

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Muhammet KESGİN

**OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI:
ANTALYA'DA FAALİYETTE BULUNAN 4 VE 5 YILDIZLI
OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Danışman

Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI , GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

1. 1. Dış Kaynak Kullanımı Tanımı	5
1. 2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihi Gelişimi	7
1. 3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yaklaşımlar	10
1. 3. 1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Economics)	11
1. 3. 1. 1. Varlıkların Özgünlüğü (Assets Specificity)	12
1. 3. 1. 2. Belirsizlik (Uncertainty)	14
1. 3. 1. 3. Sıklık (Frequency)	14
1. 3. 2. Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource Based View)	14
1. 3. 3. Yetkinlik Temelli Yaklaşım (The Competence Based View)	15
1. 3. 3. 1. Temel Yetenek Kavramının Tanımı	17
1. 3. 3. 2. Yeteneklerin Hiyerarşisi	18
1. 3. 3. 3. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi	20
1. 4. Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı	23
1. 5. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri ve Faydaları	26
1. 6. Dış Kaynak Kullanım Dereceleri	28
1. 6. 1. Bireysel Faaliyetler Seviyesinde	29
1. 6. 2. Fonksiyonel Faaliyetler Seviyesinde	29
1. 6. 3. İşlemsel Faaliyetler Seviyesinde	29
1. 7. Dış Kaynak Kullanımında Eğilimler	30
1. 7. 1. Dünyada Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları	31
1. 7. 2. Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları	34
1. 8. Dış Kaynak Kullanımında Riskler ve Sakıncalar	35

İKİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI,
GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

2. 1. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı	37
2. 2. Otelcilikte Dış Kaynak Kullanımı Eğilimi ve Dünyadan Örnekler	40
2. 3. Otelcilikte Dış Kaynak Kullanılan Fonksiyonlar	41
2. 3. 1. Yiyecek ve İçecek Bölümü Dış Kaynak Kullanımı	41
2. 3. 1. 1. Yiyecek ve İçeceğin Otel İçin Önemi	44
2. 3. 1. 2. Restoranlarda Dış Kaynak Kullanımı	44
2. 3. 1. 3. Diğer Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı	45
2. 3. 2. Odalar Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı	46
2. 3. 2. 1. Resepsiyon, Rezervasyon ve Üniformalı Hizmetlerde DKK	46
2. 3. 2. 2. Kat Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı	47
2. 3. 3. Destek Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı	48
2. 3. 3. 1. Bilişim Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı	48
2. 3. 3. 2. Enerji Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı	49
2. 4. Otellerde Dış Kaynak Kullanımı İhtiyacının Belirlenmesi	49
2. 5. Otelcilikte Dış Kaynak Kullanımında Riskler ve Endişeler	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI
UYGULAMALARI ÜZERİNE ANTALYA'DA FAALİYETTE BULUNAN
4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	52
3. 2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	53
3. 3. Araştırmanın Yöntemi	54
3. 3. 1. Araştırmanın Değişkenleri	54
3. 3. 1. 1. Otel Faaliyetleri	54
3. 3. 1. 2. Dış Kaynak Kullanımı Düzeyi ve Eğilimi	55
3. 3. 1. 3. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları	56
3. 3. 1. 4. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları	56
3. 3. 1. 5. Otel Performansı	56
3. 3. 1. 6. Hizmet Operasyonlarının Özgünlüğü	57

3. 3. 1. 7. Hizmet Operasyonlarının İkame Edilebilirliği	57
3. 3. 1. 8. Hizmet Operasyonunun Rekabet Gücü veya Performansı	57
3. 4. Analizler	58
3. 5. Araştırmanın Bulguları	59
3. 5. 1. Otel Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Mevcut Düzeyi	59
3. 5. 2. Otel Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Eğilim Düzeyi	60
3. 5. 3. Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Algılamaları	62
3. 5. 4. Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Sakıncaları Algılamaları	64
3. 5. 5. Otel Faaliyetlerinin Ürün İçindeki Önemi	65
3. 5. 6. Otel Faaliyetinin Özgünlüğü	66
3. 5. 7. Otel Faaliyeti İçin Gerekli Bilgi ve Enformasyon Düzeyi	67
3. 5. 8. Otel Faaliyeti Dış Kaynak Kullanımı İşlem Maliyeti Düzeyi	68
3. 5. 9. Otel Faaliyetinin Çalışanlarca İkame Edilebilme Zorluğu	69
3. 5. 10. Otel Faaliyetinin Kalite Düzeyi	70
3. 5. 11. Otel Faaliyetinin Maliyet Düzeyi	72
3. 5. 12. Otel Performans Düzeyi	73
3. 5. 13. Dış Kaynak Kullanımı ve Otel Performansı Arasındaki İlişki	74
3. 5. 14. Antalya'daki Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Eğilimi	75
3. 5. 15. Kanarya Adaları ve Antalya DKK Mevcut Düzeyi Karşılaştırması	77
3. 5. 16. Kanarya Adaları ve Antalya DKK Eğilimi Karşılaştırması	78
SONUÇ VE ÖNERİLER	80
KAYNAKÇA	85
ANKET FORMU	91
ÖZGEÇMİŞ	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa
Şekil 1. 1.	Kor Fikrinin Yönetim Uygulamalarındaki Etkileri	10
Şekil 1. 2.	Yetenekler Hiyerarşisi	18
Şekil 1. 3.	Yetenekler, Beceriler ve Stratejik Hiyerarşi	19
Şekil 3. 1.	Antalya'daki Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Eğilimi	75
Şekil 3. 2.	Kanarya Adaları ve Antalya DKK Mevcut Düzeyi Karşılaştırması	77
Şekil 3. 3.	Kanarya Adaları ve Antalya DKK Eğilimi Karşılaştırması	78

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 1.1	İşletme Sınırlarının Dört Boyutu	9
Tablo 1.2	Yüksek Profilli İşletmelerin Temel Yetenekleri	21
Tablo 1.3	Taktiksel ve Stratejik Nedenler	26
Tablo 1.4	Kansas City ve Mumbai Çağrı Merkezlerinin Maliyet Karşılaştırması	32
Tablo 1.5	Büyük Dış Kaynak Kullanımı Anlaşmalarından Örnekler	33
Tablo 2.1	Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Fayda ve Sakıncaları	42
Tablo 2.2	Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri	43
Tablo 2.3	Otel ve Restoran İşletmeleri Stratejik Ortaklıkları	45
Tablo 3.1	Otel Bölümleri ve Sunulan Hizmetler	55
Tablo 3.2	Otel Faaliyetlerine İlişkin Mevcut Dış Kaynak Kullanımı Düzeyi	59
Tablo 3.3	Otel Faaliyetlerine İlişkin Dış Kaynak Kullanımı Eğilimi	61
Tablo 3.4	Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Algılamaları	62
Tablo 3.5	Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Sakıncaları Algılamaları	64
Tablo 3.6	Otel Faaliyetlerinin Ürün İçindeki Yeri	65
Tablo 3.7	Otel Faaliyetinin Özgünlüğü	66
Tablo 3.8	Otel Faaliyeti İçin Gerekli Bilgi ve Enformasyon Düzeyi	67
Tablo 3.9	Otel Faaliyeti Dış Kaynak Kullanımı İşlem Maliyeti Düzeyi	68
Tablo 3.10	Otel Faaliyetinin Çalışanlarca İkame Edilebilme Zorluğu	69
Tablo 3.11	Otel Faaliyetinin Kalite Düzeyi	71
Tablo 3.12	Otel Faaliyetinin Maliyet Düzeyi	72
Tablo 3.13	Otel Performans Düzeyi	73
Tablo 3.14	Dış Kaynak Kullanma ve Otel Performansı Arasındaki İlişki	74

ÖZET

Çağımız rekabet çağıdır. İşletmeler bu rekabet çağında sürdürülebilirliklerini sağlamak için bütün yolları denemektedirler. Outsourcing (dış kaynak kullanımı) bu yollarından sadece biridir ve son yıllarda çok tartışılmakta, üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. Aslında işletmelerce çeşitli şekillerde yıllardır uygulanan bu kavram son 15 yıldan beri farklı bir şekilde tanımlanarak uygulanmaktadır. Bugün ulaştığı boyutuyla neredeyse girmedığı sektör ve işletme kalmamış durumdadır.

Otelcilik sektörü de bu gelişmelerden etkilenmektedir. Oteller, geleneksel olarak daha önce kendi verdikleri dış kaynak kullanımı hizmetini satın alan durumuna dönüşmüşlerdir. Bu çalışmada, otellerin hangi faaliyetlerini dış kaynaklardan sağladıkları ve bu konuyla ilgili eğilimleri araştırılmıştır. Araştırma kısmında Antalya'da faaliyette bulunan otellerin dış kaynak kullanma düzeyleri ve eğilimleri tespit edilmiştir. Otellerin, hizmetlerini kendileri gerçekleştirmek yerine dış kaynaklı işletmelerden alma konusundaki tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT**OUTSOURCING IN HOTELS:
A STUDY IN 4 AND FIVE STARS HOTELS IN ANTALYA****Muhammet KESGİN**

It is the age of competition. Firms, in this age of competition are trying all the ways possible to sustaine. Outsourcing is only one of this ways, it has been discussed in recent years a lot and many research have been done about it. In fact, for years it has been used and defined with different ways but it has been changed for fifteen years. Today, with the extent of outsourcing, perhaps there is no sector and company who does not use it.

Hotel sector is also being affected from this developments. Hotels as traditional suppliers of services are being the buyers of outsourcing services. In this study, which hotel's activities are being outsourced, the extent of outsourcing and tendency to outsource in the hotels of Antalya are determined. The predisposition of hotels' managers about outsourcing versus insourcing had also been determined.

ÖNSÖZ

Dış kaynak kullanımını araştırma konusu olarak seçmemde ve çalışmalarım da her türlü desteği sunan Alanya İşletme Fakültesi Dekanı ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet Aktaş'a; araştırmanın sonuçlandırılmasındaki katkılarından ötürü Arş. Gör. Bahattin Özdemir'e; konuyla ilgili Türkiye'deki uygulamalardan örnekler vererek çalışmaya katkıda bulunan Euroserve Antalya Bölge Satış ve Operasyon Koordinatörü Sayın Caner Şişmantürk'e; hayatımın her döneminde ama özellikle yüksek lisans çalışmalarım boyunca maddi ve manevi desteklerinden ötürü çok değerli anneme ve babama ve her konudaki sabrı ve yardımı için eşime teşekkürü bir borç bilirim.

Muhammet KESGİN

GİRİŞ

Harvard Business Review tarafından 20. yüzyılın en önemli ve en yeni yönetim fikri ve uygulaması olarak görülen outsourcing (dış kaynak kullanımı) başta ABD olmak üzere batı ekonomilerinin büyümesinde ve başarısında kilit nokta olarak görülmektedir (Sibbet, 1997, 10). Yönetim uzmanı Peter Drucker, dış kaynak kullanımının ulaştığı büyüklüğü "eğer bana Amerika'daki en hızlı büyüyen endüstriyi sorarsanız-cevap dış kaynak kullanımındır" diyerek ifade etmektedir¹.

Quinn ve Hilmer (1994, s.43), günümüzde iki yeni stratejik yaklaşımın, uygun biçimde birleştirildiğinde işletmelerin yetkinlik ve kaynaklarını diğer stratejilere oranla çok daha etkin biçimde kullanmalarına olanak sağladığını belirtmektedirler. Bu iki yeni yaklaşım;

1. İşletmenin temel yetenekleri kapsamındaki kaynaklarına konsantre olarak rekabet gücü sağlamak ve müşterilerine benzersiz değerler yaratmak.
2. İşletme açısından stratejik önemi olmayan ve gerçekleştirilmesinde özel bir yeteneğe ihtiyaç duyulmayan hizmetlerini-geleneksel olarak bir işletmenin ayrılmaz bir bütünü gibi duran hizmetler de dahil olmak üzere-stratejik olarak dış kaynaklardan sağlamaktır.

Dış tedarikçilerce daha etkili ve verimli sunulan mal ve hizmetlerin işletmelere rekabet avantajı kazandırması, dış kaynak kullanımı kavramının önemli bir yönetim yaklaşımı haline gelmesini sağlamıştır. Bir yönetim uygulaması olarak belki de 200 yılı aşkın süredir var olan dış kaynak kullanımı son 15 yıl içinde akademisyenler, danışmanlar ve endüstri forumlarının katkısıyla popüler bir stratejik yönetim aracı halini almıştır. Bu 15 yıllık süreç içerisinde ekonomik değeri, stratejik önemi ve dış kaynak kullanımına gidilen fonksiyonların kapsamı değişmiştir. Rutin ve değer üretmeyen güvenlik, temizlik ve yemek hizmetleri gibi fonksiyonlardan, temel destek ve değer yaratan bilgi teknolojileri, lojistik ve muhasebe gibi fonksiyonlar ile dizayn ve belirli üretim süreçleri gibi temel üretimle ilgili fonksiyonlara kadar yaygın bir uygulama alanı bulmaya başlamıştır (McCarthy ve Anagnostou, 2004, s.62).

¹ Corbett, 2004, s.3; Peter F.Drucker, comments at the Special Libraries Association Annual Conference 2002, Los Angeles, CA, June 10, 2002.

Prahalad ve Hamel (1990, s.79), global rekabette hüküm sürmenin en güçlü yolunun bir çok işletme tarafından hala görülmeyeceğini ifade etmektedirler. 1980'ler boyunca üst yöneticiler, işletmelerini yeniden yapılandırma, toplama ve kademe azaltma kabiliyetlerindeki başarılarına göre değerlendirilirken, 1990'lardan itibaren büyümeyi mümkün kılacak temel yeteneklerini tanımlama, geliştirme ve yaygınlaştırma becerilerine göre değerlendirilmeye başlanmışlardır (Prahalad ve Hamel, 1990, s.79).

Önceleri beceri eksikliği, kapasite noksanlığı, finansal baskılar veya teknolojik hatalar nedeniyle işletmelerin gerçekleştiremedikleri fonksiyonlarını sağlamak için başvurdukları dış kaynak kullanımı, şimdi işletmelerce yeniden yapılanma aracı olarak kullanılmaktadır ve işletmelerin bu konuda oldukça başarılı oldukları görülmektedir (Greaver, 1999, s.13).

Dış kaynak kullanımının yeniden yapılanmada bir araç olmasını sağlayan değişikliklerden bazıları şunlardır (Greaver, 1999, s.12):

- Geniş kurumsal yapılar artık rekabet avantajı sağlamamaktadırlar,
- Küçük, çevik ve niş yarışçılar (işletmeler) endüstrilerini ve maliyet yapılarını bir gecede değiştirebilmektedirler,
- Global ekonomide rekabet baskısı işletmeleri daha sert etkilemektedir,
- Ürün ve hizmet üretim süreçleri ileri derecede azalmıştır ve zaman temelli rekabet daha hızlı tepki vermeyi talep eder hale gelmiştir,
- Yatırımcılar ve analistler sonuç odaklı, başarı getiren yönetimler arzulamaktadırlar,
- 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,
- Son teknoloji ve bilgi, rekabet silahları olarak görülmeye başlanmıştır ancak bunlara sahip olmak ve işletmeye katarak başarılı sonuçlar almak, işletmeler için çok pahalı olmaktadır.

Temel yetkinlik ve dış kaynak kullanımı arasındaki bağlantı Tom Peters'in "*Do, what you do best, outsource rest, en iyi yaptığını yap gerisini dış kaynaklara yaptır*" sözüyle; yöneticilere işletmelerinin temel yeteneklerine odaklanmalarını ve geriye kalan bütün diğer

faaliyetlerini dış kaynaklara yaptırtmalarını tavsiye eden görüşle sağlanmışır (Corbett, 2004, s.9).

Geçmişte imalat sanayinde yedek parça ve bilgi teknolojileri alanlarında söz konusu olan dış kaynak kullanımının, günümüzde belki de girmediği sektör ve işletme kalmamıştır. İşletmeler, artık teknik beceri gerektiren alanlarda kendi personelini istihdam etmek yerine dışarıdan tedarikçilerce sağlanan hizmetlerle bu faaliyetlerini gerçekleştirmeyi tercih eder duruma gelmişlerdir (Greaver, 1999, s.15).

Dış kaynak kullanımı, bir çok işletme tarafından başvuru ancak tam olarak bilinmemesinden dolayı çok az işletme tarafından başarıyla uygulanabilen bir yaklaşımdır (Blumberg, 1998, s.7). Dış kaynak kullanımı kavramının, özellikle maliyet azaltmayı amaçlayan kısa dönemli sonuçlar üreten taktiksel yaklaşımı, günümüzde kendini rekabet avantajının sağlandığı ve geliştirildiği stratejik yaklaşıma bırakmaktadır (McIvor, 2000, s.23).

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin daha önce kendi içinde gerçekleştirdiği bazı hizmetlerini yada iş süreçlerini dış kaynaklı başka işletmeye yaptırtmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu çalışmada dış kaynak kullanımı, maliyet ve riskin azaltılması ile verimliliğin artırılmasında, bir otelin konusunda uzman bir hizmet sağlayıcı tarafından belirli otel fonksiyonlarının stratejik birlik şeklinde de olabilecek biçimde yürütülmesini sağlayan bir yönetim stratejisidir. Bu strateji, otellerin çabalarını temel yetenekler üzerine odaklayarak, sürekli değişen çevreye uyum yeteneğini güçlendirmeye olanak sağlar.

İşletme, kendi temel yetkinlikleri dışındaki konularda dış kaynak kullanımına eğilimli olsa bile, pazardaki tedarikçilerin durumu, dış kaynak kullanımını cazip olmaktan çıkarabilir. Pazarın büyüklüğünün yeterli olması halinde aşırı güçlü tedarikçiler işletmeleri kendilerine bağımlı hale getirebilirler. Tedarikçilerin az veya zayıf olmaları durumunda, hizmetleri yeterince iyi yürütememeleri söz konusu olabilir (Quinn, 1994, s. 44-45).

Dış kaynak kullanımı Antalya'da özellikle son yıllarda otel ürünü için gerekli yiyecek içecek, çamaşırhane, temizlik, teknik servis, bahçe ve peyzaj, güvenlik hizmetleri gibi faaliyetleri sunan hizmet sağlayıcıların (tedarikçiler) kurulması ve sayılarının artmasıyla yaygınlaşmaktadır. Bu sert rekabet ortamında otel hizmetlerinin dış kaynaklarca sağlanmasının faydaları yanında, stratejik risklerinin de neler olduğu bilinmelidir. Dış kaynak kullanımı uygulamasında ne kadar ileri gidilebileceğinin, limitlerinin ne olduğunun

belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca hangi hizmetlerin otelin asıl işi olduğu, hangi hizmetlerin asıl işi olmadığı işletmelerin kendi özelliklerine göre belirlenmelidir.

Birinci bölümde, dış kaynak kullanımının tanımı ve tarihsel gelişiminin ardından konuyla ilgili yaklaşımların üzerinde durulmuştur. İşletmeleri, dış kaynak kullanımına iten nedenler, dış kaynak kullanımının sağladığı faydalar ve olası riskler incelenmiştir. Ayrıca, dış kaynak kullanımının ulaştığı büyüklük ve dereceleri yer almaktadır.

İkinci bölümde otel işletmeleri açısından dış kaynak kullanımı ve bununla ilgili kavramlar küresel düzeyde örneklerle ele alınmıştır. Otelin bölümleri bazında uygulanan stratejilerin fayda ve sakıncaları daha önceki çalışmaların da incelenmesiyle anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde otel işletmelerinde dış kaynak kullanımına yönelik Antalya şehir merkezinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılan araştırmanın sonuçları incelenmiştir. Bu araştırmanın sonuçları , İspanya Kanarya Adaları'ndaki otel işletmelerinde yapılan benzer bir çalışmanın sonuçları ile birlikte değerlendirilerek iki ülkedeki dış kaynak kullanımı uygulamaları karşılaştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

1. 1. Dış Kaynak Kullanımı Tanımı

Dış kaynak kullanımı kavramı, 1980’li yıllardan beri kullanılsa da 1990’lı yıllardan itibaren bir iş modeli ve yönetim stratejisi olarak yaygınlaşmıştır. Oxford English Dictionary dış kaynak kullanımını “Bazı mal yada hizmetleri, bir sözleşme kapsamında işletme dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlamaktadır².

Dış kaynak kullanımı en basit haliyle “Daha önce işletme içinde üretilen bir mal yada hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir” (Lacity ve Hirschheim, 1993, s.74).

Greaver (1999, s.3), dış kaynak kullanımını, “İşletmenin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki işletme veya işletmelere devretmesi” olarak tanımlamaktadır.

Dış kaynak kullanımını, Engelke, “Seçilmiş mal ve 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 dağıtımı için yeni tedarikçilerin bulunması”; Neale, “Belli faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi ve yürütülmesinin, işletme dışında üçüncü bir tarafa devredilmesidir” şeklinde tanımlamaktadırlar (Embleton ve Wright, 1998, s.94).

İşletmeler asli faaliyetlerinin dışındaki işleri dünyanın herhangi başka bir yerindeki işletmelere yaptırabilme imkanına kavuşmuşlardır. Bu yeni iş yapma biçimleri küresel dış kaynak kullanımı olarak da ifade edilmektedir. Küresel düzeyde dış kaynak kullanımı, gelişmekte olan piyasalardaki girişimciler için yeni iş fırsatları sunmaktadır. Küresel anlamda dış kaynak kullanımı şu şekillerde görülmektedir (www.whatis.com, 03.05.2005):

² http://www.oup.com/oald-bin/web_getald7/index1a.pl (10.08.2005)

Komşu Ülkede Dış Kaynak Kullanımı (Nearshore Outsourcing), işlerin kendi ülkesi yerine komşu ülkelerde yaptırıldığı uygulamadır. Örneğin, ABD’de bir çok iş, Kanada ve Meksika’da dış kaynak kullanımı yoluyla yaptırılmaktadır.

Yurt İçi Dış Kaynak Kullanımı (Onshore Outsourcing) , ülkemizde fason olarak adlandırılan bu uygulamada bir işletme, işi kendi ülkesinde başka bir işletmeye yaptırtmaktadır.

Ülke Dışı Dış Kaynak Kullanımı (Offshore Outsourcing) , işletmenin kendi ülkesi dışındaki siyasi istikrarı olan, işgücü ve vergi tasarruflarının sağlanabileceği gelişmiş ülkelere bilişim teknolojileriyle ilgili süreçleri ihraç edilerek o ülkelerde gerçekleştirilmesini ifade eder.

Türkçe kaynaklarda “Dış kaynak kullanımı” terimi ile aynı anlamı olarak dış kaynaklardan yararlanma, outsourcing, dışsal tedarik ve işi dışarıya verme terimleri de kullanılmaktadır.

Ataman, (2002, s.338), dış kaynak kullanımını, “Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış tedarikçilerden sağlayarak değer yaratmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma, uygun olarak yönetildiği takdirde işletmenin yönetim yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olan ve onun rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunan çağdaş bir yönetim tekniğidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.396).

Dış kaynak kullanımı bir organizasyonun belirli bir sürecinin sahipliğini bir tedarikçiye aktardığı durumda ortaya çıkar. Burada önemli nokta kontrolün de devrediliyor olmasıdır. Bu tanım dış kaynak kullanımını kontrolün işletmede kaldığı, yani tedarikçiye neyi nasıl yapması gerektiğini söylediği geleneksel işletme tedarikçi ilişkisinden farklılaştırmaktadır. Dış kaynak kullanımında, işletme tedarikçiye işleri nasıl yapması gerektiğini değil hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini söyler ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını tedarikçiye bırakır.

1. 2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihi Gelişimi

Dış kaynak kullanımı yada daha önceleri ifade edildiği şekliyle “contracting out” sözleşmeye dayalı iş yaptırma terimiyle ifade edilen yaklaşım tarihsel olarak da uygulama alanı bulmuştur. Roma İmparatorluğunda taşeronlar, verimli ve sistematik bir şekilde vergileri toplama amacıyla kullanılmaktaydı. 18. ve 19. yüzyıllarda İngiltere’de sokak lambalarının bakımı ve işletilmesi, hapishanelerin yönetimi, kamuya ait anayolların bakımı, vergilerin toplanması, normal ve endüstriyel atıkların toplanması hizmetlerinin sağlanması için özel sektörle bir anlaşma ile bu hizmetlerin yerine getirilmesi sağlanmıştır. Benzer uygulamalara ABD, Avustralya ve Fransa’da da tanık olunmaktaydı. ABD ve Avustralya’da posta dağıtımı 19’uncu yüzyılın büyük çoğunluğunda özel girişimcilerce sağlanmaktaydı. Demiryollarının inşası ve yönetimi ile su dağıtımı ve depolama hizmetleri için Fransa’da rekabetçi müteahhitlerden yararlanılıyordu. Bu nedenle, Endüstri Devrimi öncesi ve esnasında hükümet ve özel sektör arasında ekonomik organizasyonların sağlanmasında belli hizmetlerin görülmesi için taşeronluk başvuru bir yöntemdi (Kakabadse ve Kakabadse, 2002, s.189).

Bu tür hizmetler, II. Dünya Savaşı yıllarında da yapılmaktaydı. O yıllarda bilgi sistem elemanları ABD Hükümetine hizmetler sunuyorlardı. Bu anlamda dış kaynak kullanımı, taşeronla iş yaptırma (suncontracting), ortak girişim (joint venture) ve stratejik ittifak (strategic alliances) kavramına benzemektedir ve bunlar yüzyıllarca ötesinden beri kullanılmaktadır. O yıllarda dış kaynak kullanımı uygulamaları (Greaver, 1999, s.10);

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

Belirtmek gerekir ki, dış kaynak kullanımı , sözleşmeye dayalı iş yaptırma ile (contracting out) aynı anlamda değildir. Sözleşmeye dayalı iş yaptırma, işletme dışındaki bir tedarikçi ile iş temelinde bir çalışma alanının ayrılması demek 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 (Embleton, 1998, s.94).

1930'larda Ford Motor Company gibi işletmelerce kontrolün elde tutulması, verimliliğin artırılması, belirsizliklerin kaldırılması gibi nedenlerle konglomerasyon (çeşitlenme), yatay ve dikey bütünleşme gibi entegrasyonlara gidilmekteydi. The Ford Motor Company, işletmesinin sınırlarını değiştirerek tedarik zincirinin bir parçası olan maden işletmeleri, nakliye işletmeleri, demiryolu taşıma işletmeleri ve lastik işletmeleriyle gerek satın alma gerekse entegrasyonla birleşmeye gidiyordu. Bu strateji yalnızca sahiplik sağlamakla kalmıyor aynı zamanda pazarın ve tedarik zincirinin kontrolünü kolaylaştırıyordu ve bu sayede işletmelere ölçek ekonomilerinden yararlanma imkanı sunarak işletmelerin pazarda daha güçlü konuma gelmelerine yardımcı oluyordu (McCarthy ve Anagnostou, 2004, s.61).

Dış kaynak kullanımının, bu kadar çok tartışılıyor olması, işletmenin sınırlarıyla ilgili yönetimlerin kararını belirleyen etmen olarak algılanıyor olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler, sınırlara sahiptirler, bunu ne kadar gizleseler de yöneticiler her zaman işletmelerin sınırlarının yeri konusunda kararlar almışlardır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin sınırlarını değişen rekabet koşullarına göre ayarlama için kullanılan araçlardan sadece biridir. Bazı faaliyetlerin, iç kaynaklardan sağlanması da gereklidir. İşletmenin sınırlarıyla ilgili dış kaynak kullanımıyla direkt ilişkili olmayan stratejiler vardır. Bu stratejiler çeşitlenme, yatay ve dikey bütünleşme, destek hizmetlerinin işletme bütünleşmesidir (Lonsdale ve Cox, 2000, s.444). Bu stratejiler Tablo 1.1'de açıklanmıştır.

Savaş sonrası dönemde işletme yöneticileri, akademisyenler ve danışmanlarca konglomeratif, yatay, dikey ve faaliyetlere dayalı bütünleşme stratejilerini uygulamaları konularında teşvik edilmişlerdir. Bu stratejilerin uygulanmasında dört temel fayda vardır (Lonsdale ve Cox, 2000, s.444-459);

- İşletmelere, ölçek ekonomilerinden yararlanma imkanı sağlamaktadır,
- Yatay bütünleşme, büyük pazar gücüne ulaşma imkanı sağlamaktadır,
- Konglomerasyon (çeşitlenme) artırılmış ürün çeşitliliği sayesinde pazarda daha büyük güvenlik potansiyeli sunmaktadır,
- Dikey bütünleşme, potansiyel olarak hammadde , dağıtım kanalları üzerinde daha büyük kontrol imkanı sunmaktadır.

Bu stratejiler, 1970'li yıllarda büyük ve çeşitli işletmelerce daha çok uygulanmaya başlasa da istenilen performans sağlanamıyordu. 1974 yılında Rumelt dikey entegrasyonun başarılı sonuçlar ortaya koymadığını göstermiştir. 1980'lerdeki global durgunlukla birlikte istenilen seviyede olmayan performans iyice azalmıştır ve işletmelerin tam aksi yönde daha az

faaliyetle ilgilendikleri stratejiler uygulamaları yönünde fikir birliği sağlanmıştır. Bu gelişmeler, işletmeler açısından yatay bütünleşme dışındaki yeni stratejik yaklaşımları ön plana çıkarmaya başlamıştır (Lonsdale ve Cox, 2000, s.445).

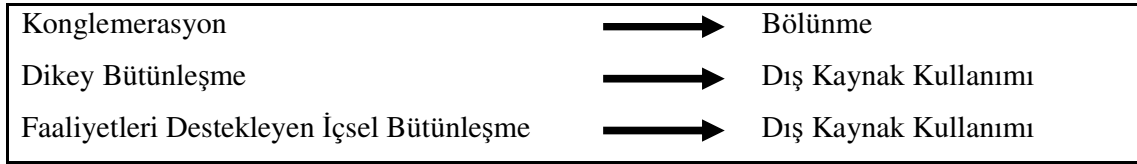
Tablo 1. 1. İşletme Sınırlarının Dört Boyutu

İşletmenin Sınırları	Son Eğilimler
<p>Konglomeratif Bütünleşme: Bir işletmenin, ne aynı tedarik zincirinin farklı aşamasında, ne de aynı tedarik zincirinde rakip olmayan bir başka işletmeyle birleşmesi veya o işletmeyi satın alması yoluyla bütünleşmedir. İşletmenin, sınırlarına tamamen yeni unsurlar içerecek şekilde ve genellikle tedarik zinciriyle ilgisiz unsurların eklenmesine sebep olmaktadır.</p>	<p>1980'lerin başından beri işletmeler kendi sınırları içinde mantıksal yeri olmayan işlerden kendini arındırma konusunda cesaretlendirilmişlerdir. Daimler Benz gibi bir çok işletme bu baskıya boyun eğmek zorunda kalmıştır.</p>
<p>Yatay Bütünleşme: Aynı tedarik zincirinde faaliyet gösteren bir veya birden fazla rakip konumundaki işletmelerin birleşmesi olup, faaliyet alanının aynı kalmakla beraber ölçeğin arttığı bütünleşme türüdür.</p>	<p>Yoğun rekabet ve teknolojik yaratıcılığın artan maliyetleri işletmeleri birleşmeye ve diğer işletmeleri ele geçirmeye yöneltmiştir. Son yıllarda petrol, finansal hizmetler ve otomobil endüstrisinde artan birleşmeler görülmektedir.</p>
<p>Dikey Bütünleşme: Aynı tedarik zincirinin altında veya üstünde yer alan kanal üyeleriyle birleşmek veya onları satın almaya yönelik bütünleşme hareketidir.</p>	<p>1990'larda birinci tedarik zinciri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelik bir eğilim vardır, ancak destek hizmetleri ve ürün dış kaynak kullanımı kadar yaygın değildir.</p>
<p>Faaliyetleri Destekleyen İçsel Bütünleşme: Dikey bütünleşme, bir işletmenin ilk tedarik zinciri yada zincirlerini kapsar, işletmelerin dış kaynak kullanımı yada işletme içi destek faaliyetleri için ek bir kategori oluşturulmalıdır. Asıl tedarik zinciri dışında olmayan fakat çoğunlukla ikinci tedarik zinciri olarak addedilen ve işletme faaliyetlerinin daha iyi yürütülmesi için yapılan birleşmeler veya satın almalar yoluyla bütünleşme hareketidir (Bilgi ve tesis yönetimi gibi).</p>	<p>Destek hizmetlerinin icrası konusunda işletmelerin düşüncesinde radikal bir değişiklik meydana gelmiştir. Tesis yönetimi endüstrisi gelişmiştir bir çok büyük işletmede temizlik, yeme-içme gibi hizmetler üçüncü taraflarca sağlanmaktadır. Bilişim teknolojileri başta olmak üzere lojistik hizmetlerde de yaygın kullanılmaktadır</p>

Kaynak: Lonsdale C., ve Cox A., 2000, s.444-450.

