Depolama	5*	1,95	0,21	-1,34	99,00	0,18
	4*	2,00	0,00			
Otomatik Makine Satışı	5*	1,82	0,39	-1,47	46,00	0,15
	4*	2,00	0,00			
Mutfak Operasyonları	5*	1,97	0,18	-0,12	99,00	0,91
	4*	1,97	0,16			

1. Dış kaynak kullandı/kullanıyor; 2. Dış Kaynak Kullanılabilir ve kullanmayı düşünmüyor

Tablo 32’de görüldüğü üzere otel işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinin tamamı, yiyecek içecek uzmanı, barlar, konferanslar & banketler, restaurantlar, oda servisi, satın alma ve depolama, mutfak operasyonları faaliyetlerinde DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ). Personel yemekhanesi, menü geliştirme, otomatik makine satışları faaliyetlerinde DKY durumu ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p \leq 0.05$ ).

Otel işletmelerinin sınıflarına göre, idari hizmetlerde dış kaynak kullanım durumlarına (DK kullanıldı, DK kullanılıyor, DK kullanılabilir, DK kullanılmaz) ilişkin veriler tablo 33’de verilmiştir.

**Tablo 33: Yönetim Hizmetlerinin Otel Sınıflarına Göre t-Testi Sonuçları**

Faaliyetler	Otel Sınıfları	Ort.	Std. S.	t	df	Sig. (2-tailed)
İdari İşler	5*	2,00	0,00	0	0	0
	4*	2,00	0,00			
Yazılım-Bilgi Sistemleri	5*	1,03	0,18	0,12	99,00	0,91
	4*	1,03	0,16			
Pazar Araştırmaları	5*	1,70	0,46	0,84	99,00	0,41
	4*	1,62	0,49			
Memnuniyet Araştırmaları	5*	1,69	0,47	0,12	99,00	0,90
	4*	1,68	0,47			
İnsan Kaynakları	5*	1,92	0,27	-1,04	99,00	0,30
	4*	37	1,97			
Satış ve Pazarlama	5*	1,95	0,21	-1,35	98,00	0,18
	4*	2,00	0,00			
Eğitim Faaliyetleri	5*	1,13	0,33	1,15	99,00	0,25
	4*	1,05	0,23			
Ticari Kredi Yönetimi	5*	1,92	0,28	-0,89	88,00	0,38
	4*	1,97	0,18			
Ön Muhasebe	5*	1,92	0,27	-1,75	99,00	0,08
	4*	2,00	0,00			
Muhasebe	5*	1,94	0,24	0,35	99,00	0,73
	4*	1,92	0,28			

1. Dış kaynak kullandı/kullanıyor; 2. Dış Kaynak Kullanılabilir ve kullanmayı düşünmüyor

Tablo 33’de görüldüğü üzere otel işletmelerinin yönetim alanında, yazılım ve bilgi sistemleri, pazar araştırmaları, memnuniyet araştırmaları, insan kaynakları, satış ve pazarlama, eğitim faaliyetleri, ticari kredi yönetimi, ön muhasebe ve muhasebe faaliyetlerinde DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0,05$ ). Bu durum her iki sınıftaki işletmelerde de DKY durumlarının aynı olduğunu göstermektedir. Ancak, ön muhasebe işleminde 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında % 90 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p < 0,1$ ). İdari hizmetlerde yöneticilerin % 100’ü aynı görüşte olduğu için sistem değerlendirmeye almamıştır.

Otel işletmelerinin sınıflarına göre, diğer faaliyetlerde dış kaynak kullanım durumlarına (DK kullanıldı, DK kullanılıyor, DK kullanılabilir, DK kullanılmaz) ilişkin veriler tablo 34’de verilmiştir.

**Tablo 34: Diğer Hizmetlerinin Otel Sınıflarına Göre t-Testi Sonuçları**

Faaliyetler	Otel Sınıfları	Ort.	Std. S.	t	df	Sig. (2-tailed)
Çocuk Bakımı (Miniclub)	5*	1,23	0,42	1,75	95,00	0,08
	4*	1,09	0,28			
Golf Sahası	5*	1,67	0,49	2,28	13,00	0,04
	4*	1,00	0,00			
Hamam ve Sauna	5*	1,08	0,27	1,04	99,00	0,30
	4*	1,03	0,16			
Bahçe Düzenlemesi	5*	1,59	1,29	0,60	99,00	0,55
	4*	1,46	0,51			
İç Mekân Bitki İşleri	5*	1,41	0,50	-0,25	99,00	0,80
	4*	1,43	0,50			
Park Hizmetleri	5*	1,94	0,50	-0,42	99,00	0,68
	4*	1,97	0,16			
Güvenlik ve Takip	5*	1,44	0,50	2,58	99,00	0,01
	4*	1,19	0,40			
Personel Servisi	5*	1,10	0,30	-0,55	96,00	0,58
	4*	1,14	0,35			
Yüzme Havuzu Bakımı	5*	1,66	0,48	-0,48	99,00	0,64
	4*	1,70	0,46			
Teknik servis	5*	1,77	0,43	-1,57	99,00	0,12
	4*	1,89	0,31			
Otel İçi Satış Yerleri (H.Eşya, Market)	5*	1,00	0,00	-1,32	99,00	0,19
	4*	1,03	0,16			
Su Sporları	5*	1,00	0,00	0	0	0
	4*	1,00	0,00			
Animasyon Faaliyetleri	5*	1,14	0,35	0,40	96,00	0,69
	4*	1,11	0,32			

1. Dış kaynak kullandı/kullanıyor; 2. Dış Kaynak Kullanabilir ve kullanmayı düşünmüyor

Diğer faaliyetler olarak belirttiğimiz son bölümde hamam ve sauna, otel içi satış yerleri, su sporları, personel servisi, animasyon ve eğlence, bahçe düzenlemesi ve iç mekân bitki işleri, yüzme havuzu bakımı, teknik servis ve park hizmetleri faaliyetlerinde DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ). Golf sahası ile güvenlik ve takip faaliyetlerinde ( $p < 0.05$ ) istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır. Misafirlerin çocuk bakımı (miniclub) faaliyeti DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında % 90 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak bir fark vardır ( $\leq 0.1$ ).

### 3.5.5.2. Yöneticilerin 4 ve 5 Yıldızlı Otel Sınıflarına Göre DKY Algılamaları

Bu bölümde yöneticilerin 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile DKY fayda ve olumsuzluk algılamaları (1 hiç katılmıyorum, 5 tamamen katılıyorum) arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi sonuçları ile değerlendirilecektir.

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile dış kaynak kullanım fayda algılamaları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 35’de verilmiştir.

**Tablo 35: Fayda Algılamalarının 4 ve 5 Yıldızlı Otellere Göre ANOVA Analizi**

FAYDALAR	5 *		4 *		ANOVA	
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S	F	Şig.
DKY Esneklik Sağlar	3,69	0,92	3,62	0,68	0,143	0,706
Tedarikçi Daha İyi Hizmet Sağlar	3,7	0,87	3,73	0,56	0,028	0,867
Yatırım Sermayesini Karşılar	3,25	0,87	3,22	0,82	0,037	0,849
Hızlı Büyümeyi Kolaylaştırır	3,41	0,85	3,27	0,77	0,643	0,425
Önemli Tasarruf Sağlayabilir	3,64	0,84	3,51	0,73	0,586	0,446
Rakipler İçin Yararlıdır	3,34	0,91	3,43	0,83	0,235	0,629
Faaliyet Riskimizi Azaltır	3,38	0,88	3,27	1,02	0,295	0,588
Ucuza Hizmet Alınır	3,5	0,82	3,03	0,9	7,316	0,008
Değişen Teknolojiyi İyi Yönetir	3,61	0,81	3,59	0,64	0,009	0,924
Risk devredebilir	3,45	0,83	3,24	0,83	1,489	0,225

Dış kaynak kullanımı fayda algılamaları ile 4 ve 5 yıldızlı otel sınıfları farklılıklarına ilişkin ANOVA analizinde, DKY esneklik sağlar, uzman tedarikçi daha iyi hizmet sağlar, yatırım sermayesini karşılar, hızlı büyümeyi kolaylaştırır, önemli tasarruf sağlayabilir, rakipler için yararlıdır, faaliyet riskimizi azaltır, tedarikçi değişen teknolojiyi daha iyi yönetir ve risk devredilebilir önermeleri ile 4 ve 5 yıldızlı işletme sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $p > 0.05$ ). Daha ucuza hizmet alınır önermesi ile 4 ve 5 yıldızlı işletme sınıfları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ).

