

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

**OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NİTEL OLARAK  
DEĞERLENDİRİLMESİ: TR81 BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
NADİDE GİZEM GÜRSON DOLAR**

**DANIŞMAN  
PROF. DR. ŞABAN ESEN**

**BARTIN-2019**

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

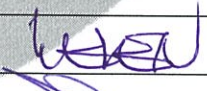

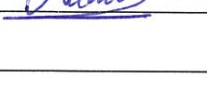
OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NİTEL OLARAK  
DEĞERLENDİRİLMESİ: TR81 BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
Nadide Gizem GÜRSON DOLAR

DANIŞMAN  
Prof. Dr. Şaban ESEN

“Bu tez ....../....../201.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Prof. Dr. Şaban ESEN	
Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Dr. Öğr. Üyesi Hande KÜÇÜKÖNDER	

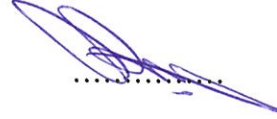
## KABUL VE ONAY

Öğrenci Nadide Gizem GÜRSON DOLAR tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Nitel Olarak Değerlendirilmesi: TR81 Bölgesinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 11.07.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Şaban ESEN  
(Danışman)



Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hande KÜÇÜKÖNDER



Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../... tarih ve ....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Metin SABAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Şaban ESEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Nitel Olarak Değerlendirilmesi: TR81 Bölgesinde Bir Uygulama” adlı Yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

26..07/2019

Nadide Gizem GÜRŞON DOLAR

## ÖNSÖZ

Çalışmam sürecinde geniş bilgi birikimi, tecrübe ve yönlendirmeleri ile eğitim hayatıma ışık olan değerli hocam Prof. Dr. Şaban ESEN'e ve Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Metin SABAN hocama saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Öğrenimim boyunca güler yüzleri, umutları ve ilgileri hiç eksik olmayan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Said KÖSE ve eşi Gülden ARSLAN KÖSE'ye, soyadını onurla taşımayı sürdürdüğüm biricik aileme, sabrı, sevgisi ve desteği ile her zaman yanımda olan sevgili eşim Neyzen Fehmi DOLAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nadide Gizem GÜRSON DOLAR  
Bartın, 2019



# ÖZET

## Yüksek Lisans Tezi

**Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Nitel Olarak Değerlendirilmesi: TR81**

**Bölgesinde Bir Uygulama**

**Nadide Gizem GÜRSON DOLAR**

**Bartın Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şaban ESEN**

**Bartın-2019, Sayfa: XII + 65**

Dış kaynak kullanımı, günümüzde hemen her sektörde faaliyet gösteren birçok işletme tarafından tercih edilen çağdaş bir yönetim tekniğidir. Harvard Business Review tarafından son 50 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak nitelendirilen dış kaynak kullanımı, iş dünyasındaki en yeni trendlerden biri olarak öne çıkarken, çeşitli yönleriyle tartışılmaya da devam etmektedir. Bu çalışma içerisinde, yapılmış olan akademik çalışmalar ışığında dış kaynak kullanımı kavramının tanımına, dış kaynak kullanım sürecine, işletmelerin bu süreçte karşılaşılabileceği fayda ve sakıncalara yer verilmiş olup, dış kaynak kullanımı uygulamasının otel işletmelerinde yaratacağı etkiler incelenmiştir.

Ülkemizde Bölgelerin gelişebilmesi için bölgesel kalkınma projeleri uygulanmaktadır. Hazırlanan kalkınma projeleri ile bölgelerin zayıf ve güçlü yönleri tespit edilmektedir. Çalışmamıza TR81 kalkınma projelerinden biri olan Zonguldak Karabük ve Bartın (ZBK) yön vermiş olup, bu bölgelerdeki turizm sektöründe faaliyet göstermekte olan otel işletmelerinden turizm işletme belgeli olanlar incelenmiştir.

Söz konusu otellerdeki yönetici pozisyonunda çalışan kişilerle görüşülerek bu otellerin dış kaynak kullanım durumları, temel yetkinlik farkındalığı ve dış kaynak kullanımının otele olan olumlu ve olumsuz etkilerinin otel yöneticileri açısından değerlendirilmesi ve mülakat soruları ile mevcut durumun tespiti doğrultusunda, bölgedeki otel işletmelerine çalışmamız ışığında önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dış kaynak kullanımı; otel işletmeleri, Batı Karadeniz

## **ABSTRACT**

**M.Sc.Thesis**

### **Qualitative Evaluation of Outsourcing in Hotel Businesses: An Application in TR81 Region**

**Nadide Gizem GÜRSON DOLAR**

**Bartın University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Thesis Adviser: Prof. Şaban ESEN**

**Bartın-2017, Page: XII + 65**

Outsourcing is a contemporary management technique preferred by many businesses operating in almost every sector today. Outsourcing as one of the most important ideas and practices of the last 75 years by the Harvard Business Review, outsourcing continues to be one of the newest trends in the business world and continues to be discussed in a number of ways. In this study, in the light of the academic studies conducted, the definition of the concept of outsourcing, the use of outsourcing process, the advantages and disadvantages of the enterprises in this process are included, and the effects of the outsourcing practice on the hotel enterprises were examined.

Regional development projects are carried out for the development of regions in our country. The weaknesses and strengths of the regions are determined through the development projects prepared. Zonguldak Karabük and Bartın (ZBK), one of the TR81 development projects, have been assigned to our study. The companies operating in the tourism sector in these regions are examined with the tourism operating certificates.

It was aimed to evaluate the positive and negative effects of outsourcing of the hotels. Evaluation of the outsourcing of these hotels, core competence awareness and the positive and negative effects of outsourcing on the hotel in terms of hotel managers. It is aimed to make suggestions in the light of our work to the hotel enterprises in the region.

**Key Words:** Outsourcing; hotel; West Blacksea

## İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
KABUL VE ONAY .....	iii
BEYANNAME.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	x
TABLolar DİZİNİ .....	xi
EKLER DİZİNİ .....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ .....	1
1. GENEL OLARAK TEMEL YETKİNLİK (TEMEL YETENEK), DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	3
1.1. Temel Yetkinlik Kavramı ve Tanımı.....	3
1.2. Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek İşletme Faaliyetlerinin ve Yetkinliklerinin Belirlenmesi: Değer Zinciri Analizi.....	5
1.3. Dış Kaynak Kavramı ve Tanımı .....	6
1.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Temel Yetkinlik Arasındaki İlişki .....	8
1.5. Dış Kaynak Kullanımı Kavramının Ortaya Çıkışı .....	10
1.5.1. Dünyada Dış Kaynak Kullanımı Kavramı.....	11
1.5.2. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı Kavramı .....	13
1.6. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yaklaşımlar.....	13
1.6.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Economics).....	13
1.6.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Resource-Depence Theory) .....	15
1.6.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (Kaynak Temelli Teori) (Resource Based Theory) 16	
1.7. Dış Kaynak Kullanımı Çeşitleri.....	17
1.7.1. Dikey Kaynak Sağlama (Vertical Outsourcing) .....	17
1.7.2. Fonksiyonel Kaynak Sağlama (Functional Outsourcing).....	17
1.7.3. Dışarıya İş Verme (Out Tasking).....	18
1.7.4. Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama (İntegrative Outsourcing).....	18
1.7.5. Stratejik Kaynak Sağlama (Stratejik Outsourcing).....	18
1.8. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları .....	19
1.9. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları .....	22
1.10. Dış Kaynak Kullanımı Aşamaları (Outsourcing Süreci).....	25
1.10.1. Dış Kaynak Kullanımına Gereksinim Duyulması .....	26



1.10.2. İşletmenin Değerlendirilmesi.....	27
1.10.3. Dış Kaynak Kullanımına Karar Verilmesi.....	29
1.10.4. Dış Kaynak Kullanma Stratejisinin Belirlenmesi.....	30
1.10.5. Teklif Formunun Yazılması.....	30
1.10.6. Alternatif Tedarikçi İşletmelerinin Değerlendirilmesi.....	30
1.10.7. Alternatif Tedarikçi İşletmeler Arasında Seçim Yapma .....	31
1.10.8. Tedarikçi İşletme İle Sözleşmenin Yapılması .....	31
1.10.9. Tedarikçi İşletme İle Etkin Bir İlişki Ağının Kurulması.....	31
<b>2. OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI .....</b>	<b>33</b>
2.1. Turizm İşletmeleri Tanımı ve Hukuki Sınıflandırılması.....	33
2.2. Asli Konaklama Tesisleri.....	34
2.3. Otel İşletmeleri .....	36
2.3.1. Otel İşletmelerinin Tanımı.....	37
2.3.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	37
2.4. Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına İten Faktörler .....	43
2.5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı.....	44
<b>3. OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ.....</b>	<b>46</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	46
3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları (Evren ve Örneklem).....	46
3.3. Araştırmanın Kısıtları .....	46
3.4. Araştırma Yöntemi .....	47
3.5. Araştırmanın Bulguları .....	47
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>55</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>58</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>63</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No

Şekil 1: Yetenekler Hiyerarşisi.....	3
Şekil 2: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişim Süreci .....	12
Şekil 3: Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları .....	26
Şekil 4: Dış Kaynak Kullanımı Karar Modeli .....	29



## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>No</b>	<b>No</b>

---

<b>Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımı Tanımları.....</b>	<b>7</b>
<b>Tablo 2: Dış Kaynak Kullanımının Sebepleri ve Sağladığı Faydalar.....</b>	<b>20</b>
<b>Tablo 3: Turizm İşletmeleri Türleri.....</b>	<b>33</b>
<b>Tablo 4: Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Gerçekleştirildiği Departman ve Faaliyetler .....</b>	<b>44</b>



## EKLER DİZİNİ

Ek

Sayfa

No

No

Ek A. Görüşme Formu..... 63



## **KISALTMALAR**

ABD : Amerika Birleşik Devletleri  
TR : Türkiye  
vb. : ve benzeri



## GİRİŞ

Günümüzde rekabet koşullarının artması, işletmelerin tüketiciye rakiplerine kıyasla daha kaliteli ürün ve hizmeti, en uygun maliyetle, en gelişmiş yöntemlerle sunma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum işletme yöneticilerinin yeni arayışlar içine girmesine sebep olmuş ve yeni yaklaşımların ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır. Ortaya çıkan ve zamanla geliştirilen bu çağdaş yaklaşımların en önemlilerinden biri dış kaynak kullanımı olmuştur. Dış kaynak kullanımı, günümüzde neredeyse tüm alanlarda faaliyetini sürdüren çoğu işletmenin tercih ettiği çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Harvard Business Review tarafından son 50 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak nitelendirilen dış kaynak kullanımı, iş dünyasındaki en yeni trendlerden biri olarak öne çıkarken, çeşitli yönleriyle tartışılmaya da devam etmektedir. Bu çalışma içerisinde, yapılmış olan akademik çalışmalar ışığında dış kaynak kullanımı kavramının tanımına, dış kaynak kullanım sürecine, işletmelerin bu süreçte karşılaşılabileceği fayda ve sakıncalara yer verilmiş olup, dış kaynak kullanımı uygulamasının otel işletmelerinde yaratacağı etkiler incelenmiştir. Ayrıca dış kaynak kullanımı kavramı ile ortaya çıkan temel yetkinlik kavramına değinilmiş, işletmeler açısından temel yetkinlik kavramının önemine vurgu yapılmıştır.

Dış kaynak kullanımı işletmeler için önemli olan yönetsel bir karardır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yetkinlikleri belirlendikten sonra, süreçlerinin doğru tasarlanması, fayda ve sakıncalarının iyi analiz edilmesi gereken uzun bir süreç, zorlu bir uygulamadır.

Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde konuya ilişkin kavramsal çerçeve çizilerek, temel yetkinlik ve dış kaynak kullanımı hakkında genel bilgiler verilmiştir.

Sonraki bölümde otel işletmeleri ve otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı konuları ele alınarak, otel işletmeleri tanımı yapılmış ve otel işletmeleri, yasal mevzuat çerçevesinde sınıflandırılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise esas araştırma konusu olan Batı Karadeniz TR81 bölgesinde faaliyet gösteren ve turizm işletme belgesine sahip olan otellerde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerle görüşülerek bu otellerin dış kaynak kullanım durumları, temel yetkinlik farkındalığı ve dış kaynak kullanımının otele olan olumlu ve olumsuz etkilerinin otel yöneticileri açısından değerlendirilmesi ve mülakat soruları ile mevcut durumun tespiti

doğrultusunda, bölgedeki otel işletmelerine çalışmamız ışığında önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

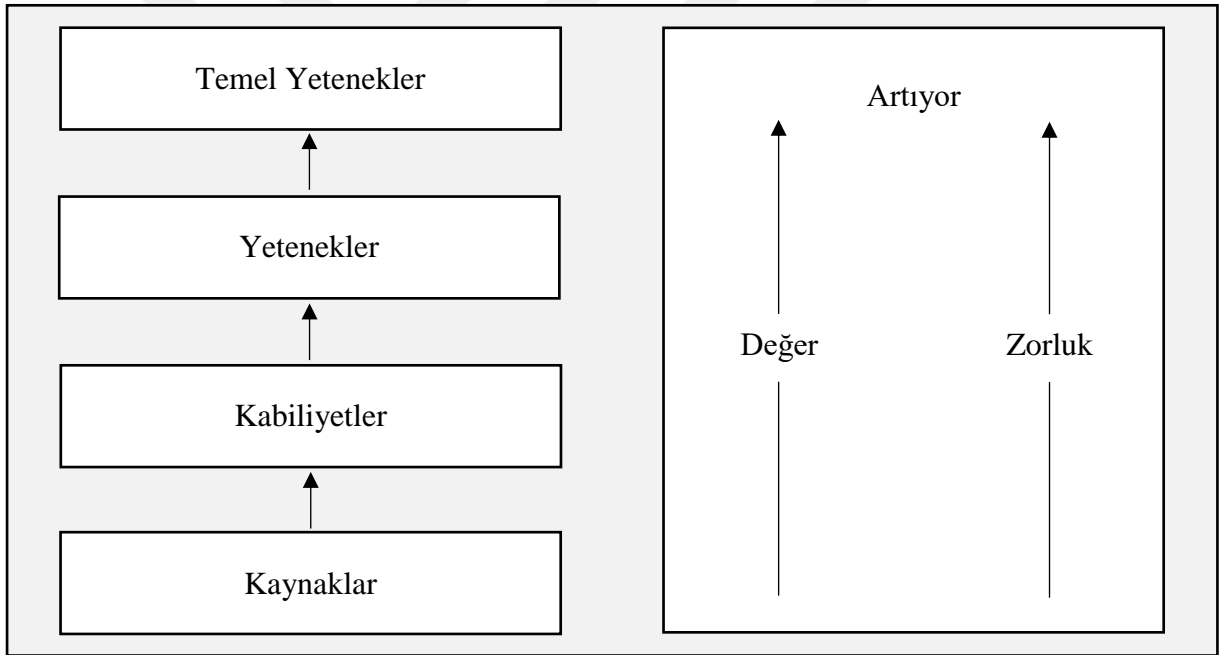


# 1. GENEL OLARAK TEMEL YETKİNLİK (TEMEL YETENEK), DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

## 1.1. Temel Yetkinlik Kavramı ve Tanımı

Yetkinlik kavramını kısaca tanımlamak gerekirse; işletmelerde mükemmel performansın elde edilmesi için ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır denebilir. Daha ayrıntılı başka bir tanıma göre ise yetkinlik; kişinin hem işteki rolü hem de sorumluluklarının önemli bir bölümüne etki eden, işteki performansı ile bağlantılı, kabul görmüş standartlarla ölçülebilen, eğitim yolu ile iletilebilen ve geliştirilebilen bilgi, beceri ve özellik grupları olarak tanımlanır (Biçer & Düztepe, 2003).