1970'lerde Oliver Williamson, İşlem Maliyeti Yaklaşımı'nda aktiflerin özgünlüğü kavramını geliştirmiş ve işletmelerin işlem maliyetleri üzerine yönetilmesi gerektiğini savunmuştur. Dış kaynak kullanımı stratejisinin, maliyet teorisi içinde güçlü bağlantıları olmasına rağmen bu yaklaşımı ortaya atanlardan değil de 1980'li yılların başında Tom Peters gibi yönetim gurularınca işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları tavsiye edilmiştir (Lonsdale ve Cox, 2000, s.445).

Şekil 1.1'de görülebileceği gibi daha önce tartışılan işletmenin sınırlarını belirleyen dört boyut yeni yaklaşımda 3'e düşmüştür. 1980'lerden sonra işletmelerin dikey entegrasyonlarını azaltmada artan bir eğilim söz konusudur (Lonsdale ve Cox, 2000, s.446).



Şekil 1. 1. Kor Fikrinin Yönetim Uygulamalarındaki Etkileri

Kaynak: Lonsdale C., ve Cox A., 2000, s.445.

1. 3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yaklaşımlar

Küçülme ve dış kaynak kullanımı yaklaşımları ışığında bir çok üst düzey işletme yöneticisi, işletmelerinin sınırlarını belirlemeye odaklanmışlardır. Hangi faaliyetlerin işletme sınırları içerisine getirileceği ve hangi faaliyetlerin dış kaynaklara verilebileceği işletmenin sınırlarını belirlemede stratejik sorulardır. Yanlış faaliyetleri işletmenin sınırları içine getiren işletmeler, stratejik odaklarını kaybetme, kalabalıklaşma ve bürokratikleşme tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Doğru işletme faaliyetlerini işletme sınırları dışına alan işletmeler rekabet avantajını kaybederek “içi boşaltılmış işletme” durumuna düşmektedirler (Barney, 1999, s.137).

Barney (1999, s.137), işletmelerin sınırlarını belirlemede işlem maliyetleri yaklaşımını iyi geliştirilmiş bir yaklaşım olarak görmektedir. Bu yaklaşım, işletmenin kurumsal sınırları içindeki ekonomik değişikliklerin ve dış kaynak kullanımı uygulamalarının hangi koşullarda gerçekleştirilebileceğini belirlemektedir.

Stratejik yönetimde yetkinlik ve kaynak temelli yaklaşımlar dikkatli bir şekilde formüle edildiğinde potansiyel performans gelişimi fırsatı sunabilmektedirler. Temel yetenek yaklaşımı, işletmelere sürekli temel yeteneklerini oluşturan faaliyetlere yatırım yaparak geri kalanını dış kaynaklara vermesini tavsiye etmektedir. Temel yetenekler, işletme için büyümenin temelini ve yönünü belirlemektedir. Benzer olarak kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajını ancak değerli, nadir, kopya edilmesi imkansız, ikame edilemeyen kaynak ve yeteneklerini geliştirerek devam ettirebilir. Kaynak temelli yaklaşım, pazarda sunulan girdilerin satın alınmasını önerir, çünkü bunların işletmenin kendi içinde yaratılması için gerekli maliyete katlanmak sürdürülebilir rekabeti olumsuz etkileyebilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000, s.5).

Dış kaynak kullanımı, genel olarak iki temel yaklaşımla ilişkilendirilmektedir. Bunlar; “İşlem Maliyeti Yaklaşımı” ve “Kaynak Temelli Yaklaşım”lardır. 1990 yılında Prahalad ve Hamel’in ortaya attığı yetkinlik temelli yaklaşım (The Competence Based View), işletmenin temel yetenekleri ve işlerine odaklanarak geriye kalanlarını dış kaynak kullanımı vasıtasıyla sürdürmeyi savunmaktadır.

1. 3. 1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Economics)

Literatürde işlem maliyetleri ile ilgili yaklaşımların çıkış noktası Coase’in 1937 yılında yazdığı “The Nature of the Firm” isimli eseridir. Williamson (1975), Coase’nin çalışmasını daha ayrıntılı işlemiş ve işletme içi işlem maliyetlerinin bazı nedenlerden dolayı piyasa alışverişlerinden daha az maliyetli olabileceğini açıklamaya çalışmıştır (McIvor, 2000, s.23).

Oliver Williamson’un, gelişmesine büyük katkıda bulunduğu bu yaklaşım, işletmeleri açık sistem olarak kabul eder ve ağırlığı işletmenin kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydırmaktadır. Ekonomik işlem maliyetleri olarak da anılan yaklaşım işletme sınırlarının nasıl belirleneceğini açıklamak üzere oluşturulmuştur. İşlem maliyeti yaklaşımı, ekonomik etkinliğin işletmeyi şekillendiren itici güçlerden kaynaklandığını varsaymaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmeler ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri ya pazardan alacaklar yada kendi bünyeleri içinde üreteceklerdir. Bu kararı verirken de; işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek istedikleri bu yaklaşımın ana fikri olan amaçtan almaktadırlar (Koçel, 2003, s.360). İşlemsel zorluklara neden olan faktörler şunlardır (McIvor, 2000, s.23);

1. **Sınırlı Rasyonellik;** Bilgiyi alma, biriktirme ve işleme kapasitelerinin sınırlı olduğunu belirten bir kavramdır.
2. **Fırsatçılık:** Kendi çıkarını maksimize etmeye çalışan bireylerin karşı tarafı aldatma eğilimi içerisinde olmalarını ifade eden kavramdır.
3. **İş Anlaşmalarının Yetersizliği:** Anlaşmanın hacminin yani ekonomik büyüklüğünün yada işlemlerin sıklığının az olmasını ifade eden kavramdır.
4. **Bilgi (Enformasyon) Farklılıkları:** Söz konusu tarafların anlaşma yaptıkları konudaki farklı bilgi düzeyleri, bir tarafın diğer taraftan daha fazla bilgiye sahip olmasını ifade eden kavramdır.

Williamson, işlemlerin maliyetlerinde üç kritik unsur belirlemiştir.

1. Varlıkların özgünlüğü (asset specificity)
2. Belirsizlik (uncertainty)
3. Sıklık (frequency)

1.3.1.1. Varlıkların Özgünlüğü

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken gerçekleştirmek zorunda kaldıkları yatırımları ifade etmektedir. Bu yatırımların, yüksek maliyetlerine yalnız başına mı katlanılacak yoksa bir takım ortaklıklara gidilerek mi gerçekleştirileceğinin kararını etkilemektedir.

İşlem maliyeti yaklaşımı, varlıkların özgünlüğü arttıkça işlemlerin iç kaynaklarca sağlanmasının da artacağını (yani dış kaynak kullanılmayacağını) varsaymaktadır (Lamminmaki, 2005, s.517).

- **Fiziki Varlık Özgünlüğü (Physical Asset Specificity);** Farklı ticari amaçlar için gerçekleştirilmiş fiziki varlık yatırımlarını ifade etmektedir³.
- **Beşeri Varlık Özgünlüğü (Human Asset Specificity):** Yaparak öğrenme şeklinde ortaya çıkan beşeri varlık özgünlüğü, çalışanların sahip olduğu ve eğitimle kazandıkları iş yapma beceri, tecrübe ve bilgilerini ifade etmektedir. Bilgi teknolojileri alanında, özellikle otellerin ihtiyaçlarına yönelik profesyonellere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu alanda çalışanlar, genelde yüksek ücret talep etmektedirler. Personel devir hızının yüksek olması kabul edilemeyeceğinden ve

³ Varlıkların özgünlüğü kavramına ilişkin maddeler Lamminmaki'nin (2005, s.517) adlı eserinden alınmış örneklerin bir kısmı adı geçen eserden bir kısmı da yazarın kendi izlenimlerinden aktarılmıştır.

zaten bu alanda sınırlı personelle çalışıldığından, bu personel risklerine katlanmak yerine, dış kaynak kullanımına gidilmesi uygun görülmektedir. Bu bağlamda, oteller açısından en önemli alanlardan birini oluşturmaktadır.

- **Yer Özgünlüğü (Site Specificity):** Alıcıların ve satıcıların birbirine yakın olduğu, taşıma ve stok tutma maliyetlerini düşük tutmak üzere, tesis yerinin belirlenmesiyle ortaya çıkan yer özgünlüğüdür. Özellikle ABD’de görülen otel restoranlarının bu konunun uzmanı restoran zincirlerince işletilmesi, geçtiğimiz yıllarda Dedeman Antalya Resort Otel’deki diskonun sözleşme ile kiralanması, Sheraton Voyager Antalya Hotel ile Club 29’un yaptıkları çalışma ve oteldeki dükkanların işletmelerinin kiraya verilmesi bu konuda verilebilecek örneklerdir. Bu alanların kiralanması ve ortaklıklarla, yatırım ve işletme maliyetlerinden ve risklerinden ya tamamen yada kısmen kurtulmak söz konusu olabilmektedir.
- **Tahsis Edilmiş Varlık Özgünlüğü (Dedicated Asset specificity):** Genel amaçlı bir tesiste belli bir alıcının isteklerine uygun şekilde faaliyet gösterebilmek üzere yapılan yatırımlarla ortaya çıkan varlık özgünlüğünü ifade etmektedir. Bir otel çamaşırhanesi yada bulaşıkhanesinde kullanılan kimyasalların uygun koşullarda kullanılmasını sağlamak için yatırımlar gerekebilir. Örneğin mutfak çalışanlarının ellerini dezenfekte etmek için kullanılan bir kimyasal için kurulması gerekli olan dispenser maliyeti buna örnek olarak gösterilebilir.
- **Marka Sermayesi (Brand Capital):** Marka alanında ortaya çıkan varlık özgünlüğüdür. Otellerin ünlü restoran markalarıyla gerçekleştirdikleri stratejik ortaklıklardan bahsedilebilir. Ortaklığa gidilen markanın ünü ve iş yapma koşulları önemlidir. Yurtdışındaki otellerde görülen örnekte görüldüğü gibi, otellerin tekstillerini kendileri almak yerine bu hizmeti sunan çamaşırhanelere ait malzemelerden giderebilirler. Eğer çamaşır işletmeninin ünü ve imajı iyiye belli bir süre sonra eskiyecek malzemelerini değiştireceğinden emin olunabilir. Eğer otelin standartlarında tekstil ihtiyacı karşılanmıyorsa sözleşme devam ederken otel zor durumda kalacaktır. Sözleşmeyle tazminat ve maddi kayıplar telafi edilebilir ancak müşteriye karşı olumsuz bir imaj yansıması söz konusu olacaktır.
- **Zaman Özgünlüğü (Temporal Specificity):** Faaliyetlerin zamanlaması ve kontrolünün önemli olduğu durumlardaki yatırımları içeren zaman özgünlüğünü ifade eder. Çamaşırhanesini dışarıda yıkatan işletmelere özellikle yoğun oldukları dönemlerde ve yeterli stok seviyesi söz konusu değilse kullanılan tekstil malzemesinin tesliminin gecikmesi, yada istenilen koşullarda tesise ulaşmaması ve bunu telafi edebilecek yeterli zamanın olmaması gibi durumlarda ortaya çıkan

sorunlardır.Yani o anda orada ihtiyaç duyulan bir hizmetin yerine getirilememesi söz konusudur.

1. 3. 1. 2. Belirsizlik (Uncertainty)

İşletmenin kendisini önceden tahmin edilemeyen şartlara nasıl adapte edeceğiyle ilgilidir. Belirsizlik mal ve hizmetlerin gelecekteki fiyat ve kalitesi yada herhangi bir fiyat ve kalite bileşiminde gelecekteki arz ve talep miktarı hakkında olabilir. Belirsizlik ve sınırlı rasyonellik uzun dönemli sözleşmelerin, müzakere edilmesi ve uygulanmasına ilişkin maliyetlerin artmasına yol açar.

1. 3. 1. 3. Sıklık (Frequency)

İşlemlerin yeterince sık yapılamaması nedeniyle değişim maliyetleri yükselir. Sık yapılamayan işler maliyetleri yüksek olma riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır.

1. 3. 2. Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource Based View)

Bu yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için sahip oldukları kaynakları (varlık ve yeteneklerini) geliştirmelerini ve kullanmalarını önermektedir. Kaynak yaklaşımı, dikkatleri işletmelerin kendi iç çevrelerinin analizi sonucu ortaya çıkacak olan varlık ve yeteneklere çekmektedir (Ülgen ve Mirze,2004, s.76).

Kaynak temelli çalışmaların ortak tezi; rekabet avantajının endüstri yapısında değil, münferit işletmelerin sahip olduğu, kendine özgü taklit edilmesi zor kaynak, bilgi, kabiliyet, temel yetenek ve gizli varlıklardan kaynaklanmaktadır , şeklinde özetlenebilir (Barca, 2000, s.36).

Barney (1991, s.100); “Kaldıraçlama mantığını, işletme performansının, işletmeye özgü, değerli ve taklit edilemez kaynak ve yeteneklerin işletmelere heterojen olarak yayılarak kullanımı ve konuşlandırılmasıyla şekillendirildiğini” ortaya koymaktadır. Eğer bir işletme sürdürülebilir rekabet avantajına sahip ve dolayısı ile sektör ortalamasının üzerinde bir başarı (kar) ortaya koyabiliyorsa, bunun nedeni rakiplere de açık olan ‘dış fırsatlar’ değil işletme içerisinde geliştirilmiş kaynak ve kabiliyetlerden kaynaklanmaktadır. Ancak işletme içerisindeki her kaynak başarıya dayanak oluşturabilecek stratejik bir öneme sahip değildir.

Kaynak ve kabiliyetlerin stratejik önemde olabilmesi için dört özelliğe sahip olması gerekmektedir (Barney, 1991, s.100):

- Değerli olmalıdır,
- Rakipler arasında kıt olmalıdır,
- Kolay taklit edilememelidir,
- Aynı derecede önemli ikamelerinin olmaması gereklidir.

Kastedilen kaynak; yetenekler, değerler, beceriler, kaynaklar, enformasyon ve bilgidir. İşletmeler rekabet avantajı yaratabilecek bu fiziksel, beşeri, teknolojik, finansal ve organizasyonel kaynaklara odaklanmıştır. Otel işletmeleri, konum avantajından yararlanmak için işlerini uluslararası boyutta geliştirmişlerdir (örn. fiziksel kaynak). Bu eğilim uluslararası tecrübeye sahip bir liderlik gerektirmiştir (örn. beşeri kaynak) ve çeşitli uluslararası otelcilik zincirlerince yeni liderlik oluşturulmuştur. Oteller ayrıca misafirlerin check in (giriş) ve check out (çıkış) işlemlerini hızlandırmada, sesli mesaj ve online rezervasyon hizmetlerinde teknolojik kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Çalışanların davranışları ve becerileri gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları rekabet gücü yaratan ve taklit edilemeyen kaynaklardır. Kurumsal kaynaklara örnek olarak, Marriott'un kültürü gerekli son olanakları her pahasına müşterilerine en iyi hizmeti sunmak için sağlamak olarak nitelendirilmiştir (Marriott Temel Değerler ve Kültür). Bu kültür işletmeyi rakipleri karşısında öne çıkararak rekabet gücü yakalamasını sağlamıştır (Kim ve Oh, 2004, s.66-67).

Kaynak temelli yaklaşım, aynı sektördeki işletmelerin birbiri arasındaki kar farklarına dikkat çekmektedir. Sektördeki kar potansiyelinin yüksek veya düşüklüğü işletmelerin uzun dönemde karlılığını belirleyen nihai etken değildir. Nihai belirleyici işletmelerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetlerdir. Rekabet üstünlüğü elde etmek için kaynaklar çeşitli hizmet alanlarında yayılarak üstünlük sağlanmaya çalışılacaktır. İşte bu noktada yeterli iç kaynağa sahip olmayan işletmeler bu eksikliklerini dış kaynaklardan sağlama yoluna gideceklerdir. Elde olmayan kaynakları sağladığı ve rekabet üstünlüğü kazandırdığı sürece dış kaynak kullanımı işletmeler açısından yararlı olacaktır (Barca, 2000, s.36).

1. 3. 3. Yetkinlik Temelli Yaklaşım (The Competence Based View)

1950'lerde rekabet avantajı elde etmenin yolu "operasyonel verimlilik" faaliyetleri olarak vurgulanmaktaydı. 1960'larda "stratejik planlama", 1970'lerde "pazar pozisyonu", 1980'lerde de "mükemmel uygulamalar" rekabet avantajının temel dayanağını oluşturan görüşler olarak

ağır basmaktaydı (Barca, 2005, s.2). İşletmeler, 1990'lerden itibaren entegre tesis olma ve büyüme eğilimlerini terk etmişler ve uzmanlaşmaya ağırlık vermişlerdir. Bu bağlamda, işletmelerin sahip oldukları ve geliştirdikleri 'temel yetkinliklerin' uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı yarattığı iddiası ne sürülmeye ve büyük kabul görmeye başlamıştır.

Günümüzde globalleşmenin etkisiyle iş dünyasında rekabet oldukça yoğun yaşanmaktadır. Her işletmede bulunabilen ve kolaylıkla taklit edilebilen yeteneklere sahip olmak, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmesi ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmesi için yeterli değildir. İşletmelerin kendilerini rakiplerinden ayıran yeteneklere sahip olmaları zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla, işletmeler faaliyetlerini belirli temel yetenekler etrafında toplamak ihtiyaını hissetmektedir. Bu ihtiyaç, işletmelerin kendilerine üstünlük sağlayacak yetenekler üzerine odaklanmalarını gerekli kılmıştır. İşletmelerin rekabet edebilirliğini, temel yetenekleri ve bu yetenekler doğrultusunda geliştirdikleri temel ürün ve hizmetleri belirlemektedir. Bu yetenekleri geliştirebilen işletmeler günümüzde yaşamlarını devam ettirebilecektir. Bu yüzden, işletmeler rakiplerinden üstün olabilmek için mevcut yeteneklerini koruma altına almalı ve yeni yetenekler geliştirmek için sürekli olarak çalışmalıdır (Arslantaş, 2005, s.32).

Yeni büyüme alanları arayışında olan her bir işletme için değer zincirinin hangi aşamalarının dışarıya fason olarak verileceği kararı, büyümeyi önemli olarak etkileyebilecek olan bir karardır. Bu kararı verirken yöneticilerin sıklıkla (ve belki de her zaman) başvurdukları kıstas "temel yetenek" olmaktadır (Kırım, 2005, s.168).

Kendisine has ve rekabet gücü verecek bir yetenek geliştirmek isteyen her işletme temel yeteneklerine odaklanmalıdır. İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır. Bu Şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization) ve organizasyon kademeleri azalacak, hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır (Koçel, 2003, s.387).

Bir işletmenin kendini yeni temel yetenekler yaratmaya adanması, belli ürün, pazar fırsatına bağlanmasına değil, kendisini bir dizi yeni müşteri yararı yaratmaya yada mevcutları iyileştirmeye adanması demektir (Arslantaş, 2005, s.33.). Günümüzün hiper rekabetçi ikliminde, temel yetenek ve dış kaynak kullanımı stratejilerini uygulayan işletmeler düşük maliyetlerle çalışan, geniş müşteri kitlelerine ulaşan, esnek ve pazarlarında en farklı üretici konumuna erişmektedirler.

1.3.3.1 Temel Yetenek Kavramının Tanımı

İngilizce “core competence” kavramı Türkçeye temel yetenek; öz , çekirdek yetenek ve beceri; öz yetenek ve öz yetkinlik şeklinde çevrilmektedir. Kırım A., “core business” kavramını kor iş, dolayısıyla “core competence”si de kor yetenek olarak ifade etmektedir. Kor şeklinde ifade edildiğinde kavram daha iyi anlaşılmaktadır.

Temel yetenek kavramını Prahalad ve Hamel (1990, s.82); “Bir örgütte ürün tasarımı ve üretim için gerekli çoklu teknolojilerin ne şekilde koordine edilip bütünleştirileceği ile ilgili bilgilerin toplamı olarak tanımlamışlardır”.

Koçel (2003, s.387), temel yetenek kavramını; “Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği olarak ifade etmektedir”.

Temel yetenekler bir başka tanıma göre; “Yenilikçi bilgi, özel beceri, özel teknolojiler, enformasyon kombinasyonları ve müşterilerin ürün ve hizmetlere değer vermelerini ve satın almalarını sağlayacak özel çalışma metotlarıdır (Greaver, (1999, s.87).

Bir bütün olarak temel yetenekler, iyi yapılan ve herkesten daha iyi yapıldığı düşünülen işlerdir. Her işletmenin (hatta her insanın) böyle en az bir tane temel yeteneği olmalıdır. Temel yetenekler, yalnızca üretilen mal ve hizmetlerin bir listesi değildir. Dört farklı faktöre dayanırlar (Zyman, 2004, s.3):

Bilgi: Bilinen ve öğrenilmiş şeyler

Tecrübe:Yaşanılanlar

Kaynaklar:Sahip olunanlar

İnsanlar:Yapılan şeyler ve bunları yapma şeklidir.

Temel yetenek; işletmeyi kendi rekabet ortamı içinde tek yapan özelliğidir. Temel yeteneğe sahip olan işletmeler temel teknolojiler, yönetim süreçleri, fiyat-performans oranları ve müşteri hizmet düzeylerinde rakiplerinden daha ileridedirler ve bu özellikleriyle küresel boyutta rekabet olanakları bulunmaktadır (Prahalad ve Hilmer, 1990, s.84).

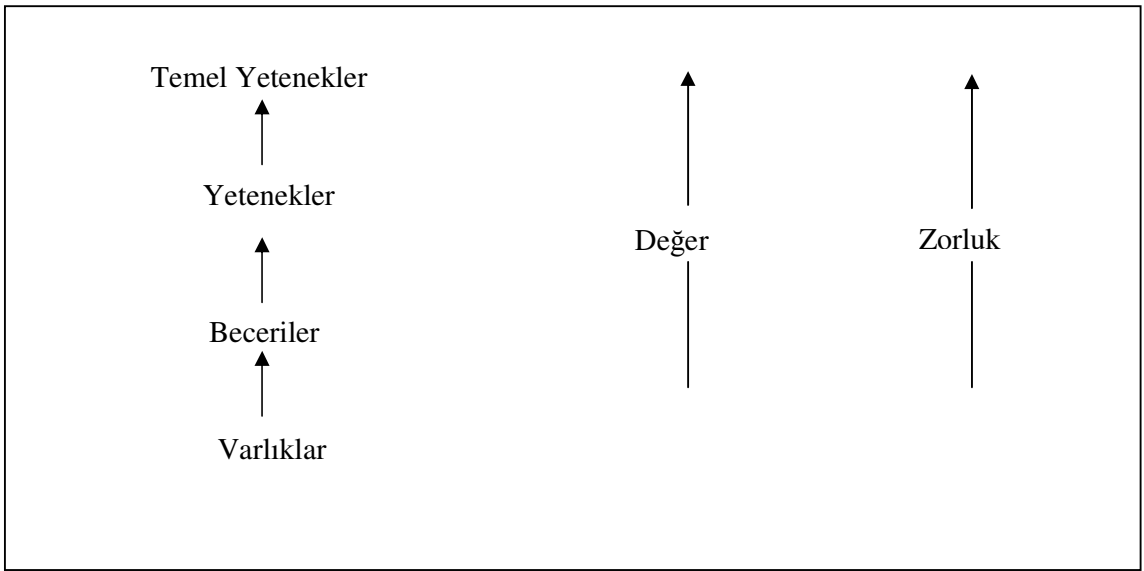
Bir işletmenin başarıya ulaşmasını sağlayan etkin temel yetenekler:

- Ürünleri ve işlevleri değil, bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder;
- Esnek ve uzun dönemlidir; sınırlıdır;
- Müşterileri anlamada ve onlara hizmetler sunma ile ilgili olmalıdır;
- Organizasyonun hakim olabileceği alanlarda olmalıdır;
- Organizasyon yapısına uyum sağlayabilmelidirler (Quinn, 1994, s.45-47).

1.3.3.2. Yeteneklerin Hiyerarşisi

İşletmeler, rekabet edebilmek için belli bir temel yeteneği oluşturan beceri ve varlıkları elde etmeli yada geliştirmelidir. Temel yeteneklerin geliştirilmesi işletmenin kolektif öğrenme sürecini içerir.

Tüm yetenekler dinamiktir. Kaslar gibi, doyurulmalı ve egzersiz yaptırılmalıdır. Ya beslendikleri için gelişip güçlenirler, yada ihmal edildikleri için çürürler. Yetenekleri oluşturmak için yatırımlar yapmak ve sürekli düzenlemeler yapmak yıllar alabilir, fakat bunu yapmada bir başarısızlık gelecekte büyümeyi şiddetli bir şekilde kısıtlamaktadır (Greaver, 1999, s.92). Yetenekler hiyerarşisi açısından bakıldığında işletmeler kolektif bir öğrenme süreci içerisinde varlıklarını temel yeteneklere dönüştürmeye çalışan bir organizasyon olarak görülebilir. Şekil 1.2.'de temel yeteneklerin oluşturulması sürecine ilişkin yapı görülmektedir (Arslantaş, 2005, s.34).

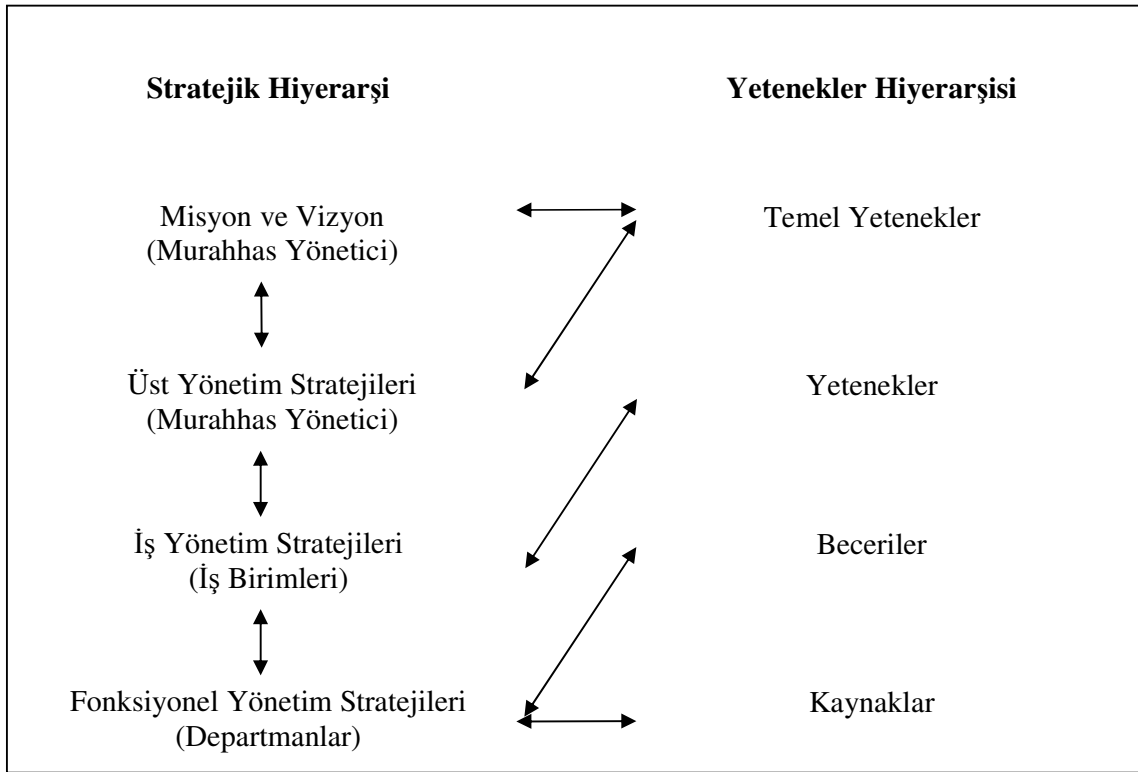


Şekil 1. 2. Yetenekler Hiyerarşisi

Kaynak: Mansour, J., 1998, s.62.

İşletmenin sahip olduğu ve iş faaliyetlerinde amacına uygun mal ve hizmet üretebilmek için yararlandığı tüm unsurlar onun varlıklarıdır. Beceriler ise, işletmenin varlıklarını etkin kullanabilme kabiliyetini gösterir. İşletmeler fonksiyonel yapılanmalarına bağlı olarak bir takım temel beceriler oluştururlar. Beceriler üretim, finans, muhasebe, lojistik, pazarlama, ar-ge ve insan kaynakları gibi işletmenin fonksiyonel temelli yapılanmasına dayanır. Fonksiyonel temelli yapılanmaya dayanarak departmanların sahip oldukları becerilerin çapraz ilişkiler vasıtasıyla bütünleşmesi ve koordinasyonu sonucu ise yetenekler oluşmaktadır (Arslantaş, 2005, s.34).

Yetenekler hiyerarşisi, stratejik hiyerarşi ile ilgilidir (Şekil.1.3). İşletmelerde üst yönetim düzeyinde yada düzeylerinde belirlenen ve uygulanan kurumsal stratejiler, işletmenin uzun dönemli başarısı için önemlidir. İşletmenin, hangi faaliyet alanlarında faaliyet gösterdiğini yada faaliyet göstermek istediğini ve hangi temel yeteneklere sahip olduğunu yada hangilerini geliştirmek istediğini ifade eder (Arslantaş, 2005, s.36).



Şekil 1. 3. Yetenekler, Beceriler ve Stratejik Hiyerarşi

Kaynak: Mansour, J., 1998, s.62.

1. 3. 3. 3. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi

Kasla benzerliğe devam edildiğinde, bir kişi yürüyüş yapmayı sevebilir ve böylece güçlü bacak kaslarını geliştirebilir. Fakat kayık çekmek için duyulan ani bir istek vücudun üst kısmında bir kuvvet artışı gerektirecektir. Aynı şekilde, endüstriler yönetimlerinden kendi temel yeteneklerini uyumlu hale getirmesini isteyerek değişiklik yaparlar. Zamanla, yeni rakipler ve teknolojiler geliştiği için temel yetenekler daha da az bir etkiye sahip olmaya başlarlar. Örneğin, temel yetenekler, yeni bir teknoloji ortaya koyup, mevcut teknolojiyi modası geçmiş hale getiren yeni rakipler tarafından faydasız duruma düşürebilir. Doğru strateji, rekabetçi üstünlüğü sürdürmek için hangi temel yeteneklere yatırım yapılacağını ve ne zaman farklı temel yetenekler geliştirileceğini anlamaktan geçer (Greaver, 1999, s.92).