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile dış kaynak kullanım olumsuzluk algılamaları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 36’da verilmiştir.

**Tablo 36: Olumsuzluklar Algılamalarının 4 ve 5 Yıldızlı Otellere Göre ANOVA Analizi**

OLUMSUZLUKLAR	5*		4*		ANOVA	
	Ort.	Std.S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Tedarikçinin performansını değerlendirmek zordur	2,84	1,01	2,84	0,87	0,001	0,97
DKY sonucu ekonomik değeri lehimize değişmiyor	2,63	0,75	2,46	0,51	1,439	0,23
Sözleşme sonlanırsa, tedarikçi işl. bilgilerini açığa vurabilir	2,97	0,89	2,78	0,75	1,131	0,29
Tedarikçi çıkarını gözeterek otele zarar verebilir.	3,02	0,88	2,84	0,73	1,079	0,30
Tedarikçinin iş kalitesi otelin itibarına zarar verebilir	3,19	0,89	2,89	0,74	2,926	0,09
Otelin başarısında zamanlama ve koordinasyon kritiktir	4,33	0,67	4,46	0,51	1,073	0,30
Beklenmedik şeylerin sözleşmeye konması zordur	3,3	0,9	3,41	0,83	0,358	0,55
Otel faaliyetlerinin hepsi temel faaliyetlerdir	2,27	0,91	2,14	0,63	0,592	0,44
Güvenebileceğimiz tedarikçi bulmak zordur	3,02	1,01	3,32	0,82	2,496	0,12
Otele uyumlu örgüt kültürüne sahip tedarikçi bulmak zordur	2,98	1,05	3,27	0,9	1,93	0,17
DKY Personelin iş tatminini ve motivasyonu yükseltir	3,16	0,89	3,3	0,7	0,677	0,41

Tablo 36 incelendiğinde dış kaynak kullanımı olumsuzluk algılamaları (tedarikçinin performansını değerlendirmek zordur, DKY sonucu ekonomik değeri lehimize değişmiyor, sözleşme sonlanırsa, tedarikçi işletme bilgilerini açığa vurabilir, tedarikçi çıkarını gözeterek otele zarar verebilir, otelin başarısında zamanlama ve koordinasyon kritiktir, beklenmedik şeylerin sözleşmeye konması zordur, güvenebileceğimiz tedarikçi bulmak zordur, otelle uyumlu örgüt kültürüne sahip tedarikçi bulmak zordur, DKY personelin iş tatminini ve motivasyonu yükseltir ) ile 4 ve 5 yıldızlı otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu durum DKY olumsuzluklarını her iki otel işletmesinin de aynı algıladığını göstermektedir. Ancak, tedarikçinin iş kalitesi otelin itibarına zarar verebilir önermesinde 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında % 90 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p < 0,1$ ).

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile rekabete etki eden faktörler (1: Etkili Değil; 5 Çok Etkili) arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 37’de verilmiştir.

**Tablo 37: Rekabete Etki Eden Faktörlere İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Rekabete Etki eden Faktörler	5 *		4 *		ANOVA	
	Ort.	Std. S.	Ort.	Std. S.	F	Sig.
a) Fiyat	4,00	0,88	4,22	0,63	1,715	,193
b) Promosyon	3,43	0,87	3,35	0,75	,201	,655
c) Hizmet Kalitesi	4,73	0,65	4,78	0,42	,201	,655
d) Hizmet Çeşitliliği	4,38	0,77	4,70	0,46	5,304	,023

Tablo 37’de fiyat, promosyon, hizmet kalitesi ile 4 ve 5 yıldızlı otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Hizmet çeşitliği faktörü ile 4 ve 5 yıldızlı otel sınıfları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p < 0,05$ ).

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile son üç yıldaki rakiplere oranla performans düzeyleri (1: Ortalamanın Çok Altında; 5: Ortalamanın Çok Üstünde) arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 38’de verilmiştir.

**Tablo 38: Rakiplere Oranla Performans Düzeylerinin 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Rakiplere Oranla Performans Düzeyini Algılama	5 *		4 *		ANOVA	
	Ort.	Std. S.	Ort.	Std. S.	F	Sig.
a) Pazar payı	3,78	0,68	3,81	0,52	,065	,800
b) Satılabilir oda geliri	3,73	0,77	3,78	0,63	,130	,720
c) Yeni hizmetler / ürün geliştirme	4,06	5,17	3,27	0,45	,862	,355
d) Maliyet azaltma programı	3,49	0,69	3,41	0,60	,402	,527
e) Misafir memnuniyeti	4,30	0,56	4,11	0,52	2,965	,088
f) Personel eğitimi	4,06	0,62	3,86	0,54	2,645	,107

Tablo 38’deki rakiplere oranla performans göstergelerinden pazar payı, satılabilir oda geliri, yeni hizmetler / ürün geliştirme, maliyet azaltma programları ve personel eğitimi ile 4 ve 5 yıldızlı otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Ancak, misafir memnuniyeti önermesinde 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında % 90 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p < 0,1$ ). Bu durum misafir memnuniyeti dışındaki önermelerde otel sınıfları açısından rakiplere oranla performans düzeyleri algılamalarının benzer olduğunu göstermektedir.

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile otel işletmelerinin performans düzeyleri (1: Beklentimizin Çok Altında; 5: Beklentimizin Çok Üstünde) arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 39’da verilmiştir.

**Tablo 39: Performans Düzeylerinin 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

Performans Göstergeleri	5 *		4 *		ANOVA	
	Ort.	Std. S.	Ort.	Std.S	F	Sig.
Yatırımın Geri Dönüşü	3,6	0,64	3,3	0,81	4,379	0,04
Kar Marjı	3,56	0,69	3,16	0,83	6,705	0,01
Otelin Kârlılığı	3,54	0,71	3,27	0,77	3,132	0,08
Doluluk Oranı	3,68	0,64	3,62	0,59	0,221	0,64
Odabaşına Ekstra Gelir	3,06	0,8	2,81	0,88	2,163	0,14
Yenilikçi Ürün ve Hizmetlerin Varlığı	3,35	0,63	3,22	0,82	0,832	0,36
Çalışanların iş tatmini/motivasyonu	3,78	0,52	3,76	0,55	0,036	0,85
İstihdam istikrarı	3,75	0,62	3,7	0,66	0,108	0,74
Personel ücretlendirme ve ödüllendirme	3,73	0,63	3,78	0,63	0,196	0,66
Misafirlerin Tatmin seviyesi	4,22	0,49	4,22	0,42	0,004	0,95
Tur Operatörleri Memnuniyet Seviyesi	4,16	0,48	4,24	0,43	0,769	0,38
Tedarikçilerle Memnuniyet Seviyesi	3,66	0,75	3,38	0,49	4,224	0,04
Misafirlere Sunulan Hizmet Kalitesi	4,32	0,53	4,14	0,48	2,924	0,09

Yatırımın geri dönüşü, kar payı, tedarikçilerle memnuniyet seviyesi açısından 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında ( $p < 0,05$ ) anlamlı farklılık söz konusudur. Otelin karlılığı, misafirlere sunulan hizmet kalitesi gibi göstergeler açısından 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında % 90 anlamlılık düzeyinde bir fark vardır ( $p < 0,1$ ) Diğer göstergeler misafir tatmin seviyesi, iş tatmini / çalışanların motivasyonu, doluluk oranı, odabaşına ekstra gelir, personel ücretlendirme ve ödüllendirme, istihdam istikrarı, yenilikçi ürün ve hizmetlerin varlığı, tur operatörleri memnuniyet seviyesi arasında 4 ve 5 yıldızlı oteller açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile DKY öncesi yapacağı işlemler arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 40'da verilmiştir.