Şekil 1: Yetenekler Hiyerarşisi



**Kaynak: (Javidan,1998)**

Şekil 1’de Javidan’ın 1998 de oluşturduğu yetenekler hiyerarşisine göre hiyerarşinin en alt basamağında kaynaklar bulunmaktadır. Organizasyonun değer zincirinin girdisi olan kaynaklar işletmelerin varoluşunda olmazsa olmaz yapı taşlarını oluşturur, bu yönüyle kaynaklar, yeteneklerin yapılandırılmasında. Kaynaklar temel yetkinliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecinde önemli rol oynamaktadır (Turan, 2014) bu durum ilerleyen bölümlerde Kaynak Temelli Yaklaşımda ele alınmıştır.



Kısaca değinmek gerekirse işletmenin ayırt edici temel yetkinlikleri, işletmenin rakiplerden daha etkin bir şekilde müşterilerine daha iyi mal ve hizmet sunmasını sağlayan, sürdürülebilir rekabet avantajı için temeldir. Temel yetkinlikleri, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan ayırt edici bir unsur olarak tanımlayan ve işlerini daha çok strateji oluşturmak olarak algılamaya hevesli yöneticiler, analiz düzeyinin yaygınlaştırılmasından dolayı çeşitli uygulama zorluklarıyla karşılaşmaktaydılar. Bu sebeple içsel analiz için çok önemli ve daha anlamlı bir araç yaratacak şekilde temel yetkinlik kavramı ve düşüncesini daha odaklı ve ölçülebilir yapmak amacıyla, kaynakları üç temel ögeye (fiziksel kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve insan kaynağı) ayıran kaynak temelli yaklaşım ortaya atılmıştır (Pearce & Robinson, 2015).

Söz konusu yaklaşımın kurucularından biri olan Barney (1991) işletmelerce değer taşıyan kaynakların taklit ve ikame edilmesi zor olan kaynaklar olduğunu, ayrıca sadece değerli kaynakların işletmelere rekabet avantajı sağladığını savunmaktadır. Bu sebeptir ki değerli kaynaklar temel yetkinliğin geliştirilmesi konusunda büyük önem taşımaktadır. Barney, işletme kaynaklarını fiziksel, insan ve örgütsel kaynaklar olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Fiziksel kaynaklar; işletmenin, tesis, teçhizatı, konumu ve finansal varlıkları vb. ifade ederken, İnsan kaynakları; işgücü, yönetim takımı, eğitim, tecrübe gibi kavramları, Örgütsel kaynaklar ise; kültür, itibar gibi kavramlar olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2014). Barney, değerli kaynakların temel yetkinlik geliştirmedeki önemini vurgulamıştır, Barney'in savunduğu bu düşünceden yola çıkarak temel yetkinlik kavramı; işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla sahip olduğu üstün kabiliyet, beceri veya yeteneklerin (Pearce & Robinson, 2015) tamamı olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre temel yetkinlik kavramı (öz yetenek,), işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, rakipler tarafından kolayca taklit edilmeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 2014).

Bir başka tanıma göre, yavaş değişen, ilâve büyük yatırımlarla hızlı bir şekilde değiştirilmesi mümkün olmayan, başka işletmeler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve örgütsel öğrenmenin ürünü olan bilgi, beceri ve yetenekler bütünüdür (Yılmaz Ö. , 2006).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak işletmenin sahip olduğu bir bilgi ya da becerinin temel yetkinlik sayılabilmesi için gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Özbay, 2004);

- Zamanla öğrenilir ve tecrübe ile gelişir,

- Birikimli olarak ilerler ve paylaşılarak geliştirilir,
- İşletmenin sahip olduğu diğer becerilerle uyum içindedir,
- İşletmenin yaşamının sürdürülebilirliği için gereklidir,
- Rakiplerce keşfedilmesi zor, taklit edilmesi güçtür,
- Yeteneklerin, kaynakların ve süreçlerin birlikteliğinden doğar,
- İşletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi için zorunludur,
- İşletmenin birçok kararında (küçülme, dış kaynak kullanımı, şebeke organizasyonuna katılma vb.) temel rol oynamaktadır,
- İşletmeler için ticari değer taşır,
- Tecrübe gerektirdiği ve birikimli ilerlemesi sebebiyle kullanıldıkça değeri artar,
- Esnektir ve sayıca sınırlıdır,
- Büyük yatırımların yapılması sayıca artışına sebep olmaz,
- Rekabet avantajı sağlar.

Aynı sektördeki rakiplerinden farklı olarak işletmeye özgü olan temel yetkinlikler ise “ayrıt edici temel yetkinlikler” olarak adlandırılırlar. Örneğin; Apple’ı rakiplerinden ayıran temel yetkinliği, üstün tasarım yeteneği ile diğer teknoloji unsurlarını bir araya getirebilme becerisidir. Toyota ise kesintisiz kalite kontrol ve iyileştirme çabaları ile rakiplerinden farklı bir temel yetkinlik anlayışı benimsemiştir. İşletmeler uzun vadede kalıcı rekabet avantajı sağlayabilmek için, öncelikle işletmeyi rakiplerinden azami ölçüde farklılaştıracak temel yetkinliklerini belirlemeli ve stratejilerini bu ayrıt edici temel yetkinlikler çerçevesinde geliştirmelidir (Pearce & Robinson, 2015). Fakat işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler zamanla özelliklerini yitirir ve işletmeler bunun sonucunda sahip olduğu rekabet üstünlüğünü kaybeder. Bu nedenle işletmeler üstünlüklerini kaybetmemek için bu yeteneklere sadece sahip olmaya değil aynı zamanda bu yeteneklerin “temel yetkinlik” olarak kalmasına özen göstermelidirler (Ülgen & Mirze, 2010).

## **1.2. Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek İşletme Faaliyetlerinin ve Yetkinliklerinin Belirlenmesi: Değer Zinciri Analizi**

Değer zincirinin aşamaları, bir ürün veya hizmetin üretilmesi fikrinin ortaya atılmasıyla başlayıp üretim aşamalarının tamamını, ürünün nihai tüketiciye ulaşmasını ve kullanımından sonra imha edilmesini de kapsayan bir süreçtir (Kaplinsky, 2000).

İşletme için değer yaratma sürecinin başarılı olup olmaması, tüketicinin edindiği mal veya hizmeti algılaması sonucunda ortaya çıkar. Tüketicide oluşan bu algı iki şekilde kendini gösterir, tüketici ya standart bir mal /hizmeti daha düşük maliyetle edindiğini düşünür ya da mal/hizmet için ödediği tutardan daha fazla yarar sağladığına inanır. Böylece tüketici için değer yaratılmış olur. Her işletme kendi müşterisinde değer yaratabilmek amacıyla bu sürecin iyi analiz edilmesine odaklanmak zorundadır. Hem işletmelere değer yaratan faaliyetler hem de bu faaliyetlerin mal/hizmete kattığı değerler, değer zinciri analizi yaparak belirlenebilir (Ülgen & Mirze, 2010).

Değer Zinciri Modeli ilk olarak Harvard Üniversitesinde Profesör Michael Porter tarafından ortaya atılmış ve böylece hem literatürde yerini almış hem de pratik çalışmalarda uygulanmaya başlanmıştır. Değer zinciri modeli, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, giren lojistik, operasyon (işlem), çıkan lojistik, pazarlama-satış ve hizmet faaliyetlerinden oluşurken, destek faaliyetleri olarak adlandırılan ikinci bölüm, firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma (tedarik) faaliyetlerinden oluşur (Eraslan & Helvacıoğlu Kuyucu, 2008) .

Değer zinciri analizi sezgisel bir buluşu mantıksal ve analitik bir araç haline getiren bir süreçtir, bu sürecin üç önemli bileşeni vardır (Kaplinsky, 2000);

- İşletmenin temel faaliyetlerinin saptanması,
- Alt grup (destek) faaliyetlerinin saptanması,
- İşletmenin rakipleri ile aynı faaliyetlerde sahip olduğu yeteneklerin rakiplerle kıyaslanarak analizinin yapılmasıdır.

Değer zinciri analizi sayesinde işletmeler, kendi mevcut faaliyetlerinin her birini bağlantılı olarak inceleme ve bu değer yaratan faaliyetleri yeni tekniklerle olumlu yönde geliştirme imkanı bulurlar (Ülgen & Mirze, 2010).

### **1.3. Dış Kaynak Kavramı ve Tanımı**

Yabancı literatürde “outsourcing” kavramı outside, resource ve using kelimelerinin birleştirilerek kısaltılmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu kavram Türkçe literatürde ise dış kaynak kullanımı veya dış kaynaklardan yararlanma şeklinde kullanılmaktadır (Turgut, 2012). Dış kaynak kullanımı yalnızca yönetim kararlarını içeren bir iş stratejisi olarak düşünülmemelidir, dış kaynak kullanımı bu tanımın yanında bir iş birliği seçimi olarak da

düşünülebilir (Quelin & Duhamel, 2003). Dış kaynak kullanımı, işletmelerin öncelikli fonksiyonu olan plan, koordinasyon ve kontrolü sağladıktan sonra, diğer işletmecilik fonksiyonlarını gerçekleştirebilmek amacıyla başka işletmelerin uzmanlığından yararlanması, yani başka bir işletmeye iş vermesi olarak tanımlanabilir (Çatı, Çömlekçi, & Zengin, 2015).

**Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımı Tanımları**

Lankford ve Parsa, 1999: 310	Dış kaynak kullanımı, ürün ve hizmetlerin işletme dışındaki kaynaklardan tedarik edilmesidir.
Özbay, 2004: 6	Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi uzmanlık alanlarına odaklanmaları sonucunda geri kalan işleri o konuda uzmanlaşmış işletmeler aracılığıyla sağlamasıdır.
Gilley ve Rasheed, 2000: 764	Dış kaynak kullanımı, çok uluslu işletmelerde tüm dünyada bağımsız tedarikçiler tarafından ürün sağlanmasıdır.
Bailey v.d., 2002: 83	Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin daha önce kendi içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetleri yürütmek için dışarıdan bir işletmeyi kullanmasıdır.
www.oecd.org, E.T. 10.08.2017	Dış kaynak kullanımı, işletme faaliyetlerinin bir bölümünün dışarıdaki işletmelere devredilmesidir.

**Kaynak: (Acar, 2018)**

Bir işletmenin temel yeteneği, o işletmenin iş gücü sayesinde uzman olduğu faaliyetler, rakiplerinin taklit etmesinin zor olduğu işletmeye has tecrübe ve beceriler, iş yapma usulü olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin geliri en yüksek seviyeye çıkarabilecek faaliyetlerin aksine daha az gelir elde edecekleri veya hiç gelir elde edemeyecekleri fonksiyonlara yönelmeleri, zaten yoğun rekabet halinde olan bu işletmelerin sınırlı kaynaklarını doğru kullanamamasına neden olacaktır. Bu durum gözetildiğinde işletmeler gelirlerini maksimum seviyeye çıkarmak ve performanslarını artırabilmek için faaliyetleri içinden en verimli olanları seçmeli ve böylece hem kaynakların verimli kullanılması hem de iyi bir zaman yönetimi için yeteneklerini bu faaliyetlere yönlendirmesi işletmeler açısından önem kazanacaktır. Zaten dış kaynak kullanımı stratejisinin temelinde “İyi yaptığın işleri bünyende tut, geri kalan faaliyetleri tedarik et” felsefesi yatmaktadır (Şahin, 2011). Dış kaynak kullanımı küreselleşen dünyada işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında giderek artan önemi ile tercih edilen bir yöntem olmuştur. Geçmişte ve günümüzde bu durumu destekleyen birçok örnekle karşılaşmak

mümkündür, örneğin birçok bilgisayar üreticisi işletim sistemini kendisi üretmektense İntel tarafından üretilen işletim sistemini kullanmayı tercih etmektedir, başka bir örnek vermek gerekirse yine birçok firma yazıcısını üretmektense Canon tarafından üretilen yazıcıyı kullanıyor. Tüm bu durumlar dikkate alındığında dış kaynak kullanımına giden işletmelerin ürün bileşenlerini yüzde yetmiş beş/ yüzde seksen oranında tedarikçi firmalardan temin ettiği görülüyor (Stenbacka & Shy, 2003).

İlgili literatür incelendiğinde dış kaynak kullanımının; işletmelerin kendi işgücü ve kaynakları ile sürdürdüğü faaliyetleri tedarikçilerle karşılaşması ya da ürünün üretimi için gereken bileşenlerin ve katma değer oluşturan tüm faaliyetlerin tedarikçilerden sağlanması olarak tanımlanması mümkündür. Diğer bir tanıma göre dış kaynak kullanımı; bir şirketin süreç ve/veya işlemini dışarıdan bir firmaya delege etmesidir (Özdemir, 2010).

İşletmelerin rakiplerinin önüne geçmek amacıyla öz yeteneklerine odaklanması bunun haricindeki işleri, başka bir işletmeye yaptırma eğiliminin dış kaynak kullanımı kavramı uygulamalarının ortaya çıkmasındaki en önemli neden olduğu söylenebilir (Özgener, 2011).

#### **1.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Temel Yetkinlik Arasındaki İlişki**

Brandes, Lilliecreutz ve Brege'e göre bir işletmenin dış kaynak kullanımı sürecinde başarı ya da başarısızlığını belirleyen iki önemli unsur vardır. Bunlardan birincisi dış kaynak kullanımı kararı alınması, ikinci unsur ise dış kaynak kullanım sürecidir. Dış kaynak kullanımı kararı alınırken işletmeler temel yetkinliklerine odaklanmalı ve maliyet kavramını dikkate almalyken, dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçi firma ile güçlü ve doğru ilişkiler kurmalıdır (Brandes, Lilliecreutz, & Brege, 1997).