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak, şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Tampoe, 1998, s.68).

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için önem taşımalıdır.
- Rakiplerden gizlenmeli ve taklit edilmesi güç olmalıdır.
- İşletme için eşsiz olmalı ve sınırlı sayıda bulunmalıdır.
- Becerilerin kaynakların ve süreçlerin bir karışımını temsil etmelidir.
- İşletmenin stratejik vizyonunu gerçekleştirmede temel alınmalıdır.
- İşletmenin, küçülme, stratejik birlikler ve ortak girişim oluşturma, dış kaynaklardan yararlanma gibi stratejik kararların verilmesinde önem taşımalıdır.
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilirliktir.

İşletmeler, değer zinciri boyunca yaptıkları işleri yeniden gözden geçirmeli ve dünyada en iyi yaptığı işleri belirlemelidir. İşletmeleri, rakiplerinden ayıran müşterinin işletmeyi seçmesinde ana neden olan bu işler işletmenin temel yetenekleridir ve bu temel yetenekler 2-4 arasında olabilir. Yani bunların sayısı çok fazla olamayacaktır. Ancak şu unutulmamalıdır ki; temel yeteneklerden en az bir tanesi müşteriye anlamak ile ilişkili olmalıdır. İşletme, en iyi yaptığı işi belirledikten ve onu dünyada en iyi yapan işletme haline geldikten sonra kesinlikle bu yetkinliğini dış kaynağa vermemelidir. Hatta onu korumak için önlemler almayı bile düşünmelidir. Ancak, bunların dışında kalan ve rekabete doğrudan katkısı olmayan işler öncelikli olarak incelenmelidir. Birçok işletmede bunların oranı %60-90 arasında olmaktadır (Quinn, 1999, s.11).

Yönetim yazını bazı yüksek profilli işletmelerin temel yetenekleri konusunda geniş yazılar yayınlamıştır. Bunlardan bazı örnekler Tablo 1.2.'de görülmektedir (Greaver, 1999, s.95);

Tablo 1. 2. Yüksek Profilli İşletmelerin Temel Yetenekleri

İşletme	Temel Yetenek Örneği
Black and Decker	: Küçük elektrikli motor teknolojileri
Casio	: Görüntüleme sistemleri teknolojileri
Domino's Pizza	: Dönem zamanı ve lojistik yönetimi
Honda	: Ateşleyici motor tertibatı
Motorola	: Taşınabilir teknoloji
Nike	: Atletik ayakkabı geliştirme ve dizaynı
Service Master	: Motivasyonel ve eğitim sistemleri
Sony	: Minyatür teknoloji
3M	: Yapıştırma teknolojisi
Toys R Us	: Enformasyon ve dağıtım sistemleri
Wal-Mart	: Tedarikçilerle enformasyon paylaşım sistemi ve lojistik yetenekler

Kaynak: Greaver, 1999, s.12.

İşletmeler, birçok beceri ve yeteneğe sahiptirler. Ancak bunların sadece birkaçı temel yetenekler olarak nitelenebilecek şekilde birleştirilip bütünleştirilebilirler. Eğer yetenekler müşterilere onların sıra dışı olarak görecekları ürün ve hizmetler yaratmıyorlarsa, muhtemelen temel değillerdir. Eğer yetenekler, ömrü kısa, kolay taklit edilebilen yada ayrılabilir birkaç kişiye aitse, bu yetenekler temel değildir. Geriye kalan yeteneklerin çoğu işyerinin ayakta kalması için önemli fakat nihai başarısı için değildir. Bunlar asli yada destekleyici yeteneklerdir (maaş, ürün sevkiyatı işlemleri, vergi iadesi formu doldurmak gibi) fakat temel değillerdir ve dış kaynak kullanımı için düşünülmelidir. Son olarak, katma değer sağlamayan bir grup yetenekler olabilir, bu yetenekler için dış kaynak kullanımına gidilmemeli ancak azaltılmalıdır (Greaver, 1999, s.97).

Akıllı işletmeler, hem organizasyon stratejilerinin temelini teşkil eden mevcut temel yetenekler hem de gelecekte rekabetçi üstünlükler kazanmak için gerekli temel yetenekler için rekabet ederler. İşletmeler, temel yeteneklerini dış kaynaklara vermeme konusunda büyük önem göstermek zorundadırlar. Mevcut temel yetenekler yada gelecekte temel yetenekler

yaratabilecek bilgi iyi anlaşılmayıp dış kaynak kullanımı vasıtasıyla transfer edilebilir (Greaver, 1999, s.94-95).

Örneğin, Amerikan elektronik sanayisinin televizyon pazarına yönelik üretimi bırakması televizyon ekranı, hesap makinesi ekranı, bilgisayar monitörleri gibi ürünlerin görüntüleme ekranları için ihtiyaç duyduğu son ürünlere yönelik üretime katılım fırsatlarında büyük ölçüde güç kaybına neden olmuştur. Bu durum, temel yeteneğe sahip olmadıklarından yada teknolojik yetenekleri olmadıklarından kaynaklanmaktadır. Bu tür felaketlerden sakınmak için işletmeler mevcut ve gelecekteki temel yeteneklerini anlaması gerekmektedir (Greaver, 1999, s.94).

Dış kaynak kullanımı, riskleri bağlamında en çok tartışılan işletmenin içini boşaltıp boşaltmamasıdır. Rekabet gücünün temeli, üretim faktörlerini de içeren verimli yeteneklerini dış kaynaklara verme olarak algıladığından bir çok yönetici dış kaynak kullanımından korkmaktadır. Temel yetenekler, dış kaynaklara verildiğinde bu korkularında haklıdır ancak dış kaynak kullanımı genellikle gelecekte ihtiyaç duyulabilecek herhangi bir varlık, yetenek, teknoloji , beceri ve benzerleri için söz konusu değildir. Eğer, er yada geç ihtiyaç duyulabilecek her kaynak işletme içerisinde tutulursa temel yetenekleri kaybetme riski de ortadan kalkar. Ancak, bu yaklaşım bazı unsurları yok saymaktadır ve bunun da belli sakıncaları aşağıdaki belirtilmiştir (Greaver, 1999, s.94);

- Bu kaynakları saklamanın da bir maliyeti vardır,
- Bunların dış kaynaklara verilmesi bir daha bulunamaması anlamına gelmez, sadece sahiplik söz konusu değildir,
- İşlemeye, tedarikçi tarafından katılan değer yadsınmaktadır.

Greaver (1999, s.93), temel yetenekleri elde etmenin ve geliştirmenin yollarını şöyle ifade etmektedir;

- Yetenekli insanları işe almak,
- Yetenekli insanları kiralamak (akademisyenler, danışmanlar),
- Gelişim sözleşmeleri yapmak, temel yetenek geliştirmenin maliyetini tedarikçiler ve müşterilerce paylaşmak,
- Ortak girişim kurmak (mevcut temel yetenekleri paylaşmak için),
- Lisan almak (temel yetenekleri kullanmak için),
- Temel yeteneklere sahip olan organizasyonlarda öz sermaye pozisyonları almak yada elde etmek.

1. 4. Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı

Günümüzün bilgi ve hizmete dayalı ekonomisi birçok işletmeye stratejik dış kaynak kullanımı yaklaşımı ile kârlılığını artırma olanakları sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı kavramında dışarıya verilen işler bazı parçaların üretimi, destek hizmetleri gibi işlemlerden, bilgiye daha çok dayalı işlere doğru kaymaktadır (Quinn, 1999, s.9);

- İç kaynakların sağlayabileceğinden daha esnek, yüksek katma değerli ve entegre hizmetler sunulabilmesi,
- Dünyanın en iyi bilgi birikimi kaynaklarına, işletmenin kapasitesini arttırmadan erişebilme olanağı,
- Politik yada iç çekişmelerden dolayı elde edilmesi zor olan bölümler arası koordinasyonun daha kolay sağlanması gibi dış kaynak kullanımının sağladığı faydalar gittikçe önem kazanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde yaptırtmasına olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir. Kakabadse ve Kakabadse (2000, s.671) dış kaynak kullanımının iki temel sebebini; ölçek ekonomileri ve stratejik kaynak kullanımı olarak ifade etmektedirler.

DiRomualdo ve Gurbaxani (1998, s.67) işletmelerin üç stratejik nedenle dış kaynak kullanımına gidebileceklerini belirtmişlerdir;

1. Stratejik gelişme (maliyet azaltma, verimlilik artışı),
2. Stratejik yönetim etkisi (performansı artırma),
3. Stratejik ticaretten yararlanma (teknolojik varlıkların yararlarına odaklanma).

Dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirilebilecek faaliyetleri öz kaynaklarla gerçekleştirmek sermaye ve işletim masraflarına yol açacaktır. Dış kaynaklardan yararlanma giderleri cari harcamalar olarak kabul edildikleri için sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına katkıda bulunabilmektedirler. Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırılabilir. Her yapılan yatırım belli bir risk unsuru taşımaktadır. Dış kaynak

kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacağından risk de dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebileceklerdir (Quinn, 1999, s.12).

Dış kaynak kullanımı, gelişmeye başladığı ilk yıllarda herhangi bir mal ve hizmeti içeride üretme yerine dışarıdan satın alma ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayacak biçimde tanımlanmıştır. Yani, aslında üret-satın al kararının avantaj ve dezavantajlara bakılarak verilmesi biçiminde özetlenmiştir. Ancak zaman içerisinde işletmeler, pazarda daha rekabetçi olmak için kendi en iyi yaptıkları işe odaklanıp, diğer konularda ise pazarda o işi iyi yapan diğer işletmelerin kaynaklarından yararlanmaya yönelmişlerdir. Böylelikle, dış kaynak kullanımı operasyonel yada taktiksel düzeyde basit bir satın alma kararı ve işleminden uzaklaşıp stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmaya başlamıştır (Corbett, 2004, s.71-73).

Stratejik dış kaynak kullanımı; “yönetimi daha önce iç kaynaklarca sağlanan bir işlemin personeli de içerecek biçimde uzun dönemli bir sözleşme ile, işletme dışı bir kaynaktan sağlamaya yönelik değişimdir” (Quelin ve Duhamel, 2003, s.648). İşletmelerin bir faaliyetle ilgili dış kaynaktan yararlanmaları için bu faaliyeti, kendileri yürütürken karşılaştıklarından daha az bir maliyetle yürütülmesi temeldir.

Quelin ve Duhamel, (2003, s.648) stratejik dış kaynak kullanımını beş unsurla açıklamışlardır;

1. Bir işletmenin sektördeki başarısı ile süreçlerin dış kaynağa verilmesi arasında güçlü bir bağ olmalıdır,
2. Daha önce iç kaynaklarca sağlanmalıdır,
3. Klasik bir taşeronluk anlaşmasından öte daha uzun ve kapsamlı küresel bir sözleşme olmalıdır,
4. Hizmet sağlayıcı ve alıcı arasında uzun dönemli bir bağlılık olmalıdır. Önceki çalışmalarda incelenen, 100’den fazla anlaşmanın ortalama süresi 6-7 yıldır,
5. Hizmet düzeyleri tanımı ve bütün tarafların yükümlüklerini içeren bir sözleşme olmalıdır.

Stratejik dış kaynak kullanımı uzun vadede olmalıdır. Dış kaynak kullanımının işletmeye sağladığı faydalar işletmeyi birkaç yıl etkilemelidir. Sonuçların negatif yada pozitif olarak işletme üzerinde derin etkileri olmalıdır. Stratejik dış kaynak kullanımı, işletmeyle ilgili temel sorular sorarak, işletmeyi daha yüksek bir seviyeye almaktadır. Bu sorular;

- Gelecek vizyonu nedir?
- Güncel ve gelecekteki temel yetenekler nelerdir?
- Güncel ve gelecek yapılanması nasıldır?
- Güncel ve gelecekteki maliyetleri ne düzeydedir?
- Güncel ve gelecekteki performansı ne düzeydedir?
- Güncel ve gelecekteki rekabet üstünlüğü nasıl sağlanacaktır?

Eğer dış kaynak hizmeti sunan pazar tamamen güvenilir ve etkin ise rasyonel davranan işletmeler; benzersiz rekabet avantajı sağlayan belirli faaliyetler hariç diğerlerini dış kaynaklardan yararlanarak yaptırmayı tercih edebilirler. Benzersiz üstünlük sağlayabilecekleri konular; şüphesiz kendi öz faaliyetleriyle ilgili olanlardır. Ne yazık ki pek çok işletme, tüm faaliyetleri kendi işlerinin bir parçası olarak gördükleri için işletme içinde yapma eğilimindedir. Oysa ki işletmelerin, gelişmiş pazar standartlarında ölçek bakımından yeterli olan fakat baskın nitelikler göstermeyen en iyi tedarikçilerden daha iyi yapması olası değildir. Artan önem sırasında dışarıya verilecek işleri şöyle listeleyebiliriz (Quinn, 1999, s.14);

1. Geleneksel fonksiyonel hizmet departmanlarının tümü yada bu departmanların yaptığı işlerin bir bölümü (bilişim, muhasebe, personel vs.),
2. Tamamlayıcı, bütünleştirici, dağıtık yapılan yada birden fazla bölümde birbirinin tekrarı olarak yapılan işleri kontrol edecek, organize edecek fonksiyonlar,
3. Dış kaynakların daha fazla deneyim yada bilgi birikimine sahip olduğu özel uzmanlık, yetenek gerektiren ve bunların kullanımı ile yaratıcılığın artacağı disiplinler, sistemler, alt sistemler.

Dış kaynak kullanımı, gerek taktiksel gerekse stratejik nedenlerden dolayı yapılmaktadır. Taktiksel düzeyde dış kaynak kullanımı kısa dönemli pratik çözümler olarak ifade edilebilir. Dış kaynak kullanımında taktiksel ve stratejik nedenler Tablo 1.3.'te görülmektedir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000, s.128);

Tablo 1. 3. Taktiksel ve Stratejik Nedenler

Taktiksel Nedenler	Stratejik Nedenler
İşlem maliyetlerinin azaltılması veya kontrol edilmesi	İşletmenin odak alanlarını artırmak
Sermaye bütçesinin elde bulundurulması	Dünyanın önde gelen işletmeleri arasında olabilmek için gereken yetenekleri elde edebilmek
Nakit akışının sağlanması	Değişim mühendisliğinin getirdiği kazançları artırmak
Kaynakların elde hazır olmaması	Riski paylaşmak
Fonksiyonu yönetmek zor veya kontrol dışıysa	Diğer amaçlar için gereken kaynakların serbest kalması

Kaynak: Gençyılmaz, 2000, s.128.

1. 5. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri ve Faydaları

Ülgen ve Mirze (2004, s.394), dış kaynak kullanımının, işletmenin kendi iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanabilmesi durumunda ortaya çıktığını ifade etmektedirler.

İşletmenin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek iş, faaliyet ve süreçlerini kendi dışında uzman bir kuruluşla işbirliği içinde yapması kendi yetenekleri yerine başka bir işletmenin yeteneklerinden yararlanması anlamına gelmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, rekabet üstünlüğü sağlayan bir yönetim uygulaması olmasına rağmen, acaba işletmenin yeteneklerini iyileştiren ve geliştiren bir teknik midir, sorusunu gündeme getirmektedir. İşletme bu yetenekleri dışarıdan satın aldığı için iç yeteneklerini geliştirmesi mümkün değildir hatta bu yeteneklerini kaybetmeleri söz konusudur. İşbirliği rekabet üstünlüğü sağlar ve stratejik yönetim yeteneklerini geliştirebilir (Quinn ve Hilmer, 1994 s.45-47 ; Ülgen ve Mirze, 2004, s.394).

Ülgen ve Mirze'nin (2004, s.394), bu konudaki ifadeleri şu şekildedir; “kanımızca dış kaynaklardan yararlanma , önemli iş ve faaliyetlerle ilgili bazı yetenekleri geliştiremese bile, stratejik yönetim yeteneklerini geliştirdiği bir gerçektir”.

Bir işletmeyi dış kaynak kullanmaya itecek birçok neden sıralanabilir ve bu nedenler işletmeye problemlerini çözmede mantıklı gibi görünebilir. Ancak dış kaynak kullanımı gibi riskli bir uygulamaya girmek için işletmenin birden fazla önemli nedeni olmalıdır bu nedenleri ve paralel olarak sağladığı faydaları şöyle sıralayabiliriz (Greaver, 1999, s.4-5):

İşletmeye Bağlı Nedenler :

- En iyi yapılan işe odaklanarak verimliği artırmak.
- Değişen iş koşulları, ürün talepleri ve teknolojiye ayak uydurabilmek amacıyla esnekliği arttırmak.
- İşletmenin yapısını değiştirmek.
- Ürün ve hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve hisse değerlerini artırmak.

Gelişime Bağlı Nedenler:

- Çalışma performansını artırmak.
- Mevcut olmayan tecrübe, beceri ve teknolojiyi elde etmek.
- Yönetim ve kontrol mekanizmasını değiştirmek.
- Risk yönetimini geliştirmek.
- Yeni ve yaratıcı fikirlerin doğmasını sağlamak.
- Profesyonel tedarikçilerle çalışarak, imaj ve güvenilirliği arttırmak.

Finansal Nedenler:

- Yatırımları azaltarak, ortaya çıkan kaynakları başka alanlarda kullanmak.
- Sahip olunan malların tedarikçiye satılması yoluyla nakit sağlamak.

İmkanlara Bağlı Nedenler:

- Tedarikçinin sahip olduğu iş ağını kullanarak pazarda yer edinmek ve yeni iş olanakları sağlamak
- Tedarikçinin yüksek kapasitesi, hızlı işlemleri ve gelişmiş sistemi yardımıyla gelişimi hızlandırmak
- Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi arttırmak

Çalışanlara Bağlı Nedenler:

- Çalışanlara geniş bir kariyer ufku açmak
- Yardımcı fonksiyonları yürüten çalışanların risk almasını sağlamak ve verimliliklerini artırmak

Maliyete Bağlı Nedenler:

- Yerleşik ve etkin bir sisteme düşük maliyetle sahip olmak
- Sabit maliyeti, esnek maliyete dönüştürmek.

Dış kaynak kullanımının nedenleri incelendikten sonra bir işletmenin hangi aşamada, hangi fonksiyonlarda ve ne zaman dış kaynak kullanımı tercih etmesi gerektiği sorusu akla gelmektedir. Bu da dış kaynak kullanımı uygulamasına geçmeyi düşünen bir işletmenin kararının doğru olup olmadığı açısından önemli bir sorudur. Belki de ünlü Fransız yazar ve şair Victor Hugo'nun dediği gibi "Dünyada zamanı gelmiş fikirden daha güçlü bir şey yoktur" ve zaman dış kaynak kullanım zamanıdır (Greaver, 1999, s.5). Dış kaynak kullanımı ile sağlanan temel yetenekler, işletmelere (Quinn, 1999, s.10):

- Sahip oldukları az sayıda kaynağı konusunun en iyisi çözümleri üretebilmeleri için az sayıda konuya odaklandırma, organizasyonlarını daha yalın hale getirme,
- Dış kaynaktan sağlanacak bilişim, personel yada motivasyon gibi kaynaklarla içeride yaratılan bir çözümün etkisini ve etkinliğini artırma,
- Sabit genel giderler, bürokrasi, fiziksel koşullar gibi esnek olmayan kavramların etkisini azaltıp, müşteri ve tedarik zinciri boyunca daha esnek çözümlere ulaşma,
- Kendi bilgi birikimlerini ve fiziksel yatırımlarını dış kaynaklarla birleştirip yeteneklerini fazlasıyla artırma olanakları sağlamaktadırlar.

1. 6. Dış Kaynak Kullanım Dereceleri

Dış kaynak kullanımı uygulamasında, tedarikçi işletmeye devredilmesi düşünülen fonksiyonların faaliyet seviyelerine göre sınıflandırma yapılacak olursa; bu sınıflandırma temel olarak üç ana başlıktan oluşacaktır (Greaver, 1999, s.5);

- Bireysel
- Fonksiyonel
- İşlemsel

1. 6. 1. Bireysel Faaliyetler Seviyesinde

Bir çalışanın belli faaliyetleri istenen performans düzeyinde gerçekleştiremeyip, işletmenin işleyişinde aksaklıklara yol açması sonucu fonksiyonların tedarikçi işletmeye devredilmesi durumudur. Örneğin bir işletmenin çalışanı, bordro değişimlerini, çekleri, vergi giderlerini ve önemli muhasebe girişlerini kontrol etmekte zorlanıyor veya bu işlemleri doğru ve zamanında yapamıyor olduğunu düşünelim. Bu aksaklığın altında yatan sebepler hızlı büyüme süreci, kullanışsız (hantal) yazılım programları, beceriksizlik vb. olabilir. Bunun sonucu olarak da çalışanların maaşları zamanında ödenemez (moral ve üretkenliği etkiler), eleman değişiklikleri zamanında sisteme girilemez (bordro oranını ve insan kaynakları istatistiklerini etkiler) ve aylık muhasebe kayıtları zamanında kapatılamaz (finansal durum çizelgesinin gecikmesi). Yönetim çalışanın yetenekli bir eleman olduğunu, fakat piyasa dalgalanmalarına ve iş yoğunluğuna tek başına yetişemediğini düşünürse, öncelikle muhasebe kısmının diğer elemanlarından yardım alınıp alınamayacağı araştırılır. Eğer tüm muhasebe elemanları tam kapasitede çalışıyorlar ve bordro fonksiyonuna yardım edecek zamanları mevcut değilse, işletme bordro fonksiyonunun, çek kontrolü ve vergi hesaplama gibi faaliyetlerini tedarikçi bir işletmeye devredebilir. Bu işlemle yükü hafiflemiş olan çalışan daha verimli çalışabilme imkanı bulur (Greaver,1999, s.6).

1. 6. 2. Fonksiyonel Faaliyetler Seviyesinde

Yukarıdaki örneği biraz değiştirip, fonksiyonel faaliyetler seviyesinde inceleyecek olursak; Finans müdürünün, bordro konusundaki aksaklığın, denetçi ve muhasebe bölümü çalışanlarının yetersiz olmalarından kaynaklandığını düşündüğü varsayılırsa. Bu durumda yapılması gereken; muhasebe fonksiyonunun dış kaynak kullanımı yoluyla tedarikçi işletmelere teklif edilmesidir. Eğer uygun anlaşma şartları sağlanırsa, işletme bu fonksiyonu devrederek tedarikçi işletmeden muhasebe fonksiyonunun kalitesinin yükseltilmesini bekleyebilir (Greaver, 1999, s.7).

1. 6. 3. İşlemsel Faaliyetler Seviyesinde

Aynı örneği biraz daha değiştirerek işlemsel faaliyetler seviyesinde ele alacak olursak; Finans müdürü muhasebe fonksiyonundaki aksaklığı görüşmek üzere genel müdüre gittiğinde, genel müdür benzer problemlerin tüm bölümler için geçerli olduğunu ve sorunun insan kaynakları ile ilgili olduğunu söyleyebilir. Genel müdür, insan kaynaklarının ilerisi için kötü

sinyaller verdiğinin ve bunların kısa vadede, sınırlı sermaye ve mevcut mali yapı ile değiştirilemeyeceğinin farkındadır. Problem bölüm yöneticileri ile tartışıldıktan sonra işletmenin insan kaynakları fonksiyonu, 5 yıl süreyle tedarikçi bir işletmeye devredilebilir. İşletme, tüm çekirdek fonksiyonlarını dış kaynaklara verme kararı verdiğinden bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta profesyonel ve eksiklikleri giderebilecek düzeyde gelişmiş bir tedarikçi işletmeyle çalışmaktır. Aksi takdirde işletme içinde bulunduğu durumdan daha kötü bir duruma düşebilir. (Greaver, 1999, s.7).

1. 7. Dış Kaynak Kullanımında Eğilimler

İşletme yönetimi uzmanı akademisyen James Brian Quinn “dış kaynak kullanımını, yüzyılı şekillendiren en önemli örgütsel ve sektörel yapılanmalardan biri” olarak görmektedir. Amerika’nın bir çok büyük ve başarılı işletmesi aynı zamanda dünyanın en önemli dış kaynak kullanımı hizmet sağlayıcılarıdır. ARAMARK, Delphi, EDS, General Electric, IBM, IKON, Unisys, UPS, Xerox ve bunlar gibi diğerleri dış kaynak kullanımı sektöründe milyonlarca çalışana sahiptirler (Corbett, 2004, s.3-4).

Corbett (2004, s.3), dış kaynak kullanımının ne kadar geniş ölçüde kullanıldığının farkında olanların sayısının çok az düzeyde olduğunu belirtmektedir. Farklı sektörlerdeki çeşitli işletmeler, dış kaynak kullanımından her gün ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için yararlanmaktadırlar. Dış kaynak kullanımını, yeni ürünlerin ve hizmetlerin araştırılması ve geliştirilmesi için gerekli sermaye ve beyin güçlerini saklamada kullanmaktadırlar. Aslında, işletmelerin % 90’ı, dış kaynak kullanımını stratejilerinin bir parçası olduğunu ifade etmektedirler. İşletmeler ve çalışanlar için kötü olmaktan öte dış kaynak kullanımı başarılı işletmelerin inşasını sağlayan, ekonomik büyümeyi artıran, istihdam yaratan ve istihdamı geliştiren önemli ve etkili bir güçtür (Corbett, 2004, s.3).

Yöneticiler, dış kaynak kullanımını kısa dönemli bir maliyet azaltma operasyonu olarak değil, uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başlamışlardır. 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 bir karardan çok CEO, CFO yada COO düzeyinde stratejik bir karar haline gelmektedir. Dış kaynak kullanımı hizmeti veren işletmelerin yetenekleri arttıkça “Neden dış kaynak kullanmayalım?”, “Kendi kaynaklarımızı hangi alana odaklamalıyız?”, “Hizmet aldığımız işletmenin yeteneklerinden en iyi nasıl

yararlanabiliriz?”, “En yüksek pazar değerini sağlamak için potansiyel dış kaynak kullanımı ilişkilerimizi nasıl yönetmeliyiz?” gibi sorular sorulmaya başlanmıştır (Quinn, 1999, s.11).

1. 7. 1. Dünyada Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

Dış kaynak kullanımının yaygınlaşma nedenlerinden bir tanesi de kendi kendine her şeye yetebilecek bir işletmenin olamayacağı olgusunun kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır. Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasını sağlayan gelişme bilişim teknolojilerindeki uygulamalardır. Lacity ve Willcocks, uygulamanın Eastman Kodak tarafından 1989 yılında IT operasyonlarının büyük bir bölümünün üç farklı dış kaynak kullanım ortağına verilmesi kararıyla başladığını; bu hareketin dış kaynak kullanımı modasını ateşlediğini ve diğer Fortune 500 (Dünyanın en büyük 500) İşletmeleri'nin onu takip ettiğini belirtmektedirler (Lacity ve Willcocks, 1995, 84).

Dış kaynak kullanımı en çok sırasıyla, bilgi teknolojileri, idari işler, insan kaynakları, dağıtım, finans, üretim, gayrimenkul hizmetleri, çağrı merkezi, ulaşım, satış/pazarlama alanlarında kullanılmaktadır (Greaver, 1999, s.11).

Dış kaynak kullanımı'nda genel olarak dört ana konu önem taşımaktadır. Bunlar sırasıyla (Türkoğlu, 2005, s.32) ;

- **İş Süreçleri Dış Kaynak Kullanımı (Business Process Outsourcing):** İşletmelerin ana faaliyet konuları dışındaki diğer işleri dışardan başka bir hizmet sağlayıcıya yaptırarak uzun süreli olabilecek bir ilişki içine girebilmesi ve büyük oranda tasarruf (%45) sağlanabilmesi olarak tanımlanabilir.
- **Bilişim Hizmetleri (Information and Communication Technology Services):** İşletmelerin, hayatta kalabilmek için hızlı değişime ayak uydurma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu bir taraftan maliyetleri indirme aynı zamanda da müşteri hizmetlerini daha etkili bir şekilde sürdürme gereğini ortaya çıkarmaktadır.
- **İnsan Kaynakları Hizmetleri (Human Resources Services):** İnsan kaynakları, işletmelerin en önemli kaynağı, vazgeçilmezleri arasındadır. Günümüzde işletmeler bu hizmetleri bu işte uzmanlaşmış diğer işletmelere yaptırarak kendi ana faaliyetlerine daha fazla enerji ayırabilmektedirler. Bu işlemler çalışanlarının işe alınmasından,

onların bordro işlemlerine, insan kaynaklarının daha etkili çalışmasından işletme maliyetlerine kadar birçok konudan önem arz etmektedir.

- **Çağrı Merkezi Hizmetleri (Call Center Services):** Birçok işletme daha iyi müşteri hizmetleri sağlayabilmek için bu hizmetleri başka işletmelere vermekte böylece hem hizmet kalitelerini artırmaktadırlar hem de tasarruf sağlamaktadırlar.

İşletme içindeki kritik ya da yüksek maliyetli süreçlerin dış kaynaklarca sağlanması Business Process Outsourcing (BPO-İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı) olarak adlandırılmaktadır. Bilişim işletmeleri, günümüzde bazı iş süreçlerine otomasyon getirme olanağına sahip bulunmaktadırlar. Örneğin, B2B uygulamaları (Bayi İletişim Ağı'nın ya da Tedarik Zinciri'nin kurulması ve işletilmesi) gibi. Günümüzde Uzaktan Eğitim, CRM, WEB Self-Servis gibi pek çok uygulamadan dış kaynak kullanımı kapsamında yararlanmak mümkündür. Bu durumda işletmeler teknolojiye yatırım yapmadan, işletimi için kadro oluşturmadan teknolojiden yararlanma imkânına kavuşmaktadırlar. Ayrıca çağrı merkezlerinin dış kaynaklara verilmesi son yıllarda artış göstermektedir (Türkoğlu (2005, s.32).

Tablo 1.4.'te görüldüğü, Hindistan ve ABD'den iki şehrin maliyetler bakımından karşılaştırması yapıldığında makina-teçhizat, işletme giderleri ve işçilik maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki paylarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Sunulan hizmetin nihai müşteriye maliyeti açısından yaklaşık 2-3 kat bir fark göze çarpmaktadır.

Tablo 1.4. Kansas City ve Mumbai Çağrı Merkezlerinin Maliyet Karşılaştırması

Çağrı Merkezinin Bulunduğu Kentler	Amortisman Değeri Maliyeti (\$/Saat)	Diğer maliyetler (\$/Saat)	İşgücü Maliyeti (\$/Saat)	Kar (\$/Saat)(Kansas City'de kar marjı toplam maliyetin %20'si, Mumbai'de %100'dür)	Müşteriye Maliyeti
Kansas City	0,25	0,14	10,00	\$ 2,08	12,47
Mumbai	0,35	0,21	1,50	\$ 2,06	4,12

Kaynak: The Next Wave of Globalization, Working Paper, 13 September 2004, Rafiq Dossani & Martin Kenney, Berkeley Roundtable on the International Economy⁴

⁴ (Türkoğlu (2005, s.32). 'nun adı geçen makalesinden yararlanılmıştır.

Tablo 1.5'te küresel düzeyde büyük değere sahip dış kaynak kullanımı anlaşmalarından örnekler görülmektedir.