**Tablo 40: DKY Öncesi Yapılan İşlemlerin 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

DKY Öncesi Yapılan İşlemler	5*		4*		ANOVA	
	Ort.	Std. S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
DKY öncesi, DKY yapan işletmelerden bilgi aldınız mı?	1,27	0,45	1,38	0,49	1,274	0,262
DKY öncesi, sözleşme hazırladınız mı?	1,1	0,3	1,08	0,28	0,056	0,814
DKY öncesi, teklif formu hazırladınız mı?	1,08	0,27	1,05	0,23	0,225	0,636
DKY ile misafirlere daha iyi hizmet verdiğinizi düşünüyor musunuz?	1,37	0,49	1,3	0,46	0,55	0,46



Tablo 40'daki DKY öncesi yapılan işlemlerden, DKY yapan işletmelerden bilgi aldınız mı?, DKY öncesi, sözleşme hazırladınız mı?, DKY öncesi, teklif formu hazırladınız mı?, DKY ile misafirlere daha iyi hizmet verdiğinizizi düşünüyor musunuz? önermelerine göre otel sınıfları puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0,05$ ).

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile DKY amaçları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 41'de verilmiştir.

**Tablo 41: DKY Amaçlarının 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Açısından Karşılaştırılması**

DKY Amaçları	5*		4*		ANOVA	
	Ort.	Std. S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Rakiplere üstünlük elde etmek	2,77	1,74	2,51	1,91	0,039	0,84
Riski taşeronu transfer etmek	4,36	1,83	4,43	1,71	0,191	0,66
Öz yeteneklere odaklanarak daha iyi hizmet vermek	2,75	1,41	2,62	1,3	0,118	0,73
Hantal yapıdan kurtulmak	5,75	1,39	5,65	1,49	0,003	0,95
Yatırım harcamalarını azaltmak	3,36	1,52	3,38	1,69	1,151	0,28
İleri teknolojiye ulaşabilmek	4,7	1,56	5,03	1,32	0,121	0,73
İşi daha iyi yapana devretmek	4,16	2,42	4,32	2,19	1,704	0,19

Yukarıdaki tablodaki DKY amaçlarından rakiplere üstünlük elde etmek, riski taşeronu transfer etmek, öz yeteneklere odaklanarak daha iyi hizmet vermek, hantal yapıdan kurtularak optimum yapıya ulaşmak, yatırım harcamalarını azaltmak, ileri teknolojiye ulaşabilmek, işi daha iyi yapana devretmek ile otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile tedarikçi seçim ölçütleri arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 42'de verilmiştir.

**Tablo 42: Tedarikçi Seçim Ölçütlerinin 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Açısından Karşılaştırılması**

Tedarikçi Seçim Ölçütleri	5 *		4 *		ANOVA	
	Ort.	Std. S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Tedarikçinin tecrübesi ve tanınmışlığı	1,25	0,56	1,11	0,4	4,78	0,03
Tedarikçinin güvenilirliği	1,44	0,75	1,14	0,42	0,53	0,47
Tedarikçinin beceri ve kabiliyeti	1,34	0,65	1,25	0,55	1,52	0,22
Tedarikçinin finansal durumu	1,84	0,72	1,67	0,63	1,74	0,19
Tedarikçinin fiyat teklifi	1,61	0,75	1,42	0,6	0,08	0,77

Tablo 42 incelendiğinde tedarikçi seçim ölçütleri; tedarikçinin güvenilirliği, tedarikçinin beceri ve kabiliyeti, tedarikçinin finansal durumu ve tedarikçinin fiyat teklifi ile otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yokken ( $p > 0,05$ ), tedarikçinin tecrübesi ve tanınmışlığı ile otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0,05$ ). Bu durum otel işletmelerinin tedarikçinin tecrübesi ve tanınmışlığı konusunda farklı düşündüğünü göstermektedir.

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile DKY başarı koşullarının arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 43’de verilmiştir.

**Tablo 43: DKY Başarı Koşullarının 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

DKY Başarı Koşulları	5 *		4 *		ANOVA	
	Ort.	Std. S.	Ort.	Std.S.	F	Sig.
Amaçları doğru olarak belirleme	1,17	0,49	1,19	0,57	0,783	0,38
Tedarikçi seçimi	1,41	0,64	1,3	0,52	0,019	0,89
Fiyat / Performans analizleri yapma	1,91	0,53	1,89	0,46	0,025	0,87
Sözleşme hazırlama	1,36	0,6	1,38	0,55	0,614	0,43
Hizmet seviye kriterleri belirleme	1,36	0,6	1,27	0,45	0,121	0,73
DKY ilişkisi yönetimi	1,39	0,58	1,35	0,48	0,017	0,89

DKY başarı koşullarından; uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme, tedarikçi seçimi, fiyat / performans analizleri yapma, sözleşme hazırlama, hizmet seviye kriterleri belirleme, DKY ilişkisi yönetimi ile otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0,05$ ).

### 3.5.6. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Sonuçların 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Açısından Değerlendirilmesi

Tipleri, hedefleri, boyutları, mülkiyet yapıları, hizmetleri ve müşterileri farklı olan otel işletmeleri dış kaynak kullanımını açısından da farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin ve yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

- Araştırmaya 101 otel işletmesi dahil edilmiştir. Bu sayı Antalya bölgesindeki turistik işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin (100 / 326) % 30,9'unu oluşturmaktadır.
- Araştırmada 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri dikkate alınmıştır. Buna göre araştırmaya dahil edilen otel işletmelerinden 64'ü (%63,3) beş yıldızlı, 37 otel işletmesi (%36,6) dört yıldızlıdır.
- Araştırmaya katılan kişilerin yönetsel konumunu üst düzey yönetici (işletme sahibi, genel müdür, işletme müdürü ve operasyon müdürü), departman müdürü ve departman şefleri oluşturmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinin 9'unda (% 0,14) genel müdür, 38'inde (% 0,59) departman müdürü ve 17'sinde (% 0,26) departman şefleri ile dört yıldızlı işletmelerin 5'inde (% 0,14) genel müdür, 23'ünde (% 0,62) departman müdürü ve 9'unda (% 0,24) departman şefleriyle görüşülmüştür.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 17,8'i (18) aile işletmesi, yine 17,8'i (18) ulusal bağımsız işletme, % 2'si (2) yabancı bağımsız işletme % 58,4'ü (59) ulusal zincir işletme, % 4'ü (4) yabancı zincir işletmeden oluşmaktadır. Franchising ve yönetim sözleşmesi şeklindeki sahiplik türüne hiçbir işletmede rastlanmamıştır.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin oda sayılarına göre dağılımında dört yıldızlı işletmelerde 100-200 arası odaya sahip otel işletmelerinin sayısı 22 (%59,4), 201-300 odaya sahip otel işletmelerinin sayısı 11 (%30) ve 301-400 odaya sahip otel işletmelerinin sayısı 4 (% 11) dür. Beş yıldızlı işletmelerde 201-300 arası odaya sahip otel işletmelerinin sayısı 7 (%10), 301-400 odaya sahip otel işletmelerinin sayısı 22 (%34), 401-500 arası odaya sahip otel işletmelerinin sayısı 15 (%24), 500 ve üzeri odaya sahip otel işletmelerinin sayısı 20 (%32) dir.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin tur grupları ve münferit konaklama şeklindeki pazar payları için beş yıldızlı işletmelerin daha çok tur grupları

çektığı, dört yıldızlı işletmelerde daha fazla münferit konaklama gerçekleştiği görülmektedir.

- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin restoran sayılarında beş yıldızlı işletmelerin restoran sayıları daha fazladır. Bu da otel işletmelerin büyüdükçe hizmet çeşitliliğinin arttığı görüşünü desteklemektedir.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerine gelen misafirlerin yerli mi veya yabancı mı olduğuna bakıldığında kıyı otelciliğın tipik özelliğı olan yabancı turistlerin olduğu ve beş yıldızlı otellerde daha çok sayıda yabancı turistleri geldiğı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde DKK durumlarına (DK kullanıldı, DK kullanılıyor, DK kullanılabilir, DK kullanılmaz) göre dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

- Araştırmaya katılan otel işletmelerinde odalar bölümünde yer alan resepsiyon bölümündeki faaliyetlerden üniformalı hizmetler, resepsiyon, rezervasyon sistemleri, rezervasyon ve santral hizmetlerinde DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ). Bu durum her iki yıldız sınıftaki otel işletmesinin de DKY kullanma düzeylerinin benzer olduğu göstermektedir.
- Kat hizmetleri kısmında da (oda temizliğı, meydancılar- gece ve meydancılar-gündüz, kuru temizleme, çamaşırhane ve halı temizleme) DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinin tamamı, yiyecek içecek uzmanı, barlar, konferanslar & banketler, restaurantlar, oda servisi, satın alma ve depolama, mutfak operasyonları faaliyetlerinde DKY

durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yokken ( $p > 0.05$ ), personel yemekhanesi, menü geliştirme, otomatik makine satışları faaliyetlerinde anlamlı bir fark vardır ( $p \leq 0.05$ ).

- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yönetim bölümünde; idari işler, yazılım-bilgi sistemleri, pazar araştırmaları, memnuniyet araştırmaları, insan kaynakları, satış ve pazarlama, eğitim faaliyetleri, ticari kredi yönetimi, ön muhasebe ve muhasebe faaliyetlerinde DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ). Ancak, ön muhasebe işleminde 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında % 90 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p < 0,1$ ).
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin diğer olarak belirttiğimiz hamam ve sauna hizmetleri, otel içi satış yerleri, su sporları, personel servisi, animasyon ve eğlence, bahçe düzenlemesi ve iç mekân bitki işleri, golf sahası, yüzme havuzu bakımı, teknik servis ve park hizmetleri faaliyetlerinde DKY durumları ile 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sınıflandırılması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yokken ( $p > 0.05$ ), misafirlerin çocuk bakımı (miniclub), golf sahası, güvenlik ve takip faaliyetlerinde % 90 anlamlılık düzeyinde bir fark vardır ( $\leq 0.1$ ).

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin DKY'ya bakış açılarının belirlendiği (DKY faydaları ve olumsuzlukları algılamaları, rakiplere oranla performans, otel işletmelerinin performans düzeyi, rekabete etki eden faktörlerin algılanma düzeyi) önermelere ilişkin sonuçların değerlendirilmesi ise aşağıdaki gibidir.

- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin DKK faydalarına ilişkin görüşleri (DKY esneklik sağlar, uzman tedarikçi daha iyi hizmet sağlar, yatırım sermayesini karşılar, hızlı büyümeyi kolaylaştırır, önemli tasarruf sağlayabilir, rakipler için yararlıdır, faaliyet riskimizi azaltır, tedarikçi değişen teknolojiyi daha iyi yönetir ve risk devredilebilir) ile 4 ve 5 yıldızlı işletme sınıfları arasında

istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ). Daha ucuza hizmet alınır önermesi ile 4 ve 5 yıldızlı işletme sınıfları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ).

- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin DKK olumsuzluklarına ilişkin görüşleri (tedarikçinin performansını değerlendirmek zordur, DKY sonucu ekonomik değeri lehimize değişmiyor, sözleşme sonlanırsa, tedarikçi işletme bilgilerini açığa vurabilir, tedarikçi çıkarını gözeterek otele zarar verebilir, otelin başarısında zamanlama ve koordinasyon kritiktir, beklenmedik şeylerin sözleşmeye konması zordur, güvенеbileceğimiz tedarikçi bulmak zordur, otelle uyumlu örgüt kültürüne sahip tedarikçi bulmak zordur, DKY personelin iş tatminini ve motivasyonu yükseltir ) ile 4 ve 5 yıldızlı otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yokken ( $p > 0,05$ ), tedarikçinin iş kalitesi otelin itibarına zarar verebilir önermesinde % 90 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p < 0,1$ ).
- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin rekabete etki eden faktörlerin ilişkin görüşleri (pazar payı, satılabilir oda geliri, yeni hizmetler / ürün geliştirme, maliyet azaltma programları ve personel eğitimi) ile 4 ve 5 yıldızlı otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yokken ( $p > 0,05$ ), misafir memnuniyeti önermesinde % 90 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p < 0,1$ ).
- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin performans düzeylerine ilişkin görüşleri (yatırımın geri dönüşü, kar payı, otelin karlılığı, tedarikçilerle memnuniyet seviyesi, misafirlere sunulan hizmet kalitesi gibi göstergeler açısından 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında % 90 anlamlılık düzeyinde bir fark varken ( $p < 0,1$ ), misafir tatmin seviyesi, iş tatmini / çalışanların motivasyonu, doluluk oranı, odabaşına ekstra gelir, personel ücretlendirme ve ödüllendirme, istihdam istikrarı, yenilikçi ürün ve hizmetlerin varlığı, tur operatörleri memnuniyet seviyesi tedarikçilerle memnuniyet seviyesi misafirlere sunulan hizmet kalitesi önermelerinde ( $p > 0,05$ ) anlamlı bir fark yoktur.

- DKY öncesi yapacağı işlemlere ilişkin önermeler (DKY yapan işletmelerden bilgi aldınız mı?, DKY öncesi, sözleşme hazırladınız mı?, DKY öncesi, teklif formu hazırladınız mı?, DKY ile misafirlere daha iyi hizmet verdiğinizi düşünüyor musunuz?) ile otel sınıfları puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ( $p > 0,05$ ) bulunamamıştır.
- Tedarikçi seçim ölçütleri (tedarikçinin güvenilirliği, tedarikçinin beceri ve kabiliyeti, tedarikçinin finansal durumu ve tedarikçinin fiyat teklifi) ile otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yokken ( $p > 0,05$ ), tedarikçinin tecrübesi ve tanınmışlığı ile otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0,05$ ).
- DKY başarı koşulları (uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme, tedarikçi seçimi, fiyat / performans analizleri yapma, sözleşme hazırlama, hizmet seviye kriterleri belirleme, DKY ilişkisi yönetimi) ile otel sınıfları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0,05$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinde dış kaynaklardan sağlanan faaliyetlerinin endüstri içindeki yerinin belirlenmesi, otel işletmelerin bugünkü dış kaynak kullanım seviyeleri ile gelecekteki dış kaynak kullanım eğilimleri, dış kaynaklardan yararlanma nedenlerinin otel yöneticileri tarafından algılanan fayda ve olumsuzlukları ve otel işletmelerinin performans düzeyleri incelenmiştir.

Araştırma kapsamında; konaklama işletmelerinde faaliyetler bazında dış kaynak kullanım durumunun belirlenmesi, dış kaynak kullanımının olumlu ve olumsuzlukların saptanabilmesi, işletmelerde rekabete etki eden faktörlerin etkilerinin ölçülmesi ve konaklama işletmelerinin performans düzeylerinin belirlenmesi için katılımcıların görüşleri analiz edilmiştir.

Örneklem kapsamındaki otel yöneticilerinin DKY'ya yönelmelerinin temelinde maliyet tasarrufu sağlamak (daha ucuza hizmet alınması, yatırım sermayesini karşılması, hızlı büyümeyi kolaylaştırması ve önemli tasarruflar sağlanması) olduğu görülmektedir. DKY'nın esneklik sağlanması, tedarikçinin daha iyi hizmet sağlanması ve değişen teknolojiyi iyi yönetmesi, faaliyet riskini azaltması, riskin paylaşılması diğer önemli faydalardır. Bu faydaların yanı sıra beklenmedik şeylerin sözleşmeye konmasının zor olması, güvenilebilecek tedarikçi bulmanın zor olması, sözleşmenin sona ermesi durumunda, tedarikçi işletme bilgilerini açığa vurabilir, tedarikçi kendi çıkarlarını gözeterek otele zarar verebilir ve tedarikçinin iş kalitesi otelin itibarına zarar verebilir düşüncesiyle otel hizmetlerinin iç kaynaklar tarafından yapılmasını uygun bulmaktadırlar.

Anket sorularına verilen cevapların analizleri sonucu DKK'na sıcak bakılmayan faaliyetler resepsiyon bölümünde; önbüro, rezervasyon, üniformalı hizmetler, santral, kat hizmetleri; oda temizliği, yiyecek ve içecek bölümünde; barlar, konferanslar & banket, personel yemekhanesi, menü geliştirme, restaurant, oda servisi, satın alma ve depolama, otomatik makine satışları ve mutfak operasyonları ve yönetim bölümünde; idari işler, pazar araştırmaları, memnuniyet araştırması, insan kaynakları, satış ve



pazarlama, ticari kredi yönetimi, ön muhasebe ve muhasebe temel faaliyetler olarak görülmekte ve bu faaliyetler için genel kanı dış kaynak kullanılmaması yönündedir. Bunların dışında kalan ve dış kaynak kullanılan faaliyetler; resepsiyon bölümünde; rezervasyon sistemleri, kat hizmetleri (housekeeping); çamaşırhane, kuru temizleme, yiyecek ve içecek bölümünde; yiyecek ve içecek uzmanlığı, yönetim bölümünde; yazılım-bilgi sistemleri, eğitim faaliyetleri, diğer faaliyetler; hamam ve sauna hizmetleri, otel içi satış yerleri (market, hediyelik eşya, kuaför, kuyum), su sporları, personel servisi, güvenlik ve takip, animasyon faaliyetleri, çocuk bakımı (miniclub) temel olmayan faaliyetler olarak görülmekte ve genel kanı bu faaliyetler için dış kaynak kullanılması yönündedir. Pazar ve memnuniyet araştırmaları, bahçe düzenlemesi, iç mekan bitki işleri, halı temizleme, meydan temizliği, yüzme havuzu bakımı hizmetlerinde DKY eğiliminin (% 30'un üzerinde) yüksek olması gelecekte bu faaliyetlerin dış kaynak kullanımına konu olabileceği göstermektedir.

Konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanım nedenleri birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bazı işletmeler dış kaynak kullanımına maliyetleri azalttığı, esneklik ve tasarruf sağladığı, hızlı büyümeyi kolaylaştırdığı, yatırım sermayesini karşıladığı, faaliyet riskini azalttığı ve riskin devredildiği, tedarikçinin daha iyi hizmet verdiği ve teknolojiyi iyi yönettiği için başvurmaktadırlar. Bazı işletmeler ise; bu faaliyetlerin iç kaynaklar tarafından daha iyi yapıldığını düşünmektedir. Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı temel olmayan faaliyetlerde daha sıklıkla uygulanmakta ve bu faaliyetler için dış kaynak kullanımı eğilimleri mevcut düzeyden fazla olduğu saptanmıştır. Bunun da DKY uygulamalarının yakın geçmişte olduğu gibi gelecekte de önemli bir yönetim aracı olmayı sürdüreceğinin göstergesidir.

Konaklama işletmelerinin rakiplere üstünlük elde etmek ve öz yeteneklere odaklanarak daha iyi hizmet vermek istemesi dış kaynak kullanım kararı vermesinde en önemli iki unsuru oluşturmaktadır. Küreselleşmenin işletmeleri daha verimli ve etkili şekilde çalışmaya zorladığı günümüzde öz yeteneklere odaklanma ve rakiplere üstünlük elde etmede DKY'nın önemli birer başarı koşulu olduğunu göstermektedir.

Konaklama işletmelerinin tedarikçi seçiminde etkili olan en önemli faktörlerden tedarikçinin tecrübesi ve tanınırlığı ile tedarikçinin beceri ve kabiliyeti bölgesel düzeyde bu hizmetleri yeterli kalitede ve sayıda sağlayan tedarikçilerin olduğunu göstermektedir. Dış kaynak kullanımında belirli bölgelerde yoğunlaşan konaklama işletmelerine dış tedarik sağlayacak tedarikçilerin varlığı da oldukça çok önemlidir. Zira uygun tedarikçinin olmadığı bölgelerde dış kaynak kullanımı da söz konusu olmayacaktır.

Daha önce dış kaynak kullanan ve daha sonra bu hizmetten vazgeçen işletmelerin tedarikçi ile ilişkilerin yönetilememesi, sözleşmenin eksik yapılması ve yanlış tedarikçi seçimi en önemli gerekçeleridir. Bu durum otel işletmelerinde DKY kararı vermeden önce proje takımının oluşturularak proje takımının liderliğinde ilişkilerin yönetilmesi, sözleşmenin hazırlanması ve tedarikçi seçiminin dikkate alınmadığı veya dış kaynak kullanımının tam olarak bilinerek doğru bir şekilde uygulanmadığını göstermektedir.

İşletmeyi uzunca bir süre etkileyecek olan DKY uygulamasının başarılı olması değişik nedenlere bağlıdır. Konaklama işletmeleri bu nedenlerin en önemlilerine uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme, fiyat/performans analizlerinin doğru olarak yapılması ve uygun tedarikçi seçimi olarak belirtmiştir. Ayrıca hizmet seviye ölçütlerinin belirlenmesi, DKY ilişkisi yönetimi ve sözleşme hazırlama diğer nedenler olarak sıralanmıştır.

İşletmelerin % 68,3'ü dış kaynaklardan yararlanma öncesinde DKY uygulaması yapan işletmelerden bilgi alarak kıyaslama yaptıklarını belirtmişlerdir. % 30,7'si DKY öncesi böyle bir uygulama yapmadıkları görülmüştür.

İşletmelerin % 90,1'i DKY öncesinde detaylı bir şekilde tedarikçi için bir şartname (sözleşme) hazırladıklarını belirtmişlerdir. % 8,9'u sözleşme hazırlamaksızın dış kaynak kullanımını gerçekleştirdikleri görülmektedir.

İşletmelerin % 92,1'i DKY için potansiyel tedarikçiye sunulmak üzere teklif formu hazırlarken, % 6,9'u böyle bir teklif formu hazırlamaksızın dış kaynak kullanımını

gerçekleştirdikleri görülmektedir. Örneklem kapsamında otel yöneticilerinin DKY uygulamasına gitmeden önce, DKY uygulaması yapan işletmelerden bilgi almaları, tedarikçiye sunulmak üzere detaylı bir şekilde sözleşme ve teklif formu hazırlamaları ülkemizde turizm sektöründe bu sistemden yararlanıldığının göstergesidir.

Araştırmada otel yöneticileri rekabete etki eden faktörlerden hizmet kalitesi ve hizmet çeşitliliği en önemli unsur olarak göstermişlerdir. Ayrıca fiyat ve promosyon daha düşük rekabet unsuru olarak görülmektedir. Turizm pazarlamacıları fiyat unsurunun işletmenin kontrolünde olduğundan uygulamasının çok kolay olduğunu ancak, büyük oranda başarısız olması bu stratejinin kullanımında dikkatli davranılması gerektiğini belirtmektedir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmeleri yöneticilerinin rakiplere oranla performans algılamalarının misafir memnuniyeti, personel eğitimi, pazar payı ve satılabilir oda geliri rakiplere oranla ortalamanın üstünde gerçekleşirken yeni hizmetler / ürün geliştirme ve maliyet azaltma programı beklenildiği gibi gerçekleşmiştir. DKY uygulamalarının işletme performansını artırmasında önemi ortaya çıkmaktadır. Yılmaz, (2006), yaptığı araştırmada DKY'nın işletme performansı üzerinde önemli bir payı olduğunu tespit etmiştir.

Otel işletmelerinin performans düzeylerine ilişkin olarak yatırımın geri dönüşü, kar payı, doluluk oranı, iş tatmini / çalışanların motivasyonu, istihdam istikrarı, personel ücretlendirme ve ödüllendirme, misafirlerin tatmin seviyesi ve misafirlere sunulan hizmet kalitesi % 50'nin üzerinde bir oranla beklentinin üzerinde gerçekleşmiştir. Otelin karlılığı, odabaşına ekstra gelir, yenilikçi ürün ve hizmetlerin varlığı ve tedarikçilerle ilişkilerdeki memnuniyet seviyesi (% 50'nin altında) beklenildiği gibi gerçekleşmiştir.

Konaklama işletmeleri kendi özellikleri ve rekabet koşullarına göre hangi faaliyetin temel yetenekleri olduğunu belirlemelidir. Temel yeteneklerini, temel faaliyet alanlarını belirleyen işletmeler hangi faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlayacağı kararını vermelidir. İç kaynak mı dış kaynak mı kararının yanı sıra hizmet veren firma ile ilişkinin nasıl yürütüleceği, kontrol ve güvenlik konuları anahtar konular olmaktadır.

Dış kaynak alan işletmenin tedarikçi firmanın işi nasıl yapacağından çok çıktısının nasıl olacağı ile ilgilenmelidir. Türkiye gibi duygusal bakış açısının rasyonalitenin önünde yer aldığı bir ülkede yurtdışındaki uygulamaların aynısının yapılabileceği düşüncesiyle hareket edilmemelidir.

Dış kaynak sağlayıcının dikkatli seçilmesi, fonksiyonun sağlayıcıya geçiş sürecinin sıkı kontrol edilmesi ve tedarikçinin sürekli gözlenmesi olası risklerin azaltılmasında kullanılabilir yöntemlerdir.

Dışarıdan kullanılan kaynak kötü olursa özellikle olumsuzluklardan hemen etkilenen konaklama işletmelerinin zararı büyük olacaktır. Birçok işletme faaliyetlerinin temelini oluşturan hizmetler dışındaki işleri dışarıya yaptırmışlar, fakat daha önce yakaladıkları kaliteyi kaybetmişlerdir. İşletmeler dış kaynak kullanmak yerine bu işi kendi bünyesinde uzman kişilerce gerçekleştirirse, çalışanların bilgi düzeyi daha da artacak ve yaratıcılığın getirisi çok daha fazla artacaktır.