Nihayetinde dış kaynak kullanımı adı verilen bu yönetim stratejisi uygulamaları çok eski tarihlere dayanmaktadır. Ülkemizde imalat sektöründe “fason üretim” adı verilen dış kaynak kullanımı uygulamaları, inşaat sektöründe “taşeron kullanma” adıyla kendini göstermektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak istemeleri, küreselleşme, bilişim teknolojilerinin gelişmesi, artan rekabet ortamı tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de dış kaynak kullanımı uygulamalarının gelişmesine ve önem kazanmasına sebep olmuştur. Tüm bu gerekçelerle işletmeler temel yetkinlikler (core competence) olarak gördükleri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmekte, temel yetkinliği dışında kalan tüm işletme faaliyetlerini bu konuda kendinden daha uzman işletmelere bırakmak yoluna

gitmişlerdir. Bunun sonucunda nihai başarıları birbirine bağlı işletmeler topluluğu ortaya çıkmıştır (Koçel, 2010).

Temel (öz) yetkinlik kavramı, işletmelerin rakiplerine kıyasla belirli bir iş sürecini daha etkin ve verimli gerçekleştirme kabiliyeti olarak tanımlandığında, söz konusu işletmenin tüm departmanlarında aynı derecede uzman (yetkin) olmasını beklemek mümkün değildir, bu nedenledir ki işletmenin yeteri kadar yetkin olmadığı, başka bir deyişle uzman olmadığı departmanları, bu alanda yetkin olan tedarikçilere outsource etmesi işletme faaliyet sürecinin temel gereği olarak ortaya çıkar. Maliyetlerin minimize edilmesi, kaliteli ürün elde edilmesi, sağlam dağıtım kanallarının varlığı, ürün satışı sonunda verilen hizmetler, etkin promosyon, farklılaştırılmış ürün, müşteriye sağlanan teknolojik destek ve hızlı hizmet edebilme gibi bir çok faktör işletmeyi rekabet konusunda diğer işletmelerden öne geçiren faktörler olarak sıralanabilir (Esen, 2008).

Bir işletme dış kaynak kullanımı sürecinde, temel yetkinliklerini belirledikten sonra birçok değişiklik yapma zorunluluğu ile karşılaşır. İşletmelerin yeteneklerine yoğunlaşması bir nevi küçülmeye gitmesi anlamını da taşır. Küçülme bazen pazar payında küçülme olarak gerçekleşirken bazen de fiziki anlamda küçülme olarak karşımıza çıkabilir (Zengin & Şen, 2008).

Bir inşaat işletmesi ile temel yetkinliği tasarım olan bir işletme arasında kurulan dış kaynak kullanımı ilişkisi, yani inşaat işletmesinin tasarım ile ilgili faaliyetlerini bu konuda uzman bir tedarikçi aracılığıyla yürütmesi, söz konusu inşaat firmasının tasarım ile ilgili konularda güncel teknolojiye ulaşması, çağdaş gelişmeleri yakından takip edebilmesi yararlarını sağlarken aynı zamanda etkin olmayan faaliyetlerine ayırdığı kaynağı temel yetkinliklerine kanalize etme fırsatı sunacaktır. Böylece inşaat firması tasarım ile ilgili sorunlarını yeni ve farklı yaklaşımlarla çözecek, bu konuda yeni tekniklerle karşılaşacak ve rakiplerine kıyasla üstünlük elde edecektir (Koçel, 2010).

Dış kaynak kullanımı sürecinde işletmelerin temel yetkinliklerini outsource etmek istemesi işletme için geri dönülmez bir hata olacaktır. İşletmelerin böyle bir olumsuzlukla karşılaşmamaları için öncelikle öz yetkinliklerinin farkında olması gerekir.

Bir bilgi, beceri ya da yeteneğin temel yetkinlik sayılabilmesi için, genel olarak şu özellikleri taşıması gerektiği ifade edilmektedir (Esen, 2008).

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,

- Rakiplerce taklit edilmesi güç olmalı,
- Rakiplerce kolay fark edilmemeli,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirme sürecinde vazgeçilmez olmalı,
- Belirli bilgi, kaynak ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonlarına katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlarında rol oynamalıdır.

Bir işletmenin yeteri kadar uzman olmadığını düşündüğü bölümlerin faaliyeti durdurulur ve dış kaynak kullanımı stratejisi ile bu konuda uzman tedarikçilere verilir. Genelde devredilen bu faaliyetler ileri teknoloji gerektiren faaliyetler olup, işletmelerin en çok outsource ettikleri alan bilişim teknolojileri yönetimidir. Ciddi alt yapı desteği gerektirmesi ve bilgi birikimine gerek duyulması bilişim teknolojileri yönetiminin tedarikçilere devredilmesinin temel sebepleri arasında yer alır (Alkan, 2006).

Sonuç olarak işletmelerin dış kaynak kullanımında başarılı olabilmesi, temel yetkinliklerini doğru bir şekilde belirleyebilme ve söz konusu yetkinliklerine odaklanabilme becerisine bağlıdır. İşletmeler temel yeteneklerine odaklanır, diğer işlerini ise outsource ederler. Bu durum da işletmeler için, temel yeteneklerden ne kadar uzaklaşırsa dış kaynak kullanma ihtimalinin o kadar arttığının bir kanıtıdır. İşletmeler sadece maliyetleri en aza indirmek için değil, aynı zamanda temel yetkinliklerini daha etkin kullanabilmek için dış kaynak kullanımına gitmektedir (Dalay, Coşkun, & Altunışık, 2002).

### **1.5. Dış Kaynak Kullanımı Kavramının Ortaya Çıkışı**

Dış kaynak kullanımı kavramı her ne kadar çağdaş bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıksa da temelleri aslında Roma dönemine kadar uzanır. Dış kaynak kullanımının ilk örnekleri Roma döneminde vergi toplama sisteminin daha verimli ve düzenli bir şekilde devam etmesi için yönetim dışına devredilmesiyle karşımıza çıkar. Sanayileşme ile birlikte dış kaynak kullanımının birçok üretim alanında gerçekleştiği örnekleri görmek mümkündür. On sekiz ve on dokuzuncu yüzyılda ateşli silahların yapılmasında kullanılan metal üretiminin dışarıdaki işletmelere verilmesi de bu konuya örnek gösterilebilir. İngiltere’de

birçok kamu hizmeti dış kaynak kullanımı aracılığıyla gerçekleşmiş, hapishane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması ve düzenlenmesi, atık maddelerin toplanması işlemleri bu şekilde yürütülmüştür. Yine bu dönemde dış kaynak kullanımı, demir yolu yapımı, suyun depolanması ve dağıtımı gibi işlerde Fransa'da da kullanılmıştır (Yavaş , 2011).

Günümüzde işletmeler faaliyet alanlarını genişletmiş ve fonksiyon sayılarını artırmıştır, bu durum dış kaynak kullanım stratejisini daha detaylı ve karmaşık bir hale getirmiştir. İşletmeler büyümeleri için kritik rol oynayan faaliyet alanlarında dış kaynak kullanma eğilimindedir (Quelin & Duhamel, 2003) fakat hem dünyada hem de ülkemizde dış kaynak kullanımının gelişmesi çokça zaman almış ve birçok aşamadan geçtikten sonra bugünkü halini alabilmiştir.

### **1.5.1. Dünyada Dış Kaynak Kullanımı Kavramı**

İşletmelerin 1930'lu yıllarda kontrolü elde tutma isteği, verimliliği artırma çabaları, karmaşıklıkların giderilmesi gibi ihtiyaçları Ford Motor Company gibi şirketlerin yatay ve dikey bütünleşme, çeşitlenme yolunda adımlar atmasına sebep oldu. Söz konusu işletme aslında tedarik zincirinin parçası olan maden işletmeleri, demiryolu taşıma işletmeleri, nakliye işletmeleri ve lastik işletmeleri ile bazen satın alarak bazen de entegre olarak birleşme yoluna gitmekte ve sınırlarını genişletmekteydi. Ford Motor Company bu stratejiyi kullanarak Pazar kontrolünü kolaylaştırıyor, tedarik zinciri yönetimini dengeliyor ve tedarikçilerine ölçek ekonomilerinden faydalanma olanağı sunuyor tüm bunların sonucunda işletme pazar lideri konumuna geliyordu (Kesgin, 2005).

1970'li yıllarda ise birçok işletme dış kaynak kullanımını uygulasa da beklenen performansa ulaşamıyordu. 1980'lerde yaşanan küresel durgunluk sonucunda işletmeler beklediği performansa erişemiyor ve daha az faaliyetle ilgilendikleri stratejilerde yoğunlaşıyorlardı. Tüm bunlar işletmelerin yatay bütünleşme faaliyetlerinden uzaklaşmasına sebep oluyor ve yeni stratejik yaklaşımlar aramalarına sebep oluyordu. 1980'lerden sonraysa işletmelerin dikey bütünleşme faaliyetlerinde de azalma kaydettiği gözleniyordu (Kesgin, 2005).

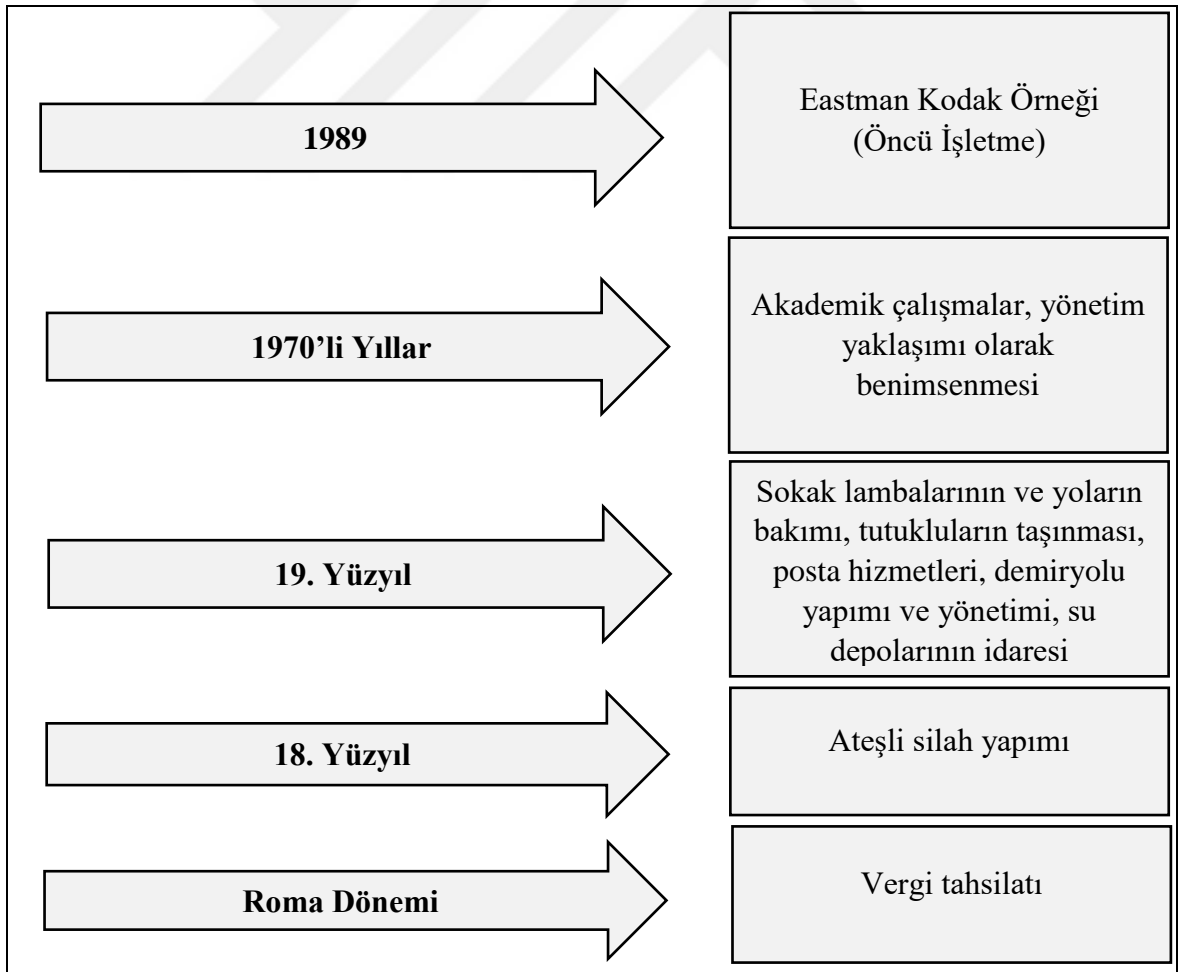
Tüm bu faktörler, küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler 1980'lerin başlarında, ortalarında ve özellikle 1990'lı yılların başlarında dış kaynak kullanımı stratejisinin önem kazanmasına, bunun beraberinde uygulamalarının gelişmesine sebep



olmuştur. Kodak ve IBM, 80'li yılların ortalarında dış kaynak kullanımını çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak ilk kullanan firmalar olmuştur. Bu iki işletmenin rekabet üstünlüğü kazanması ve piyasadaki karlılıklarının artması diğer işletmeleri dış kaynak kullanımına itmiş ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu yıllarda alt yapı ve iletişim teknolojileri dış kaynak kullanımında en sık tercih edilen alanlar olmuştur (Dirlik , 2008).

1989 yılında Eastman Kodak tüm bilgi teknolojisi yönetimini tedarikçileri olan IBM, Businessland ve Digital Equipment firmalarına bırakmış ve bu durum birçok yönetim bilimci tarafından modern dış kaynak kullanımının temeli olarak kabul görmüştür. Bu durumun üzerinden uzun yıllar geçmiş ve günümüzde dış kaynak kullanımı ABD'deki birçok işletme için standart bir yönetim aracı haline gelmiştir. İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmesi, ilk olarak alanında lider firmalarda görülmekte olsa da, bir yöntem olarak kullanılması şirketler için kaçınılmaz bir hal almıştır (Yılmaz N. , 2013).