Tablo 1. 5. Büyük Dış Kaynak Kullanımı Anlaşmalarından Örnekler

Bilişim Teknolojileri

Büyük işletmelerde bilişim teknolojilerinde dış kaynak kullanımının en yaygın ve en önemli faaliyettir. Geçtiğimiz yıllarda büyük anlaşmalar (global bilişim teknolojileri dış kaynak kullanımı değeri 5-10 yıllık periyotta 1 milyar dolar üzerinde) yapılmıştır. Gartner-Dataquest'e göre, 2002 yılı sonunda değeri toplam 28.4 milyar dolar olan 14 büyük bilişim teknolojileri dış kaynak kullanımı sözleşmesi imzalanmıştır, 2001 yılındaki toplam 15.1 milyar değerindeki 9 anlaşma tutarının iki katına yakın düzeyde gerçekleşmiştir. Aşağıdaki örnekte görüldüğü gibi büyük işletmelerin önemli anlaşmalar yaptıkları görülmektedir.

Tarih	Sunucu	İşletme	Kontrat Süresi	Toplam Kontrat Değeri
Aralık 2002	IBM	J. P. Morgan	7 yıl	\$ 5 milyar
Aralık 2002	EDS	Bank of America	10 yıl	\$ 4.5 milyar
Aralık 2002	IBM	Deutsche Bank	10 yıl	\$ 2.5 milyar
Aralık 2000	EDS	Sabre Holdings	10 yıl	\$ 2.2 milyar
Haziran 2000	EDS	Xerox	10 yıl	\$ 3.6 milyar

İş Süreci Yönetimi

Genel olarak iş süreci yönetimi kontratları insan kaynakları hizmetleri yönetimi kapsayan bordro işlemlerini kapsamaktadır.

Tarih	Sunucu	İşletme	Kontrat Süresi	Toplam Kontrat Değeri
Ocak 2002	Exult Inc.	Prudential	10 yıl	\$ 700 milyon
Ekim 2001	Xchanging	BAE	10 yıl	\$ 1.15 milyar
Şubat 2001	Exult Inc.	Bank of America	10 yıl	\$ 1.1 milyar

Üretim

Tarih	Sunucu	İşletme	Kontrat Süresi	Toplam Kontrat Değeri
Ocak 2003	Sanmina	IBM	3 yıl	\$ 3.6 milyar
Eylül 2002	Flextronics	Casio	4 yıl	\$ 2 milyar
Ocak 2002	Celestica	NEC	5 yıl	\$ 2.5 milyar
Şubat 2001	Celestica	Avaya	5 yıl	\$ 4 milyar

Lojistik

Tarih	Sunucu	İşletme	Kontrat Süresi	Toplam Kontrat Değeri
Mart 2003	TNT	Telecom Italia	3 yıl	\$ 139 milyon
Haziran 2002	Exel	Interbrew	8 yıl	\$ 730 milyon
Ekim 2001	Samsung	UPS	5 yıl	\$ 500 milyon
Mayıs 1998	Geodis	IBM	5 yıl	\$ 170 milyon

Not: Rakamlar kontratların ilk açıklandığı andaki tutarları yansıtmaktadır. Bütün değerler günlük kur üzerinden ABD doları cinsinden verilmiştir¹.

Kaynak: Quélin ve Duhamel, 2005, s.648.

1. 7. 2. Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

Türkiye'de de dış kaynak kullanımı giderek artan bir hızla fazla gelişmeye devam etmektedir. Gelişimine bakıldığında dış kaynak kullanımının catering ile başladığı, bunu güvenlik ve temizliğin takip ettiği görülmektedir. Human Resources Dergisi'nin 2002 yılının nisan ayında; dış kaynaklardan yararlanma hizmetlerinin işletmeler tarafından ne derece kullanıldığının ölçülmesi ve en çok hangi alanlarda bu hizmetten yararlandığının belirlenmesi amacıyla Bileşim International'a çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 151 insan kaynakları, satış, pazarlama veya işletmedeki dış kaynaktan yararlanma hizmetlerinden sorumlu kişiler ile görüşülerek gerçekleştirilen araştırmada⁵;

- İşletmelerin büyük çoğunluğu en az bir hizmeti dış kaynaklardan sağlamaktadır ve bu hizmetlerin başında “yemek” hizmeti gelmektedir,
- Yemek hizmetini, ikinci sırada “ulaşım” hizmeti takip etmektedir ve işletmelerin yarısından fazlası “ulaşım” hizmetinde dış kaynaktan yararlandıklarını belirtmektedirler.
- İşletmelerin yarısından fazlası dış kaynaktan yararlanmada en temel nedeni “Operasyonel maliyetleri azaltmak ya da kontrol altına almak” olarak belirtmektedirler.
- İkinci sırada belirtilen diğer temel neden de “İşletmenin ana yeterlilik alanlarına odaklanmak”tır.
- Üçüncü temel neden ise iç kaynakların yetersizliğidir.
- Dış kaynaktan yararlanma hizmeti sunan işletmelerin sağladığı hizmetlerin başında üretim ve lojistik, depolama, kargo gelirken, ağırlıklı olarak hizmet verdikleri sektörlerin başında tekstil, deri giyim ve bilgi teknolojisi gelmektedir.

Dış kaynakları kullanmada, bazı işletmelerin bir mal yada hizmetin üretiminin çeşitli safhalarında tamamlayıcı şekilde işbirliği yapabilirler. Bu işbirlikleri değişik şekillerde ortaya çıkabilir (Dinçer Ö., 1998, s.290).

- Tedarikçileri veya bayileri ortak etme: Bir işletme kendine girdi temin edenleri veya bayilerini ortak edebilir.
- Taşeronlaştırma: Esas faaliyet konusunun dışındaki fonksiyonların taşeronlara devredilmesidir. Ülkemizde personel taşımacılığı, yemek temini, güvenlik

⁵ <http://www.outsourcingtr.com/icerik.asp?icerik=8>, 15.09.2005).

hizmetleri, üretim tesislerinin işçiliğinin devri taşeronlaştırma yöntemleri sıklıkla kullanılan dış kaynaklardır.

- Fason İmalat: Tekstil işletmelerinin ülkemizde sık kullandığı bir yöntemdir. Fason imalat da bir çeşit taşeron kullanma yöntemidir.

1. 8. Dış Kaynak Kullanımında Riskler ve Sakıncalar

Dış kaynak kullanımının sağladığı faydalar yanında yarattığı riskler ve sakıncalar vardır. Bu riskler genellikle hizmet sağlayıcının öncelikleri ile müşterinin ihtiyaçlarının uyuşmadığı durumlarda geçerlidir (Kakabadse ve Kakabadse, 2000, s.690).

- Bazı hizmetlerin yerine getirilmesinde dışarıdan bir hizmet sağlayıcıya bağımlı olmak,
- Dış kaynak kullanımının yarattığı gizli maliyetlerin farkında olmamak,
- Kritik bir fonksiyonun kontrolünün yitirilmesi,
- İşletmeler, dış kaynak kullanımının daimi kadroda çalışan personel üzerinde yarattığı yanlış algılama ve sonucunda azalan moralin yönetilmesiyle karşı karşıya kalmak gibi.

Dış kaynak kullanımı, kritik yeteneklerin kaybedilmesi yada yanlış yeteneklerin geliştirilmesi, çapraz fonksiyonel (cross-functional) becerilerin yitirilmesi ve tedarikçi üzerindeki kontrolün kaybedilmesi gibi yeni riskler yaratabilir (Quinn ve Hilmer, 1994, s.52).

Dış kaynak kullanımı bir çok işletme tarafından maliyetlerin düşürülmesi amacıyla uygulanmasına karşın bazı işletmelerin maliyetlerinin düşmeleri yerine arttığı durumlar söz konusudur. Örneğin, dünya çapında 1000 yöneticiyle PA Danışmanlık Grubunca (PACG) yapılan bir araştırmada, % 5 oranında işletme dış kaynak kullanımının faydalarından yüksek seviyede yararlandıklarını (PACG;1996), buna karşın % 39'u dış kaynak kullanımı faydalarından orta derecede yararlandıklarını göstermektedir (Lonsdale, C. ve Cox, A., 1997, s.32.).

Geleneksel olarak işletmeler daha önceleri iç kaynaklarıyla gerçekleştirdiği bir faaliyetin yürütülmesini dış bir kaynağa verdiğinde işletmenin sınırlarının yeniden çizimi, örgütsel yapısı ve şeklinde değişim söz konusu olacaktır (Kakabadse ve Kakabadse, 2000, s.694). Bu değişimler genellikle işletmenin pazardaki rekabet gücünün sağlanması için maliyetlerin

düşürölmesi bağlamında personel sayısında azaltmayı da içermektedir (Cameron, 1994, s.190).

Dış kaynak kullanımının karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan bir tanesi de çalışanların algılamaları ve işlerini kaybetme korkusudur. İşletmeler bu stratejiyi personeline en iyi şekilde anlatabilecekleri stratejileri uygulamak zorundadırlar (Kakabadse ve Kakabadse, 2000, s.694; Cameron, 1994, s.190). İşlerini kaybedecek olanlara yeni iş olanakları yada hizmet sağlayıcılarla birlikte çalışma imkanları verildikleri görölmektedir. İşlerini kaybetmeyenler ise, her an kendilerinin de tehlike altında olduklarını hissedeceklerinden onların motivasyonun sağlanmasına yönelik stratejiler uygulanmalıdır. Bu belirtilen sebepten ötürü işletmenin başarısında çok önemli bir yeri olan örgüt kültürünün olumsuz etkilenmemesi yönünde önlemler alınmak zorundadır.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI,

GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

2.1. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Günümüz ekonomisi globalleşme ve rekabet ortamının etkisiyle işletmeleri çeşitli stratejiler uygulamaya zorlamaktadır. Bu arayış otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yöneltebilir. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı, faaliyetlerinin bir kısmının uzman tedarikçilerce sağlanması anlamına gelmektedir. Yeni teknolojiler, tüketicilerin artan ve kültürel olarak değişen istekleri, sert rekabet ortamı ve sürekli değişen koşullar, otelleri dikey bütünleşme seviyelerini azaltmaya ve ana faaliyetlerine yada temel yeteneklerine odaklanmaya itmektedir (Rodriguez ve Robaina, 2005, s.707). Kritik olmayan faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanması otellere organizasyonel yeteneklerini geliştirme fırsatı sunmaya başlamıştır.

Erdly ve Lynn (2003, s.15), Tecrübenin kuralları; konaklama ve eğlence endüstrisi için 2010 dönüşüm vizyonu adlı çalışmalarında klasik yöntemlerden öte uygulanması gereken unsurlardan bir tanesinin de dış kaynak kullanımı olduğunu belirtmektedirler. Günümüzde internet ve yeni teknolojik uygulamalar işletmeleri , elektronik pazarların oluşumu, online değişim, bölgesel iş ağları vasıtasıyla global işletmelere dönüştürmektedir. Bu, işletmeler için sermaye gerektirmeden, değer zincirindeki her bir faaliyete sahip olmayı ve işletmeciliğini üstlenmeksizin dış ağlar vasıtasıyla işletmelerinin yeni modellere (örneğin dış kaynak kullanımı uygulamaları ve birleşmeler yoluyla) dönüşümünü sağlayabilmektedir. Konaklama ve eğlence işletmeleri, çekirdek faaliyetler dışında finans, insan kaynakları, bilişim teknolojileri gibi tedarik zincirindeki belli faaliyetleri kapsayan becerileri daha iyi sunan ağlara dahil olacaklardır. Konaklama ve eğlence işletmeleri müşteri hizmetleri, getiri yönetimi ve marka geliştirme gibi temel yeteneklerine artan ölçüde odaklanacaklardır. Sonuçta bu işletmeler, daha kaliteli ürün ve müşteri ihtiyaçlarına uyarlanmış hizmetleri daha düşük maliyetlerle sunabileceklerdir (Erdly ve Lynn , 2003, s.15).

Otelcilik sektöründe uzman muhasebe danışmanları Hottman ve Adams (1996, s.23), konaklama ve klüp işletmeleri için dış kaynak kullanımının işletme fonksiyonları içinde önemli bir unsur haline geldiğini ifade etmektedirler. Dış kaynak kullanım pazarı büyüdükçe işletmelerin kuruluşunda; yönetiminde; işletme sahipleri, çalışanlar ve müşterilerce algılanması üzerinde inanılmaz bir etkisi olacağını ve dış kaynak kullanımının kontrolü başkasının eline verirken diğer taraftan uzmanlaşmış bilgiye ulaşma fırsatı verdiğini belirtmektedirler (Hottman ve Adams, 1996, s.23).

Bednarska (2004, s.49), “Bir otel operasyonunda risk kontrol metotları” adlı makalesinde, bazı hizmetlerin sözleşmeyle sağlanması (park yapma hizmetleri gibi), misafirlere hizmet yada ürün sunan dükkanların kiraya verilmesi (berber, kuaför, güzellik salonu, rekreasyon ve animasyon hizmetleri, çiçekçi ve hediyelik eşya dükkanı gibi) gibi uygulamalarla dış kaynak kullanımını, otellerin karşı karşıya oldukları riskleri azaltmada kullanılan bir araç olarak ifade etmektedir.

Radisson Sas Hotels ve Resorts 1999 yıllık raporunda Knut Kleiven; dış kaynak kullanımı ve merkezileşmeyi, esnekliği artırmada ve yönetime kapsamlı bir şekilde odaklanmada temel eğilim olarak görmektedir. Temel yetenek dışındaki fonksiyonların dış kaynaklardan elde edilmesinin yıllardan beri gelişme gösterdiğini; bir kasap yada pastane şefinin yapabileceği işleri kendileri üretmek yerine dışarıdan önceden hazırlanmış ürünlerin satın alınması gibi yöntemlerle başladığını ifade etmektedir. Kat hizmetleri ve son yıllarda bütün outletleri (satış noktalarını) kapsayacak şekilde özellikle yiyecek ve içecek üniteleri sağlık merkezleri, gece klüpleriyle devam ettiğini ve zaman içinde yeniden tanımlanan temel yetenek dışındaki her şeyin dış kaynaklara verilebileceğini vurgulamaktadır ([http:// rezidorsas.com /annualreport / 1999/record down.html](http://rezidorsas.com/annualreport/1999/record%20down.html), 22.10.2005).

Londra Hilton Metropole otelin genel müdürü Lallemand, mutfak da dahil olmak üzere otel departmanlarının dörtte üçünün daimi olarak dış kaynaklarca sağlanabileceğini ve bu sayede yönetimin gelirleri artırmaya konsantre olabileceğini ifade etmektedir (Caterer & Hotelkeeper, 2002, s.35).

Guerrier, 1999 yılında yayınlanan kitabında otellerin esnekliklerini artırmada işletme dışı ajanslar veya sözleşmeli hizmet sağladıkları işletmelerden yararlanabileceklerini ifade etmektedir. Otellerin personeli direkt olarak istihdam etmek yerine taşeron, geçici süre eleman

sağlayan ajanslar, hazır gıda ürünleri satan üreticiler veya bağımsız çalışan elemanlardan yararlanabileceklerini belirtmektedir. Bu stratejiye örnek olarak (Guerrier, 1999, s.171);

- İşletme içinde çamaşırhane kurulması yerine çamaşırların dışarıda yıkılması,
- Oda servislerinde kendi mutfakları yerine pizza restoranlarını kullanmak,
- Meydan temizliğini sözleşmeyle özel temizlik işletmelerine yaptırmak, bazı durumlarda oteller oda temizliğinde ajanslardan yararlanmaktadır,
- Otelin berber, kuaför, çiçekçi, market gibi hizmetlerini başkasına yaptırmak,
- Otelin park alanında park yeri işletmeciliğini uzman bir işletmeye vermek,
- Otelin restoranını işletmesi için bir restoran zincirine vermek.

Bununla birlikte otellerin, yiyecek içecek ve kantin işleriyle ilgilenmek istemeyen işletmelere hizmet verdikleri unutulmamalıdır. Antalya ANFAŞ'ta bir dönem Resort Dedeman Antalya, bir dönemde Sheraton Voyager Antalya oteli bu hizmetleri vermişlerdi. Bu stratejinin avantajları;

- Otel asıl işi olan odalara odaklanarak, örneğin, kuaförün hizmetini endişe ederek zamanını boşa harcamamaktadır.
- Otellerin temel varlık nedeni olmayan oda servis hizmetini bu pişirme ve teslim konusunda bir restoran işletmesine devrederek uzmanlığından yararlanabilir.
- Otelin marketinin karlılığı direkt olarak işletme performansını etkilemediği için kiraya verilen marketin riskinden kurtulmuş olur.
- Dışa verilen hizmetler için ekstra personel çalıştırılmadığı için maliyetlerde azalma olur.

Bu uygulamanın faydaları yanında, otelin dışarıya gönderdiği bir çamaşırın yırtık ve geç gelmesi durumunda bundan zarar gören hizmet veren dış tedarikçi değil otelin kendisidir. Dışarıdan gelen çalışanların işletmeye karşı sadakatleri muhtemelen sürekli çalışanlara oranla daha az olacaktır.

Otelin asli faaliyetlerinin dış kaynaklarca sağlanmasındaki tehlikeyi Hemmington (2000, s.256)

“Otel ürününün asıl hizmetlerinin bir ortak ile birlikte sunulması bir karmaşıklık ve potansiyel olarak otelin imajı ve markasına karşı bir tehdit oluşturabilir” şeklinde ifade etmektedir.

2. 2. Otelcilikte Dış Kaynak Kullanımı Eğilimi ve Dünyadan Örnekler

Holjevac (2003, s.134), 21. yüzyılda turizm ve otel endüstrisi vizyonu adlı makalesinde, otellerin muhasebe, güvenlik, teknik gibi bazı geleneksel bölümlerinin maliyetlerini düşürmek ve üretkenliklerini artırmak üzere dış kaynak kullanımına yöneleceklerini ifade etmektedir.

Önceleri otel müdürleri, sağlanan hizmetler üzerindeki kontrollerini kaybetmeleri nedeniyle dış kaynak kullanımına kuşkuyla bakıyorlardı. Son 10 yılda belirli durumlarda avantajları, dezavantajlarıyla kıyaslandığında ve uygun tedarikçi seçimiyle maliyetleri azaltmada bir araç ve uzmanlığa sahip tedarikçi vasıtasıyla daha üst seviyede hizmetler sunulmasının mümkün olabileceğini otel müdürleri görmeye başlamışlardır (Venegas, 2004, s.6).

Büyük ve kurumsallaşmış turizm işletmeleri ve küçük ölçekli yerel işletmeler arasında dış kaynak kullanımı alt sözleşme veya diğer düzenlemelerle iş bağlantıları kurulması, küçük ölçekli işletmelerin ekonomik güçlerinin artırılmasında kilit nokta olarak görülmektedir. Turizmdeki dış kaynak kullanımı fırsatları ağırlama faaliyetleri olan yiyecek temini, el sanatları (handicrafts), çamaşır yıkama hizmetleri, mobilya üretimi, taşıma (ulaşım) hizmetleri ve rehberlik olarak tanımlanmıştır. Kenya’da turizm işletmelerinin % 31’i faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynak kullanımıyla sağlamaktadır. Özellikle büyük tur operatörleri taşıma, güvenlik, hava ve balon safarisi gibi özel turlarda taşeronluk (subcontracting) hizmetlerinden yararlanmaktadırlar. Ayrıca Kenya’nın önde gelen otelleri mobilyalarını % 95 oranında yerel üreticilerden sağlamaktadırlar (Kirsten ve Rogerson, 2002, s.32).

İngiltere’de kat hizmetleri, çamaşır yıkama hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, muhasebe hizmetleri, bilişim teknolojileri ve enerji yönetimi hizmetleri otelcilik sektöründe dış kaynak kullanımının görüldüğü alanlardır. Kat hizmetleri ve çamaşırhane hizmetlerini dış kaynaklardan sağlayan, yiyecek içecek hizmetleri için sözleşme aşamasında olan Choice Hotels Avrupa’nın CEO’su David Cook “Eğer dış kaynaklardan daha iyi ürün ve hizmet sağlanıyorsa, bu başvurulması gereken bir yöntem” olduğunu ifade etmektedir. Cook’a göre bilişim teknolojileri ve kat hizmetleri gibi destek hizmetlerini dış kaynaklara yaptırmak otel personelinin misafirleriyle yüz yüze gerçekleştirdikleri hizmetlere ve gerçek değer yaratan diğer alanlara konsantre olmasını sağlamaktadır (Benthley, 2005, s.82).

Gillian Drummond, Amerikan otellerinin maliyetlerine hiç olmadıkları kadar önem verdiklerine ve dış kaynak kullanımına yöneldiklerini ifade etmektedir. Kat hizmetleri dış kaynak kullanımının en popüler olduğu hizmet olmakla birlikte çamaşırhane, park hizmetleri, dükkanlar, güvenlik, bilişim teknolojileri ve hatta insan kaynakları da dış kaynak kullanılan hizmetler arasındadır. Gerek zincir gerekse zincir olmayan işletmelerce otellerin dış kaynak kullanımı yoluyla % 30-40 civarında tasarruf sağladıkları bildirilmektedir (Gunn, 2003, s.1).

2. 3. Otelcilikte Dış Kaynak Kullanılan Fonksiyonlar

Üzerinde en çok tartışılan bölüm yiyecek içecek olmakla beraber en yaygın uygulamanın kat hizmetlerinde olduğu görülmektedir. Özellikle, ABD’de otel-restoran stratejik ortaklıkları görülmektedir. Literatürde görülmeyen ancak enerji yönetimini kapsayan elektrik, su, gaz gibi oteller için yüksek maliyetli giderlerin yatırımı ve işletilmesi boyutlarında özel enerji işletmeleriyle varılan anlaşmalar sonucu yüksek tasarrufların sağlandığı görülmektedir. Bu tür uygulamalar ülkemizde görülmemekle birlikte uygulanabilmesi ciddi tasarruflar sağlayabilmeyi mümkün kılar.

2. 3. 1. Yiyecek ve İçecek Bölümü Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı stratejisi, 1990’ların başından beri turizm sektöründe global temel bir eğilim olarak yerini almıştır ve otellerce bazı hizmetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla yapılması artmıştır. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, sahip oldukları güçlü ve zayıf yönlerini saptayarak hangi faaliyetlerin bırakılması, hangilerine devam edilmesi konusunu değerlendirmenin zorluğuyla karşı karşıya gelmişlerdir. Kaliteli oda ve müşteri hizmetleri otellerin birincil fonksiyonu olarak yerini korurken, F & B (yiyecek ve içecek) fonksiyonu marka yönetimi ve müşteri memnuniyetindeki önemi nedeniyle dikkatleri üzerinde toplamaktadır. Bir çok otelci, restoran işletmeciliği için gerekli yeteneklerle otel işletmeciliği için gerekli yeteneklerin aynı olduğu yanılgısına düşmektedirler (Robinson, 1998, s.1). Bir çok restoran zinciri sahibi yada restoran sektörü danışmanlarınca otelcilik ve restoran işletmeciliğinin farklı uzmanlık, bilgi birikimi ve yetenekler gerektirdiğini savunulmaktadır. İyi bir otelci olmanın iyi bir restorancı olmayı sağlamadığı ifade edilmektedir (Robinson, 1998, s.1). Yiyecek ve içecek, bir otelin yiyecek ve içecek ilgili bütün fonksiyonlarının yürütüldüğü bölümdür. Restoran, bar, mutfak operasyonları temelinde oda servisi ve banket hizmetlerinin de sunulduğu bölümdür. Yiyecek ve içecek bölümü, otellerde konforun bir parçası olarak görülmekle birlikte aynı zamanda bir gelir merkezidir.

Operasyonel olarak en büyük departmanlardan birisidir. Özellikler ülkemizde toplam personel sayısının yarısından fazlası bu bölümde çalışmaktadır. Bu da en yüksek personel maliyetlerinin bu bölümde gerçekleşmesinin temelidir.

Bu gelişmeler esnasında otellerde bulunan restoranların performanslarında gerilemeler olurken, bağımsız restoran işletmeleri özellikle Amerika’da başarılı sonuçlar almaktaydılar ve müşterilerin beğenisini kazanıyorlardı. Bu gelişmeler otelleri restoran operasyonlarını elimine etme ve restoran işletmeleriyle birlikte bazı restoranlarını outsourcing, co-sourcing biçiminde yapılanmalarla işletmeye başlamışlardır (Hemmington ve King, 2000, s. 256-261).

Hemmington ve King (2000, s. 256-261), 55 otel yöneticisiyle gerçekleştirdikleri araştırmasında otel yiyecek ve içecek bölümünde dış kaynak kullanımında beş faktörün ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar temel yetenekler, örgüt kültürü, marka uygunluğu, örgütsel çatışma, değerlendirme ve kontroldür.

Goldman ve Eyster (1992, s.73), yiyecek ve içecek operasyonlarının başarısında kira yapıları, banket ve catering satışları, yerel (lokal) müşterilerin ilgisini çekme düzeyinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 2.1’de Goldman ve Eyster (1992, s.73) yiyecek ve içecek hizmetlerinin dış kaynaklarca sağlanmasının fayda ve sakıncalarını şu şekilde belirlemişlerdir.

Tablo 2. 1. Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Fayda ve Sakıncaları

Faydalar	Sakıncalar
Daha iyi mevki	Ziyafet organizasyonlarında kısıtlamalar
Müşteri temelli kurulum	Otelin F&B hizmetini tamamlar
Yüksek kar marjlı ziyafet organizasyonları	Yerel misafirleri çekmede zorluklar
Otel tanınırlılığının artması	Daha uzun operasyon saatleri
Daha az sermaye ile çalışma	Dalgalı doluluk oranı
Büyüme fırsatı	Otel yönetiminin değişimi
Ürün geliştirme fırsatları	Uygunsuz, eksik teknik bakım
İstikrarlı iş akışı	Otelde gurme yemek algılamasında olumsuzluk
Sinerji yaratan birliktelik	Zayıf otel müdürleri
	Yatırımın yavaş geri dönüşümü

Kaynak: Goldman, ve Eyster, 1992, s.73.

Hallam ve Baum (1996, s.41-60), otellerin yiyecek içecek hizmetlerini dış kaynağa hangi koşullarda verebileceğini ve vermesi gerektiğini şu şekilde ifade etmektedirler;

”Otel misafirlerine daha iyi hizmet sunabilmek için otel müdürleri yiyecek içecek faaliyetlerini sözleşmeyle yaptırabilirler. Bu, daha fazla müşteriye çekmeye ve pazardaki diğer restoranlarla rekabette yardımcı olabilir. Ancak bu nedenler sözleşmeyle iş yaptırmanın tek nedeni olamaz. Sözleşmeyle iş yaptırmaya ancak finansal nedenlerle; finansal istikrar, operasyonda finansal yatırımlar, know-how yada daha önce başarıya ulaşmış bir konsepti otel misafirlerinin beklentilerini karşılama ve yerel müşterileri etkileme amacıyla uygulanabilir. Bu konseptler markalı bir restoran zinciri yada ünlü bir şefle olabilir”.

Hallam ve Baum (1996, s.41-50), otellerin yiyecek ve içecekte dış kaynak kullanımı nedenleri araştırmışlardır Bu nedenler Tablo 2.2’de görülmektedir.

Tablo 2.2. Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri

Potansiyel Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri	Araştırmada Desteklenen Nedenler
Yöneticilerde beceri eksikliği	Hayır
Özendirici programların zayıflığı	Evet
Markalı restoranlarda çalışmanın kazandırdığı misafirler	Evet, ABD’de
Dış kaynak kullanımı otelin temel yeteneklerine odaklanma imkanı sunar	Çoğu karşı görüşte, oteline göre değişeceğini ve mutlaka finansal nedeni de olması gerektiği
Değişen müşteri beklentilerini karşılamama	Bir çok otel yönetimi aynı fikirde ancak bu soruyu yanıtlayanların sayısı çok az, Birleşik Krallıkta otellerin bir çoğu odalar üzerine yoğunlaşmış ve F&B’ ye yeterli ilgiyi vermiyorlar.
Kötü imajı tersine çevirmek	Evet
Yerel misafirleri etkilemenin tek yolu marka bir yiyecek içecektir	Evet

Kaynak: Hallam, ve Baum, 1996, s.41-50.

2. 3. 1. 1. Yiyecek ve İeeğin Otel İçin nemi

Otelcilikte dış kaynak kullanımında en çok tartışılan bölümlerden bir tanesidir. Kuşkusuz bunda servis sağlayıcıların yaptıkları reklamların etkisi çok önemlidir. Çünkü yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını sağlayıcıları için çok karlı bir alandır. Her Őeyden te srekliлик arz eder ve ölçek ve tekrarlanma açısından en karlı alanlardan biridir.

Rowe (1993, s.76), “Bir çok yönetici ve danışmanın, otellerin yiyecek içecek işletmeciliğinin uzmanı olmadıklarını ve bir çok Őapka giymeye çalıştıklarını” ifade etmektedir. Bu bağlamda, yiyecek içecek hizmetleri, otel işletmeleri için bir kar merkezi olmaktan çok gereklilik arz eden bir tehlike olarak algılanmaktadır (Rowe, 1993, s.76).

Bu eğilimlerin yanında bazı oteller açısından yiyecek içecek hizmetleri müşteriler tarafından otel ürününün ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir ve bir çok durumda otelin imajını artıran, misafirlerin otelden beklentileri içinde yer almaktadır (Hallam ve Baum, 1996, s.257).

2. 3. 1. 2. Restoranlarda Dış Kaynak Kullanımı

Geleneksel olarak büyük oteller, pahalı ve lüks restoranlarında kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri hizmeti sunmaktadırlar. Ancak bu tür hizmetler düşük ve orta düzey fiyat seviyesindeki restoranlarda yemek yemek isteyen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Otel restoranları her zaman pahalı yemekleri içeren zayıf imajlarından olumsuz etkilenmişlerdir (Hallam ve Baum, 1996; Rowe, 1993). Otel restoranlarının dış kaynaklara verilmesi müşterilere kendi evi içinde yemek yemeden çok dışarıda yeme hissi veren özel restoranların gelişmesine fırsat sağlamıştır. Temel yetenek ve rekabetle ilişkili olarak otel restoranlarının istenilen performansı sergileyememe nedeni sahip olunması gereken yetkinliklerle ilgili olabilir. Araştırmaya katılan yöneticilerden biri “otelcilerin oda satışını iyi bildiklerini ancak yiyecek içeceklerle ilgili bazı Őeylerin yanlış gittiğini ifade etmektedir. Otel yöneticileri, yiyecek ieeği nasıl yöneteceklerini biliyor gibi yapmamaları” gerektiğini ifade edenler bulunmaktadır (Hallam ve Baum, 1996, s.255).

Restoran zincirlerinin küreselleşmesi otel işletmeleri için restoran işletmeleri ile ortaklıklar kurma fırsatı vermiştir. Co-branding (ortak marka), dış kaynak kullanımında rasyonelliği ifade ederken iki güçlü markanın karşılıklı ortaklıkla kalitelerini ve profillerini geliştirmeye katkı sağlamaktadır (Boone, Juliette M., 1997,s.34).

Strate ve Rappole (1997, s.52). otel işletmeleri ile restoran işletmeleri arasındaki stratejik ortaklıkları Tablo 2.3'deki örneklerle vermiştir.

Tablo 2.3. Otel ve Restoran İşletmeleri Stratejik Ortaklıkları

Otel İşletmeleri	Restoran İşletmeleri
Holiday Inn Worldwide	Damon's, Denny's, Ruth's Chris Steakhouse, TGI Friday's, Convenience Courts (Mrs.Fields, Little Ceasars, Blimpies, Taco John's, Sara Lee)
Doubletree Hotel Corporation	New York Restaurant Group (Park Avenue Cafe, Mrs. Parks Cafe)
Marriott Hotels	Trader Vic's, Benihana, Ruth's Chris Steakhouse, Damon's
Four Seasons	Bice Ristorante
Choice Hotels	Picks Food Courts, Pizza Hut
Promus Corporation	Grace Services, TGI Friday's, Olive Garden, Pizza Hut
Radisson Hospitality	Carison Hospitality (TGI Fiday's Country Kitchens),
Worldwide	Damon's

Kaynak: Strate ve Rapoole, 1997, s.52.