DKY ile ilgili yapılacak çalışmalar için gelecekteki eğilimlerin saptanması ve geçmiş çalışmalarla karşılaştırılması açısından örneklem büyüklüğü daha geniş tutulmuş çalışmalar yapılabilir. Dış kaynak kullanımının genel anlamda ele alınması yerine üzerinde çalışılmamış otel bölümleri (satın alma, bilgi teknolojileri, animasyon, teknik hizmetler, kat hizmetleri, insan kaynakları, satış ve pazarlama vb. ) hakkında çalışmalar yapılması daha kapsamlı bilgiler elde edilmesini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- ALTUNIŞIK, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan, ve Yıldırım, Engin (2005), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Dördüncü Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- ARKUN, A. Ender (2007), **Hospitality Sektöründe Yenilikler**, Hospitality Consulting & Management Group.
- ARON, Ravi, BANDYOPADHYAY, Subhajyoti, JAYANTY, Siddharth ve PATHAK, Praveen (2008), **Monitoring Process Quality In Off-Shore Outsourcing: A Model and Findings From Multi-Country Survey**, Elsevier ScienceDirect, Journal of Operations Management 26, 303–321.
- BATMAN, Orhan (2004), “Otel İşletmeleri”, İçinde Demirkol, Ş. ve Zengin, B. (Ed), **Turizm İşletmeleri**, (Değişim Yayınları, İstanbul.
- BATMAN, Orhan (2003), **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.
- BEDÜK, Aykut (2002), **Benchmarking**, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.
- BRAGG, M. Stewen (2006), **Outsourcing, A Guide To Selecting To The Correct Business Unit, Negotiating The Contract of The Process**, John Wiley & Sons Inc, New York.
- CLİCK, L. Rick ve DUENİNG, N. Thomas (2004), **Business Process Outsourcing The Competitive Advantage**, Wiley Product Publishes Inc, Usa.
- COŞKUN, R. (2002), “Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, İçinde Dalay, İ. Coşkun, R. ve Altunışık, R, (Ed.), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ÇETİNKAYA, Melek (2005), **Hizmet İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Alan Araştırması**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- ÇEVİK, Elif (2006), **Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DALAY, İsmail (2002), “Kıyaslama (Benchmarking)” İçinde Dalay, İ. Coşkun, R. ve Altunışık, R, (Ed.) **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımlar** Beta Yayınları, İstanbul.
- CAROLE Donado, ve Nogatchewsky Gwenaelle (2008), **Emotions In Outsourcing. An Empirical Study In The Hotel Industry**, Hospitality Management.
- DURAK, İbrahim (2006), “Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretimi Yapıyor?, Bir Şebeke Organizasyonu Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:27, s. 101-118.
- ECERKALE, K., KOVANCI, A., (2005), “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı” Hava Harp Okulu, Havacılık ve Uzay Teknolojileri, Hava Harp Okulu Dekanlığı, Endüstri Mühendisliği Bölümü, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Temmuz, Cilt:2, Sayı: 2 (69-75).
- EMULZER BİLGİ NOTLARI (EBN) (2005), **Outsourcing’le Verimliliğinizi Arttırın**, [http://www.emulzer.com.tr/download/outsourcing2005haziran.pdf\(03.12.08\)](http://www.emulzer.com.tr/download/outsourcing2005haziran.pdf(03.12.08))
- GENÇ, Nurullah (2007), **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GENÇ, Nurullah (2005), **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GREAVER, F. Maurice (1999), **Strategic Outsourcing, A Structured Approach To Outsourcing Decisions and Initiatives**, American Management Association (AMA) Publications, New York.
- GÜNGÖR, Mine (2007), **Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kahramanmaraş’taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans

Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

GÖKDERE, Halis. (2000), **Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler** (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

[http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F\\_kaynak\\_kullan%C4%B1\\_m%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1_m%C4%B1)  
(26.08.2008).

<http://www.ehlike.ch/april03/15e.asp>, 15.09.2008.

[http://www.isletme.biz.com\\_yonetim-ve-organizasyon/insan-kaynaklari-yonetimi\\_dun-bugun-yarin.html](http://www.isletme.biz.com_yonetim-ve-organizasyon/insan-kaynaklari-yonetimi_dun-bugun-yarin.html) (26.08.2008).

[http://www.sourcingmag.com/content/what\\_is\\_offshoring.asp](http://www.sourcingmag.com/content/what_is_offshoring.asp), Offshoring What is Offshoring? 03.12.2008).

[http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.Turizm\\_İstatistikleri/İstatistikler/Tesis\\_İstatistikleri/](http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.Turizm_İstatistikleri/İstatistikler/Tesis_İstatistikleri/) Turizm Belgeli Tesisler (20.11.2008).

<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/> ,Turizm İstatistikleri /2008/ Bakanlığımızdan Belgeli Konaklama Esisleri İstatistikleri/Turizm İşletme Belgeli Tesisler, (09.02.2009).

KAKABADSE, Andrew, Kakabadse, Nada (2002), **Trends In Outsourcing: Contrasting USA And Europe**, European Management Journal, Vol. 20.

KANTARCI, Kemal (2004), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.

KARADENİZ, Selma (2006), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KATOBÉ, Maasaki, Mol, j. Michael ve Murray, Y. Janet (2007), **Outsourcing, Performance and The Role of E-Commerce: A Dynamic Perfective**, Industrial Marketing Management 37-45.

- KEHAL, S. Harbhajan ve Singh P. Varinger (2006), **Outsourcing and Offshoring In The 21 St Century**, Idea Grup Inc (IGI), New York.
- KESGİN, Muhammet (2005), **Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KILIÇ, Hatice (2008), **Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım (Outsourcing) Düzeyleri (İstanbul İli’ndeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KINGİR, Said (2006), **Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar**, Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu, ([http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CSaid%20KINGİR%5CKINGİR,%20Said.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CSaid%20KINGİR%5CKINGİR,%20Said.pdf), 03.12.2008).
- KLEPPER, Robert (1997), **Outsourcing Information Tecnology, Systems and Services**, Prentice Hall Ptr, Washington.
- KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)**, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOHEN, Sami (2004), **Türkiye Otelleri Outsourcinge Hazır Mı?**, <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18365>, 15.09.2008.
- KORKMAZ, Erdem (2006), **Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOSTAK, Fevzi (2006), **Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı)**, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=4> , 26.08.2008.



- KOZAK, Nazmi, KOZAK, A. Meryem ve KOZAK, Metin (2001), **Genel Turizm İlkeler-Kavramlar**, Detay yayıncılık, Ankara.
- LAMMINMAKI, Dawne (2008), **Accounting and The Management of Outsourcing: An Empirical Study In The Hotel Industry**, Management Accounting Research 19 (2008), s.163–181.
- LAMMINMAKI, Dawne (2003), **Outsourcing In The Hotel Endustry: A Management Accounting Perspective**, Griffith Universty, Unpuplished Doctoral Thesis, Cold Coast-Australian.
- LEEMAN, E. Darin (2008), **Trust And Outsourcing: Do Perceptions of Trust Influence The Retention Of Outsourcing Providers In The Hospitaly**, Uluslararası Touro Üniversitesi, Doktora Tezi, No: 3325606, California.
- Lİ, Yuan, LİU, Li, Lİ, Mingfang ve WU, Haibin (2008), **Transformational Offshore Outsourcing: Empirical Evidence From Alliances In China**, Elsevier, Sience Direct, Journal of Operations Management 26 (2008) 257–274.
- MARCELLA, J. Abert (1995), **Outsourcing, Downsizing And Reengineering: Internal Control Implication**, The Institute Of Internal Auditors, New York.
- MARSHALL, Donna, LAMMING, Richard, FYNESS, Brian ve BURCA, Sean De (2005), **The Development Outsourcing Process Model**, International Journal of Logistics: Research and Applications Vol. 8, No. 4, December 2005, s. 347–359.
- MCLVOR, Ronan (2008), **What Is The Right Outsourcing Strategy For Your Process?**, Elsevier Escp-Eap, European Management Journal, 24– 34.
- MERSİN, Doğan (2005), **Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar, Riskleri, Önemi**, ([http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmndan-salanan-faydalar\\_26.html](http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmndan-salanan-faydalar_26.html), 10.09.2008).
- MISIRLI, İrfan (2003), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- MOLHO, Sima (2004), **Ahc Hotel Management ve Dış Kaynak Yönetim Grubu**

**Türkiye'ye Açılıyor**, (<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=18423>, 15.09.2008).

OLALI, Hasan (1984), **Turizm Dersleri**, İstiklal Matbaası, İzmir.