### Şekil 2: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişim Süreci



Kaynak: (Özdoğan, 2006)

### **1.5.2. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı Kavramı**

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin bazı faaliyetlerini kendisi yapmak yerine, o alanda uzmanlaşmış işletme ya da tedarikçilere devretmesidir. Dış kaynak kullanımı, Dünya’da ve Türkiye’de gittikçe önem kazanmış ve yaygın bir uygulamaya haline gelmiştir, bu teknik işletmelere, kendi temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini tedarikçi firmalara devrederek rekabet güçlerini artırmalarını hedefler. Özellikle işlem ve kaynak bağımlılığı yaklaşımı çerçevesinde, işletmenin temel yeteneklerine daha iyi odaklanması ve maliyet, zaman, esneklik, yeniden yapılanma gibi konularda verim elde edebilmesi için dış kaynaklardan yararlanılması zorunlu hale gelmiştir (Akdoğan & Çirli, 2008).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de dış kaynak kullanımı birçok işletme faaliyeti için işletmenin kendi üretme ya da satın alma tercihinin bir sonucu olarak temizlikten, yemeğe, fason üretimden taşeronluğa kadar farklı biçimlerde ve alanlarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Öztürk & Sezgili, 2002).

Buna rağmen, Türkiye’de, dış kaynaklardan yararlanma hususu ile ilgili durumu ortaya koyan araştırma sayısı sınırlıdır. Yapılan sınırlı çalışmalarda ya dış kaynaklardan yararlanma genel itibariyle çalışılmış ya da araştırmalarda bankacılık ve beyaz eşya gibi belirli sektörlerin teknoloji faaliyetlerinde ve insan kaynakları yönetimi alanlarında dış kaynaklardan yararlanma durumlarını ortaya koymak hedeflenmiştir (Akdoğan & Karacaoğlu, 2003).

### **1.6. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yaklaşımlar**

İşletmelerin hem faaliyetleri hem de organizasyon yapıları, işletme faaliyetlerini içeren birçok unsur ve süreç çeşitli seviyelerde, dış kaynak kullanımından etkilendiği göz ardı edilemeyen bir durumdur. Dış kaynak kullanımı ile ilgili geliştirilen yaklaşımlar işletmeleri bu stratejiye yönelten süreçleri ve bu aşamalarda işletmelerin alacağı kararlara etki eden unsurlardır (Vaxevanou & Konstantopoulos, 2014 ).

#### **1.6.1. İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Economics)**

Dış kaynak kullanımı konusunda en güçlü kavramsal çerçeve, işlem maliyeti yaklaşımı ile karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımının modern bir yönetim tekniği ve organizasyon anlayışı olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin uzman olmadığı faaliyetleri, uzman tedarikçilere devretmesi günümüz rekabet koşullarında işletmelerin rekabet avantajı sağlaması için önemli bir unsur haline geldiği görülmektedir (Karahana, 2009).

Dış kaynak kullanımı yoluna giden bir işletme için bu stratejiyi hangi bölümlerde kullanacağı kararı hayati önem taşımakta ve işlem maliyeti yaklaşımının işletmenin alacağı bu karar için en uygun yöntemi sunan yaklaşım olduğu düşünülmektedir. İşlem maliyeti yaklaşımı Lacituy ve Wilcocks tarafından 1995 yılında ortaya atılmış ve incelenmiştir. Söz konusu yaklaşım dış kaynak kullanım sürecindeki karar aşamasında; işletme için dış kaynak kullanımına hazırlık, tedarikçi seçimi, ilişki yönetimi ve tekrar değerlendirme olarak dört ana başlık altında incelenmiştir. 1997 yılına gelindiğinde Brandes, Lilliecreutz ve Brege dış kaynak kullanımının başarılı olması ile ilgili çalışmalar yapmış, başarı ve başarısızlığı belirleyen faktörleri ortaya koymuşlar, daha önce Lacituy ve Wilcocks tarafından geliştirilen hazırlık, ilişki yönetimi ve tekrar değerlendirme aşamalarına katkıda bulunmuşlardır. İşlem maliyeti yaklaşımına göre dış kaynak kullanımı kararının verilmesi tedarikçilerin güçlü bir üretim üssü geliştirmesi ve sonuçların daha iyi olması gerçeğinin sonucuydu (Özdilek & Kurşunluoğlu Yarımoğlu, 2017).

İşlem maliyeti yaklaşımı temelinde işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerin maliyetini en düşük olacak şekilde tasarlamak bulunur. Başka bir deyişle işlem maliyeti yaklaşımı, işletmelerin dış kaynak kullanımı kararını almasının temelinde maliyet unsurunun barındığını savunur, işletmelerin faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştirmek ile faaliyeti tedarikçi firmaya devretmek seçenekleri arasında maliyet karşılaştırması yaparak karar vermesi gerektiğini öne sürmektedir (Karadal , Yücekaya, & Saygın , 2014).

Oliver Williamson'un gelişmesine büyük katkıda bulunduğu bu yaklaşım, organizasyonları açık birer sistem olarak görür ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydırır. İktisat ile örgüt teorisinin birleştiği alan olarak kabul edilen ve bazen "örgütsel iktisat" olarak da adlandırılan bu çalışma alanı, klasik teorinin rasyonellik kavramları, ekolojik yaklaşım ve organizasyon yapılarını klasik iktisat anlayışı ile birleştiren bir alandır. İşlem Maliyetleri Yaklaşımının ana fikri: organizasyonların ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek istemeleridir. İşlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında bazı maliyetlere katlanılır. Değişim işlemlerine yönelik bu maliyetler arasında (Koçel, 2014);

- Değişime konu olan girdi ve çıktı ile ilgili bilginin toplanması ve işlenmesi maliyetleri,
- Teklif hazırlanması maliyeti,

- Sözleşmenin müzakeresi ve pazarlığı ile ilgili maliyetler,
- Sözleşmenin yürütülmesi maliyetleri,
- İzleme ve denetleme maliyetleri,
- Lobi faaliyetlerine ilişkin maliyetler vb. sayılabilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinin ana nedeni işlem maliyeti yaklaşımına göre; hem işlem hem de üretim maliyetlerini minimize ederek, işletmelerin daha farklı stratejiler ile taktiksel ve operasyonel düzeyde kararlar alabilmek için dış kaynak kullanımına yöneldiklerini ileri sürmektedir. Bununla birlikte işletmelerin dış kaynak kullanarak kabul ettikleri riskler; tedarikçilere bağımlılık, işlem maliyetleri ve sözleşme dışı tehlikeler olarak sıralanabilir (Memili, Chrisman, & Chua, 2011).

İşlem maliyeti yaklaşımı iki temel davranışsal varsayımdan oluşur, sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık. Sınırlı rasyonellik varsayımı, insanların ki buna işletme sahipleri ve yöneticiler de dahildir, bilgi işleme kapasitesi sınırlı olduğunu savunur. Fırsatçılığı ise hile ve yanıltma yoluyla da olsa kendi çıkarını ön planda tutmak olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlamda, organizasyonlarda yapılması gereken öncelikli iş, sözleşme yapmadan önce fırsatları kollama, sözleşme yapıldıktan sonra da kendisini koruma yöntemlerini geliştirmek olmalıdır. Kısaca, işlem maliyeti yaklaşımına göre tüm faaliyetler ekonomik bir şekilde gerçekleşmelidir. Bu kapsamda; rasyonellik verimlilik ve etkinlik önem kazanmaktadır (Bekmezci, 2017).

### **1.6.2. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Resource-Depence Theory)**

İşletmeler var oldukları süre boyunca çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyarlar, ihtiyaç duyulan bu kaynaklara ulaşma zorunluluğu işletmenin çevresine bağımlı olduğu gerçeği 1967 yılında James Thompson'ı kaynak bağımlılığı ile ilgili çalışmalar yapmaya teşvik etmiştir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımını Thomson'ın ortaya attığı bilinmesine rağmen bu yaklaşımı asıl geliştirenler Jeffrey Pfeffer ve Greal Salancik'dir. Bu görüşü geliştiren iki teorisyen 1978 yılında The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective adlı kitabı yayınlamışlardır (Çalışkan, 2017).

Pfeffer ve Salancik (1978)'e göre, bir işletmenin diğer işletmelere bağımlı olmasının iki temel nedeni vardır, bu nedenlerden birincisi; ciddi rekabet ortamında ve öngörülemeyen durumlarda işletme için kritik önem taşıyan kaynakların varlığını sürdürebilmesi veya işletme hizmetlerinin devam edebilmesi amacıyla stratejik önem üzerine odaklanma. İkinci

neden ise bir işletmenin kaynak bağımlılığı ancak diğer bir işletmenin kontrol ettiği kaynağa kadar uzanabileceği yaklaşımına odaklanır. Böylece, kaynak bağımlılık teorisi işletmelerin öngörülemeyen çevre koşullarına ayak uydurma zorunluluklarının ve kaynak akışını aktif bir şekilde yönetme veya kontrol etme gerekliliğinin altını çizmektedir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için girdiye ihtiyaç duyarlar ve her işletme için ihtiyaç duyulan girdinin çeşitliliği, önemi ve bulunabilirliği farklıdır. İşletmeler kendisi için kritik önem taşıyan girdilerin temin edilmesi ile ilgili belirsizlikten korunmak isterler (Özkoç, 2009).

Bu durumda dış kaynak kullanımı işletmeler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve belirsizlikten arınmış bir şekilde temin edilmesini sağlayan önemli, yönetsel bir araç olarak düşünülmektedir (Beytur, 2008).

### **1.6.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (Kaynak Temelli Teori) (Resource Based Theory)**

Kaynak temelli görüş yaklaşımı, Edith Penrose tarafından 1959 yılında ortaya atılmış olup, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla sürekli büyümeleri gerektiğini savunan bir düşünce ile ekonomi ve teorilerine dayanan güçlü bir örgüt teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha sonra Selznick 1957 yılında, Ansoff 1965 yılında, Wernerfelt ise 1984 yılında kaynak temelli görüş yaklaşımının gelişimine katkı sağlamışlardır (Çalışkan, 2017).

Kaynaklara dayalı teorinin geliştirilme amacı dış kaynak kullanım kararlarını açıklamak olmuştur. Bu açıdan bakıldığında dış kaynak kullanımı, işletmeler için rekabet avantajı sağlayan bir strateji olarak ortaya atılmış ve geliştirilmiştir. Kaynak temelli teorinin dayandığı ana görüş; kaynakların ve yeteneklerin, organizasyonlar arasında belirgin bir şekilde farklılık göstereceği ve bu farklılıkların sabit kalma eğiliminde olacağıdır (Barney, 1991).

Bir şirketin kaynakları ve becerileri doğru bir şekilde birleştirilir ve kullanılırsa, şirket için rekabet avantajı yaratması daha olasıdır. Bu bakış açısından yola çıkarak, dış kaynak kullanımı prosedürleri, değerli, nadir ve geliştirmesi zor olan kaynak ve becerilere sahip olmayan bir kuruluşun bu açığı gidermek için dış kaynak kullanımı yapabileceği tedarikçiler aramaya başlar. Bu nedenle, kaynak temelli teori, dış kaynak kullanımı hazırlık sürecine, dış kaynak kullanımı gereken işlemleri tanımlamak için ve ayrıca satıcıyı en uygun

kaynaklarla tanımlamak için satıcı seçim aşamasına uygulanır. Bu teori, İlişki Yönetimi ve Yeniden Değerlendirme aşamasında alınan örgütsel kararları yorumlamak için de kullanılmıştır (Vaxevanou & Konstantopoulos, 2014 ).

### **1.7. Dış Kaynak Kullanımı Çeşitleri**

Dış kaynak kullanımı çeşitleri birçok sınıflandırmaya ayrılmaktadır. Dış kaynak kullanımı uygulamaları sınıflara ayrılırken, genelde hizmetlerin profesyonelliği, eğitim, veri girişi, tedarikçiler, işlemler, sistem tamamlayıcıları gibi birçok faktör dikkate alınır. Ancak, günümüzde en sık kullanılan bazı dış kaynak kullanımı çeşitleri şunlardır (Quelin & Duhamel, 2003).

#### **1.7.1. Dikey Kaynak Sağlama (Vertical Outsourcing)**

Dikey kaynak sağlama; şirketlerin bir ya da daha fazla tedarikçi ile, belli bir dönem için bazı fonksiyonları yürütme hakkını tedarikçilere tanınmasıdır. Dikey kaynak sağlama, sonuçların kontrol edilmesi, maliyet minimizasyonu, kaynakların tasarruflu kullanılması, yönetimde bütünlük ve işgücünü mümkün olduğunca en az seviyede tutma imkânı sağlamaktadır. Diğer taraftan, tedarikçilerin aynı özellikleri taşıyor olması, işletmenin bulunduğu coğrafya dışındaki farklı dikey ortaklar, kültürel uyum sorunları ve tedarikçilerin tutarsız davranışları dikey kaynak sağlama ile ilgili sorunlar olarak göze çarpmaktadır (Özgener, 2013).

#### **1.7.2. Fonksiyonel Kaynak Sağlama (Functional Outsourcing)**

Dış kaynak kullanımı, outsource edilen faaliyetin kapsamına göre ele alındığında; fonksiyon bazında bütün olarak dış kaynak kullanımı ve fonksiyon bazında kısmi dış kaynak kullanımı olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır. Fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynak kullanımı, işletmelerin belirli bir fonksiyonu tamamen dış kaynaklardan sağlanması şeklinde ifade edilebilir. Örneğin; işletme insan kaynakları fonksiyonunun tamamını bir ya da daha fazla tedarikçiden sağlayabilmektedir. Fonksiyon bazında kısmi dış kaynak kullanımı ise işletmelerin belirli bir fonksiyonunun yalnızca bir kısmını outsource etmesi olarak tanımlanır (Sezer, 2009).

Fonksiyonel kaynak sağlama, işletmelerin daha kısıtlı biçimde tanımlanmış fonksiyonlarını (temizlik, kontrol, inşaat gibi belli hizmetleri) bazen ortaklarına bazen de tedarikçi işletmelere devretmesidir. Yüksek Pazar dinamizmi, fazlalık potansiyelini belirleme, kontrol ve süreçlerin tedarikçi firmaya devredilmesi fonksiyonel kaynak sağlama

tipinin avantajlı yönleriyken, genel bir yönetim sisteminin bulunmaması yönetsel görevlerde aşırı yoğunlaşma, sürekli personel değiştirme, fonksiyonel kaynak sağlamanın olumsuz tarafları arasında yer alır (Özgener, 2013).

### **1.7.3. Dışarıya İş Verme (Out Tasking)**

Dışarıya iş verme, işletmeler tarafından bir hizmetler bütünüünün sunulması amacıyla kendi alanında uzman olan bir ya da birkaç tedarikçinin kiralanması ve bu amaçla ad hoc hizmetlerin satın alınmasıdır. Dışarıya iş verme, yüksek beceriye sahip alanında uzman kişilerden faydalanılabilmek imkânı sunması, spot piyasadan mal ve hizmet satın alma imkânının sağlanması ve kolayca değiştirebilme olanağı sunması bakımından avantajlı olmasına rağmen, süreç ve kültürel değişimin olmaması, idari görevlerde yoğunlaşma ve çok yüksek kar güdüsü dışarıya iş vermenin dezavantajlı yanlarıdır (Özgener, 2013).