2. 3. 1. 3. Diğer Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Kahvaltının dış kaynağa verilmesi fiyatlama ve promosyon esnekliğinin kaybedilmesine neden olabilir. Oteller genellikle kahvaltı servisi ve ziyafet hizmetlerinin kontrolünü elinde tutmak isterken oda servisi gibi maliyetli hizmetleri dış kaynağa vermek isterler. Bu konuda standart bir uygulama yoktur ve sürekli anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Bu sorunun çözümünde bütün yiyecek içecek fonksiyonunun dış kaynağa verilmesini öneren bir görüşte vardır. Bu şekildeki uygulama otelin ödenmez çekleri, ikramlar ve personel yemekleri gibi kendinden karşıladığı hizmetlerin sunumunda hizmet sağlayıcıyla sorunların oluşmasına neden olabilir. Bu çatışmaya neden olmamak için sözleşme aşamasında bütün konular netleştirilmelidir (Hemmington ve King, 2000, s.256-261).

Mutfak operasyonları bağlamında önceleri kendi kaynakları ile yapılan bir çok yiyecek hazırlama süreci maliyet ve zaman tasarrufu açısından satın alınarak gerçekleştirilmektedir. Yiyecek üretimi açısından bu dış kaynak kullanımı olarak algılanabilir. Otellerin bir çoğunun baklava ve çeşitleri gibi bir çok tatlıyı artık kendileri yapmak yerine satın almaları, önceleri kasaphane bölümünde işletmesine göre 3-4 aşçı çalışırken günümüzde bu sayının 1 yada 2'ye düştüğü görülmektedir.

Son yıllarda ülkemizde de görülen odalardaki mini barların kurulumu ve bakımı ücretsiz karşılıkları ve karını otelle paylaştıkları uygulamalar görülmektedir.

2. 3. 2. Odalar Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı

Odalar bölümü, yiyecek ve içecek bölümüyle birlikte otelin operasyon departmanlarıdır. Odalar bölümünde, resepsiyon, rezervasyon, üniformalı hizmetler, kat hizmetleri, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetleri görülmektedir. Odalar, bir otelin temel asıl işini teşkil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında otelin temel faaliyet alanıdır. Bu bölümde dış kaynak kullanımıyla en çok ilişkilendirilen bölümler kat hizmetleri ve çamaşırhanedir.

2. 3. 2. 1. Resepsiyon, Rezervasyon ve Üniformalı Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri yazılımları birçok işletmede yıllardan beri dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Seal (1994,) “Amerika ve Kanada’da bazı otellerin maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla üniformalı hizmetlerini tur operatörlerine verdiklerini” belirtmektedir. Seal (1994), otel açısından bu hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanması otellere personel istihdam etme ve eğitim maliyetlerinden tasarruf etme imkanı sağlayacağını belirtmektedir. Otel işletmelerinin, dış kaynak kullanımında en çok tartışılan faaliyetlerden biri olan kat hizmetleri ve çamaşırhane hizmetleri ve bu hizmetlerde dış kaynak kullanımı ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2. 3. 2. 2. Kat Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Emeksiz (2003, s.2-9), konaklama işletmeleri temizlik hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma üzerine 2003 yılı Ekim ayında yaptığı araştırmada tamamı İstanbul’da bulunan 8 otel işletmesinin temizlik hizmetlerini dışarıdan aldığını belirlemiştir. Maliyetleri azaltmak ve kontrol altına almak, riski paylaşmak, kontrol edilemeyen veya yönetimi güç işlevleri devretmek, işletme dışı yeteneklerden yararlanmak, insan kaynakları için harcanan zamanı azaltmak şeklindeki yanıtları temizlik hizmetlerini dışarıdan almadaki beş nedene cevap olarak vermişlerdir. Temizlik hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin faaliyet maliyetlerini düşürme konusunda ilerleme kaydettikleri görülmektedir

- **Oda Temizliği:** Oda temizliğinde işletme belli miktarda bir çekirdek kadroyu bünyesinde tutmakta ve haftalık oda satış oranına göre temizlik işletmesine kaç kişinin çalışacağını önceden bildirmektedir. Oda temizliğinde temizlenen oda başına ödeme yapılmaktadır.
- **Meydan Temizliği:** Genel alan temizliği süreklilik arz etmesi nedeniyle kapsam, sıklık ve personel sayısı konuları tamamen temizlik işletmesinin sorumluluğuna verilmekte ve önceden sabit bir fiyat belirlenmektedir.
- **Periyodik Temizlik:** Periyodik temizlik kapsamındaki halı bakımı ve dış cephe temizliği sözleşmede belirlenen sıklıklarla veya ihtiyaç duyuldukça yaptırılmaktadır. Ödeme temizlenen alanın metrekaresi üzerinden hesaplanmaktadır.
- **Çamaşırhane:** Çamaşırların dışarıda yıkatılması belki de en çok başvuru dış kaynak kullanımı şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda bütün dünyada olduğu gibi Antalya’da da kurulan çamaşır yıkama işletmelerinin sayısı ve oteller tarafından kullanımının arttığı görülmektedir.

Marriott International’in Housekeeping direktörü Jenny Botero “çamaşırhane maliyetlerinin % 70’inin emek kaynaklı” olduğunu, yeni oteller inşa ederken çamaşırhane kurmamayı tercih ettiklerini ve o bölgedeki çamaşır yıkama tesislerinden yararlanmaya çalıştıklarını yada yine uygun olan bölgelerde farklı tesislerle birlikte kullanılacak merkezi çamaşırhaneler kurularak bu hizmetleri gerçekleştirmeye çalıştıklarını ifade etmektedir (Strauss, 2003, s.63-64).

Konaklama işletmeleri çoğunlukla kendi bünyelerinde kat hizmetleri bölümüne bağlı bir çamaşırhane bulundurmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı uygulaması kapsamında çamaşırhane hizmetleri de temizlik işletmesine devredilmektedir. Çamaşırhane personeli temizlik işletmesi tarafından sağlanmakta fakat çamaşırhane yöneticisi konaklama işletmesi yönetimine bağlı kalmaktadır. Yapılacak olan ödemeler yıkanan çamaşırın kilogramı üzerinden hesaplanmaktadır (Emeksiz, 2003, s.4).

İsfendiyaroğlu (2001, s.94), Muğla ilindeki konaklama işletmelerinin çamaşırhane hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanması üzerine yaptığı araştırmada 6 adet 2 yıldızlı, 11 adet üç yıldızlı, 2 adet apart otel, 1 adet 4 yıldızlı ve 1 adet 5 yıldızlı tesisin bu hizmeti aldığı saptanmıştır. Toplam 62 tesiste yapılan araştırmada 21 adet işletme bu hizmeti dışarıdan satın almaktadır. İşletmelerin kapasiteleri artıkça bu hizmetten daha az yararlandıkları görülmektedir.

2. 3. 3. Destek Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı

Özellikle ABD’de personel seçimi, maaşların ödenmesi, eğitim gibi konularda dış kaynaklardan yararlanma söz konusudur. Yüksek maliyetleri nedeniyle bilişim ve enerji hizmetleriyle ilgili uygulamadan örnekler aşağıda verilmiştir. Güvenlik hizmetleri de en çok dış kaynak kullanımının görüldüğü faaliyetlerden biridir.

2. 3. 3. 1. Bilişim Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı

Otellerde, bilişim teknolojileri sadece rezervasyonların yapılmasında, müşteri takibinde veya faturalamada kullanılmamaktadır. Kablosuz ağlarla otel misafirlerine internet sağlanmakta, rezervasyonlar internette alınmakta ve bilişimle otelcilik hızlı bir şekilde birleşmektedir.

Bir çok turizm işletmesi dış kaynak kullanımını stratejik amaçlarına ulaşmak için temelinde müşteri tatminini, verimliliği ve etkinliği geliştirme yolu olarak görülmektedir. Sourenkova ve Louvieris (2003, s.2), Birleşik Krallık’taki turizm işletmelerinde BT (Bilişim Teknolojileri)’nin dış kaynaklardan sağlanmasına yönelik yaptıkları araştırmada, araştırmaya katılan işletmelerin;

- % 66.1'i en azından BT fonksiyonlarından bir kısmını dış kaynak kullanımı yoluyla sağlamaktadır. BT diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektörü için de bir çok işletme için temel bir konu haline gelmiştir.

- % 23.2'si dış kaynak kullanımını hiç düşünmemektedirler.
- ve % 10.7'si dış kaynak kullanımı planı yaptıklarını yada yapmak üzere oldukları şeklindedir.

İstanbul'daki büyük beş yıldızlı otellerin bilgi işlem altyapılarının incelendiği araştırmada çekirdek bir bilgi işlem kadrosu ile çalışan oteller, çoğu zaman dış kaynak kullanmaktadırlar. İşletmelerde, bilgi işlem departmanı bir yada iki kişiden oluşmaktadır ve sistemdeki günlük ve acil çözülmesi gereken sorunlar otel çalışanlarınca giderilmektedir. Alınan dış kaynak ise çoğunlukla network desteği alanında olmaktadır (<http://www.itb.com.tr/article.asp?aid=611>, Oteller Yatırıma Hazırlanıyor, IT Business Weekly, 20.06.2005).

2. 3. 3. 2. Enerji Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı

Enerji yönetimi, yüksek maliyetli yatırımlar ve uzmanlık gerektiren bir alandır. Tasarrufların artırılmasında enerji yönetiminde dış kaynak kullanılması önemli bir alanı oluşturabilir. Otel işletmeleri bireysel olarak enerji yönetiminde dış kaynak kullanımına giderek yararlarından faydalanmaktadırlar. Eylül 2000 tarihinde Starwood Hotels & Resorts, Enron Enerji Hizmetleri işletmesiyle bir milyar dolarlık bir dış kaynak kullanımı anlaşmasına giderek konuya yeni bir boyut kazandırmıştır. Anlaşma gereği Starwood'un Kuzey Amerika'daki bütün tesislerinde doğal gaz ve elektrik Enron işletmesince karşılanacak; enerji yönetimi ekipmanlarının seçimi, satın alımı ve kurulumu sağlanacak; ve Starwood çalışanları her bir tesiste Enron'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 özerinde tasarruf elde edilmesi beklenmektedir (Marsen, 2000, s.113).

2. 4. Otellerde Dış Kaynak Kullanımı İhtiyacının Belirlenmesi

Son yıllarda bir çok otelci, dış kaynak kullanımının rekabet edebilirliklerini artırmada hızlı ve düşük riskli bir araç olması inancıyla bu stratejiye görülmedik bir ilgi göstermektedir. Dış kaynak kullanımı stratejisiyle; fiyat artışlarını engellemede sabit maliyetleri azaltmak, talepteki sezonluk değişimlerin olumsuz etkilerini azaltmada daha basit ve esnek örgüt yapısı,

konusunda uzman işletmelerle yeni teknolojiler sunma, dışarıdan sağlanan hizmetlerle birlikte çeşitlendirilmiş ürün sunma ve işletmenin ana faaliyetlerine konsantre olarak kaliteyi yükseltmeyi amaçlamaktadırlar (Rodriguez ve Robaina, 2004, s.1). Dış kaynak kullanımı, günümüzün rekabetçi ortamında işletmelerin maliyetlerini azaltmak için kullanılan ortak bir strateji haline gelmiştir. Bu stratejilerin amacı işletmelerin üretkenliğini ve gelirlerini artırmak, işletmelerin maliyetlerini ve karşı karşıya kaldıkları riskleri azaltmaya yöneliktir. Otel işletmeleri, gerek kendi çevresinde gerekse ülkesel düzeyde yoğun bir rekabetle karşı karşıyadır. Özellikle ülkemiz gibi ağırlıklı olarak kitle turizmine yönelik olan konaklama sektöründe fiyatlar istenilen düzeyde değildir. Fiyat seviyesinin düşüklüğü otellerin kar marjlarını olumsuz yönde etkileyerek azalmasına neden olmaktadır. Oteller kar marjlarını ve rekabet edebilirliğini artırmak için küçülme ve personelin azaltılması gibi yöntemlere başvurumaktadırlar. Faydaları ve zararları çok tartışılan “Her şey dahil” konsepti de bu arayışlardan birini oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı ve her şey dahil konseptlerinin ikisi de maliyetlerin azaltılmasıyla ilgilidir.

Lamminmaki (2005, s.517), işlem maliyeti analizinin aktiflerin özgünlüğü (asset specificity) boyutunu oluşturan altı kaynağın otellerin dış kaynak kullanımıyla ilgisini ölçtüğü araştırmasında; yer özgünlüğünü ve marka sermayesinin aktiflerin özgünlüğünde en etkili kaynaklar olduğunu tespit etmiştir.

Johns ve Lee-Ross (1996, s.14), aşağıdaki hususların bir veya ikisini karşılaması durumunda bir otel faaliyetinde dış kaynak kullanımına gidilmemesini tavsiye etmektedir;

1. Faaliyet işletme için temelse,
2. Faaliyet özel yada teknik beceri veya bilgi gerektirmiyorsa,
3. İşletme gerekli kaynaklara sahipse (emek, ekipman gibi),
4. İç kaynakların kullanılması ek riskler doğurmuyorsa.

Bu kriterlerden ikisi işlem maliyetleri kuramıyla ilişkilendirilebilir. Faaliyet özel yada teknik beceri veya bilgi gerektirmiyorsa “varlıkların özgünlüğü” ve iç kaynakların kullanılması ek riskler doğurmuyorsa kriteri “belirsizlik” ile ilgilidir.

Sieburgh (1992, s.1), tedarikçileri değerlendirmede en önemli üç kriterin, tedarikçilerin ulaşılabilirliği, bağımsızlığı, bütünlüğü olduğunu belirtmektedir. Tedarikçilerin, tecrübe ve uzmanlığının önemli olmakla beraber bu kriterleri sağlamaması durumunda sözleşmeye gidilmemesini belirtmektedir.

2. 5. Otelcilikte Dış Kaynak Kullanımında Riskler ve Endişeler

Bir çok işletme ve sektör her geçen gün daha fazla dış kaynak kullanımına gitmektedir. Bütün dünyada dış kaynaklara verilen bir çok işletme fonksiyonu mevcuttur. Ancak bu işletmenin tamamının yani bütün fonksiyonlarının dış kaynaklarca sağlanacağı anlamına gelmez. Herhangi bir dış kaynak kullanımı kararında işletmenin varlıkları ve kaynakları dikkatli bir şekilde değerlendirilmeli ve işletmenin becerileri dahilinde olmayan ve işletmenin geleneksel yada stratejik olarak ihtiyaç duymadığı fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına gidilmelidir. Bazı otel fonksiyonlarında gereksiz yere dış kaynak kullanımına gidilmemelidir.

Otel hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanılmasında çalışanların düzenli olarak değişen kişilerden oluşması personelin devamlılığını etkileyebilir, çalışanların motivasyon ve sadakatinde azalmaya neden olabilir. İşletme fonksiyonlarında dış kaynak kullanımında , muhtemelen ücretlerde ve sosyal imkanlarda azalmaya neden olacaktır. Bunun misafirlere olumsuz yönde yansması işletme açısından müşteri memnuniyetinde kaybın yaşanmasına neden olabilir. Bu tür risklerin önüne geçmek için detaylı ve katı hizmet sözleşmeleri yapılmalı, standartlar açık bir şekilde belirlenmeli ve karşılıklı iletişim oluşturulmalıdır .

Otel yöneticileri dış kaynak kullanımı kararını verirken, fonksiyonu tamamıyla tek bir tedarikçi işletmeye devretmektense, ilk aşamada sadece çok kötü duruma gelmiş olan faaliyetleri dış kaynaklara vererek diğer fonksiyonları elinde tutmalıdır. Bu sayede tedarikçi işletmenin üstlendiği faaliyetleri yürütememesi riski azaltılacaktır.

Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de dış kaynak kullanımı artış eğilimindedir. Turizm sektöründe de dış kaynak kullanımı sağlayan işletmelerin artışı ve bu konudaki araştırmalar bu konuya ilgiyi artırmaktadır. Otelcilik sektörü yöneticileri şu soruların yanıtlarını bulmalıdır: “dış kaynak kullanımının otellere etkileri nelerdir?; ”dış kaynak kullanımı ne demektir?; “dış kaynak kullanımının avantajlarından nasıl faydalanabilirim?” Her bir işletme için bu soruların yanıtları farklı olabilir?

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARI ÜZERİNE ANTALYA'DA FAALİYETTE BULUNAN 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzün rekabet ortamı işletmeleri çeşitli stratejiler uygulamaya zorlamaktadır. Bu zorlamalara karşı dış kaynak kullanımının maliyet azaltıcı faydasından yararlanmak isteyen işletmeler hızla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bu bağlamda, bütün dünyada özellikle son 15 yıldan beri uygulana gelen dış kaynak kullanımı bütün sektörleri etkilediği gibi turizm ve otelcilik sektörünü de etkilemektedir. Dış kaynak kullanımı uygulaması öncelikle işçilik maliyetlerinin çok yüksek olduğu ABD'de otellerin dış ajanslardan personel sağlaması ve otel-restoran, otel-ünlü şef işbirlikleri şeklinde otelcilik sektöründe uygulanmaya başlamıştır. Daha sonra bu uygulamalar İngiltere ve diğer ülkelerde yaygınlaşmıştır.

Dış kaynak kullanımı kavramı, ülkemizin diğer sektörlerinde olduğu gibi otelcilik sektöründe de tartışılmaya başlanmıştır. Bu konuda, 25 Kasım 2004 tarihinde Grida City Otel'de gerçekleştirilen Outsourcing Zirvesi buna bir örnektir. Bununla birlikte, otel işletmeleri için özellikle güvenlik ve çamaşırhane hizmetlerine yönelik hizmet sağlayıcıların sayısında artış gözlenmektedir. Bu işletmelerin de faaliyetleri dış kaynak kullanımı kavramına ilgiyi artırmıştır. Dış kaynak kullanımının özü, asıl işlere odaklanıp gerisini dış kaynaklara yaptırmaktır. Oteller için hangi işlerin asıl olduğunun tespiti son derece önemlidir. Yanlış hizmetlerini dış kaynaklardan sağlayan işletmeler bu yeteneklerini kaybederek geri dönülmez bir yola girebilirler. Bu nedenle oteller dış kaynak kullanımı ihtiyacını doğru olarak belirlemek zorundadırlar. Dış kaynak kullanımının belirleyicisi olan temel yeteneklerin otellerin hangi hizmetlerinde bulunduğu ve hangi hizmetlerin otelin asli hizmetlerini kapsadıklarının belirlenmesi önem arz etmektedir.

Bu tez çalışması çerçevesinde yürütülen araştırmanın amacı da otel işletmeleri bağlamında dış kaynak kullanımı uygulamalarına ilişkin tespitler yapabilmektir. Bu amaç ışığında, dış

kaynak kullanımının otel yöneticilerince algılanan fayda ve sakıncaları, işletmelerin bugünkü dış kaynak kullanımı seviyeleri, hangi hizmetler için hangi oranlarda dış kaynak kullanımı eğiliminde oldukları belirlenmeye çalışılmıştır.

3. 2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın çalışma evrenini, Türkiye'nin en çok turist alan şehri ve turizm başkenti konumundaki Antalya'nın Konyaaltı, Merkez, Lara, Kemeragzı ve Kundu'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Antalya Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü verilerine göre bu bölgelerde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerin adres ve telefonları tespit edilmiştir.

Bu otellerin genel müdürlükleriyle telefon aracılığıyla bağlantı kurularak araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Anketler, adı geçen bölgedeki 39 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinin yöneticilerine elektronik posta ve faks yoluyla gönderilmiştir. Ardından otellerle telefon aracılığıyla bağlantı kurularak anketleri alıp almadıkları teyit edilmiştir. Anketlerin genel müdür ve genel müdür yardımcıları düzeyinde cevaplanması sağlanmıştır. Araştırmanın sadece 4 ve 5 yıldızlı otellerle sınırlı tutulma nedeni geleneksel olarak küçük kapasiteli tesislerin bazı hizmetleri kuruluşundan itibaren dış tedarikçilerce sağlanmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bu konuda Muğla'da yapılmış bir çalışma 3 ve 2 yıldızlı tesislerin çamaşırhane bölümlerinin zaten hiç olmadığı bu işin geleneksel olarak dışarıdan sağlandıklarını göstermektedir. Bu çalışmada otellerin daha önceleri kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri hizmetlerini dış kaynaklara verme eğilimi araştırılmaktadır. Bu nedenle küçük işletmelerce sorulara verilecek yanıtlar dış kaynak kullanımı düzeyinin olduğundan daha fazla düzeyde gösterebileceğinden çalışmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmanın sadece bu bölge ile sınırlandırılma nedeni dış kaynak kullanımının uygulanabilmesi için gerekli hizmet sağlayıcıların varlığı ve bu hizmet sağlayıcıların sundukları hizmetlerin kalitesinin dış kaynak kullanım düzeyinde belirleyici olmasından kaynaklanmaktadır (Rodriguez, 2005, s.711). Sektör yetkilileri ve hizmet sağlayıcı işletmelerle yapılan görüşmelerde bu hizmetlerin İstanbul'da daha uzun sürelerden beri var olduğunu ancak Antalya'daki hizmet sağlayıcıların nicelik ve nitelik yönünden gelişme içinde oldukları şeklindedir. Bu açıdan bakıldığında dış kaynak kullanımı hizmet sağlayıcıların otelcilik sektörüne yönelik otellerin dış kaynak kullanımı ihtiyaçları olsa bile karşılamada yetersiz kaldıkları görülmektedir.

Anketler otellere yollandıktan sonra çeşitli kereler işletmelere hatırlatma amacıyla telefon açılmış ve elektronik posta yollanmıştır. Anketlerin dönüşümü bazı işletmelerden çok hızlı bir şekilde sağlanırken, geriye dönen toplam anket sayısı 39 tesis içerisinde sadece 24'tür. Otel yöneticilerinin yoğun çalışma tempolarında anketleri cevaplamaya sıcak bakmamaları ve kısıtlı zamanları da bunda etkili olmuştur.

3. 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketlerin hazırlanması için öncelikle konu ile ilgili literatürde yer alan ampirik ve kavramsal çalışmalar taranmıştır. Bunun sonucunda, bölgesel özellikler ve turist profilleri itibarıyla Antalya ile benzerlik gösteren İspanya Kanarya Adaları'nda Rodriguez (2004, 2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmalara ulaşılmıştır. Bu tez çalışmasında kullanılan anket formunda yer alan sorular da Rodriguez'in (2004, 2005) çalışmalarında kullandığı ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Bütün sorularda 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır ve anket 217 adet sorudan oluşmaktadır.

3. 3. 1 . Araştırmanın Değişkenleri

Anket, Tablo 3.1.'de görülen her bir otel faaliyetine ilişkin dış kaynak kullanımı düzeyi, dış kaynak kullanımı eğilimi ve dış kaynak kullanımda işlem maliyetleri ile her bir faaliyetin değeri, ikame edilebilme düzeyi, kalitesi, maliyeti, özgünlüğü, faaliyet yerine getirilirken ihtiyaç duyulan bilgi ve enformasyon seviyesi ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu soruların yanı sıra ankette otelin performansı ile ilgili 13 adet soru, yöneticilerin dış kaynak kullanımının faydalarına ilişkin algılamalarıyla ilgili 14 soru ve sakıncalarına ilişkin algılamalarıyla ilgili 10 adet soru bulunmaktadır.

3. 3. 1. 1. Otel Faaliyetleri

Otel hizmetlerinin sunulması için gerekli faaliyetlerin tespit edilmesinde konuyla ilgili daha önceki çalışmalardan yararlanılmıştır (Rodriguez, 2005, s.711). Bu doğrultuda uzun süreden beri kiralık olarak veya başka şekillerde sağlanıyor olan kuaför, hamam, sauna, spor salonu, market gibi hizmetler otel faaliyetleri içerisine dahil edilmemiştir. Belirlenen faaliyetler resepsiyon, odalar, yiyecek içecek, teknik, idari işler ve muhasebe, animasyon, güvenlik

departmanlarında verilen hizmetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler Tablo 3.1.'de görülmektedir.

Tablo 3.1. Otel Bölümleri ve Sunulan Hizmetler

Bölümler	Otel Operasyonu
Önbüro	Resepsiyon Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği Meydan Temizliği Çamaşırhane
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama Restoran Barlar Mutfak Operasyonları
Bakım	Teknik Servis Yüzme Havuzu Bakımı Bahçe ve Peyzaj Hizmetleri
Yönetim	İdari İşler Eğitim Personel Seçimi Satış Aktiviteleri Promosyon ve Reklam Bilgi Sistemleri
Animasyon	Animasyon Aktiviteleri
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip

Kaynak : Rodriguez, 2005, s.711.

3. 3. 1. 2. Dış Kaynak Kullanımının Mevcut Düzeyi ve Eğilimi

Belirlenen faaliyetler düzeyinde sadece mevcut dış kaynak kullanımı seviyesi değil, dış kaynak kullanma eğilimi de tespit edilmeye çalışılmıştır. Dış kaynak kullanımına ne kadar düzeyde başvurulduğunu tespit etmek amacıyla cevaplayıcılardan yedi noktalı bir ölçek üzerinden “1 dış kaynak kullanımı söz konusu değildir” ve “7 tamamıyla dış kaynak kullanımı söz konusudur” şeklindeki ifadelerle soruları yanıtlamaları istenmiştir.

Dış kaynak kullanımı eğilimini belirlemek için yine aynı ölçekte 1 rakamı “faaliyet kesinlikle dış kaynaktan sağlanamaz”, 7 rakamı ise “faaliyet tamamen dış kaynaktan

sağlanabilir” şeklindeki sorularla işletmelerin dış kaynak kullanma eğilimleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

3. 3. 1. 3. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Yöneticilerin dış kaynak kullanımına ilişkin fayda algılamalarının tespitine yönelik finansal ve stratejik faydalarla, mevcut uygulamalardaki memnuniyet düzeyleri dikkate alınmıştır (Rodriguez, 2004, s.298). Cevaplayıcıların yedi noktalı bir ölçekle 1 rakamı “kesinlikle katılmıyorum” ve 7 rakamı “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki dış kaynak kullanımı faydalarıyla ilgili 14 adet önermeyi yanıtlamaları istenmiştir.

3. 3. 1. 4 . Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları

Dış kaynak kullanımının sakıncaları ve uygulandığında karşılaşılan risklerin tespitine yönelik bu konudaki Venkatesan ve Quinn’in çalışmalarından da yararlanılarak 10 adet önerme belirlenmiştir (Rodriguez, 2004, s.13). Otel yöneticilerinden, 1 rakamı “kesinlikle katılmıyorum” ve 7 rakamı “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yedi noktalı bir ölçekle dış kaynak kullanımının oteller için olası sakıncalarını değerlendirmeleri istenmiştir.

3. 3. 1. 5. Otel Performansı

Otel performansının tespitinde verimlilik, etkinlik ve yeni koşullara ayak uydurma yetenekleriyle ilgili finansal sorular yanında finansal olmayan sorular da bulunmaktadır. Bu bağlamda otel performansını hem iç hem de dış müşterilerce nasıl algılandığını içeren otelin algılanan kalitesi, tur operatörleri ve tedarikçilerle ilişkilerde memnuniyet düzeyi de araştırılmıştır (Rodriguez, 2004, s.296). Otel performansı ile ilgili, soruları 1 rakamı “beklentilerin altındadır” ve 7 rakamı “beklentilerin üzerindedir” anlamındaki yedi noktalı ölçekle değerlendirmeleri istenmiştir.

Temel Yetenekler: Daha önce bahsedildiği gibi temel yetenekler değerli yada özgün, kopya veya ikame (başka birisi tarafından yapılamaz) edilemeyen kaynaklardan oluşmalıdır. Bu bağlamda hizmet operasyonlarında kullanılan kaynakların özgünlüğü, ikame edilebilirliği ve rekabet gücü ölçülmüştür (Rodriguez, 2004, s.6).

3. 3. 1. 6. Hizmet Operasyonlarının Özgünlüğü

Özgün varlıklar, beşeri ve fiziki varlıklar başka amaçlarla kullanılamaz. Otel işletmelerinde insan faktörünün önemi ve dış kaynak kullanımının stratejik doğası gereği değişkenlerin özgünlüğünü ölçmede özellikle beşeri kaynaklar ve bilgiye odaklanmıştır. Her bir hizmet operasyonu için Poppo ve Zenger (1998) kullandığı şekilde aşağıdaki sorular yedi noktalı ölçekte sorulmuştur;

1. Bir çalışanın, otelin çalışma yöntemini de yansıtan bir hizmeti yerine getirirken sahip olması gereken özel bilgi ve enformasyon seviyesi?
2. Otelin özgünlüğü ve diğer otellerden farkını da yansıtan hizmetler hangileridir?
3. Bir faaliyeti, dış kaynaklardan sağlamak yada daha önce dış kaynaklardan sağlanan bir hizmetin sağlayıcısının değiştirilmesinin işletmeye yüklediği maliyet (zaman ve para açısından, sözleşme imzalanması, araştırma vs.) seviyesi nedir?

3. 3. 1. 7. Hizmet Operasyonlarının İkame Edilebilirliği

Her bir faaliyet için özgünlüğün ölçülmesindeki gibi personelle ilgili bir soru sorulmuştur. Hizmetin herhangi tecrübesiz bir çalışan tarafından yerine getirilebilme zorluğu, yedi noktalı ölçekle 1 rakamı “kolaylıkla yapılabilir” ve 7 rakamı “çok zor yapılabilir” şeklindeki sorularla ölçülmeye çalışılmıştır.

3. 3. 1. 8 . Hizmet Operasyonunun Rekabet Gücü veya Performansı

Bir hizmet operasyonun performansını ölçmek için iki soru kullanılmıştır. Bir tanesi hizmetin kalitesi, diğeri de maliyeti ile ilgilidir (Poppo ve Zenger, 1998). Faaliyetlerin rekabet gücünü ölçmede yedi noktalı ölçek kullanılmıştır. Hizmet kalitesinin tatminini ölçmede hizmet kalitesinin yükseltilmesi önermesine 1 rakamı “hiç gerekli değildir” ve 7 rakamı “çok gereklidir” şeklinde sorulmuştur. Hizmetin maliyet performansı ile ilgili soruda her bir hizmetin güncel maliyet seviyelerini 1 rakamı “beklentilerin çok altında” ve 7 rakamı ”beklentilerin çok üzerinde” şeklindeki ifadeyle belirtmeleri istenmiştir.

3. 4. Analizler

Araştırmada, 24 adet işletmeden gelen ve hepsi kullanılabilir durumda olan anketlerden elde edilen veriler SPSS 10.0 (Statistical Package of Social Sciences) programına kodlanarak analizlere tabi tutulmuştur. Anketler sadece genel m¼d¼r ve yardımcılarınca doldurulmuştur. Dolayısıyla her tesis sadece 1 adet anketle değerlendirilmiştir.

Araştırmada, dış kaynak kullanımı d¼zeyi ; dış kaynak kullanımı eğilimi ;dış kaynaklardan yararlanmanın faydaları ve sakıncaları; Tablo 3.1’de g¼r¼len her bir otel faaliyetinin ¼nemi, ikame edilebilme zorluğu, işletmenin ¼zg¼nl¼k ve iş yapma şekliyi yansıtma d¼zeyi, ifa edilmesinde gerekli bilgi ve tecr¼be d¼zeyi, maliyet d¼zeyi, kalite d¼zeyi analiz edilmiştir. Her bir faaliyet i¼in tespit edilen frekans, y¼zde, ortalama ve standart sapma değerleri tablolarda g¼sterilmiřtir.