OUTSOURCİNG (2004), **Sizin İşletmenizde Outsourcing'in Rolü Nedir?**, Editörler: Özen Savran ve Funda Çetintaş, 7 Ekim- Kasım 2004.

ORAL, Saime (2002), **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizi**, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

ÖZBAY, Tanju (2004), **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:2004–27, İstanbul.

ÖZDOĞAN, N. OSMAN (2006), **Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

ÖZGÜN, Mahmut (2006), **Kalite Arttırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PARASKEVAS, Alexandros ve BUHALİS Dimitrios (2002), **Outsourcing IT For Small Hotels: The Opportunities And Challenges of Using Application Service Providers**, Cornell Hotel And Restaurant Admistration Quartely, 43 (April).

PINAR, İbrahim (1997), “İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması”, **Yönetim Dergisi**, Yıl 9, Sayı 27.

RIZAOĞLU, Bahattin (2004), **Turizm Pazarlaması**, 4. Baskı, Detay Yayıncılık Ankara.

RODRIGUEZ, Thomas F. Espino–Victor Padron ROBAINA (2005), **A Resource-Based Wiew of Outsourcing And Its Implications For Organizational Performance In The Hotel Sector**, Tourism Management, No:26, 707-721.

- RODRIGUEZ, Thomas F. Espino-Victor Padron ROBAİNA (2004), **Outsourcing and Its Impact On Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels In Canary Islands**, Hospitality Management, No: 23, s.287-306.
- SARAÇ, Osman (2003), **Benchmarking ve Stratejik Yönetim**, Sayıştay Dergisi Sayı:56, Ankara.
- SEVEN, Esra (2007), **İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,.
- SEVİÇİN, Ahmet (2006), “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 15, Ağustos 2006.
- SMITH, L. Kim, Smith, D, Smith, A. David, Stringer, C. (2000), **Managing The Outsourcing Relationship**, UNSW Press, USA.
- SCHNEIDER, J. Marc (2007), **Outsourcing Management Information Systems**, Idea Group Inc (IGI), New Jersey.
- ŞENER, Burhan (1997), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TANYERİ, Mustafa ve AYTEKİN, Fırat (2005), “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:3, ss: 268-279.
- TERY, Lam ve Han Michael (2004), **A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving The Hotel Industry In Shanghai, China**, Hospitality Management, Volume 24, S. 41-56.
- TETİK, Nilifer ve Ören, Erdinç (2007), **Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**, [http://www.mufad.org/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id](http://www.mufad.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id) (Erişim Tarihi: 19.10.2008).

- TÜLÜCE, Perihan (2001), **Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları**, <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1033> (19.10.2008).
- TÜRKSOY Adnan ve YÜRİK Özkan (2007a), “Konaklama İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Yiyecek İçecek Hizmetlerinin İşletme Dışı Firmalar Tarafından Yürütülmesi”, **Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu**, 12-23 Kasım 2007/ İzmir, ss 457-465.
- TÜRKSOY, Adnan ve TÜRKSOY Selcan Seda (2007b), **Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma**, D.E.Ü. İİBF. cilt: 22, sayı:1, ss 83-104.
- TÜRKSOY, Adnan (2006), **Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)**, Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu. [eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf) (15.10.2008).
- YILMAZ, Özgür (2006), **İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YİĞİT, Vahit (2004), **Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Hastane İşletmelerinde Uygulanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YURTSEVER, İzzetin (2004), **Otelcilik Outsourcingte Teslim**, <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18810>, 15.09.2008.

## EKLER

### EK-1: Anket Çizelgesi

#### SAYIN YÖNETİCİ

Aşağıdaki anket, Prof. Dr. Muhsin HALİS danışmanlığında, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı bünyesinde hazırlanan yüksek lisans tezinin bir parçası olup, konaklama işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını incelemek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilen bilgiler başka amaç için kullanılmayacak ve vereceğiniz cevaplar size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir. Araştırmaya yardımcı olmanızı diler, anlayışınız ve katılımınız için çok teşekkür ederim.

**Bilgi için: Bayram AKAY E-Mail: makay041@hotmail.com Tel: 0 536 772 66 47**

#### TANIM: Dış kaynaklardan Yararlanma (bundan böyle DKY olarak yazılacak)

DKY: İşletmelerin daha önceden kendi bünyelerinde yaptıkları temel yetkinlikleriyle direkt ilişkili olmayan işleri, ana faaliyet alanlarına odaklanabilmek amacıyla başka işletmelere devretmeleri ve böylece rekabet koşullarına uyum sağlama ve piyasa performanslarını artırma amacıyla yapısal küçülmeye gitmeleridir. Yani bir otel işletmesinin ana faaliyet alanı olan konaklamaya odaklanmasına yardımcı olarak, yürütülen diğer faaliyetler ya da sunulan hizmetleri başka firmalardan hizmet sözleşmesiyle satın alınmasıdır.

#### Dış Kaynak Kullanım Alanlarının Belirlenmesi

##### 1.Dış Kaynak Kullanım Seviyesinin Ölçülmesi: 1) Aşağıdaki otel faaliyetleri için DKY durumunuz nedir?

Not: 1 Daha Önce Dış Kaynak Kullanıldı, 2 Şimdi Dış Kaynak Kullanılıyor, 3 Gelecekte Dış Kaynak Kullanılabilir, 4 Dış Kaynak Kullanmayı Hiç Düşünmüyorum) Cevap için uygun kutuya "X" işareti yazınız.

Faaliyetler	1	2	3	4	Faaliyetler	1	2	3	4
Üniformalı Hizmetler					Rezervasyon				
Resepsiyon					Santral				
Rezervasyon Sistemleri					Ön Muhasebe				
Oda Temizliği					Kuru Temizleme				
Meydancılar - Gündüz					Çamaşırhane				
Meydancılar - Gece					Halı Temizleme				
Yiyecek İçecek Hizmetleri					Restoran				
F&B Uzmanı					Oda Servisi				
Barlar					Satın Alma ve Depolama				
Konferanslar & Banket					Otomatik Makine Satışları				
Personel Yemekhanesi					Mutfak Operasyonları				
Menü Geliştirme									
Yönetim					Satış ve Pazarlama				
Yazılım- Bilgi Sistemi					Eğitim Faaliyetleri				
Pazar Araştırmaları					Ticari Kredi Yönetimi				
Memnuniyet Araştırması					Muhasebe				
İnsan Kaynakları									
Çocuk Bakımı (Miniclub)					Personel Servisi				
Golf Sahası					Yüzme Havuzu Bakımı				
Hamam ve Sauna					Teknik servis				
Bahçe Düzenlemesi					Otel İçi Satış Yerleri(Market, H.Eşya)				
İç Mekân Bitki İşleri					Su Sporları				
Park Hizmetleri					Animasyon Faaliyetleri				
Güvenlik ve Takip									