### **1.7.4. Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama (İntegrative Outsourcing)**

Bu dış kaynak kullanımı çeşidine göre işletme herhangi bir fonksiyonu gerçekleştirecek personeli alır ve onlara yatırım yapar. Ardından bu fonksiyon ile ilgili hizmet dağıtımını; insan kaynakları, araç yönetimi, tedarik ve diğer fonksiyonlarla bütünleştirmektedir. Bütünleşik dış kaynak sağlama, alanında uzman tedarikçilere ulaşarak becerileri artırma, tedarikçilerden sermaye yatırımı sağlama, riski paylaşma, ticarileştirme potansiyeli yaratma ve tedarikçi süreçleri ve işletme süreçleri arasında bağlantılar kurma ve buna benzer olumlu yanları söz konusudur. Bu dış kaynak kullanımı tipinin olumsuz tarafı ise, tek ortaklı olması ve çoğunlukla on yılı aşkın uzun vadeli sözleşmelere dayanmasıdır (Özgener, 2013).

### **1.7.5. Stratejik Kaynak Sağlama (Stratejik Outsourcing)**

Stratejik kaynak sağlama, belli bir maliyetle işletme faaliyetlerinin performansını iyileştirmek ve devamlılığını sağlamak için araçların kullanımının en ideal şekilde belirlenmesidir. Stratejik kaynak sağlama, işletmenin katma değerine önemli ölçüde fayda sağlayan, hem günümüzde hem de gelecekte rekabet avantajı yaratan temel faaliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Stratejik kaynak sağlama için önemli olan faktör; işletmenin küresel seviyede hizmet farklılaştırması ve kurum kültürünün müşteriye yansıtılması için kendi alanında tecrübeli, ekip çalışmasına yatkın, sürekli gelişime açık ve müşteri odaklı çalışan nitelikli işgücüne sahip olmaktır. Çünkü işletmelerin yalnızca rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan yetenekleri ekonomik fayda sağlayabilir ve rekabet avantajı için potansiyel

oluşturabilirler. Stratejik kaynak sağlamanın başarılı işleyişi için beş ana unsur vardır (Özgener, 2013):

- Dış kaynak kullanım süreçleri ile bir endüstrideki işletmenin temel başarı faktörleri içinde yakın etkileşimin olması gerekmektedir.
- Bir işletme faaliyetine ilişkin mülkiyet transferinin (işgücü ve fiziksel kaynakların transferi de dahil) önceden yapılması önemlidir.
- Klasik bir tedarikçi sözleşmesinden ziyade daha uzun ve daha detaylı bir küresel sözleşme yapılması esastır.
- Müşteri ile tedarikçi firma arasında uzun süreli bir bağlantı veya taahhüt olmalıdır.
- Ortakların her birinin, sorumlulukları ve hizmet düzeyleri sözleşme kapsamında tanımlanmış olmalıdır.

### **1.8. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları**

Dış kaynak kullanımının beraberinde getirdiği çok sayıda potansiyel fayda, ilgili literatürde tanımlanmış olup, işletmelerin mali performansları ve bunun dışında kalan performans etkilerini iyileştirir. Dış kaynak kullanımı sayesinde, üretim maliyetleri azaldığı gibi demirbaş ve ulaşım maliyetlerinin de azaldığı gözlemlenebilir. İşletmelerin üretim kapasitesindeki yatırım azalması sabit maliyetleri düşürür ve daha düşük bir kar-zarar eşitliği noktasına öncülük eder. Böylece, dış kaynak kullanımı bir işletmenin mali performansını iyileştirmek amacıyla kullandığı cezbedici bir yöntem olarak kabul edilebilir.

Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak kabul edilen dış kaynak kullanımı, iş dünyasının en yeni trendlerden biri olarak gündeme gelmiş olsa da günümüzde birçok yönüyle tartışılmaya devam etmektedir. Günümüzde işletmeler dış kaynak kullanımını hem stratejik olmayan amaçları için hem de stratejik amaçları için kullanmaya başlamışlardır. İşletmelerin dış kaynak kullanımı stratejisini tercih etmelerinin sebepleri operasyonel sebepler, finansal sebepler ve insan kaynaklarına ilişkin sebepler olmak üzere üç ana grupta incelenebilir (Tetik & Ören, 2007).

1999'da Greaver'ın yaptığı çalışmalara göre dış kaynak kullanımının nedenleri ve işletmeler açısından faydaları 6 gruba ayrılarak incelenmiştir;



**Tablo 2: Dış Kaynak Kullanımının Sebepleri ve Sağladığı Faydalar**

<b>NEDENLER</b>	<b>SAĞLADIĞI FAYDALAR</b>
<b>Örgütsel Nedenler</b>	1-Temel Yeteneği geliştirme 2-Esnekliğin artırılması 3-Organizasyonun yeniden yapılandırılması 4-Mal ve hizmet kalitesinin, müşteri ve sermayedar memnuniyetinin artırılması
<b>İşletmenin Gelişimine İlişkin Nedenler</b>	1-İş süreçlerini geliştirme 2-Yönetimi ve kontrolü geliştirme 3-Riskin azaltılması 4-Yeni gelişmelere odaklanma fırsatı sunma 5-Üst düzey tedarikçilerle birlikte hareket ederek güvenilirliği ve işletme imajını geliştirme
<b>Finansal Nedenler</b>	1-Yatırım maliyetlerini azaltarak diğer amaçlar için gereken kaynakları serbest bırakma 2-İşletme varlıklarının tedarikçiye transfer edilerek nakit yaratılması
<b>Gelire Bağlı Nedenler</b>	1-Tedarik ağları yoluyla yeni iş olanakları yaratılması 2-Tedarikçilerin kapasitesi, sistemleri ve süreçleriyle bağlantı kurarak satışların hızlandırılması 3-Harcamaların finanse edilmediği durumlarda satışları ve üretim kapasitesini genişletebilmek 4-Mevcut yetenek ve becerilerin ticari olarak kullanılması
<b>Maliyete Bağlı Nedenler</b>	1-Tedarik ağları yoluyla yeni iş olanakları yaratılması ve Pazar payının artırılması 2-Tedarikçinin kapasitesi, süreçleri ve sistemleriyle bağlantı kurularak satışların hızlandırılması 3- Harcamaların finanse edilmediği durumlarda satışları ve üretim kapasitesini genişletebilme 4-Mevcut yetenek ve becerilerin ticari olarak kullanılması
<b>IKY Açısından Nedenler</b>	1-Çalışanlara güçlü bir kariyer planlaması sağlanması 2-İşletmenin temel yeteneği olan konularda bağlılığın artması

**Kaynak: (Greaver, 1999'a atfen (Aytekin İnce, İlhan , & Karacaoğlu, 2016))**

Şirketlerin dış kaynaklardan yararlanarak maliyetlerini büyük ölçüde düşürdükleri, kapasite ve kalitelerini ise yine büyük ölçüde artırdıkları çeşitli çalışmalarda dile getirilmektedir. Söz konusu avantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilir ( (Tezel, 1998)'e atfen (Beytur, 2008) ):

**Maliyetleri Düşürme:** Küçük işletmeler ölçek ekonomisinden yararlanabilirken, daha büyük işletmeler, genellikle kötü yönetilen ikincil faaliyetlerden kurtuldukları için kazanç elde ederler.

Zamandan Tasarruf Sağlamak: Dış kaynak kullanan işletmelerin üçte birinden fazlası (% 37), zaman tasarrufu elde ettiklerini söylediler.

**Gizil Maliyetler:** Birçok organizasyon, bir uygulamayı yerine getirene kadar keşfedemedikleri gizil maliyetlere sahiptirler. Dış kaynak kullanımı ile bu gizil maliyetlerin önemli oranda kontrol altına alınıp düşürüldüğü gözlemlenmiştir.

**Temel Faaliyetler:** Dış kaynak kullanımı ile işletmeler kendi temel faaliyetlerine odaklanıp diğer faaliyetlerini kendi alanlarında uzman tedarikçilerden sağlama imkânına erişebilmektedirler. Bu sayede kendi temel faaliyetlerindeki üstünlüklerini devam ettirebilmektedirler.

**Nakit Akış:** Belli mevduatlar, eğer bir uygulama dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle gerçekleştirilirse, işletmeye bir nakit akışı için satılmış olabilir.

**Yetenek Elde Edilebilirliği:** Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kendi içinde elde edemediği yeteneklere ulaşma imkânı sağlar. Piyasada belli bir tecrübe ve uzmanlığa erişmiş işletmelerin pozisyonundan yararlanmış olacaktır.

**Yeniden Düzenleme:** Dış kaynak kullanımı ortaklığı, yöneticilerin, kendi faaliyet süreçlerini yeniden düzenlemelerine sebep olabilir.

**İşletme Kültürü:** Dış kaynak kullanım ortaklığı, organizasyonla uyumlu bir işletme kültürü sağlayabilir. Bunun yanında, amaç belli bir miktarda karmaşa yaratmak ve işletmeyi bazı değişiklikleri kabul etmeye yönelik bir uyarı niteliğinde olabilir.

**Borsa:** Hisse senedi performansı, yatırımcılar maliyetleri düşüreceği beklentisi içine girecekleri için sıklıkla artırılır.

**Daha Büyük Esneklik:** Yönetim, tahsis edilen insan kaynaklarında, daha büyük bir elastikiyete sahiptir. Esneklik ayrıca işletmenin tüm faaliyet süreçlerinde de beklenebilir.

**Hesaplanabilirlik:** Tedarikçiler, hizmetin kararlaştırılan seviyede yerine getirilmesini sağlamak amacıyla yapılan sözleşmelerle kayıtsız kalmaz; oysa işletme bünyesinde bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kurulmuş bölümler maliyetleri asla kontrol etmezler.

**İş Barışı:** Dış kaynakların kullanıldığı kilit alanlar iş barışına öncülük ederler.

**İşletmedeki Personelin Serbest Kalması:** İşletmedeki personel, daha çok ilgilenilen işlerle uğraşmak için serbest kalır.

**Uzmanlara Erişim:** Uzman yetenek, araçlar, teknoloji ve bağımsız danışmanlık, tedarikçi şirketlerden elde edilebilir.

**Daha Büyük Verimlilik:** Dış kaynak kullanımı, verimliliği artırmak için kullanılabilir.

**Coğrafi Açıdan:** Dış kaynak kullanımı, coğrafi uzaklıklardan doğan sorunları çözmeye olanağı tanır. Özellikle büyük coğrafi alanlarda var olmak isteyen bir işletme dış kaynak kullanımının getirdiği avantajlardan faydalanabilir.

**Dikkat Dağıtma:** Dış kaynak kullanımı, diğer personel görevleri nedeniyle yönetimin dikkatini dağılmaktan kurtarır. Dikkat ve yoğunlaşma bir işletme yönetimi için önemli bir etkidir.

**Kalite:** Dış kaynak kullanımı, hizmet sağlayıcısı kilit bir alanda uzman olduğu için kaliteyi artırabilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımı ile elde ettiği yararlar başka bir çalışmaya göre ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gül, 2011);

- Maliyetlerin büyük oranda azalması,
- Yeni faaliyet alanlarının yaratılması,
- Finansal kaynaklarda artış,
- Sabit yatırımların azalması,
- Mal ve hizmet kalitesinin ve işletme etkinliğinin artması,
- Alanında uzman kişilerden en üst düzeyde faydalanma,
- İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi,
- Sektörün yeni taleplerini daha az maliyetle test etme.

### **1.9. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları**

Dış kaynak kullanımı uygulamasında, uygulamanın olması gerektiği gibi yapılamamasından kaynaklanan bir takım sakıncalarla karşılaşmak muhtemeldir. Bu olası sakıncaları genel itibariyle sıralamak gerekirse (Özdoğan, 2006);

- İşletmenin gelişmesini engelleme,
- Yönetim kontrolünü kaybetme tehlikesi,
- Bilgi güvenliğinin sağlanamaması,
- Esnekliğin kaybedilmesi,
- İletişim sorunların yaşanması,
- Çalışan personel üzerinde olumsuz etkiler oluşturma ihtimali,
- Tedarikçilerin işletmeye rakip olarak pazara girme tehlikesi,
- Öngörülen maliyet getirisine ulaşamama,
- Örgütler arasında yaşanabilecek çatışmalar,
- Tüketicinin yeni duruma tepkisi,
- İşletme için kritik önem taşıyan fonksiyonların da dış tedarikçiye verilmesi,
- Anlaşmanın beraberinde getirebileceği hukuki boşluklardan kaynaklanan sorunların yaşanması,
- Kalitenin düşme tehlikesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dış kaynak kullanımının işletmeler için en önemli avantajı olarak görülen maliyet avantajı konusunda farklı yaklaşımlar da söz konusudur. Beklendiği ölçüde maliyet avantajı sağlamayan uygulamaların olduğu değişik araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur. Dış kaynak kullanımı uygulama işleminin ne kadar doğru yapıldığı da kuşkusuzdur ki bu durumda önem ve farklılık arz eder. Dış kaynak kullanımının öne çıkan sakıncaları başka bir çalışmaya göre ise şöyle sıralanabilir ( (Tezel, 1998) 'e atfen (Beytur, 2008) );

**Kontrol Güçlüğü:** Dış kaynak kullanımı uygulaması, işletmenin o fonksiyondaki kontrolü hizmet sağlayıcısına büyük oranda terk etmesi anlamına gelir. Kontrol faktörünün önemli olduğu fonksiyonlarda bu duruma dikkat edilmesi gerekir.

**Tersine Çevrilebilirlik:** Bir uygulama ya da işletmenin herhangi bir fonksiyonu, bir kez tedarikçi tarafından sağlandığında, onu tekrardan işletme içine dâhil etmek aşırı derecede zor olacaktır.

**Mevcut Maliyetler:** Dış kaynak kullanımıyla birlikte, kaçınılmaz değişimler maliyetleri beraberinde getirebilir ve önemli oranda arttırabilir. Bu olumsuzlukla karşılaşmamak için taraflarca yapılan sözleşmenin dikkatli düzenlenmesi gerekir.

**Moral:** Dış kaynak kullanımı işletmedeki bazı pozisyonlarda çalışan personelin atıl duruma geçmesi anlamına gelir, bu durumda işletmenin sert işten çıkartmalar, mevcut personelin morali üzerinde olumsuz etkide bulunur. Dış kaynak kullanımı konusunda, insani boyutlar genelde gözden kaçırılır.