Ayrıca otel performansıyla ilgili yanıtlar da y¼zde, frekans, ortalama ve standart sapmalarıyla birlikte tabloda g¼sterilmiřtir. Otel performansı ve dış kaynak kullanımı d¼zeyi arasındaki ilişki “ki-kare” analiziyle ¼l¼lmeye ¼alıřılmıřtır. Otel performansıyla ve dış kaynak kullanımı d¼zeyiyle ilgili verilerin toplamları alınarak :

Ortalama dış kaynak kullanım d¼zeyi : 31.87

Ortalama performans d¼zeyi : 61.25 olarak hesaplanmıştır. Bu analizin sonucunda dış kaynak kullanımı 31.87 ¼zerinde olanlar y¼ksek ve altında olanlar d¼ř¼k, otel performans d¼zeyi 61.25’in ¼zerinde olanlar y¼ksek ve altında olanlar d¼ř¼k olarak değerlendirilmiştir. Bu analizin sonucu ¼apraz tablo şekliinde g¼sterilmiřtir.

¼rneklemenin k¼¼kl¼ę¼ nedeniyle, yedi noktalı ¼l¼kle elde edilen veriler anlamlı sonu¼lar elde etmek amacıyla yeniden kodlanmıştır. Bu kodlamada; 1, 2 ve 3 olarak ifade edilen veriler 1, 4 olarak ifade edilen veriler 2 ve 5, 6, 7 olarak ifade edilen veriler 3 şekliinde yeniden kodlanmıştır ve tablolarda bu şekliyle g¼r¼lmektedir.

İspanya Kanarya Adaları ile yapılan karşılaştırmalarda ¼l¼k olduğu gibi kalmıştır. Ortalama değerler karşılaştırmada kullanılmıştır. Veriler yeniden kodlanmadan bire bir karşılaştırma yapılmıştır.

3. 5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları, mevcut dış kaynak kullanımı düzeyi; dış kaynak kullanımı eğilimi; dış kaynaklardan yararlanmanın faydaları ve sakıncaları; her bir otel faaliyetinin önemi, ikame edilebilme zorluğu, işletmenin özgünlük ve iş yapma şeklini yansıtırma düzeyi, ifa edilmesinde gerekli bilgi ve tecrübe düzeyi, maliyet düzeyi, kalite düzeyi analiz edilmiştir. Her bir faaliyet için tespit edilen frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri tablolar halinde ilgili başlıklarda sunulmuştur.

3. 5. 1. Otel Faaliyetlerinde Mevcut Dış Kaynak Kullanım Düzeyi

Otel işletmelerinin mevcut dış kaynak kullanım düzeyi Tablo 3.2.'de gösterilmiştir. 1 rakamı “dış kaynak kullanımı söz konusu değildir”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “tamamen dış kaynak kullanımı söz konusudur” anlamındadır.

Tablo 3.2 Otel Faaliyetlerine İlişkin Mevcut Dış Kaynak Kullanımı Düzeyi

FAALİYETLER	Sayı			Yüzde			Ortalama	Standart Sapma
	1	2	3	1	2	3		
Resepsiyon	24	0	0	100	0	0	1.0000	.0000
Rezervasyon	24	0	0	100	0	0	1.0000	.0000
Oda Temizliği	23	0	1	95,8	0	4,2	1.0833	.4082
Meydan Temizliği	21	1	2	87,5	4,2	8,3	1.2083	.5882
Çamaşırhane	15	1	8	62,5	4,2	33,3	1.7083	.9546
Satın Alma ve Depolama	22	2	0	91,7	8,3	0	1.0833	.2823
Restoranlar	23	1	0	95,8	4,2	0	1.0417	.2041
Barlar	24	0	0	100	0	0	1.0000	.0000
Mutfak Operasyonları	23	0	1	95,8	0	4,2	1.0833	.4082
Teknik Servis	23	0	1	95,8	0	4,2	1.0833	.4082
Yüzme Havuzu Bakımı	22	0	2	91,7	0	8,3	1.1667	.5647
Bahçe ve Peyzaj	18	0	6	75,0	0	25,0	1.5000	.8847
İdari İşler	23	1	0	95,8	4,2	0	1.0417	.2041
Eğitim	22	1	1	91,7	4,2	4,2	1.1250	.4484
Personel Seçimi	22	2	0	91,7	8,3	0	1.0833	.2823
Satış Aktiviteleri	22	1	1	91,7	4,2	4,2	1.1250	.4484
Promosyon ve Reklam	23	1	0	95,8	4,2	0	1.0417	.2041
Bilgi Sistemleri	23	0	1	95,8	0	4,2	1.0833	.4082
Animasyon aktiviteleri	19	1	4	79,2	4,2	16,7	1.3750	.7697
Güvenlik ve Takip	20	0	4	83,3	0	16,7	1.3333	.7614

Araştırmaya katılan otel işletmelerinden 8 tanesi çamaşırhane yıkama hizmetini dış kaynaklardan sağlamaktadır ve bu oranla en yüksek dış kaynak kullanımı bu departmanda görülmektedir. Bahçe ve peyzaj hizmetleri en çok uygulanan hizmetlerin ikincisini oluşturmaktadır ve 6 işletme bu hizmeti dış kaynaklardan sağlamaktadır. Güvenlik ve animasyon faaliyetlerinde ise 4'er otel işletmesi dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Özellikle kimyasalların kullanımını içeren önemiyle yüzme havuzu bakımında sadece 2 işletme dış kaynak kullandığını belirtmektedir. Bilgisayar sistemlerinde sadece 1 işletme dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Oda temizliği, meydan temizliği, mutfak operasyonları, teknik servis ve eğitim hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma sadece 1'er işletmede görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde resepsiyon, rezervasyon ve bar hizmetinin sağlanmasında dış kaynak kullanımı söz konusu değildir. Oda temizliği, meydan temizliği, yiyecek ve içeceklerle ilgili hizmetler ve işletme yönetimiyle ilgili hizmetlerin de % 90 oranında iç kaynaklarca sağlandığı ve dış kaynak kullanımının söz konusu olmadığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre güvenlik, animasyon, bahçe ve peyzaj, çamaşırhane hizmetleri 2 ortalamanın üzerinde dış kaynak kullanımının söz konusu olduğu faaliyetlerdir. Tablodaki frekanslara ilişkin de işletmelerin dış kaynak kullanmayanların frekansı yüksek orandadır.

3. 5. 2. Otel Faaliyetlerine İlişkin Dış Kaynak Kullanma Eğilimi

Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı eğilimine ilişkin 1 rakamı “dış kaynaklardan sağlanamaz”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “dış kaynaklardan sağlanabilir” anlamındadır. Otellerin dış kaynak kullanımı eğilimi düzeyi Tablo 3. 3.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3 Otel Faaliyetlerine İlişkin Dış Kaynak Kullanımı Eğilimi

FAALİYETLER	Sayı			Yüzde			Ortalama	Standart Sapma
	1	2	3	1	2	3		
Resepsiyon	18	2	4	75,0	8,3	16,7	1.4167	.7755
Rezervasyon	18	1	5	75,0	4,2	20,8	1.4583	.8330
Oda Temizliği	14	1	9	58,3	4,2	37,5	1.7917	.9771
Meydan Temizliği	8	4	12	33,3	16,7	50,0	2.1667	.9168
Çamaşırhane	6	2	16	25,0	8,3	66,7	2.4167	.8805
Satın Alma ve Depolama	16	3	5	66,7	12,5	20,8	1.5417	.8330
Restoranlar	16	1	7	66,7	4,2	29,2	1.6250	.9237
Barlar	16	1	7	66,7	4,2	29,2	1.6250	.9237
Mutfak Operasyonları	16	2	6	66,7	4,2	29,2	1.5833	.8805
Teknik Servis	13	4	7	54,2	16,7	29,2	1.7500	.8969
Yüzme Havuzu Bakımı	10	4	10	41,7	16,7	41,7	2.0000	.9325
Bahçe ve Peyzaj	7	2	15	29,2	8,3	62,5	2.3333	.9168
İdari İşler	18	1	5	75,0	4,2	20,8	1.4583	.8330
Eğitim	12	2	10	50,0	8,3	41,7	1.9167	.9743
Personel Seçimi	15	2	7	62,5	8,3	29,2	1.6667	.9168
Satış Aktiviteleri	14	2	8	58,3	8,3	33,3	1.7500	.9441
Promosyon ve Reklam	13	0	11	54,2	0	45,8	1.9167	1.0180
Bilgi Sistemleri	0	1	23	0	4,2	95,8	2.9583	.2041
Animasyon aktiviteleri	9	0	15	37,5	0	62,5	2.2500	.9891
Güvenlik ve Takip	7	1	16	29,2	4,2	66,7	2.3750	.9237

İşletmelerin her bir hizmet için dış kaynak kullanımına gidilebilir ve ideal bir hizmet sağlayıcı mevcuttur sorusuna verdikleri yanıtlar dış kaynak kullanımının mevcut düzeyinden daha yüksek oranlarda olduğu görülmektedir. 23 otel bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımına gidilebileceğini ifade etmektedir. Bunu 16'şar işletmeyle güvenlik ve çamaşırhane hizmetleri takip etmektedir. Animasyon hizmetlerinde 15, meydan temizliği hizmetlerindeyse 12 işletme dış kaynak kullanımına gidilebileceği ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanımı eğilimlerinin yüksek olduğu faaliyetler ortalama değerleriyle birlikte , yüzme havuzu (4.21), bilgi sistemleri (4.25), meydan temizliği (4.46) animasyon (4.63), güvenlik (4.75), bahçe ve peyzaj (4.79), çamaşırhane (5.12) faaliyetleridir.

Dış kaynak kullanımı seviyesinin çok yüksek olmadığı ancak dış kaynak kullanımına aday olabilecek faaliyetler olarak değerlendirilebileceğimiz hizmetlerde dış kaynak kullanımı eğilimi ve ortalama değerleri şu şekildedir; personel seçimi (3.04), satış aktiviteleri (3.21) teknik servis (3.25), oda temizliği (3.42), eğitim 3.63, promosyon ve reklam (3.92)'dir.

Dış kaynak kullanımı eğiliminin en az olduğu faaliyetler ve ortalamalarıysa; resepsiyon (2.25), rezervasyon (2.29), idari işler (2.33,), satın alma (2.63), mutfak (2.88), restoran ve barlar (2.92) şeklinde 3 ortalamanın altında eğilim gösteren hizmetlerdir.

3. 5. 3. Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Algılamaları

Otel yöneticilerinin dış kaynak kullanım faydalarına ilişkin algılamaları 1 rakamı “katılmıyorum”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “katılıyorum” anlamında sorulmaktadır. Tablo 3.4.’de sonuçlar sunulmaktadır.

Tablo 3.4 Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Algılamaları

FAYDALAR	Sayı			Yüzde			Ort.	Stan. Sapma
	1	2	3	1	2	3		
1.Yatırım maliyetinin düşürülmesine yardım eder	7	5	12	29,2	20,8	50,0	1.8750	.9470
2.Yüksek maliyetli hizmetlere tedarikçi vasıtasıyla ulaşmayı sağlar	9	4	11	37,5	16,7	45,8	1.7500	.8969
3.Hizmetlerin daha ucuza sunulmasını mümkün kılar	8	6	10	33,3	25,0	41,7	1.5833	.7173
4.Otel maliyetlerinin azaltılmasını mümkün kılar	8	6	10	33,3	25,0	41,7	1.8750	.8502
5.Otelin kaynak ve yeteneklerini artırır	12	3	9	50,0	12,5	37,5	2.0833	.8805
6.Otelin diğer aktivitelerine odaklanma olanağı sağlar	6	10	8	25,0	41,7	33,3	1.8333	.7020
7.Dış kaynak kullanımına gidilmiş hizmetlerde memnuniyet söz konusudur	13	4	7	54,2	16,7	29,2	1.9167	.8297
8.Asıl işlere odaklanma sağlar	10	7	7	41,7	29,2	29,2	1.6667	.8165
9.Maliyetlerin paylaşılması diğer ihtiyaçlara serbest kaynaklar yaratır	9	8	7	37,5	16,7	45,8	2.0833	.7755
10.Tecrübeli ve yetenekli personelle çalışma imkanı sağlar	12	7	5	50,0	29,2	20,8	2.0833	.9286
11.Tedarikçi işletmeler kaliteli hizmet sunarlar	13	6	5	54,2	25,0	20,8	2.0833	.8805
12.Otel hizmetlerinin geliştirilmesini mümkün kılar	8	12	4	33,3	50,0	16,7	2.2083	.8836
13.Hizmetlerin daha kaliteli sunulmasını sağlar	11	10	3	45,8	4,7	12,5	1.7083	.8065
14.Otel operasyonlarında esneklik sağlanır	13	8	3	54,2	33,3	12,5	1.6667	.7020

Araştırmaya katılan işletmelerinin dış kaynak kullanımının algılamalarını yansıtan en yüksek üç fayda; 12 işletme yatırım maliyetinin düşürülmesine yardım eder; 11 işletme yüksek maliyetli hizmetlere tedarikçiler kanalıyla ulaşılması mümkün kılar, 10 ar işletmeyle hizmetlerin daha ucuza sunulmasını mümkün kılar ve otel maliyetlerinin azaltılmasını mümkün kılar olarak en yüksek algılanan faydalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya katılan 13 işletme, dış kaynaklarca sağlanan hizmetlerden memnuniyet söz konusudur ifadesine katılmamaktadır. 9 işletme dış kaynak kullanımını otelin kaynak ve yeteneklerini artırdığı görüşünü savunurken 12 işletme bu görüşe katılmamaktadır. 12 işletme dış kaynak kullanımının tecrübeli ve yetenekli personelle çalışma imkanı sağlayacağı görüşüne katılmazken ,bu görüşe katılmaya işletme sayısı 5 kararsız işletme sayısıysa 7'dir. 13 işletme, tedarikçi işletmelerin kaliteli hizmet sunarlar görüşüne katılmamaktadır. Dış kaynak kullanımının stratejik amaçlarından biri olan asıl işlere odaklanma avantajına 10 işletme katılmazken, 7 işletme katılmış ve 7 işletme de bu konuda kararsız kalmıştır. Dış kaynak kullanımının otelin diğer aktivitelerine odaklanma konusundaki faydasına 6 işletme katılırken, 10 işletme kararsız kalmış ve 8 işletme olumsuz yanıt vermiştir. Dış kaynak kullanımının faydaları bağlamında yatırım maliyetinin düşürülmesine yardım eder (4.33), yüksek maliyetli hizmetlerce tedarikçi vasıtasıyla ulaşmayı sağlar (4.00), otelin maliyetlerinin azaltılmasını mümkün kılar (4.00) kriterleri otel işletmelerinin dış kaynak kullanımında algıladıkları faydaları ifade etmektedir.

Dış kaynak kullanımının işletmenin mevcut kaynak ve yetenekleriyle ilgili faydalarına (Tablo 3.4.; 1, 2, 5, 8, 14) işletmelerin katılım oranı düşüktür. Dış kaynak kullanımının, otel hizmetlerinde kalite artışı sağladığı yönündeki sorularda yüksek oranda kararsızlık ve olumsuzluk hakimdir (Tablo 3.4.; 6, 9, 10, 13). Dış kaynak kullanımının hizmetlerin kalitesini arttırdığı yada artıracığı yönündeki algılamaları negatif yöndedir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımı vasıtasıyla sundukları hizmetleri geliştirmeleri ve daha kaliteli hizmetler sunulmasıyla ilgili sorulara verilen yanıtlarda olumsuz düzeydedir (Tablo 3.4.; 7, 11, 12). Dış kaynak kullanımına gidilmiş hizmetlerde memnuniyet (3.38) ve tedarikçi işletmeler kaliteli hizmet sunarlar (3.25). Tedarikçiler tecrübeli ve yetenekli personelle çalışma imkanı sağlar (3.38), düşünüldüğünde mevcut hizmet sağlayıcıların kalitelerinin yeterli düzeyde olmadığı ve otelin hizmetlerini geliştirmeyeceği düşünülmektedir.

Dış kaynak kullanımının sağladığı faydaların içinde işletmelerce en olumlu algılanan fayda maliyet tasarrufu sağlamasıdır Tablo 3.4.; 3, 4). Zaten uygulamada da faaliyetlerin geceleme başına hesaplanan sabit maliyetlerle dış kaynak kullanımına yöneldikleri bilinmektedir.

3. 5. 4. Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Sakıncaları Algılamaları

Otel yöneticilerinin dış kaynak kullanım sakıncalarına ilişkin algılamaları sorulmuştur. 1 rakamı “katılmıyorum” , 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “katılıyorum” anlamındadır ve Tablo 3.5.’te sonuçlar sunulmaktadır.

Tablo 3. 5 Otel Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımı Sakıncaları Algılamaları

SAKINCALAR	Sayı			Yüzde			Ort.	Stand. Sp.
	1	2	3	1	2	3		
1.Dış kaynak kullanımından habersiz olmak rekabeti olumsuz etkiler	2	5	17	8,3	20,8	70,8	2.1250	.8502
2.Tedarikçilerin çalışma şekillerinin bilinmemesi risklidir	2	6	16	8,3	25,0	66,7	2.0417	.8587
3.Dış kaynak kullanımı operasyonların kontrolünü zorlaştırır	2	6	16	8,3	25,0	66,7	2.5833	.6539
4.Aktivitelerin koordinasyonunu sağlamada zorluklar oluşur	2	7	15	8,3	2,50	66,7	2.5833	.6539
5.Dış kaynak kullanımı otelin rekabet gücünü azaltır	6	5	13	25,0	20,8	54,2	2.2917	.8587
6.Otelin kaynak ve yeteneklerinin kaybedilmesine neden olur	6	6	12	25,0	25,0	50,0	2.5417	.6580
7.Tek başına karar alma özgürlüğün kaybedilmesine neden olur	7	5	12	29,2	20,8	50,0	2.2500	.8470
8.Ürün ve hizmetlerin arasındaki farklılıklarının kaybolması neden olur	7	7	10	29,2	29	41,7	2.2083	.8836
9.Aktivitelerin kontrolünün olası kaybına neden olur	8	7	9	33,3	29,2	37,5	2.6250	.6469
10.Otel için geri dönülmez / değiştirilemez kararlardır	10	7	7	41,7	29,2	29,2	1.8750	.8502

İşletmeler, “otel için geri dönülmez kararlardır” dışındaki tablodaki bütün önermeleri 4 ortalamanın üzerinde bulmaktadırlar. Dış kaynak kullanımının otel için geri dönülmez kararlar olduğu (3.38) görüşüne katılım oranı 4 ortalamanın altındaki tek önermedir. Buradan otel ve hizmet sağlayıcılar arasındaki sözleşmelerin ağır yükümlülükler içermediği söylenebilir. Bunun dışında kontrol ve özerkliğin kaybedildiğiyle ilgili önermelere katılımın yüksekliği dış kaynak kullanımının kontrol ve özgürlük kaybına neden olur görüşünü

desteklemektedir (Tablo3.5.; 7,3,4,9,10). Dış kaynak kullanımını, otelin rekabet gücünü azaltır yönündeki görüş işletmelerce de % 50 oranında desteklenmektedir. Dış kaynak kullanımının işletmelerce, rekabet gücünü azalttığı ve otelin kaynak ve yeteneklerinin kaybına neden olduğu düşünülmektedir (Tablo 3.5.; 5, 6). Araştırma sonuçları dış kaynak hizmeti sağlayan işletmelere karşı güven konusunda da işletmelerin olumsuz yönde görüşleri olduğunu göstermektedir (Tablo 3.5.; 1,2,8).

3. 5. 5. Otel Faaliyetlerinin Ürün İçindeki Önemi

Otel yöneticilerine her bir faaliyetin otel ürünü içindeki önemi sorulmuştur 1 rakamı “az önemli” , 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “çok önemlidir” anlamındadır ve Tablo 3.6.’da sonuçlar sunulmaktadır.

Tablo 3.6 Otel Faaliyetlerinin Ürün İçindeki Yeri

FAALİYETLER	Sayı			Yüzde			Ortalama	Standart Sapma
	1	2	3	1	2	3		
Resepsiyon	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Rezervasyon	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Oda Temizliği	0	1	23	0	4,2	95,8	2.9583	.2041
Meydan Temizliği	0	1	23	0	4,2	95,8	2.9583	.2041
Çamaşırhane	1	0	23	4,2	0	95,8	2.9167	.4082
Satın Alma ve Depolama	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Restoran	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Barlar	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Mutfak Operasyonları	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Teknik Servis	1	2	21	4,2	8,3	87,5	2.8333	.4815
Yüzme Havuzu Bakımı	1	0	23	4,2	0	95,8	2.9167	.4082
Bahçe ve Peyzaj	1	2	21	4,2	8,3	87,5	2.8333	.4815
İdari İşler	0	2	22	0	8,3	91,7	2.9167	.2823
Eğitim	1	0	23	4,2	0	95,8	2.9167	.4082
Personel Seçimi	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Satış Aktiviteleri	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Promosyon ve Reklam	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Bilgi Sistemleri	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Animasyon aktiviteleri	1	2	21	4,2	8,3	87,5	2.8333	.4815
Güvenlik ve Takip	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000

Araştırmaya katılan işletmeler % 87,5 ve üzeri oranda belirtilen bütün aktivitelerin tamamını önemli görmektedirler.

Bir faaliyetin dış kaynak kullanımında işletme açısından değeri de önem arz etmektedir resepsiyon (6.92), rezervasyon (6.79) ortalamayla araştırmaya katılanlar tarafından en yüksek önem derecesini almışlardır. Buna karşın yüzme havuzu bakımı (5.92) en alt sınırı oluştururken, animasyon (6.08) alttan ikinci sırada yer almaktadır.

3. 5. 6. Otel Faaliyetinin Özgünlüğü

Otel yöneticilerine işletmelerinin özgünlüğünü ve diğer otellerden farkını yansıtmadaki başarısını her bir faaliyetin için 1 rakamı “az yansıtır”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “çok yansıtır” anlamındaki önermelerle değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 3.7.’de sonuçlar sunulmaktadır.

Tablo 3.7 Otel Faaliyetinin Özgünlüğü

FAALİYETLER	Sayı			Yüzde			Ortalama	Standart Sapma
	1	2	3	1	2	3		
Resepsiyon	0	3	21	0	12,5	87,5	2.8750	.3378
Rezervasyon	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Oda Temizliği	0	2	22	0	8,3	91,7	2.9167	.2823
Meydan Temizliği	0	4	20	0	16,7	83,3	2.8333	.3807
Çamaşırhane	1	3	20	4,2	12,5	83,3	2.7917	.5090
Satın Alma ve Depolama	0	4	20	4,2	12,5	83,3	2.8333	.3807
Restoran	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Barlar	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Mutfak Operasyonları	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Teknik Servis	1	4	19	4,2	16,7	79,2	2.7500	.5316
Yüzme Havuzu Bakımı	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Bahçe ve Peyzaj	0	5	19	0	20,8	79,2	2.7917	.4149
İdari İşler	0	2	22	0	8,3	91,7	2.9167	.2823
Eğitim	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Personel Seçimi	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Satış Aktiviteleri	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Promosyon ve Reklam	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Bilgi Sistemleri	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Animasyon aktiviteleri	1	5	18	4,2	20,8	75,0	2.7083	.5500
Güvenlik ve Takip	1	3	20	4,2	12,5	83,3	2.7917	.5090

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı yiyecek ve içecek hizmetleri olan bar, restoran ve mutfak operasyonlarının özgü ve işletmelerinin iş yapma şeklini en iyi şekilde yansıttıkları hizmetler olduğu görüşündedir. Bu eğilim eğitim, personel seçimi ve satış aktivitelerinde de görülmektedir. Oteller diğer aktivitelerinde özgünlüklerini % 75 ve üzerinde yansıttıkları görüşündedirler.

3. 5. 7. Otel Faaliyeti İçin Gerekli Bilgi ve Enformasyon Düzeyi

Otel yöneticilerine çalışanların faaliyetleri yerine getirirken işletmenin özgünlüğünü de yansıtılarak her bir faaliyette iş görmek için gerekli bilgi ve tecrübe düzeyi sorulmuştur. Ölçekte 1 rakamı “az tecrübe”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “çok tecrübe” anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.8.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.8 Otel Faaliyeti İçin Gerekli Bilgi ve Enformasyon Düzeyi

FAALİYETLER	Sayı			Yüzde			Ortalama	Standart Sapma
	1	2	3	1	2	3		
Resepsiyon	0	1	23	0	4,2	95,8	2.9583	.2041
Rezervasyon	0	1	23	0	4,2	95,8	2.9583	.2041
Oda Temizliği	0	5	19	0	20,8	79,2	2.7917	.4149
Meydan Temizliği	2	3	19	8,3	12,5	79,2	2.7083	.6241
Çamaşırhane	0	3	21	0	12,5	87,5	2.8750	.3378
Satın Alma ve Depolama	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Restoranlar	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Barlar	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Mutfak Operasyonları	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Teknik Servis	0	3	21	0	12,5	87,5	2.8750	.3378
Yüzme Havuzu Bakımı	1	0	23	4,2	0	95,8	2.9167	.4082
Bahçe ve Peyzaj	3	1	20	12,5	6,2	83,3	2.7083	.6903
İdari İşler	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Eğitim	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Personel Seçimi	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Satış Aktiviteleri	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Promosyon ve Reklam	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Bilgi Sistemleri	0	1	23	0	4,2	95,8	2.9583	.2041
Animasyon aktiviteleri	1	2	21	4,2	8,3	87,5	2.8333	.4815
Güvenlik ve Takip	0	1	23	0	4,2	95,8	2.9583	.2041

Çalışanların, satın alma, restoran, bar, mutfak operasyonları, idari işler, eğitim, personel seçimi, satış aktiviteleri, promosyon ve reklam hizmetlerini yerine getirirken yüksek derecede bilgi ve tecrübe düzeyine sahip olmaları gerektiği % 100 oranında işletmelerce desteklenmektedir. Meydan ve oda temizliği hizmetinde 19 işletme, bahçe ve peyzaj hizmetinde 20 işletme, çamaşırhane hizmetinde 21 işletme yüksek derecede bilgi ve tecrübe ararken diğer hizmetlere oranla bu hizmetlerde daha az bilgi ve tecrübe gerektirdiği söylenebilir.

3. 5. 8. Otel Faaliyeti Dış Kaynak Kullanımı İşlem Maliyeti Düzeyi

Otel yöneticilerine her bir faaliyet için dış kaynak kullanımı işlem maliyeti seviyeleri sorulmuştur ve 1 rakamı “az maliyetli”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “çok maliyetli” anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.9.’da sunulmaktadır.

Tablo 3.9 Otel Faaliyeti Dış Kaynak Kullanımı İşlem Maliyeti Düzeyi

FAALİYETLER	Sayı			Yüzde			Ortalama	Standart Sapma
	1	2	3	1	2	3		
Resepsiyon	8	4	12	33,3	16,7	50,0	2.1667	.9168
Rezervasyon	5	4	15	20,8	16,7	62,5	2.4167	.8297
Oda Temizliği	5	5	14	20,8	20,8	58,3	2.3750	.8242
Meydan Temizliği	6	5	13	25,0	20,8	54,2	2.2917	.8587
Çamaşırhane	7	3	14	29,2	12,5	58,3	2.2917	.9079
Satın Alma ve Depolama	6	4	14	25,0	16,7	58,3	2.3333	.8681
Restoranlar	4	6	14	16,7	25,0	62,5	2.4167	.7755
Barlar	3	6	15	12,5	25,0	62,5	2.5000	.7223
Mutfak Operasyonları	5	4	15	20,8	16,7	62,5	2.4167	.8297
Teknik Servis	4	4	16	16,7	16,7	66,7	2.5000	.7802
Yüzme Havuzu Bakımı	5	5	14	20,8	20,8	58,3	2.3750	.8242
Bahçe ve Peyzaj	8	3	13	33,3	12,5	54,2	2.2083	.9315
İdari İşler	5	3	16	20,8	12,5	66,7	2.4583	.8330
Eğitim	4	4	16	16,7	16,7	66,7	2.5000	.7802
Personel Seçimi	5	4	15	20,8	16,7	62,5	2.4167	.8297
Satış Aktiviteleri	5	3	16	20,8	12,5	66,7	2.4583	.8330
Promosyon ve Reklam	4	4	16	16,7	16,7	66,7	2.5000	.7802
Bilgi Sistemleri	5	4	15	20,8	16,7	62,5	2.4167	.8297
Animasyon aktiviteleri	6	3	15	25,0	12,5	62,5	2.3750	.8754
Güvenlik ve Takip	6	4	14	25,0	16,7	58,3	2.3333	.8681

Dış kaynak kullanımına gitmenin yada mevcut anlaşmayı değiştirmenin zaman ve maliyet açısından işletmeye getireceği işlem maliyetini ölçmeye yönelik soruya işletmeler, genel olarak maliyetlerin bütün faaliyetler için yüksek olduğunu ifade etmektedirler.

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının görüldüğü ve yöneticilerin dış kaynak kullanımı eğiliminin yüksek olduğu, bahçe ve peyzaj (4.88), meydan temizliği (4.88), çamaşırhane (4.92) faaliyetlerinde araştırma sonuçları diğerlerine oranla daha düşük işlem maliyeti olduğu görülmektedir.

3. 5. 9. Otel Faaliyetinde İkame Edilebilme Zorluğu

Otel yöneticilerine her bir faaliyetin herhangi tecrübesiz bir çalışan tarafından yapılabilmesinin zorluk derecesi 1 rakamı “çok kolaydır”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 “çok zordur” anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.10.’da sunulmaktadır.

Tablo 3.10 Otel Faaliyetinin Çalışanlarca İkame Edilebilme Zorluğu

FAALİYETLER	Sayı			Yüzde			Ortalama	Standart Sapma
	1	2	3	1	2	3		
Resepsiyon	2	1	21	8,3	4,2	87,5	2.7917	.5882
Rezervasyon	1	0	23	4,2	0	95,8	2.9167	.4082
Oda Temizliği	6	7	11	25,0	29,2	45,8	2.2083	.8330
Meydan Temizliği	13	5	6	54,2	20,8	25,0	1.7083	.8587
Çamaşırhane	5	5	14	20,8	20,8	58,3	2.3750	.8242
Satın Alma ve Depolama	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Restoranlar	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Barlar	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Mutfak Operasyonları	2	0	22	8,3	0	91,7	2.8333	.5647
Teknik Servis	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	21	4,2	8,3	87,5	2.8333	.4815
Bahçe ve Peyzaj	6	4	14	25,0	16,7	58,3	2.3333	.8681
İdari İşler	0	0	24	0	0	100	3.0000	.0000
Eğitim	0	0	100	0	0	100	3.0000	.0000
Personel Seçimi	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Satış Aktiviteleri	0	1	23	0	4,2	95,8	2.9583	.2041
Promosyon ve Reklam	1	1	22	4,2	4,2	91,7	2.8750	.4484
Bilgi Sistemleri	1	2	21	4,2	8,3	87,5	2.8333	.4815
Animasyon aktiviteleri	2	3	19	8,3	12,5	79,2	2.7083	.6241
Güvenlik ve Takip	1	5	18	4,2	20,8	75,0	2.7083	.5500

Faaliyetlerin herhangi bir çalışan tarafından yerine getirilebilmesiyle ilgili soruya araştırmaya katılan işletmelerin tamamı satın alma, idari işler ve eğitim hizmetlerinin ikame edilmesi yani herhangi birisi tarafından yapılması en zor faaliyetler olarak işletmelerin tamamı tarafından kabul edilmektedir.