##### 2) Aşağıda Dış Kaynaklardan Yararlanma nedenleri ile olumlu ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne

oranda katılıyorsunuz?	Hiç Katılmıyorum		Tamamen Katılıyorum		
a) DKY büyük oranda <b>esneklik</b> sağlar	1	2	3	4	5
b) Uzman tedarikçi <b>daha iyi hizmet</b> sağlayabilir.	1	2	3	4	5
c) DKY <b>yatırım</b> sermayesini artırma ihtiyacını karşılar	1	2	3	4	5

d) DKY hızlı büyümeyi kolaylaştırır	1	2	3	4	5
e) DKY önemli tasarruf sağlayabilir	1	2	3	4	5
f) DKY diğer otellere çok fayda sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
g) Tedarikçi ilgili alandaki faaliyet riskimizi azaltır.	1	2	3	4	5
h) Tedarikçiler geniş kapsamlı iş yaptıkları için ucuza hizmet alınır	1	2	3	4	5
i) Tedarikçi belirsizlikleri, değişen teknolojiyi iyi yönetir	1	2	3	4	5
j) Yöneticiler tedarikçiye riski devredebilir	1	2	3	4	5
<b>3) Aşağıda DKY ile ilgili olumsuzluklar yer almaktadır. Bu olumsuzluklara ne oranda katılıyorsunuz.</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>		<b>Tamamen Katılıyorum</b>		
a) Tedarikçinin performansını değerlendirmek zordur.	1	2	3	4	5
b) Faaliyetler geniş kapsamlı ve dış kaynaktan faydalandığımızda ekonomik değeri lehimize değişmiyor.	1	2	3	4	5
c) Tedarikçi ile sözleşmemiz sona ererse, tedarikçi işletme bilgilerini açığa vurabilir?	1	2	3	4	5
d) Tedarikçi kendi çıkarlarını gözeterek otele zarar verebilir.	1	2	3	4	5
e) Tedarikçinin iş kalitesi otelin itibarına zarar verebilir	1	2	3	4	5
f) Otelin başarısında zamanlama ve koordinasyon kritiktir	1	2	3	4	5
g) Beklenmedik şeylerin sözleşmeye konması zordur	1	2	3	4	5
h) Otelin faaliyetlerinin hepsi temel faaliyetlerdir	1	2	3	4	5
i) Güvenebileceğimiz tedarikçi bulmak zordur	1	2	3	4	5
j) Otel ile uyum içinde çalışacak bir örgüt kültürüne sahip tedarikçi bulmak zordur	1	2	3	4	5
k) DKY Personelin iş tatminini ve motivasyonu yükseltir	1	2	3	4	5
<b>4) Aşağıdaki faktörler rekabetinizi ne oranda etkiler?</b>	<b>Etkili Değil</b>		<b>Çok Etkili</b>		
a) Fiyat	1	2	3	4	5
b) Promosyon	1	2	3	4	5
c) Hizmet Kalitesi	1	2	3	4	5
d) Hizmet Çeşitliliği	1	2	3	4	5
<b>5) Son üç yıl için, rakiplerinize oranla performansınızda ne gibi değişiklikler oldu?</b>	<b>Ortalamanın Çok Altında</b>		<b>Ortalamanın Çok Üstünde</b>		
a) Pazar payı	1	2	3	4	5
b) Satılabilir oda geliri	1	2	3	4	5
c) Yeni hizmetler / ürün geliştirme	1	2	3	4	5
d) Maliyet azaltma programı	1	2	3	4	5
e) Misafir memnuniyeti	1	2	3	4	5
f) Personel eğitimi	1	2	3	4	5
<b>6) Otelinizin performansıyla aşağıdaki hususların beklentilerinizi hangi seviyede karşıladığını 1 ile 5 arasındaki bir değeri işaretleyiniz. 1 beklentinin çok altında, 5 beklentinin çok üstünde anlamındadır.</b>					
	<b>Beklentimizin Çok Altında</b>		<b>Beklentinizin Çok Üstünde</b>		
Yatırımın Geri Dönüşü	1	2	3	4	5
Kar Marjı	1	2	3	4	5
Otelin Kârlılığı	1	2	3	4	5
Doluluk Oranı	1	2	3	4	5
Odabaşına Ekstra Gelir(oda fiyatı dışındaki harcama)	1	2	3	4	5
Yenilikçi Ürün Ve Hizmetlerin Varlığı	1	2	3	4	5
İş tatmini / Çalışanların motivasyonu	1	2	3	4	5
İstihdam istikrarı	1	2	3	4	5

Personel ücretlendirme ve Ödüllendirme	1	2	3	4	5
Misafirlerin Tatmin seviyesi	1	2	3	4	5
Tur Operatörleriyle Memnuniyet Seviyesi	1	2	3	4	5
Tedarikçilerle İlişkilerdeki Memnuniyet Seviyesi	1	2	3	4	5
Misafirlere Sunulan Hizmet Kalitesi	1	2	3	4	5

7) Aşağıdaki soruları evet ya da hayır olarak cevaplandırınız	Evet	Hayır
DKY uygulamasına gitmeden önce, DKY uygulaması yapan işletmelerden bilgi aldınız mı?		
Dış kaynak kullanmadan önce, detaylı bir şekilde tedarikçi için bir şartname hazırlamış mıydınız?		
DKY için potansiyel tedarikçiler ararken, tedarikçiye sunulmak üzere teklif formu hazırladınız mı?		
DKY misafirlerinizin isteklerine daha hızlı bir şekilde cevap verdiğinizi düşünüyor musunuz?		

### İşletme ve Katılımcı Bilgileri

Otelin Adı: ..... Anketi Cevaplandırmanın Görevi: .....

#### Otel Bilgileri

Otelinizin yaklaşık büyüklüğü nedir?	Oda sayısı: .....	Restoran Sayısı: .....
Lütfen otelinizin pazar bölümünü belirtiniz? (Toplam 100 %)	Tur Grupları .....% Münferit Konaklama:.....% (Toplam % 100)	Yerli Misafir.....% Yabancı Misafir.....% (Toplam % 100)
Otelinizin Sahiplik Türü	<input type="checkbox"/> Aile işletmesi <input type="checkbox"/> Ulusal bağımsız işletme <input type="checkbox"/> Yabancı bağımsız işletme <input type="checkbox"/> Franchising	<input type="checkbox"/> Yönetim Sözleşmeli <input type="checkbox"/> Ulusal Zincir İşletme <input type="checkbox"/> Yabancı Zincir İşletme

Oteliniz zincir otel ise zincirin yaklaşık kaç oteli var? Türkiye'de: ..... Dünyada: .....

#### Dış Kaynak Kullanım ile ilgili olarak aşağıdaki sorulara kısa cevaplar veriniz:

a) İşletmeniz için **Dış Kaynak Kullanımına** karar vermenizde etkin olan muhtemel gerekçe/ler aşağıda sıralanmıştır. Buna göre gerekçelerinizi, sizin için önem düzeyine göre numaralandırarak işaretleyiniz.

- ( ) Rakiplere üstünlük elde etmek, ( ) Yatırım harcamalarını azaltmak  
( ) Belli alanlardaki risk taşeronlara transfer etmek ( ) İleri teknolojiye ulaşabilmek  
( ) Öz yeteneklere odaklanarak daha iyi hizmet vermek, ( ) O işi daha iyi yapana devretmek,  
( ) Hantal yapıdan kurtularak daha optimal bir büyüklüğe ulaşmak için

b) Tedarikçi seçiminizde etkili olan faktörleri öncelik sırasına göre (1 çok önemli, 2 önemli, 3 az önemli, olarak) belirtiniz?

- ( ) Tedarikçinin tecrübesi ve tanınırlığı ( ) Tedarikçinin finansal durumu  
( ) Tedarikçinin güvenilirliği ( ) Tedarikçinin fiyat teklifi  
( ) Tedarikçinin beceri ve kabiliyeti ( ) Diğer (belirtiniz).....

c) Daha önce DKY ile sağladığınız fakat şu anda iç kaynaklarca yürüttüğünüz faaliyetiniz(leriniz) var mı? Eğer böyle bir durum var ise, niçin DKY'dan vazgeçtiniz?

- ( ) Sözleşmenin eksik yapılması ( ) Yanlış tedarikçi seçimi ( ) Amaçların yanlış belirlenmesi  
( ) Tedarikçi ile ilişkilerin yönetilememesi ( ) Tedarikçinin tecrübesizliği ( ) Diğer (belirtiniz).....

d) DKY uygulamasının başarılı olabilmesi için sizce en önemli etken nedir? Öncelik sırasına göre (1 çok önemli, 2 önemli, 3 az önemli, olarak) belirtiniz?

- ( ) Uygulama ile ilgili amaçları doğru olarak belirleme ( ) Tedarikçi seçimi  
( ) Fiyat / Performans analizlerinin doğru olarak yapılması ( ) Sözleşme hazırlama  
( ) Hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi ( ) DKY ilişkisi yönetimi

## ÖZGEÇMİŞ

Bayram AKAY, 12 Nisan 1982 tarihinde Burdur'un Altınyayla ilçesinde doğdu. İlköğretimini aynı ilçede tamamladı. Ortaöğretimini 2000 yılında Fethiye Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinde tamamladı. 2006 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulundan mezun oldu. Lise ve üniversite eğitimi süresince Antalya'da Gypsophila Holiday Village, Belek Beach Resort Hotel, Club Pacific Tatil Köyü ve Sillyon Resort Hotel gibi dört ve beş yıldızlı otel işletmelerin önbüro bölümünde çalıştı. 2007 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı. İngilizce ve Almanca bilmektedir.