**Sözleşme Maliyetleri:** Sözleşmeyi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan zaman, işi daha da pahalıya çıkarabilir.

**Hizmet Kalitesinde Düşüş:** Ürün veya hizmetin kalitesinin işletme tarafından takip edilmesi gerekir çünkü. Uygulama sürecinin en başında belirlenen hizmet kalitesinden sapmalar ortaya çıkabilir.

**Çok Yönlü Müşteri:** Dış kaynak kullanımı hizmeti sağlayan tedarikçilerin çok yönlü müşterileri vardır ve bu nedenle tek bir tanesine öncelik vermeyebilirler.

**Personel Kaybı:** İşçilerin moralindeki düşme, en yetenekli ve kolay bir şekilde iş bulabilecek personelin bir başka yerde fırsatlar aramasıyla sonuçlanabilir.

**Dış Kaynak Kullanımı Kapasitesi:** Dış kaynaklardan yararlanılarak kolaylıkla gerçekleştirilemeyecek uygulamalar da mevcuttur.

**Esneklik Kaybı:** Pek çok dış kaynak kullanımı hizmeti sağlayan firma (tedarikçi), onları güvenilir bir iş ortamı elde edebilmek için, uzun dönemli bir sözleşmeye ihtiyaç duyarlar. Sözleşmeler, hem maliyetlere ve hem de değişen arzulara bağlı olarak değiştirilebilmeye imkan tanınması için müzakereler neticesinde oluşturulmalıdır. Bu esneklik yüksek bir maliyet getirir.

**Teknoloji değişimi:** Dış kaynak kullanımı hizmeti sunan tedarikçilerin rekabetçi satıcılar tarafından sunulan fırsatları sunma ihtimalleri daha düşüktür.

**Fırsat Kaybı:** Stratejik bir uygulamanın satışı, uzun bir yarış içerisindeki işletmenin kazancını sona erdirebilir. İşletmeler rekabet üstünlüklerini zamanla kaybedip yeni rakipler oluşturabilirler.

**Dış Kaynak Kullandırtanın Kazancı:** Sağlayıcılar, bir maliyet karşılığında yaptığı işten bir kazanç elde etmek zorundadırlar.

**Kamu imajı:** Büyük sayıda personel çıkarmalar, bir işletme için olumsuz bir imaj oluşturacaktır.

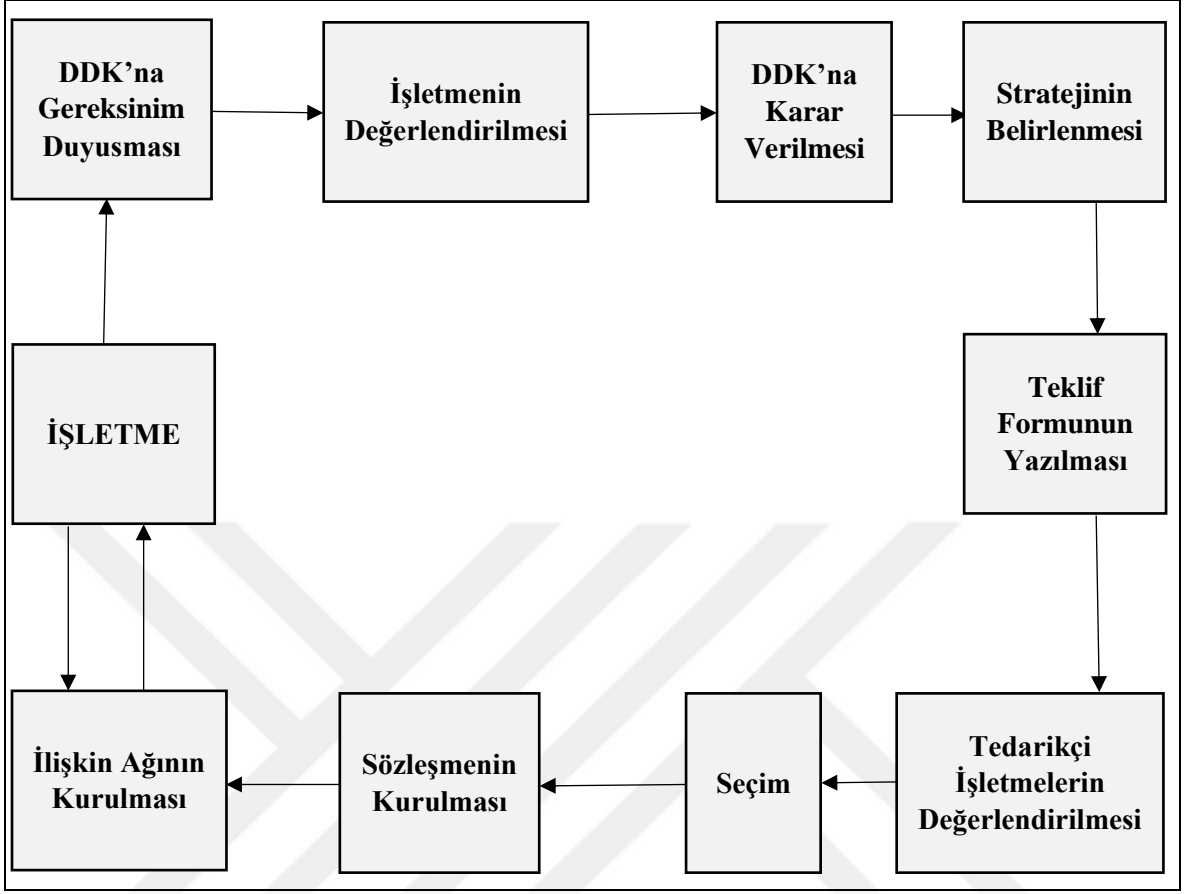
2011 yılında yapılan başka bir çalışmaya göreyse dış kaynak kullanımı sakıncaları (Gül, 2011);

- Taraflar arası üst düzey bir iletişimi gerektirir
- Yeni aktör, kişilik ve taleplerin sisteme girmesi ile ortaya çıkabilecek sorunların varlığı,
- Çalışan personelin ve kamuoyunun gözünde güven ve prestij kaybetme,
- Tedarikçi firmanın performansının takip edilmesi ve değerlendirilmesindeki güçlükler,
- Müşterilerin yabancılaşması,
- Kısa dönemli maliyet tasarrufu için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar.

#### **1.10. Dış Kaynak Kullanımı Aşamaları (Outsourcing Süreci)**

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin değer zinciri analizinde, işletmelerin temel yetkinliklerin saptanmasında ve esnek bir organizasyon yapısı oluşturulmasında kritik öneme sahiptir.

**Şekil 3: Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Aşamaları**



**Kaynak: (Oktay, 2006)**

Dış kaynak kullanımı gün geçtikçe daha önemli bir hal alan ve yaygınlaşan bir yönetim yaklaşımıdır fakat bu yöntemin uygulanması işletmeler için çoğu zaman sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Dış kaynak kullanımı aşağıda maddeler halinde sıralanan, işletmelerin dış kaynak kullanımına ihtiyaç duymasıyla başlayan ve tedarikçi işletme ile imzalanan sözleşmeyle son bulan bir süreçtir. Dış kaynak kullanımı süreci (Oktay, 2006);

#### **1.10.1. Dış Kaynak Kullanımına Gereksinim Duyulması**

Bir işletmenin dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyması ve bu uygulamayı kullanma kararını almasını, stratejik yönetim sürecinde izlenen analiz ve değerlendirmeler etkiler. İşletmeler dış kaynak kullanımı kararını alırken kararın organizasyon hedefleriyle uyumlu işleyişinin olmasına dikkat ederler. Bunların yanı sıra işletmeler uygulamanın işletme için faydalı olup olmadığını belirlemek amacıyla fayda/maliyet analizi yapılmalıdır (Hacıoğlu, Karaman , & Şahin, 2008).

Dış kaynak kullanımını ihtiyacını belirlerken dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri de, tedarikçiye verilmesi düşünülen faaliyet alanının işletmenin temel yetkinlikleri arasında olup olmadığıdır. İşletmeye maliyet avantajı, müşteri memnuniyeti, esneklik, zaman tasarrufu, kalite artışı gibi faydalar sağlamayacak alanların tedarikçiye bırakılmaması gerekmektedir (Hacıoğlu, Karaman , & Şahin, 2008).

### **1.10.2. İşletmenin Değerlendirilmesi**

İşletmenin vizyon ve misyon tanımının yapılmasıyla başlayan, temel yetkinliklerinin neler olduğunun belirlenmesini ve dış kaynak kullanılacak faaliyet alanlarının belirlenmesini kapsayan aşamadır. Dış kaynak kullanımına giden bir işletmenin özellikle temel yetkinliklerinin farkında olması ve temel yetkinliklerinin dışında kalan alanlarda bu yönetim tekniğini kullanması gerekir.

İşletmeler temel yetkinliklerini tespit ederken iki farklı yönteme başvurabilirler; birinci yöntem temel yetkinliğin işletme tarafından kavranmasıyken, başvuru ikinci yöntemse işletmenin temel yetkinliğini keşfedilmesidir. Diğer bir ifadeyle, işletmeler rakiplerine kıyasla üstün olacakları temel yetkinliklerini kavrar ya da bu konuda öngöründe bulurlar. Örneğin, sahip olunan know-how ya da diğer veriler değerlendirilerek temel yetkinlikler kavranabilir, ya da işletmeler yaratıcılık becerilerini kullanarak temel yetkinliklerini keşfedilebilirler. İşletmeler temel yetkinliklerini tespit ederken bir takım prensiplere uymak zorundadırlar. Öncelikle işletme yönetimi bir ya da iki temel yetkinlik belirlemeli, bundan daha fazla kilit faaliyetin ya da temel yetkinliğin varlığının, işletmenin temel yetkinlik kavramını doğru kavrayamadığı anlamına geldiğini bilmesi gerekir. Temel yetkinlik yaklaşımında başarıya ulaşmanın ön koşulu bir ya da iki kilit faaliyet alanı hedeflemektir. İşletmeye rekabet avantajı sağlayacak kilit faaliyet alanlarının ya da temel yetkinliklerinin tespiti işletme yönetiminin sürece sağlayabileceği en büyük katkılardan biridir. Unutulmamalıdır ki temel yetenekler (Saruhan & Öncer Özdemir, 2004);

- İşletmenin ürettiği ürün ya da hizmetin değerine açık ve anlamlı bir katkı sağlamalıdır.
- Sürekli bir rekabet avantajı sağlayan özgün bir yetkinliği temsil etmelidir.
- Nihai ürün ve hizmetleri desteklemelidir.



Bu tanımlar aslında öz yetkinlik kavramının ne derece belirsiz ve bulanık olduğunun bir kanıtı olsa da söz konusu tanımların ortak yönü, “firmaya özgü bir yetkinliğin, yani firmaya rekabet avantajı sağlayan işlerin varlığıdır. Sonuç olarak temel (öz) yetkinlik kavramı Teece ve arkadaşlarının 1997 yılındaki çalışmalarında da belirttiği gibi; bir işletmenin esas işini tanımlayan yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse temel yetkinlik (öz yetkinlik) kavramının “Firmanın rakiplerinden daha iyi yaptığı işler” veya “Firmanın rekabet ortamında ayakta kalmasını sağlayan işler” şeklinde de tanımlanması mümkündür (Coşkun, 2002).

Bir işletmeyi rakiplerine oranla daha başarılı kılan faktörler nelerdir sorusuna cevap vermek gerekirse (Esen, 2008);

- Düşük maliyet,
- Kaliteli ürün,
- İyi bir dağıtım,
- Satış sonrası hizmet,
- Etkin promosyon,
- Farklılaştırılmış ürün,
- Teknolojik destek,
- Müşteriye çabuk hizmet verme, vb. ilk akla gelenlerdir.

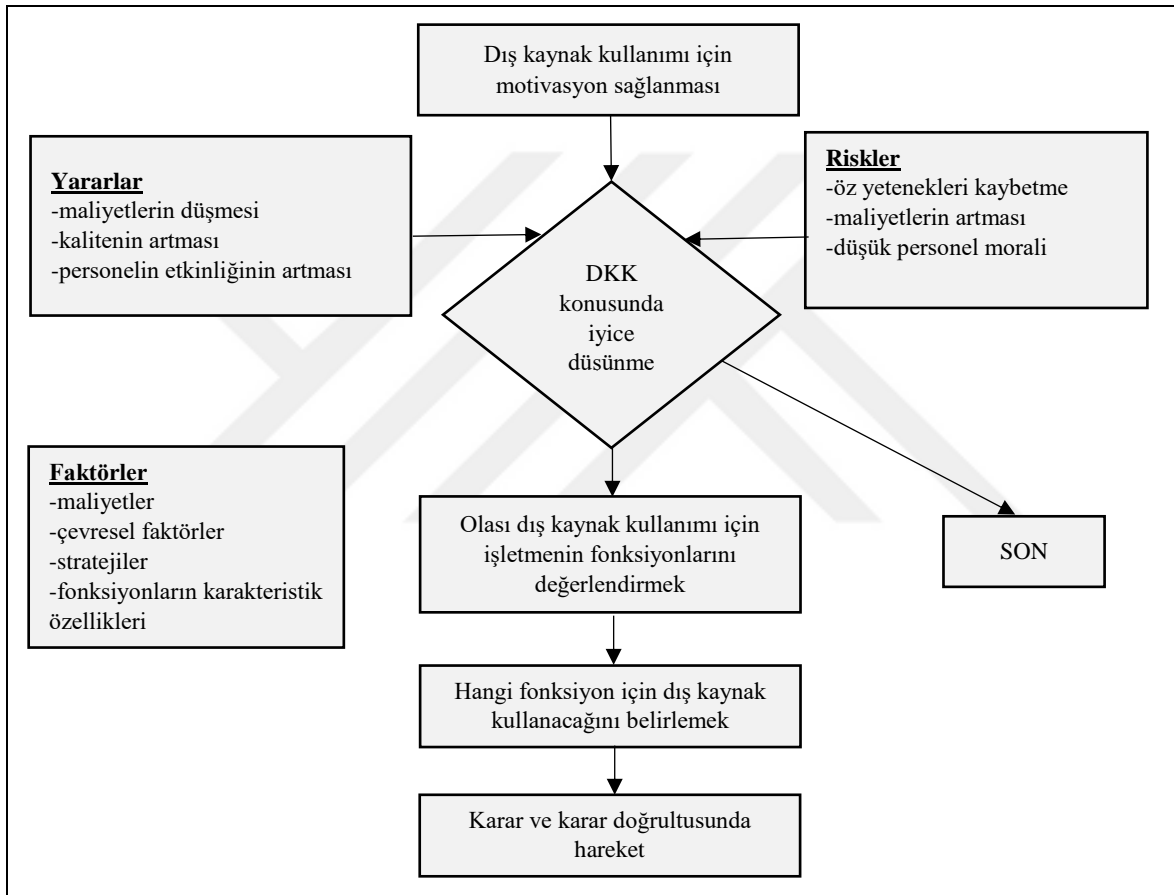
Bir bilgi beceri ya da yeteneğin işletme için temel yetkinlik sayılabilmesi, şu özellikleri taşıması ile mümkün olacaktır (Esen, 2008);

- İşletmenin varlığını sürdürebilmesinde temel sayılmalı,
- Rakipler tarafından taklit edilebilmesinin güç olması,
- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli,
- İşletmenin geleceğe dönük hedeflerini gerçekleştirirken vazgeçilmez bir nitelik taşıması,
- Çeşitli bilgileri, kaynakları ve süreçleri kapsayan bir karışım olması,
- İşletmenin temel ürünü niteliği taşıyan nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonlarına katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde stratejik rol oynayan bir unsur olmalıdır.