Rezervasyon ve satış aktivitelerinin herhangi bir çalışan tarafından yapılamayacağı % 95,8 oranında işletmelerce desteklenmektedir. % 91,7 oranında yani 22 işletme restoran, bar, mutfak, teknik servis, personel seçimi, promosyon ve reklam hizmetinin herhangi tecrübesiz bir çalışan tarafından yapılamayacağı görüşündedir. 13 işletme meydan temizliğini, 6 işletme bahçe ve peyzaj hizmetini, 5 işletme çamaşırhane hizmetinin çok kolayca tecrübesiz bir çalışan tarafından yapılabileceği görüşündedir.

Başka bir ifadeyle 5 ortalamasının altındaki faaliyetler meydan temizliği (3.83) , oda temizliği (4.58), çamaşırhane (4.67), bahçe ve peyzaj (4,83) hizmetleri sırasıyla düşük oranlara sahiptir.

3. 5. 10. Otel Faaliyetinin Kalite Düzeyi

Otel yöneticilerine her bir faaliyetin kalite yükseltme gerekliliği sorulmuştur ve 1 rakamı “hiç gerekli değildir”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “çok gereklidir” anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.11.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.11 Otel Faaliyetinin Kalite Düzeyi

FAALİYETLER	Sayı			Yüzde			Ortalama	Standart Sapma
	1	2	3	1	2	3		
Resepsiyon	13	1	10	54,2	4,2	41,7	1.8750	.9918
Rezervasyon	12	2	10	50,0	8,3	41,7	1.9167	.9743
Oda Temizliği	10	3	11	41,7	12,5	45,8	2.0417	.9546
Meydan Temizliği	10	3	11	41,7	12,5	45,8	2.0417	.9546
Çamaşırhane	10	0	14	41,7	0	58,3	2.1667	1.0072
Satın Alma ve Depolama	13	1	10	54,2	4,2	41,7	1.8750	.9918
Restoranlar	11	2	11	45,8	8,3	45,8	2.0000	.9780
Barlar	11	2	11	45,8	8,3	45,8	2.0000	.9780
Mutfak Operasyonları	13	0	11	54,2	0	45,8	1.9167	1.0180
Teknik Servis	12	1	11	50,0	4,2	45,8	1.9583	.9991
Yüzme Havuzu Bakımı	11	1	12	45,8	4,2	50,0	2.0417	.9991
Bahçe ve Peyzaj	12	2	10	50,0	8,3	41,7	1.9167	.9743
İdari İşler	14	0	10	58,3	0	41,7	1.8333	1.0072
Eğitim	7	4	13	29,2	16,7	54,2	2.2500	.8969
Personel Seçimi	7	5	12	29,2	20,8	50,0	2.2083	.8836
Satış Aktiviteleri	7	5	12	29,2	20,8	50,0	2.2083	.8836
Promosyon ve Reklam	7	5	12	29,2	20,8	50,0	2.2083	.8836
Bilgi Sistemleri	8	2	14	33,3	8,3	58,3	2.2500	.9441
Animasyon aktiviteleri	7	5	12	29,2	20,8	50,0	2.2083	.8836
Güvenlik ve Takip	11	3	10	45,8	12,5	41,7	1.9583	.9546

Araştırmaya katılan işletmelerin 14'ü çamaşırhane ve bilgi sistemleri hizmetinin kalitesinden memnundur. Çamaşırhane hizmetinden memnun olmayanların işletme sayısı 10, bilgi sistemlerinde ise 8 işletmedir. Hizmet kalitesi idari işlerde 14 işletmede, mutfak operasyonları, resepsiyon ve satın alma 13 işletmede, teknik servis ve rezervasyon 12 işletmede, güvenlik, yüzme havuzu, restoranlar ve bar 11 işletmede, oda temizliği meydan temizliği ve çamaşırhane 10 işletmede beklentilerin altındadır. Oranlar genel olarak beklentilerin altında ve üstünde olduğu işletmeler yarı yarıya ayrılmıştır. Eğitim, personel seçimi, satış aktiviteleri, promosyon ve reklam hizmetlerinde kalite seviyesi diğer hizmetlere oranla daha yüksektir.

3. 5. 11. Otel Faaliyetinin Maliyet Düzeyi

Otel yöneticilerine her bir faaliyetin departman maliyet düzeyi sorulmuştur, 1 rakamı “beklenti altı”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “beklenti üstü” anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.12.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.12 Otel Faaliyetinin Maliyet Düzeyi

FAALİYETLER	Sayı			Yüzde			Ortalama	Standart Sapma
	1	2	3	1	2	3		
Resepsiyon	4	10	10	16,7	41,7	41,7	2.2500	.7372
Rezervasyon	5	8	11	20,8	33,3	45,8	2.2500	.7940
Oda Temizliği	7	5	12	29,2	20,8	50,0	2.2083	.8836
Meydan Temizliği	7	4	13	29,2	16,7	54,2	2.2500	.8969
Çamaşırhane	6	7	11	25,0	29,2	45,8	2.2083	.8330
Satın Alma ve Depolama	7	4	13	29,2	16,7	54,2	2.2500	.8969
Restoranlar	9	8	7	37,5	33,3	33,3	1.9167	.8297
Barlar	8	8	8	33,3	33,3	33,3	2.0000	.8341
Mutfak Operasyonları	10	6	8	41,7	35,0	33,3	1.9167	.8805
Teknik Servis	6	8	10	25,0	33,3	41,7	2.1667	.8165
Yüzme Havuzu Bakımı	6	7	11	25,0	29,2	45,8	2.2083	.8330
Bahçe ve Peyzaj	8	4	12	33,3	16,7	50,0	2.1667	.9168
İdari İşler	7	8	9	29,2	33,3	37,5	2.0833	.8297
Eğitim	6	8	10	25,0	33,3	41,7	2.1667	.8165
Personel Seçimi	7	5	12	29,2	20,8	50,0	2.2083	.8836
Satış Aktiviteleri	6	6	12	25,0	25,0	50,0	2.2500	.8470
Promosyon ve Reklam	7	5	12	29,2	20,8	50,0	2.2083	.8836
Bilgi Sistemleri	6	6	12	25,0	25,0	50,0	2.2500	.8470
Animasyon aktiviteleri	10	2	12	41,7	8,3	50,0	2.0833	.9743
Güvenlik ve Takip	7	5	12	29,2	20,8	50,0	2.2083	.8836

Yiyecek içeceklerle ilgili restoran, bar ve mutfak operasyonlarının maliyet seviyelerinde diğer hizmetlere oranla daha büyük bir memnuniyetsizlik söz konusudur. Maliyet seviyesi idari hizmetlerde de beklentilerin altındadır. Meydan temizliği ve satın alma 13 işletmede maliyetleri beklentilerin üstünde olan departmanlar olarak görülmektedir.

3. 5. 12. Otel Performans Düzeyi

Otel yöneticilerine otel performansı ile ilgili 13 önerme sorulmuştur. 1 rakamı “beklenti altı”, 2 rakamı “kararsızım”, 3 rakamı “beklenti üstü” anlamındadır. Sonuçlar Tablo 3.13.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.13 Otel Performans Düzeyi

PERFORMANS KRİTERLERİ	Sayı			Yüzde			Ort.	Sta. Sp.
	1	2	3	1	2	3		
Misafirlere sunulan otel ürünün kalitesi	3	1	20	12,5	4,2	83,3	2.2083	.7790
Misafirlerin tatmin seviyesi	2	3	19	8,3	12,5	79,2	2.2500	.7940
Tedarikçilerle ilişkilerdeki memnuniyet seviyesi	2	4	18	8,3	16,7	75,0	2.2917	.7506
İş tatmini / çalışanların mutluluğu	5	2	17	20,8	8,3	70,8	2.5000	.7223
Personel ücretleri ve ödüllendirme	4	3	17	16,7	12,5	70,8	1.7500	.8470
Tur operatörleriyle ilişkilerde memnuniyet seviyesi	1	7	16	4,2	29,2	66,7	2.1667	.8165
Doluluk oranı	3	6	15	12,5	25,0	62,5	2.5000	.8341
İstihdamın istikrarı ve artışı	6	5	13	25,0	20,8	54,2	2.2917	.8587
Kar marjı	5	8	11	20,8	33,3	4,58	2.5417	.7790
Otelin karlılığı	4	9	11	16,7	37,5	48	2.7083	.6241
Varlıkların dönüşü	5	9	10	20,8	37,5	41,7	2.6250	.5758
Yenilikçi ürün ve hizmetlerin varlığı	6	8	10	25,0	3,33	41,7	2.6667	.6370
Oda başına ekstra gelir	12	6	6	50,0	25,0	25,0	2.7083	.6903□

Misafirlere sunulan otel ürününün kalitesi 20 işletme tarafından beklentilerin üzerinde bulunurken, paralelinde misafirlerin tatmin seviyesi de 19 işletmede beklentilerin üzerindedir. Tedarikçilerle ilişkilerde memnuniyet seviyesi 18 işletmede, çalışanların iş tatmini ve mutluluğu 17 işletmede, personel ücretleri ve ödüllendirme 17 işletmede, tur operatörleriyle ilişkilerde memnuniyet seviyesi 17 işletmede beklentilerin üzerindedir. Otellerin oda başına gelir performansı 12 işletme beklentilerin altında gerçekleşmektedir.

3. 5. 13. Dış Kaynak Kullanma ve Otel Performansı Arasındaki İlişki

Dış kaynak kullanım düzeyi ve otel performansı arasındaki ilişki “ki-kare” analiziyle ölçülmeye çalışılmıştır. Otel performansı ve dış kaynak kullanım düzeyiyle ilgili verilerin toplamları alınarak :

Ortalama dış kaynak kullanım düzeyi : 31.87
Ortalama performans düzeyi : 61.25 olarak hesaplanmıştır.

Bu analizin sonucunda dış kaynak kullanımını 31.87 üzerinde olanlar yüksek ve altında olanlar düşük, otel performans düzeyi 61.25’in üzerinde olanlar yüksek ve altında olanlar düşük olarak değerlendirilmiştir. Otel performansının toplam düzeyi 61.25’in üzerinde olan 13 işletme yüksek performans seviyesinde değerlendirilmiş ve 11 işletme bu düzeyin altında kalarak düşük performans düzeyinde kalmıştır. Dış kaynak kullanım düzeyi de toplam değerlerden alınan ortalama üzerinden işletmeler gruplandırılmıştır. Bu, gruplandırmada dış kaynak kullanım düzeyi 31.87 üzerinde olanlar yüksek ve altında olanlar düşük düzeyde dış kaynak kullanım düzeyiyle değerlendirilmiştir. Bu bağlamda otel performansları ve dış kaynak kullanım düzeyleri toplanarak belirlenen ortalamanın altında veya üzerinde kalanlar şeklinde gruplandırılarak elde edilen veriler sonucu oluşan ilişki Tablo 3.14’de özetlenmiştir.

Tablo 3.14. Dış Kaynak Kullanma ve Otel Performansı Arasındaki İlişki

		Otel performansı	
		Düşük	Yüksek
Dış kaynak kullanımı	Az kullananlar	6 (% 46,2)	7 (% 53,8)
	Çok kullananlar	5 (% 45,5)	6 (% 54,5)

Not : Ki-kare değeri 0,973

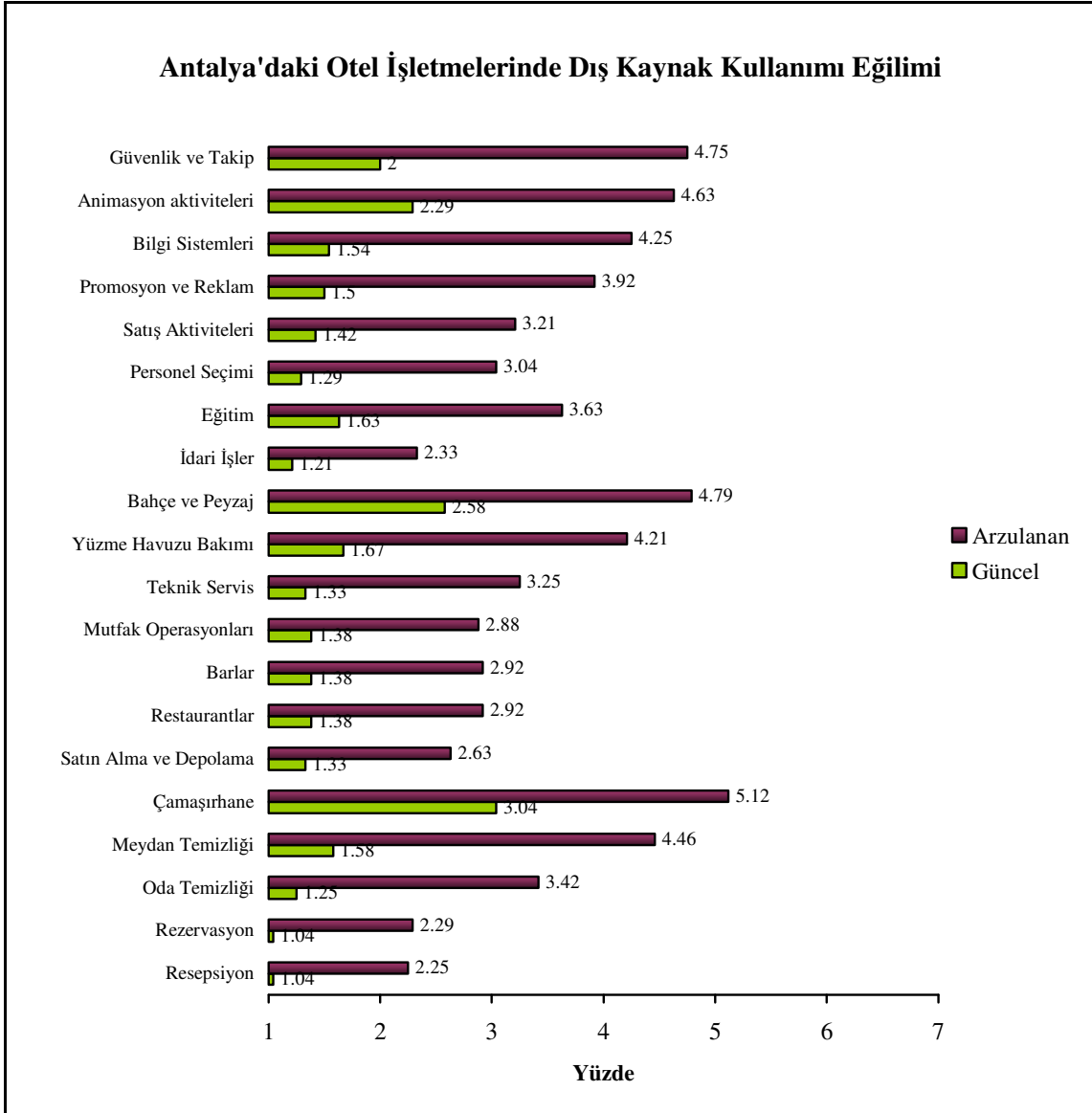
Ort. dış kaynak kullanım düzeyi: 31.87

Ort. performans düzeyi : 61.25.

Otel performansının düşük olduğu 6 işletme dış kaynak kullanımını az kullananlar arasındadır, Otel performansının yüksek olduğu 7 işletme de az kullananlar arasındadır. Otel performansının düşük olduğu 5 işletme dış kaynak kullanımını en çok kullananlar arasındadır ve otel performansının yüksek olduğu 6 işletme dış kaynak kullanımını çok kullananlar arasındadır. Analiz sonucunda elde edilen ilişki anlamlı çıkmamıştır. Otel performansı düşük

ve yüksek olan işletmeler arasında dış kaynak kullanımı düzeyi açısından istatistiksel anlamlı bir farklılık yoktur.

3. 5. 14. Antalya'daki Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Eğilimi



Şekil 3.1: Antalya'daki Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Eğilimi

Araştırmada dış kaynak kullanımının sadece bugünkü düzeyi değil aynı zamanda işletmelerce gelecekteki kullanma eğilim de belirlenmiştir. İşletmelerin gelecekte dış kaynak kullanımına daha çok yönelecekleri görülmektedir. Grafikte de görüldüğü gibi bütün faaliyetler için arzulanan dış kaynak kullanımı düzeyi mevcut düzeyden fazladır. Bu durumda

uygun hizmet sağlayıcılar bulunduğunda işletmelerin faaliyetlerini artan düzeyde dış kaynaklardan sağlama eğiliminde olabileceği söylenebilir.

Çamaşırhane, bahçe ve peyzaj, güvenlik, animasyon, meydan temizliği, bilgi sistemleri ile yüzme havuzu bakımı, dış kaynaklarca sağlanabilecek faaliyetler olarak değerlendirilmiştir.

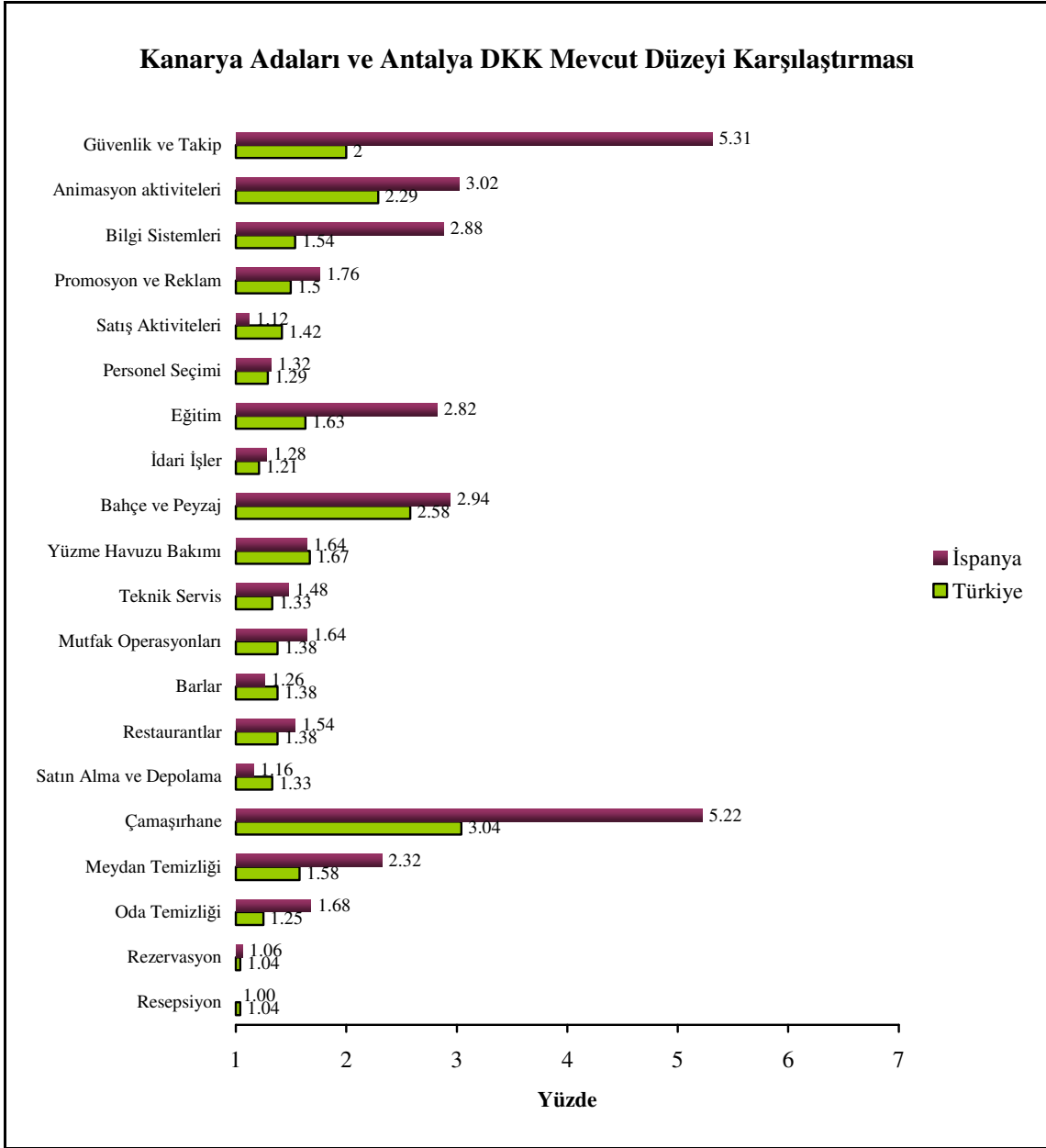
Çamaşırhane departmanının işletmeye yüklediği yüksek yatırım maliyetinden ve ülkemizde son yıllarda hizmet gösteren çamaşır yıkama işletmelerinin faaliyetleri dış kaynak kullanımını teşvik ettiği söylenebilir .Bahçe ve peyzaj hizmetleri de ülkemizde hizmet sağlayıcılarca sunulan hizmetlerden biridir. İşletmelerin bu hizmeti ihtiyaçları oldukça aldıkları söylenebilir.

Personel seçimi, satış aktiviteleri, teknik servis, oda temizliği, promosyon ve reklam hizmetlerinde dış kaynak kullanımı 3 ile 4 ortalama ile otel işletmelerince dış kaynak kullanımı potansiyeli olan hizmetler olarak değerlendirilebilir.

Dış kaynak kullanma eğiliminin en az olduğu resepsiyon , rezervasyon, idari işler , satın alma ve depolama , restoran, bar , mutfak, personel seçimi, hizmetleri ortalama 3'ün altında kaldığından, bu hizmetlerin otel işletmelerince dış kaynaklardan sağlanmasına sıcak bakılmadığı söylenebilir.

İşletmelerce, dış kaynakların kullanılabilceği çamaşırhane , bahçe ve peyzaj , güvenlik , animasyon , meydan temizliği , bilgi sistemleri ile yüzme havuzu bakımı hizmetleri aynı zamanda Antalya'da faaliyette bulunan hizmet sağlayıcılar tarafından sunulmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı oteller tarafından doğru anlaşılacak uygun biçimde kullanıldığında ve piyasadaki hizmet sağlayıcılar nitelik ve nicelik olarak geliştiklerinde, dış kaynak kullanımı uygulamalarının artacağı söylenebilir.

3. 5. 15. Kanarya Adaları ve Antalya DKK Mevcut Düzeyi Karşılaştırması

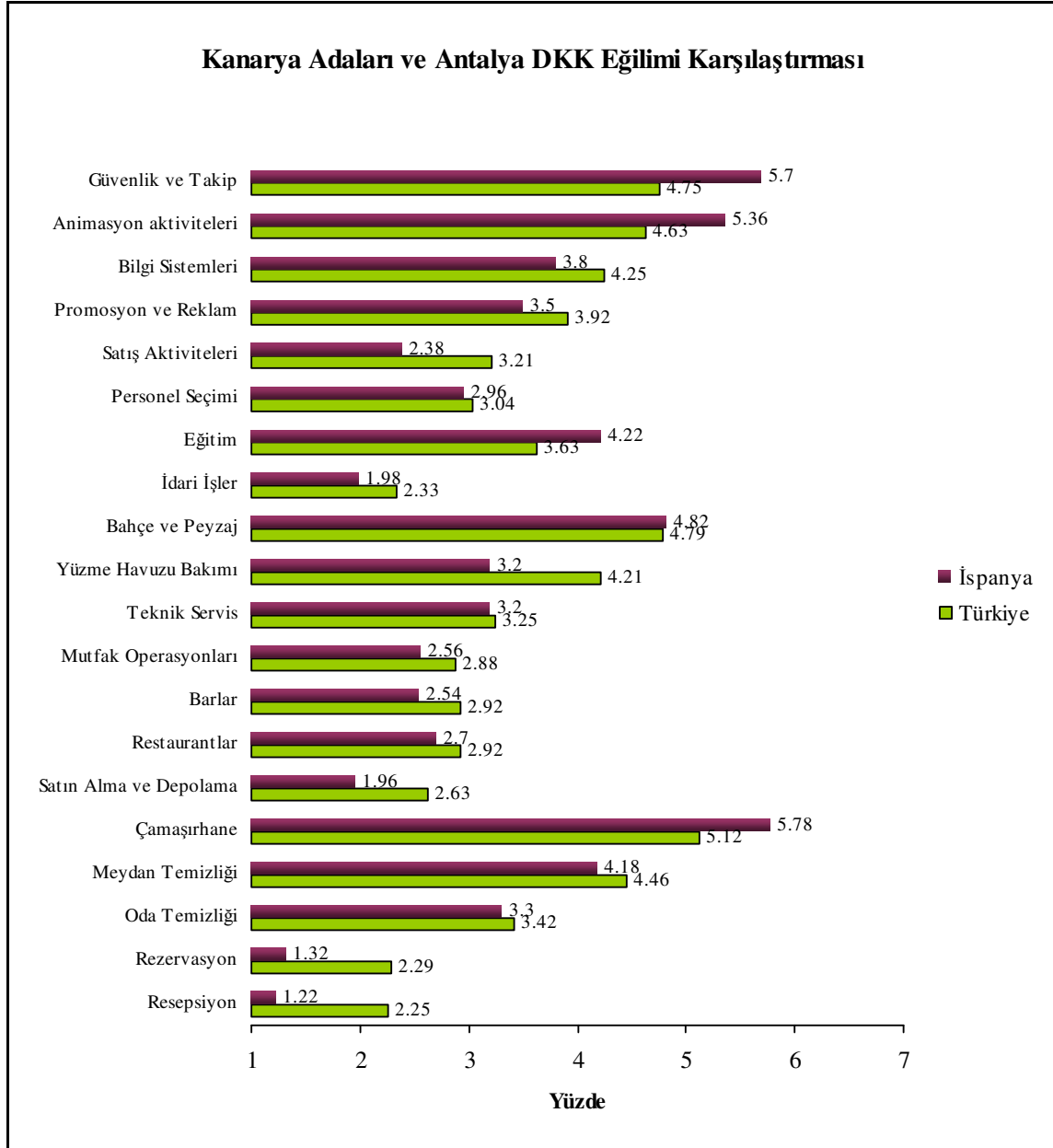


Şekil 3.2: Kanarya Adaları ve Antalya DKK Mevcut Düzeyi Karşılaştırması

Grafikte de görüldüğü gibi her iki ülkede de dış kaynaklardan aynı hizmetler için yararlanılmaktadır. Kanarya Adaları'nda dış kaynak kullanımı ortalamaları Antalya'ya oranla daha yüksektir. İspanya'da sırasıyla güvenlik, çamaşırhane, animasyon, bahçe ve peyzaj, bilgi sistemleri ve eğitim hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yüksek orandadır. Bu oranlar Türkiye daha düşük olmakla birlikte sırasıyla çamaşırhane, bilgi sistemleri, bahçe ve peyzaj, animasyon ve güvenlik hizmetlerinde yüksek oranda kullanılmaktadır.

Dış kaynak kullanımının söz konusu olmadığı hizmetler de paralellik göstermektedir. Resepsiyon, rezervasyon, oda temizliği, satın alma, restoran, bar, mutfak, teknik servis, yüzme havuzu bakımı, idari işler, personel seçimi ve satış aktivitelerinde dış kaynak kullanımı görülmemektedir.

3. 5. 16. Kanarya Adaları ve Antalya DKK Eğilimi Karşılaştırması



Şekil 3.3: Kanarya Adaları ve Antalya DKK Eğilimi Karşılaştırması

Grafikte de görüldüğü gibi her iki bölgenin de dış kaynak kullanımı eğilimi benzerlik göstermektedir.Çamaşırhane, güvenlik hizmetleri ve bahçe peyzaj işleri her iki ülkede de en yüksek düzeyde dış kaynak kullanımı söz konusu olabilecek hizmetler olarak görülmektedir. Animasyon, bilgi sistemleri ve yüzme havuzu bakımı da en yüksek düzeyde dış kaynaklardan sağlanabilecek hizmetler arasındadır.

Oda temizliği, meydan temizliği, teknik servis, eğitim, personel seçimi, promosyon ve reklam hizmetleri de yine her iki bölgede dış kaynak kullanımına aday hizmetler olarak görüldüğü söylenebilir.

Dış kaynak kullanımı uygulamasının uygun görülmediği hizmetler de her iki ülkede de resepsiyon, rezervasyon, satın alma, yiyecek içeceklerle ilgili bar, restoran, mutfak operasyonları, idari işler, satış hizmetlerinin iç kaynaklarca sağlanması tercih edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmeleri günümüzün rekabetçi ortamında dış kaynak kullanımının sağladığı bazı faydalardan yararlanmaktadırlar. Önceleri kendi yemeğini yapmak istemeyen veya kendi içindeki yeme içme ünitelerinde yiyecek içecek faaliyetlerini yürütmek istemeyen işletmelere hizmet satan otel işletmeleri, günümüzde hizmet satın alan işletmeler konumuna geçmişlerdir. Yeni kurulan işletmelere her geçen gün yenilerinin eklenmesiyle fiyat rekabeti kızışmaktadır. Fiyatlarını yükseğe taşıyamayan işletmeler maliyetlerine odaklanarak maliyetlerinden maksimum düzeyde tasarruf sağlamaya çalışmaktadırlar. Her şey dahil uygulamasıyla otel işletmeleri maliyetlerin kontrolü baskısına karşı cevap vermek için daha az maliyetle hizmet sunabilecekleri yöntemlere başvurumaktadırlar. Dış kaynak kullanımı tam bu noktada maliyet baskısıyla boğuşan otel işletmelerinin yardımına yetişmektedir.

Bu çalışma, Türkiye’de otelin bütün faaliyetlerinin dış kaynaklarca sağlanmasını irdeleyen ilk çalışmadır. Daha önce temizlik hizmetleri ve çamaşırhane hizmetlerine yönelik çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamda dış kaynak kullanımının oteller açısından genel boyutları ve ne anlama geldiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetler, belli hizmetlerde aranmak yerine tüm otel faaliyetleri için bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, işletmelerin hangi faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı eğiliminde oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Ülkemiz açısından dış kaynak kullanımı, özellikle deniz-güneş-kum eksenindeki işletmelerin her şey dahil sisteminin bir sonucu olarak, neredeyse bütün faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlama eğilimine girmeleri dış kaynak kullanımını farklı bir boyutta karşımıza çıkarmaktadır. Oysaki, bir çok ülkede ve tesislerde faaliyet bazında dış kaynak kullanımı uygulamaları görülmektedir. Otelin, yönetimi yani muhasebe ve resepsiyon dışındaki bütün faaliyetlerinin dış kaynaklara verilmesi tesis (bina) yönetimi olarak çevirebileceğimiz FM (Facility Management) uygulamalarına örnek teşkil etmektedir. İngiltere’deki otellerde bu konudaki uygulamalar ve yazılmış makaleler de mevcuttur. Jones ve diğ. (2002, s.239), tesis yönetiminin ve otel yönetiminin bir çok açıdan benzerlikler gösterdiğini belirtmektedirler. Özellikle otellerdeki fiziki varlıkların etkin bir şekilde yönetilmesi maksimum verimlilik için zorunluluktur

Dış kaynak kullanımı kavramının içeriği literatürde 20 yıl öncekine göre değişmiş yada yazarlar ve danışmanlarca değiştirilmeye çalışılmıştır. Tamamen maliyet odaklı yaklaşımın aksine bir çok akademisyen ve danışman tarafından dış kaynak kullanımının stratejik yönüne vurgu yapılmaktadır. Stratejik dış kaynak kullanımı uzun dönemli planlama gerektiren ve işletmenin dış çevre analizinin tersine iç çevresinin analizi sonucu oluşan değerlendirme neticesinde hangi faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanacağı, hangi faaliyetlerin iç kaynaklardan sağlanacağı karşılaştırılmaktadır. Bir otel işletmesinin yüksek yatırım ve işletme maliyetli kendi çamaşırhanesini kurmak yerine, bu hizmeti dış kaynaklardan sağlaması stratejik bir karar olarak gösterilebilir. Otel işletmelerince yoğun zamanlarda ekstra personeli, tam zamanında (Just In Time) yaklaşımıyla çalıştırması taktiksel bir karardır.