### 1.10.3. Dış Kaynak Kullanımına Karar Verilmesi

İşletmeler dış kaynak kullanımının tüm yarar ve sakıncalarını göz önünde bulundurarak dış kaynak kullanımına gitme ya da gitmeme konusunda karar vermelidirler. Bu aşamada Kremic, Tukel ve Rom'un önerdiği dış kaynak kullanımı karar modeli işletmenin söz konusu kararı alırken göz önünde bulundurması gereken bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 4: Dış Kaynak Kullanımı Karar Modeli



**Kaynak: (Kremic, T., Tukel, O., ve Rom, W. (2006)'e atfen (Öncü & Işkın, 2009))**

İşletmeler dış kaynak kullanımı konusunda modelde belirtilen unsurlar doğrultusunda hareket ederek etkin bir dış kaynak kullanımı gerçekleştirebilir. Bunun için öncelikle işletmenin dış kaynak kullanımı konusunda istekli olması gerekir. Bunun yanında fayda ve sakıncalar belirlenmeli, dış ve iç faktörler doğru bir şekilde değerlendirilmelidir, tüm bu çalışmalar ışığında dış kaynak kullanımı konusunda karar verilmelidir (Öncü & Işkın, 2009).

#### **1.10.4. Dış Kaynak Kullanma Stratejisinin Belirlenmesi**

İşletmede dış kaynak kullanımı stratejisi belirlenirken dikkat edilmesi gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Laabs,1993'e atfen (Hacıoğlu, Karaman , & Şahin, 2008)) ;

- Dış kaynak kullanımı amaçlarının açık ve net olarak belirlendiğinden emin olunmalı
- Dış kaynak kullanımının kısa vadeli mi uzun vadeli mi olacağına karar verilmeli,
- İşletmede dış kaynak kullanım faaliyetini izleyecek personel ve personelin izleyeceği süreçler, kontrol yöntemleri ve neden o personelin seçildiğinin sebepleri belirlenmeli,
- Organizasyonun dış kaynak kullanımını desteklemesi sağlanmalı,
- İşletmenin faaliyetlerinde merkezi mi yoksa merkezi olmayan bir yapının mı tercih edileceği belirlenmelidir.

#### **1.10.5. Teklif Formunun Yazılması**

Teklifin hazırlanması ve aday tedarikçilere sunulması süreçlerini içerir.

#### **1.10.6. Alternatif Tedarikçi İşletmelerinin Değerlendirilmesi**

Dış kaynak kullanılacak işletme ile yapılan görüşmelerin sonucunda teklif formu hazırlanması ve verilmesi ile başlayan süreçtir. İşletmenin rekabet gücünün artmasında dış kaynak kullanımı oldukça önemli bir yöntem olduğundan uygun bir tedarikçi seçimi bu süreçte oldukça önemlidir. Tedarikçide bulunması gereken önemli unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Özbay, 2004);

- Tedarikçinin konu hakkında teknik uzmanlığa sahip olması,
- İyi ve sağlam referanslarının bulunması,
- Sağlam bir altyapıya sahip olması,
- Tedarikçi tarafından iyi tanımlanmış süreçler,
- İş yapma kolaylığı sağlayan ve deneyimli bir tedarikçi olması,
- Tedarikçi tarafından taahhüt edilebilir kalite,
- Sorumluluk sahibi ve esnek yapıda tedarikçi,
- Tedarikçiye finansal anlamda güven duyulması,
- İşletme ve tedarikçi arasında ortak değerlerin bulunması,

- Tedarikçi tarafından modern olanakların kullanımı vb.

### **1.10.7. Alternatif Tedarikçi İşletmeler Arasında Seçim Yapma**

Tedarikçi işletmeler arasında seçim yaparken dikkat edilmesi gereken birçok unsur bulunmaktadır, bu unsurlar arasında belki de en önemlisi tedarikçilerin işletmeye sunacakları fiyatlardır. Çünkü her işletmenin dış kaynak kullanımından yararlanma amacının temelinde maliyetleri en aza indirmek yer almaktadır. Fiyatın yüksek olması dış kaynak kullanımına giden işletmenin maliyetlerinin artmasına sebep olacak, mal ve hizmet fiyatı üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır. Bu unsurların yanı sıra seçilecek tedarikçi işletmenin, sektörde ve global şartlarda meydana gelebilecek değişikliklere hızlı entegre olabilecek esnek organizasyon yapısına, işletme kültürüne adapte olmaya, sağlıklı bir finansal yapıya, çağdaş teknolojiye ve inovasyon kültürüne sahip olmasına da dikkat edilmesi gerekmektedir (Oktay, 2006).

### **1.10.8. Tedarikçi İşletme İle Sözleşmenin Yapılması**

Tedarikçi işletmenin seçilmesinin ardından sözleşmenin yapılması ve imzalanması aşaması gelmektedir. Dış kaynak kullanımı sürecinde, sözleşme yapılırken aşağıda yer alan hususlar önem taşımaktadır (Ankaralı , 2002);

- Sözleşmenin hiçbir şüphe ve tereddüt barındırmayacak şekilde açık, ayrıntılı, titiz ve geniş kapsamlı yapılması gerekmektedir.
- Sözleşmenin koşullarını her iki tarafın anlaması ve kabul etmesi gerekmektedir.
- Sözleşme konu ile ilgili tanımlamaları içermelidir.
- Sözleşmede ödeme, gecikme, garantiler gibi finansal koşullara detaylı bir şekilde yer verilmelidir.
- Sözleşmede dış kaynak kullanım süresi belirtilmelidir.
- Esnek yapıda bir sözleşme hazırlanmalıdır.

### **1.10.9. Tedarikçi İşletme İle Etkin Bir İlişki Ağının Kurulması**

Başarılı bir dış kaynak kullanımı için tedarikçi firma ile eksiksiz ve kusursuz bir iletişimin kurulması oldukça önemlidir.

İşletmeler vizyon ve misyonuyla uyumlu bilgi, beceri ve yetenekler üzerine odaklandıktan sonra dış kaynak kullanacağı faaliyet alanlarını belirlemektedir. Belirlediği

alanlarda hangi tedarikçi firma ile çalışacağına karar vermeli, tedarikçi firma ile ilgili söz konusu kararı alırken tedarikçinin işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilme yetisi, finansal sağlamlığı, güvenilirliği ve problem çözebilme kabiliyeti gibi özellikleri barındırmasına dikkat edilmelidir. İki taraf arasındaki anlaşma kazanmaya yönelik olarak hazırlanır. Anlaşmanın ileride oluşabilecek bütün sorunlara çözüm olabilmesi için her konunun ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiş olması gerekmektedir. Eğer taraflar gerekli altyapıya sahip değilse uygulama başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Özbay, 2004).



## 2. OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

### 2.1. Turizm İşletmeleri Tanımı ve Hukuki Sınıflandırılması

12.03.1982 tarihinde yürürlüğe giren Turizmi Teşvik Kanununun 37'inci madde A bendinin 2 numaralı hükmüne göre çıkarılan ve 21.06.2005 tarihinde yürürlüğe giren “*Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*”te, turizm işletmeleri “*Türk veya yabancı uyruklu, gerçek veya tüzel kişilerce, birlikte veya ayrı ayrı gerçekleştirilen ve turizm tesislerinde faaliyet gösteren ticari işletmeler*” şeklinde tanımlanmıştır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2019).

İlgili mevzuatta Turizm İşletmelerinin (Turizm Tesislerinin) ayrıldığı dallar ve sınıflandırmalar bir tablo yardımı ile şekildeki gibi gösterilebilir.

**Tablo 3: Turizm İşletmeleri Türleri**

Turizm İşletmeleri Türleri (Turizm Tesis Türleri)	
Asli Konaklama Tesisleri	Oteller Moteller Tatil köyleri Pansiyonlar Kampingler Apart oteller Hosteller
Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri	Lokantalar Kafeteryalar Eğlence yerleri
Sağlık ve Spor Tesisleri	Termal tesisler Sağlıklı yaşam tesisleri Yüzme havuzları Spor tesisleri Golf tesisleri
Kongre ve Sergi Merkezleri	
Rekreasyon Tesisleri	Eğlence merkezleri Temalı tesisler Günübirlik tesisleri Kış sporları ve kayak merkezleri mekanik tesisleri
Kırsal Turizm Tesisleri	Çiftlik evi-köy evi Yayla evi Dağ evi
Özel Tesisler	Özel tesisler Butik oteller
Bileşik Tesisler	Turizm kentleri Turizm kompleksleri Tatil merkezleri Zincir tesisler Personel eğitimi tesisleri
Diğer Tesisler	Mola noktaları Tatil siteleri ve villaları

**Kaynak: (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2019)**

## 2.2. Asli Konaklama Tesisleri

Asıl faaliyeti konaklama olan turizm tesislerinin genel niteliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2019):

**a) Yatak odaları:** Yatak odaları; konforlu kullanım amacıyla dekore edildikten sonra, içerisinde banyo bulunduracak şekilde düzenlenmelidir. Söz konusu odalar tek ya da iki kişinin konaklayabileceği şekilde düzenlendikten sonra ancak müşteri talebi doğrultusunda ek yatak ilave edilebilir. Odaların dekore edilmesi sırasında otelin sınıfı ve türü önem kazanır ve bu doğrultuda;

- Yatak
- Aydınlatma
- Tuvalet masa ve aynası
- Bagaj yeri
- Elbise dolabı
- Oturma grubu
- Perde
- Halı

odalarda bulundurulması gereken niteliklerdir.

Konaklayan müşterinin güvenliği açısından oda kapılarının arkalarında kilit sistemi bulunmalıdır. Oda banyolarında hijyen içeren önlemler (duş teknesi, duşa kabin) alınmalıdır.

Tesiste bulunan sit odalar söz konusu olduğunda otel, butik otel ve tatil köyleri odalarının tamamı sit şeklinde olabilirken diğer konaklama işletmelerinde odaların tamamı sit oda olamaz en çok yüzde yirmi beşi sit oda olabilir. Sit odalarda müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla basit yeme ve içecek imkanı sunan mutfak nişi bulunabilir. Sit odalar en az iki bölümden oluşmalıdır. Bunlardan en az birinin doğal aydınlatma içeren oturma bölümü olması gerekmektedir. Sit odalarda altmış metrekare kapasiteli odalar iki yataklı, altmış metrekarenin üstünde olan odalarda dört yatak bulunur.

Odalarda oturma bölümleri bulunmayıp odanın yatak odası şeklinde düzenlenmesi durumunda; sit odalara aile odası adı verilir. Aile odalarında mutfak nişi yer almaz. Aile odalarında tek yatak odanın on metrekareden kk olması durumunda bulunurken, aksi takdirde iki yatak bulunur.

Konaklama işletmelerinde bodrum katlar yatak odası olarak düzenlenemez. Fakat yeteri kadar ışık alan ve eğimi müsait olan odalar bu durumun dışındadır. Söz konusu odaların pencereleri müşteriyi rahatsız etme ihtimali olan banyo, tuvalet ve mutfak gibi alanlara açılmaz.

**b) Personel ve konaklama yerleri:** Turizm tesislerinde hizmet kalitesini artırmak amacıyla eğitilmiş personelin işgücünde bulunmasına önem verilir. Personel yetkili kurum ya da kuruluşların verdiği sertifikalara sahipse eğitilmiş personel olarak kabul edilir. Tesislerde bulunan spesifik alanlarda (sağlık, masaj, okçuluk, binicilik, atçılık vb.) çalışan personelin ilgili alanlarda sertifika sahibi olması beklenir. Asıl faaliyeti konaklama olan tesislerde soyunma yerleri, duş, tuvalet, yemek ve dinlenme alanları kadın ve erkek personele göre ayrı ayrı oluşturulmalıdır.

Personelin konakladığı yatakhanelerde yeterli havalandırma ve aydınlatma olanağı bulunmalıdır. Yatakhanelerde her bir personel için dört metrekare alan esas alınarak düzenleme yapılır.

Pansiyon ve müstakil apart otellerin personel ünitesi zorunluluğu yoktur.

**c) Engelliler ile ilgili düzenlemeler:** Tatil köyleri ve oteller seksenden fazla oda içeriyorsa toplam oda sayısının yüzde biri kadar ve en az bir oda olacak şekilde engellilerin kullanımına uygun düzenlemeler yapılmalı ve söz konusu odalar, tesisin girişi, tesis tuvaletleri ve müşteri kullanımına açık alanlar uygun şekilde tasarlanmalıdır. Düzenlemeler engellilere uygun işaretlerle ifade edilmelidir.

**d) Asansör:** Asansör kullanımının mecburi olduğu işletmelerde, müşterinin inip çıkacağı kat sayısı mevzuat uyarınca yıldız sayısına göre farklı belirtilmiştir. Buna göre beş yıldızlı otellerde en fazla bir, dört yıldızlı otellerde en fazla iki, üç veya daha az yıldızlı otellerde en fazla üç kat müşteri tarafından asansör kullanmaksızın inilip çıkılmalıdır. Asansörde gerekli olan acil durum tertibatı bulunmalıdır.

**e) Kayak pisti bulunan tesislerin düzenlemeleri:** Kış sporları için hizmet veren tesislerde pistlerin kayak sporuna uygun şekilde tasarlanması ve gereken güvenlik önlemlerinin alınarak acil durum tertibatı ve ekibinin bulundurulması zorunludur.



## **Asli Konaklama Tesisleri İlgili Yönetmelikte Aşağıdaki Sınıflara Ayrılır;**

**Oteller;** asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılır.

**Moteller;** yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesislerdir.

**Tatil köyleri;** doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir. Tatil köylerinde, doğal varlıklar ile yöresel değerlerin korunmasına da özen gösterilerek nitelikli çevre düzenlemesi yapılır.