Dış kaynak kullanımı uygulaması öncelikle işçilik maliyetlerinin çok yüksek olduğu ABD’de otellerin dış ajanslardan personel sağlaması ve otel-restoran, otel-ünlü şef işbirlikleri şeklinde otelcilik sektöründe uygulanmaya başlamıştır. Daha sonra bu uygulamalar İngiltere ve diğer ülkelerde yaygınlaşmıştır. Ülkemizde ise bazı işletme ve otel zincirlerince otelin resepsiyon, muhasebe ve satış dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına başvurdukları görülmektedir. Justiniano ve Pegasos Oteller Zinciri bu uygulamaya örnek gösterilebilir. Ülkemizde, daha önceleri çamaşırhane, güvenlik, bahçe-peyzaj ve kat hizmetleri faaliyetlerinde görülen dış kaynak kullanımı, yiyecek ve içecek faaliyetlerinin de eklenmesiyle yeni bir boyut kazanmıştır. Bu sistemde otel işletmeleri ile hizmet sağlayıcıları arasında geceleme üzerinden kişi başına bir maliyet hesaplanarak anlaşma yapılmaktadır. Müstecaplıoğlu (2003), yapılan anlaşmalardan sonra kişi başına maliyetlerin 2-3 euro düştüğünü belirtmektedir. Bu rakam yıllık 200 bin gecelemeyle sahip bir otelde kişi başı 2 euro maliyet tasarrufu sağlansa yıllık 400 bin euro maliyet tasarrufu sağlanır.

Otel yöneticilerinin dış kaynak kullanımının faydalarına ilişkin görüşleri araştırma bulgularında dış kaynak kullanımını maliyet tasarrufu sağlamasına yönelik olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç yukarıdaki yaklaşımı doğrulamaktadır. Yöneticiler, dış kaynaklardan sağlanan hizmetlerin, işletmelerinin kalitesini artırdığı ya da artıracığı yönündeki yaklaşıma katılmamaktadırlar. Dış kaynak kullanımı ile hizmetlerin geliştirilmesi ve daha kaliteli hizmetler sunulması da işletmeler tarafından olumsuz yönde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme dış tedarikçilerin tecrübeli ve yetenekli personelle çalışma imkanı sağlar önermesine verdikleri olumsuz görüşle birleştirildiğinde mevcut hizmet sağlayıcıların kalitelerinin yeterli olmadığı ve otelin hizmetlerini geliştiremeyeceği

düşünülmektedir. Bu sonuç işletmelerin dış kaynak kullanımının asıl işlere odaklanma gibi stratejik faydalarından yararlanamadıklarını göstermektedir.

Antalya'daki otel işletmeleri dış kaynak kullanımının sakınca algılamaları yüksekken oteller için dönülmez kararlardır önermesinin yüksek oranda reddedilmesi sözleşmelerin bağlayıcı olmadığını gösterebilir. Dış kaynak kullanımının uygulanması ve yaygınlaşmasında etkili olan sakınca algılamalarının yüksekliği bölgesel düzeyde bu hizmetlerin yeterli kalitede sağlanmadığı ve/veya dış kaynak kullanımının tam olarak bilinerek doğru bir şekilde uygulanamadığını göstermektedir.

Dış kaynak kullanımının mevcut düzeyi Kanarya Adaları'nda Antalya'ya oranla daha yüksek olmakla birlikte aynı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanıldığı görülmektedir. Her iki bölgede de dış kaynak kullanımı eğilimi mevcut dış kaynak kullanımı düzeyinden yüksektir ve yine aynı faaliyetler üzerine dış kaynak kullanımından bahsedildiği görülmektedir. Rodriguez'in (2005) çalışması sonucunda resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve depolama, mutfak, restoran, bar, satış aktiviteleri ve idari işler otelin asıl faaliyetleri (core activities) olarak tespit edilmiştir. Otelin tamamlayıcı (complementary activities) faaliyetleri ise teknik servis, animasyon faaliyetleri, çalışanların eğitimi, personel seçme ve bulma, bilgi sistemleri, promosyon ve reklam hizmetleridir. Meydan temizliği, oda temizliği, yüzme havuzu bakımı, bahçe-peyzaj ve güvenlik asıl olmayan faaliyetler (non-core activities) kapsamında değerlendirilmektedir. Antalya'da dış kaynak kullanımının söz konusu olduğu faaliyetler; güvenlik, animasyon, bahçe-peyzaj hizmetleridir. Dış kaynak kullanımı eğilimine ilişkin faaliyetler; yüzme havuzu, bilgi sistemleri, meydan temizliği, animasyon, güvenlik, bahçe-peyzaj, hizmetleri en yüksek oranda dış kaynaklardan sağlanabilecek hizmetler olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımı eğiliminin en az olduğu faaliyetler ise; resepsiyon, rezervasyon, idari işler, satın alma, mutfak, restoran ve bar hizmetleridir. Dış kaynak kullanımı eğilimi seviyesinin çok yüksek olmadığı tamamlayıcı hizmetler olarak ifade edebileceğimiz faaliyetler ise personel seçimi, satış aktiviteleri, teknik servis, oda temizliği, eğitim, promosyon ve reklamdır. Greaver (1999), tamamlayıcı hizmetlerin de dış kaynaklarca sağlanabileceğini belirtmektedir.

Dış kaynak kullanımı eğiliminin yüksek olduğu faaliyetlerin otelin asıl faaliyetleri dışında kalan hizmetler olduğu görülmektedir. Dış kaynak kullanımına sıcak bakılmayan resepsiyon, rezervasyon, idari işler, mutfak, restoran, bar hizmetleri de Antalya'daki otel işletmeleri

tarafından asıl faaliyetler olarak değerlendirilmişlerdir. Bu faaliyetler dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanımının mevcut düzeyi ve eğilimi daha yüksektir.

Otel işletmelerinin mevcut dış kaynak kullanımı eğilimleri rekabet avantajı sağlamayan hizmetleri kapsamaktadır. Kaynak temelli görüşü destekleyen önemli, ikame edilemeyen özgün hizmetlerini dış kaynaklardan sağlama konularında isteksiz davranmaktadırlar. Farklılık yaratarak rekabet avantajı kazandıkları resepsiyon, rezervasyon ve yiyecek içeceklerle ilgili mutfak restoran ve bar hizmetleri ile idari işler iç kaynaklarca sağlanarak işletmenin sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.

Otel işletmeleri geleneksel olarak oda ve beraberinde yiyecek içecek hizmetleri sunmaktadırlar. Özellikle Antalya gibi resort tesislerin bulunduğu bölgelerde animasyon faaliyetleri de otelin ayrılmaz bir hizmeti haline gelmektedir. Her işletmenin kendine göre stratejisi olabilir. Bazı otel işletmeleri oda ile birlikte hem animasyon hem de yiyecek ve içecek hizmetlerine önem vererek farklılık yaratmak isteyebilir. Bu durumda, oda, yiyecek-içecek ve animasyon hizmeti işletmeye rekabet avantajı kazandıracaksa işletme sadece bu hizmetlere odaklanarak geri kalan işlerini dış kaynaklara verebilir. Başka bir işletme için animasyon rekabet unsuru olmayabilir. Oda ve çok iyi bir yiyecek-içecek hizmeti sunarak animasyon faaliyetlerini de ihtiyacı oldukça satın almak isteyebilir. Görüldüğü gibi önemli olan nokta işletmenin stratejisi dolayısıyla tercihleri ile ilgilidir. Dış kaynak kullanımına gidilmesi diğer endüstrilerdeki örneklerinde olduğu gibi otel işletmelerinin yeteneklerini kaybetmelerine neden olabilir. Her işletmenin maliyet tasarrufu sağlayarak yararlandığı dış kaynak kullanımı hizmetinden yararlanmayan otel işletmelerin maliyet yapıları kullananlara göre daha yüksekse rekabet avantajını kaybedebilirler. Ayrıca rekabet avantajı, sağlamanın yollarından biri de farklılaşmadır. Dış kaynak kullanımı ister uygulansın ister uygulanmasın farklılaşmaya engel teşkil etmeyecek şekilde tesis edilmelidir. Aynı hizmet sağlayıcı işletmelerden yararlanma otel işletmelerinin birbirinden farklılığını kaybetmeyecek şekilde uygulanmalıdır.

Otel işletmeleri kendi özellikleri ve rekabet koşullarına göre hangi faaliyetlerin temel yetenekleri olduğunu belirlemelidir. Temel yeteneklerini, temel faaliyet alanlarını belirleyen işletmeler hangi faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlayacağı kararını vermelidir. Bu kararı alırken hareket noktası moda uymak değil, kendi ihtiyaçları olmak zorundadır. Unutulmamalıdır ki her şeyin bir limiti vardır ve bir sektörde herkes tarafından uygulanan bir yöntem rekabet avantajı sağlamamaktan uzaklaşmaktadır.

Özellikle büyük otel zincirleri tarafından küresel düzeyde uygulanan enerji, bilişim teknolojileri ve satın almalarında kullanılan büyük ölçekli tasarruflar içeren dış kaynak kullanımı uygulamaları incelenmelidir. Ülkemizdeki otel işletmelerinde pek görülmeyen bu yöntem uygulandığında işletmeler yüksek tasarruf sağlayabilirler. Bu bağlamda işletmeler bir araya gelerek ortak stratejiler geliştirme yolları aramalıdır. Yukarıda değinilen tesis yönetiminin otelcilikle ilişkisi işletmenin enerji, su yönetimi gibi hizmetlerini de kapsayacak şekilde bir yaklaşım doğurabilir. Bu konuda, Sodexo-Boğaziçi Üniversitesi ortaklığında Tesis Yöneticiliği Sertifika Programı bulunmaktadır. Bu bağlamda bir otelin tamamen dış kaynağa verilmesi bina yönetimi kapsamında değerlendirilerek bu bağlamda bir araştırma yapılabilir.

Bu çalışma sınırlılıkları nedeniyle sadece Antalya şehir merkezinde uygulanabilmiştir. Aynı çalışma ilerleyen zamanlarda hizmet sağlayıcıların nitel ve nicel olarak geliştikleri varsayımıyla örnekleme daha büyük olacak şekilde tüm Türkiye’de uygulandığında daha doğru bilgiler elde edilebilir. Konuya yönelik araştırmaların niteliğinde ve sayısındaki artışlar, ülkemiz için son derece önemli olan turizm sektöründeki profesyonel yönetim anlayışlarının gelişmesine katkıda bulunabilecektir

KAYNAKÇA

...News, "The Future Lies In Outsourcing, Says GM", Caterer & Hotelkeeper, No.191, (2002).

Arslantaş, C. C., "Akademik Bakış: Temel Yeteneklerinizin Farkında Mısınız", Outsourcing Dergisi , No.11, (2005), s.32-38.

Ataman G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002.

Barca M., Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki, Dalay İ.Ve Diğ. Ed., Modern Yönetim Yaklaşımları, 1.Bs, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002.

Barney, Jay B., "Firm Resources And Sustainable Competitive Advantage", Journal Of Management, Cilt.17, No.1, (1991), s.99-120.

Barney, Jay. B., "How A Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions" , Sloan Management Review, Vol.40, No.3, (1999), s. 137-145.

Bednarska M., "Risk Control Methods In A Hotel Operation", The Poznan University Of Economics, Vol.4, No.1, (2004), s.43-51.

Bentley R., "External Relations", Caterer & Hotelkeeper, No.194, (Temmuz 14-20, 2005), s.82 -83.

Blumberg, D.F., "Strategic Assessment Of Outsourcing And Downsizing In The Service Market", Managing Sevice Quality, .Vol.8, No.1, (1998), s. 5-18.

Boone, Juliette M., Hotel-Restaurant Co-Branding-A Preliminary Study, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, Vol.38, October, (1997), s. 34-43.

Cameron, K.S., "Strategies For Succesful Organizational Downsizing", Human Resource Management, Vol.33, No.2., (1994), s.189-211.

Corbett, Michael F., *The Outsourcing Revolution*, 1.Bs., Dearborn , Chicago, 2004.

Dinçer Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Bs, Beta Basım, İstanbul, 1998.

Diromualdo. A. ve Gurbaxani, V., “Strategic Intent For IT Outsourcing”, *Sloan Management Review*, Vol.39, No.4, (Summer, 1998), s.67-80.

Embleton, P.R. ve Wright, P.C., “A Practical Guide To Succesfull Outsourcing”, *Empowerment In Organizations*, Vol.6, No:3, (1998),s. 94-106.

Emeksiz M., “Temizlik Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, Vol. 4, Sayı 1-2, (2003).

Erdly M. ve Kesterson L., “ ‘Experience Rules’; A Scenario For The Hospitality And Leisure İndustry Circa 2010 Envision Transformation”, *Strategy And Leadership*, Vol. 31, No.3, (2003), s.12-18.

Gençyılmaz G. ve Zaim S., “İşletmelerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının Rolü”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol.29, No.1, (2000), s.119-138.

Gilley, K.M. ve Rasheed, A., “Making More By Doing Less:An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance”, *Journal Of Management*, Vol.26, No.4, (2000), s.763-790.

Goldman, K.L. ve Eyster J.J., “Hotel F&B Leases: The View From The Restaurant”, *The Cornell H.R.A.Quarterly*, No.32, (Ekim 1992), s.72-83.

Greaver, Maurice F., *Strategic Outsourcing*, 1.Bs., Amacom, New York, 1999.

Guerrier, Yvonne, *Organizational Behavior In Hotels And Restaurants*, 1.Bs., Wiley, Chichester, 1999.

Gunn J., “Third-Party Politics”, *Caterer & Hotelkeeper*, No.192, 2003.

Hallam, G. ve Baum, T., "Contracting Out Food And Beverage Operations In Hotels: A Comparative Study Of Practice In North America And The United Kingdom" International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol.15, No.1, (1996), s.41-50.

Hemmington, N. ve King C., "Key Dimensions Of Outsourcing Hotel Food And Beverage Services", International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol.12, No.4, (2000), s.256-261.

Holjevac, I.A., "A Vision Of Tourism And The Hotel Industry In The 21st Century", International Journal Of Hospitality Management, Vol.22, (2003), s.129-134.

Hottman R.B. ve Adams J. , "Go With What You Know: Outsourcing-Reality Or Myth?", Bottomline, Vol.11, No.7, (1996),s. 22-23.

İsfendiyaroğlu H., Otel İşletmelerinde amaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik İşletmelerine Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2001.

Johns N. ve Lee-Ross D., "Strategy, Risk And Decentralization In Hospitality Operations", International Journal Of Contemporary Hospitality Management , Vol.8, No.2, (1996) 14-16.

Jones, C. , Okorah, M.I. ve Ilozor, B.D., "FM Application In The Hospitality Sector" Facilities, Vol.20, No.7/8, (2002), s.239-250.

Kakabadse A. ve Kakabadse N., "Outsourcing: A Paradigm Shift", Journal Of Management Development, Vol.19, No.8, (2000), s.670-728.

Kakabadse A. ve Kakabadse N., "Trends In Outsourcing: Contrasting USA And Europe", European Management Journal, Vol.20, No.2, (2002),si 189-198.

Kırım, A., Mor İnek Nasıl Büyüsün, 1.Bs., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Kim, B. Y. ve Oh, Haemoon, "How Do Hotel Firms Obtain A Competitive Advantage?", International Journal Of Contemporary Hotel Management, Vol.16, No.1, (2004), s.65-69.

Kirsten ve Rogerson, "Tourism, Business Linkages And Small Enterprise Development İn South Africa", Development Southern Africa, Cilt.19, No:1 (March 2002), s.29-59.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı., Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Lacity, M.C. ve Hirschheim, R, "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", Sloan Management Review, Vol.34, No.3, (1993), s.73-86.

Lacity, M.C. Wilcocks, L.P. ve Feeny, D.F., "IT Outsourcing: Maximize Flexibility And Control", Harvard Business Review, May-June, (1995), s.84-93.

Lamminmaki,D."Why Do Hotels Outsource?An Investigation Using Asset Specificity", Intenational Journal Of Contemporary Hospitality Management,Cilt.17,No.6,(2005),s.516-528.

Lonsdale C. ve Cox A., "The Historical Development Of Outsourcing:The Latest Fad?", Industrial Management & Data Systems, Vol.100, No:9, (2000), s.444-450.

Lonsdale, C. ve Cox, A., "Outsourcing: The Risks And Rewards", Supply Management, Vol.2, No.14, (1997), 32-34.

Marsan J., "Energy Management Strategies Go Global", Hotels, (November 2000), 113-118.

Mccarthy I. ve Anagnostou A, "The Impact Of Outsourcing On The Transaction Costs And Boundaries Of Manufacturing", International Journal Of Production Economics, No.88, (2004), 61-71.

McIvor,R., "A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process", An International Journal Of Supply Management, Vol.5, No.1, (2000), s.22-36

Poppo, L. ve Zenger, T., "Testing Alternative Theories Of The Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, And Measurement Explanations For Make-Or-Buy Decisions İn Information Services", Strategic Management Journal, Vol.19, (1998), s.853-877.

Pralahad, C.K. ve Hamel G., "The Core Compotence Of The Corporation", Harvard Business Review, Vol.68, No.3 , 1990, s.79-93.

Quinn, J.B. ve Hilmer, F.G., “Strategic Outsourcing”, Sloan Management Review, (Summer 1994), Vol.35, No.4, s.43-55

Quinn J.B., “Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities”, Sloan Management Review, (Summer 1999), Vol.40, No.4, s.9-22

Quélin B. ve Duhamel F., “Bringing Together Strategic Outsourcing & Corporate Strategy: Outsourcing Motives And Risks”, European Management Journal, Vol.21, No. 5, (2005), s.647-661,

Rafiq Dossani & Martin Kenney (2004) The Next Wave of Globalization, Working Paper, 13, Berkeley Roundtable on the International Economy.

Robinson ve Diğ., The Case For Outsourcing Partnership: Branding And Repositioning Food And Beverage, Hospitality & Leisure Ex. Report, New York Arthur Andersen, 1998.

Rodriguez T. ve Robaina V., “A Resource-Based View Of Outsourcing And Its Implications For Organizational Performance In The Hotel Sector”, Tourism Management, No.26, (2005), s.707-721,

Rodriguez T. ve Robaina V., “The Outsourcing Of Core And Non-Core Service Operations And Its Impact On The Priorities Of The Operation’s Strategy”, Annual POM Conference, Cancun-Mexico, (Nisan 30-Mayıs 3, 2004), s.1-16.

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

Rowe, M., “Hyatt Does Reality Check”, Lodging Hospitality, No.50, s.76

Seal, K., “Hotels Contracting Out Concierge”, Hotel And Management, Vol.3, No.36, (1995)

Sibbet D., “75 Years Of Management Ideas And Practice 1922-1997” Harvard Business Review, Supplement Vol.75, No.5, (1997), s. 1-10

Sourenkova T, Louvieris P., “IT Outsourcing In Tourism Businesses In The UK: Decision-Making Approach In Proceedings” Thirteenth European Conference On Information Systems (Bartmann D, Rajola F, Kallinikos J, Avison D,Eds.), Regensburg, Germany. (2005).

Strate, R.W. ve Rapoole, C.L., Strategic Alliances Between Hotels And Restaurants, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, Vol.38, No.3, (1997), s.50-61

Strauss K., “Wash And Where”, Hotels, October 2003, s..63-64

Tampoe M., “Exploiting The Core Competences Of Your Organization”, Long Range Planning, Vol.27, No:4, (1998), s.66-78,

Türkoğlu, Y., Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü Ve Dış Kaynak Kullanımı, T.C Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracati Geliştirme Etüd Merkezi, 2005

Ülgen,H.ve Mirze,Kadri S.; İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1.Bs., Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Venegas T., “Outsourcing Guideliness”, The Bottomline, The Journal Of Hospitality Financial And Technology Professionals, Vol.19 No.4, (Haziran-Temmuz 2004), s,6-8,

Zyman, S. ve Brott Armin A., Değiştirmeden Önce Geliştirin, 1.Bs., Rota Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Müstecaplıoğlu, T., Otellerde taşeron dönemi başladı, <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/12/16/akdeniz/akdenizprn1.html>, 10.7.2005.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145, Barca, M.; Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, 25.10.2005.

<http://www.itb.com.tr/article.asp?aid=611> , Oteller Yatırıma Hazırlanıyor, IT Business Weekly, 20.06.2005.

<http://www.outsourcingtr.com/icerik.asp?icerik=8>, 15.09.2005.

http://www.oup.com/oald-bin/web_getald7index1a.pl

http://rezidorsas.com/annualreport/1999/record_down.html, 22.10.2005.

(www.whatis.com, 03.05.2005.



Bütün dünyada özellikle son 15 yıldan beri daha sık kullanılmaya başlanan “*Outsourcing Uygulamalarının*” boyutlarını, Türk turizminin başkenti Antalya’ımızdaki oteller açısından incelemek üzere aşağıdaki anket formu hazırlanmıştır.

Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı), bir işletmenin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği bazı hizmetlerini taşeron ya da ortaklık biçiminde başka işletmelerle birlikte gerçekleştirmesidir.

Bu araştırmanın amacı Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı’nda yürütülen Yüksek Lisans Tezinin tamamlanmasına yöneliktir. Araştırmanın sonuçları tamamen akademik amaçlıdır ve istenildiğinde sonuçlar işletmelere iletilebilecektir. Vereceğiniz yanıtlarla araştırmaya katkıda bulunacağınız için teşekkür ederiz.

Danışman:

Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ
Alanya İşletme Fakültesi Dekanı
Adres:Alanya İşletme Fakültesi
Merkez Mahallesi Sigorta Caddesi
Kestel / Alanya / Antalya
Tel : 0 242 5181621
Fax: 0 242 5182051

Araştırmacı:

Muhammet KESGİN
Yüksek Lisans Öğrencisi
maminin@hotmail.com
Fener Mah.1976 Sok. Figen Apt.
No: 27/6 Antalya
Tel :0 242 3237553
Cep:0 532 6430265

S 1. 1 az önemli , 7 çok önemli anlamındadır ; aşağıdaki her bir hizmetin otel ürünü içindeki önemini 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.

Departman	Otel Hizmeti	1. Az önemli ← → 7.Çok önemli						
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari İşler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

S 2. 1 çok az özel bilgi ve tecrübe gerektirir, 7 çok özel bilgi ve tecrübe gerektirir anlamındadır;otelinizin özgün iş yapma şeklini de gösteren aşağıdaki hizmetler yerine getirilirken, çalışanlarınızın her bir hizmet için sahip olması gereken bilgi ve tecrübe seviyesini 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz..

Departman	Otel Hizmeti	1.Az tecrübe ← → 7.Çok tecrübe						
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari İşler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

S 3. Aşağıdaki listede 1 az seviyede yansıtır , 7 yüksek seviyede yansıtır anlamındadır; aşağıdaki faaliyetleri otelinizin özgünlüğünü ve diğer otellerden farkını yansıtmadaki başarı boyutunu 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.

Departman	Otel Hizmeti	1.Az yansıtır ← → 7.Çok yansıtır						
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari İşler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

S 4. 1 kolaylıkla yapılabilir, 7 çok zor yapılabilir anlamındadır ; aşağıdaki her bir faaliyetin herhangi (tecrübesiz) bir çalışan tarafından yerine getirilebilmesinin kolaylık veya zorluk derecesini 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.

Departman	Otel Hizmeti	1.Kolay yapılabilir ← → 7.Zor yapılabilir						
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari İşler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

S 5. 1 faaliyetin hiçbir parçası outsource edilmedi, 7 faaliyetin tamamı outsource edildi anlamındadır ; her bir hizmet için outsource (dış kaynak kullanımı) edilme seviyenizi 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.								
Departman	Otel Hizmeti	1 Hiç Edilmedi ←————→ 7 Tamamı edildi						
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari İşler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

S 6. 1 az maliyetli, 7 çok maliyetli anlamındadır ; herhangi bir hizmet için dış kaynak kullanımına gitmenin yada mevcut tedarikçinin değiştirilmesinin otele maliyetini (yeni işletme bulma, yeni sözleşme imzalamanın zaman ve maliyet kaybını da düşünerek) 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz								
Departman	Otel Hizmeti	1. Az maliyetli ←————→ 7. Çok maliyetli						
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari İşler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

S 7. 1 hiç gerekli değildir , 7 çok gereklidir anlamındadır ; aşağıda otelinizin toplam ürünü içinde sunulan her bir faaliyetin mevcut kalitesini düşünerek, kalitesinin yükseltme gerekliliğini 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.

Departman	Otel Hizmeti	1.Hiç gerekli değildir	2	3	4	5	6	7
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari İşler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

S 8. 1 beklentilerin çok altında , 7 beklentilerin çok üzerindedir anlamındadır ; aşağıdaki hizmetlerin güncel maliyet (departman maliyet/cost) seviyelerini beklentilerinizi ne derecede karşıladığımı 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.

Departman	Otel Hizmeti	1.Beklenti altı	2	3	4	5	6	7
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari İşler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

S 9. 1 kesinlikle outsource edilemez , 7 tamamen outsource edilebilir anlamındadır ; her bir hizmetin sağlanması için outsource (dış kaynak kullanımına) gidilebilir ve ideal bir hizmet sağlayıcı mevcuttur konusundaki görüşünüzü 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.

Departman	Otel Hizmeti	1.Edilemez ←————→ 7.Edilebilir						
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve İçecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari İşler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

S 10. Aşağıdaki listede 1 beklentilerin çok altında, 7 beklentilerin çok üstünde anlamındadır; otelinizin performansıyla ilgili aşağıdaki hususların beklentilerinizi hangi seviyede karşıladığımı 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.

ÖNERMELER	1.Beklenti altı ←————→ 7.Beklenti üstü						
Varlıkların dönüşü	1	2	3	4	5	6	7
Kar marjı	1	2	3	4	5	6	7
Otelin karlılığı	1	2	3	4	5	6	7
Doluluk oranı	1	2	3	4	5	6	7
Oda başına ekstra gelir	1	2	3	4	5	6	7
Yenilikçi ürün ve hizmetlerin varlığı	1	2	3	4	5	6	7
İş tatmini / çalışanların mutluluğu	1	2	3	4	5	6	7
İstihdamın istikrarı ve artışı	1	2	3	4	5	6	7
Personel ücretleri ve ödüllendirme	1	2	3	4	5	6	7
Misafirlerin tatmin seviyesi	1	2	3	4	5	6	7
Tur operatörleriyle ilişkilerde memnuniyet seviyesi	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerle ilişkilerdeki memnuniyet seviyesi	1	2	3	4	5	6	7
Misafirlere sunulan otel ürününün kalitesi	1	2	3	4	5	6	7

S 11. 1 kesinlikle katılmıyorum, 7 tamamiyla katılıyorum anlamındadır; dış kaynak kullanımının sağladığı yararlarla ilgili önermelere ne derecede katıldığınızı 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.							
Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Faydalar	1.Katılmıyorum			7.Katılıyorum			
Otelin kaynak ve yeteneklerini artırır	1	2	3	4	5	6	7
Dış kaynak kullanımına gidilmiş hizmetlerde memnuniyet söz konusudur	1	2	3	4	5	6	7
Otel operasyonlarında esneklik sağlanır	1	2	3	4	5	6	7
Asıl işlere odaklanma sağlar	1	2	3	4	5	6	7
Otel maliyetlerinin azaltılmasını mümkün kılar	1	2	3	4	5	6	7
Otel hizmetlerinin geliştirilmesini mümkün kılar	1	2	3	4	5	6	7
Maliyetlerin paylaşılması diğer ihtiyaçlara serbest kaynaklar yaratır	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçi işletmeler kaliteli hizmet sunarlar	1	2	3	4	5	6	7
Otelin diğer aktivitelere odaklanma olanağı sağlar	1	2	3	4	5	6	7
Yüksek maliyetli hizmetlere tedarikçi vasıtasıyla ulaşmayı sağlar	1	2	3	4	5	6	7
Hizmetlerin daha ucuza sunulmasını mümkün kılar	1	2	3	4	5	6	7
Yatırım maliyetinin düşürülmesine yardım eder	1	2	3	4	5	6	7
Tecrübeli ve yetenekli personelle çalışma imkanı sağlar	1	2	3	4	5	6	7
Hizmetlerin daha kaliteli sunulmasını sağlar	1	2	3	4	5	6	7

S 12. Aşağıdaki listede 1 kesinlikle katılmıyorum, 7 tamamiyla katılıyorum anlamındadır; dış kaynak kullanımının olası risklerini ifade eden önermeler hakkındaki değerlendirmesini 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.							
Dış Kaynak Kullanımının Olası Riskleri	1.Katılmıyorum			7.Katılıyorum			
Ürün ve hizmetlerin arasındaki farklılıklarının kaybolması neden olur	1	2	3	4	5	6	7
Aktivitelelerin kontrolünün olası kaybına neden olur	1	2	3	4	5	6	7
Tedarikçilerin çalışma şekillerinin bilinmemesi risklidir	1	2	3	4	5	6	7
Dış kaynak kullanımı operasyonların kontrolünü zorlaştırır	1	2	3	4	5	6	7
Dış kaynak kullanımı otelin rekabet gücünü azaltır	1	2	3	4	5	6	7
Aktivitelelerin koordinasyonunu sağlamada zorluklar oluşur	1	2	3	4	5	6	7
Otelin kaynak ve yeteneklerinin kaybedilmesine neden olur	1	2	3	4	5	6	7
Tek başına karar alma özgürlüğün kaybedilmesine neden olur	1	2	3	4	5	6	7
Dış kaynak kullanımından habersiz olmak rekabeti olumsuz etkiler	1	2	3	4	5	6	7
Otel için geri dönülmez / değiştirilemez kararlardır	1	2	3	4	5	6	7

Soruları sabırla cevapladığınız için teşekkür ederiz ☺.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Muhammet KESGİN
Doğum Tarihi ve Yeri : Ulus-20 Haziran 1978
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Mengen Anadolu Aşçılık Meslek Lisesi
Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi
 Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Almanca, az Fransızca

İş Denevimi

Stajlar :

Hotel Grand Azur, Marmaris 1994 yılında 5 ay Mutfak Stajı
 Hotel Grand Azur, Marmaris 1995 yılında 5 ay Mutfak Stajı
 Goldschmidt's Park Restaurant, Seeheim-Almanya ,1998'de 3 ay Restaurant Yönetimi Stajı
 Hotel Vatel, Nimes-Fransa 2000'de 3 ay Junior Hotel Management Eğitimi
 Wyndham Harbour Island Hotel, Tampa, Florida-ABD, 18 ay Yiyecek-İçecek Yönetim Stajı

Projeler : Robinson Türkei, Personel Sadakati Projesi.

Çalıştığı Kurumlar

Resort Dedeman Antalya, 1997'de 9 ay Mutfak ve Açık Büfeler
 Sheraton Voyager Antalya Hotel, 1999'da 10 ay Maritime Restaurant Aşçı
 Aramark at Convention Center, Tampa-ABD 2001-2002'de 13 ay Banket Garsonu ve Kaptanı
 Robinson Club Nobilis, Belek 2004-2005'de 18 ay Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı

Adres : Fener Mah. 1976 Sok. Figen Apt. No:27/6
 Antalya 07160

Tel. No. : 0242 3237553
 : 0532 6430265