**Pansiyonlar;** yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesislerdir.

**Kampingler;** karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

**Apart oteller;** mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir.

**Hosteller;** gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan en az on odalı tesislerdir.

### **2.3. Otel İşletmeleri**

Yönetmelikte yer alan tesis türlerinin tamamı otel işletmesi değildir bu nedenle yönetmelik içerisinde geçen ve sadece otel işletmesi kabul edilen tesislerin tanımları

alınmıştır. Bunun yanında çalışmamızın araştırma bölümüne konu olan otel işletmelerinin niteliklerine detaylı olarak yer verilmiştir.

### **2.3.1. Otel İşletmelerinin Tanımı**

Birincil işlevi konaklama hizmeti vermek olan, konaklama hizmetinin yanı sıra restoran, spor ya da eğlence gibi yan işlevleri de barındıran tesislere otel adı verilir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2019).

Ancak günümüzde oteller birincil işlevleri olan konaklamanın dışında rakiplerinin önüne geçebilmek için müşterilerin yeme içme ihtiyaçları ve buna benzer tüm günlük hayat faaliyetlerinin de gerçekleştirilebileceği ek hizmetler sunmaktadır. Müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarabilmek amacıyla asıl faaliyet alanları dışında kalan hizmetlere de yoğunlaşmaları, hizmetlerini bu alanlarda da geliştirmeleri ve yenilikleri sürekli takip etmeleri gerekmektedir. Otel işletmelerinin ek faaliyet alanları sunarken asıl amaçlarının rakiplerinden farklılaşarak rekabet üstünlüğü elde etmek olduğu unutulmamalıdır. Söz konusu ek faaliyetleri gerçekleştirebilmek amacıyla otel işletmelerinin farklı sektörlerde bulunan işletmelerle entegre çalışma zorunluluğu, geçmişten günümüze artarak devam eden bir olgudur. Günümüzde var olan sert rekabet koşulları otel işletmelerinin de dış kaynak kullanmalarını gerekli kılmıştır. Bunun sonucunda oteller asıl faaliyetleri dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanımını tercih ederek hem artan rekabet koşullarına uyum sağlama hem de müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutma çabasındadırlar (Özdoğan, 2006).

### **2.3.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

İlgili literatür incelendiğinde otel işletmelerinin birçok farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak ilgili yönetmelik uyarınca ülkemizde kabul edilen sınıflandırma sistemine göre otel işletmeleri;

- Turizm işletme belgeli otel işletmeleri,
- Belediye belgeli otel işletmeleri,

olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2019).

Belediye belgeli otel işletmeleri, bir, iki ve üçüncü sınıf oteller olarak gruplara ayrılırken, turizm işletme belgeli oteller mevzuatta yer alan standartlara uygunluklarına bağlı olarak bir yıldızlıdan beş yıldızlı otel işletmelerine kadar değişmektedir.

Çalışmamızın konusunu oluşturan turizm işletme belgeli otel işletmeleri, yönetmeliğin 19.maddesinde bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmış ve yıldız sayısına göre bulunması gereken asgari özellikler aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2019).

**Bir yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gereken özellikler şunlardır:**

- a) Asgari oda sayısı ondur.
- b) Otel işletmelerinin girişinde rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı ve buna benzer düzenlemeler bulunmalıdır. Sadece yaz sezonunda hizmet veren otel işletmeleri bu durumunda dışındadır.
- c) Eğer işletmede büyüklüğü yeterli oturma salonu bulunmuyorsa, müşteriye hizmet verebilecek kapasitede bir kabul holü ve resepsiyon bulunmalıdır.
- d) Müşterilere kahvaltı hizmetinin verilebilmesi için gerekli salon bulunmalıdır. İşletmede kapasiteyi karşılayabilecek oturma salonu bulunması durumunda bu yerler kahvaltı hizmeti için de değerlendirilebilir.
- e) Otel işletmeleri yeterli büyüklükte yönetim odasını barındırmalıdır.
- f) Müşterinin merdiven kullanması gereken üçten fazla kat bulunması halinde yeterli asansör imkanı sunulmalıdır.
- g) Müşteriye saat 06:00'dan gece yarısı 24:00'e kadar büfe hizmeti sağlanmalıdır.
- h) Acil durumlarda kullanılmak üzere gerekli ve yeterli düzeyde ilkyardım tertibatı hazır olmalıdır.
- i) Müşterilerin odalarından dışarı ile iletişim kurabilecekleri bir telefon mevcut olmalıdır.
- j) Kıymetli eşyaların muhafaza edilebilmesi için resepsiyonda veya yatak odalarında, oda miktarının 1/4'ne yetecek sayıda eşya kasasına yer verilmelidir.
- k) Yatak odaları ile otel işletmesinin diğer alanlarının tabanları halı, seramik veya parke vb. ile kaplanmalıdır.

**İki yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gereken özellikler şunlardır (iki yıldızlı otel işletmeleri, bir yıldızlı oteller için yukarıda belirtilen özelliklere ilave olarak aşağıdaki nitelikleri de bulundurmaktadır):**

a) Otel işletmelerinin bulunduğu bölgedeki iklim koşulları göz önünde alınarak ortak alanlarda klima tesis edilmelidir.

b) Otel işletmesinin her bir konaklama katında kat hizmetlerini gerçekleştirebilmek için ofis veya dolap yer almalıdır.

c) Her bir odada müşterilerin kullanımına uygun saç kurutma makinesi bulunmalıdır.

d) Müşterilere oda içi içecek hizmeti sağlanmalıdır.

**Üç yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gereken özellikler şunlardır (üç yıldızlı otel işletmeleri, iki yıldızlı oteller için yukarıda belirtilen özelliklere ilave olarak aşağıdaki nitelikleri de bulundurmaktadır):**

a) Otel işletmelerinin bulunduğu bölgedeki iklim koşulları göz önünde alınarak odalarda klima tesis edilmelidir.

b) Otelin yatak sayısının 1/4'i oranında oturma olanaklarının, lobi veya oturma salonunda sağlanması gerekir.

c) Var olan yönetim odasına ek bir yönetim odası daha mevcut olmalıdır.

d) Bütün odalarda televizyon bulunmalıdır.

e) Her bir odada mini bar ve uygun servis malzemeleri bulundurulması gerekir.

f) Müşterilerin kullanımına açık, havuz, ikinci sınıf bir restoran, kafeterya ya da en az elli kişiye hizmet verebilecek kapasitede çok amaçlı salon veya toplantı salonu imkânlarından en az biri var olmalıdır.

g) Otel içerisinde müşterilere çamaşırlarını yıkama ve ütütme imkânı tanınmalıdır.

h) Rezervasyon işlemlerinin elektronik olarak gerçekleştirilebilmesi sağlanmalıdır.

i) Otel müşterilerinin kullanımına bütün gün açık büfe hizmeti verilmelidir.

**Dört yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gereken özellikler şunlardır (dört yıldızlı otel işletmeleri, üç yıldızlı oteller için yukarıda belirtilen özelliklere ilave olarak aşağıdaki nitelikleri de bulundurmaktadır):**

- a) Otel işletmesinin müşteri kabul holü içerisinde telefon hizmeti olmalıdır.
- b) Müşterinin merdiven kullanmasını gerektiren ikiden fazla kat bulunması halinde yeterli asansör imkanı sunulmalıdır
- c) Otel işletmelerinin bulunduğu bölgedeki iklim koşulları göz önünde alınarak odalar ve ortak alanlar için klima tesis edilmelidir.
- d) Her odada; yatak örtüsü, mini bar ve kıymetli eşya kasası bulunmalıdır.
- e) Müşteriye saat 06:00'dan gece yarısı 24:00'e kadar oda servis hizmeti sağlanmalıdır.
- f) Müşteriye, otel işletmesi bünyesinde kuru temizleme ile terzi hizmeti sunulmalıdır.
- g) Otel işletmesi ayrıık yerleşimler halinde değilse her katta kat ofisi düzenlemesi bulunmalıdır, ayrıık yerleşimler halinde ise zorunlu değildir.
- h) Satış ünitesine yer verilmelidir.
- i) Müşterilerin keyifli zaman geçirebilmesi için ortak alanlarda farklı dillerde süreli yayınlr, kitap vb. okuma alanları yer almalıdır.
- j) Yüz kişiden fazla kapasiteli ve otel müşterilerinin yarısından fazlasına hizmet verebilecek nitelikte ikinci sınıf restoran bulunmalıdır.
- k) Müşterilerin valizlerini bırakabileceği bagaj odası bulunmalı ve yine bu alanda emanet hizmeti verilmelidir.
- l) Otel işletmeleri ayrıık yerleşimler halinde değilse servis merdiveni ya da asansör olmak zorundadır. Ancak ayrıık yerleşime sahip otellerde bu husus Bakanlık tarafından belirlenir.
- m) Otel çalışanlarının en az yüzde on beşinin alanında eğitim almış olması ve yeterli donanıma sahip olması gerekir.

n) Otel yönetiminde görev alan personelin alanında eğitim almış ya da beş yıldan fazla deneyime sahip olması gerekir.

o) Otel işletmesinde bulunan çalışma ofisinin telefon, faks, bilgisayar gibi araçların bulunması ve internet kullanımına uygun olması gereklidir.

p) Otel işletmesinin her odasında mesaj bırakma sistemi mevcut olmalı veya buna yönelik hizmet verilmelidir.

r) Ayrıca;

1) Otel işletmesi içerisinde çok amaçlı salon bulunmalıdır. Salon kapasitesi en az yüz kişiye hizmet verebilecek büyüklükte olmalıdır.

2) Otel işletmesi içerisinde bir adet toplantı salonu bulunmalıdır. Salon kapasitesi en az yüz kişiye hizmet verebilecek kadar koltuk sayısı ve büyüklüğe sahip olmalıdır.

3) Otel işletmesi içerisinde çeşitli görsel etkinliklerin yapılabileceği bir adet kapalı salon bulunmalıdır. Salon kapasitesi en az yüz kişi olmalıdır.

4) Otel işletmesi içerisinde konferans salonu ve salona bağlı tercüme, sekreterlik vb. ek hizmetler bulunmalıdır. Salon kapasitesi en az iki yüz olmalıdır.

5) Otel işletmesi içerisinde eğlence etkinlikleri kapsamında gece kulübü ya da diskotek bulunmalıdır. Söz konusu alanların kapasitesi en az yüz kişiliğe hizmet verebilecek büyüklükte olmalıdır.

6) Otel işletmesi içerisinde en az yüz kişi kapasiteli bar salonu mevcut olmalıdır.

7) ) Otel işletmesi içerisinde en az yüz kişilik pasta salonu bulunmalıdır,

8) Otel işletmesi bünyesinde Türk mutfağına ait yemeklere yer verilen alakart hizmeti sağlayan en az ikinci sınıf restoran bulunmalıdır.

9) Otel işletmesi bünyesinde farklı kültürlerden birinin mutfağına ait yemeklere yer verilen alakart hizmeti sağlayan en az ikinci sınıf restoran bulunmalıdır.

10) Otel işletmesine ait jimnastik salonu, hamam, sauna, tuz odası, sıcak taş odası, cilt bakım uygulamaları vb. hizmet alanlarından en az dört tanesi bulunmalıdır. Jimnastik

salonu en az 40 metrekare olmalıdır. Bowling ya da bilardo salonu, uzman kadrodan oluşan çocuklara yönelik oynama ve dinlenme alanı, içerisinde tuvalet olan çocuk bakım ve oyun odası ve bunlara ait bahçe, tenis kortu, spor salonu vb. hizmet alanlarından da en az dördünün bulunması gerekir.

12) Müşterilerin kullanımı için açık yüzme havuzu ve kapalı yüzme havuzu alanları bulunmalıdır.

**Beş yıldızlı otel işletmeleri; konumu, yapısı, donanımı, iç düzenlemesi ve hizmet standardı bakımında diğerlerine nazaran üstünlükleri bulunan otellerdir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gereken özellikler şunlardır (beş yıldızlı otel işletmeleri, dört yıldızlı oteller için yukarıda belirtilen özelliklere ilave olarak aşağıdaki nitelikleri de bulundurmaktadır):**

a) En az yüz yirmi odası olan beş yıldızlı otelerde, çalışan personelin en az 1/4'ü alanında eğitim görmüş personelden oluşur.

b) Müşterinin merdiven kullanmasını gerektiren birden fazla kat bulunması halinde yeterli asansör imkânı sunulmalıdır

c) Her odalarda, boy aynası ile yatak başucunda aydınlatma düğmesi ve priz bulunmalıdır.

d) Bütün odalarda, en az beş adet amblemli malzeme bulunmalıdır (bornoz, dış temizleme seti, tek sefer kullanıma mahsus terlik, dikiş seti vb.)

e) Odalarda bulunan banyolarda, doğrudan resepsiyonla iletişim imkanı sağlayan telefon imkanı olmalıdır.

f) Otelde asgari altı oda olmak üzere, otel kapasitesinin en az yüzde beşi oranında sigara ve diğer tütün ürünleri kullanılmayan odalar yer almalıdır.

g) Oda servisi günün her saatinde hizmet vermelidir.

h) Müşterilere ait araçların park edebileceği ve sürekli olarak personel görevlendirilmiş garaj veya kapalı otopark bulunmalıdır.

i) Odalarda müşterilerin kullanımına tahsis edilmiş ücretsiz internet ile uydu bağlantılı televizyon ve video oynatıcı olmalıdır.

j) Ayrı ayrı erkek ve kadın müşteriler için kuaför hizmeti sunulmalıdır.

k) Satış ünitesine yer verilmelidir.

l) Müşteriler için alakart olarak faaliyette bulunan en az ikinci sınıf bir lokanta mevcut olmalıdır.

m) Resepsiyon görevlilerinden ayrı olarak müşteri danışmanlık hizmetlerinin otel içinde ayrı bir yerde alanında eğitim görmüş ve tecrübeli personel tarafından verilmesi sağlanmalıdır.

n) Otel işletmesinin her katında koridorlarda yer alacak şekilde doğrudan resepsiyonla iletişim kurulma imkanı sunan bir telefon bulundurulmalıdır.

#### **2.4. Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına İten Faktörler**

Otel işletmeleri de farklı alanlarda faaliyet gösteren diğer işletmeler gibi çeşitli amaçlara ulaşabilmek için dış kaynak kullanımı yoluna girmektedirler. Söz konusu amaçlar işletmelerin içinde buldukları zaman ve durumlara göre farklılık göstermelerine rağmen temel hatları ile ifade edecek olursak; (Lam & Han, 2005);

- Otel işletmesinin başarısız olma ihtimalinin minimize edilmesi,
- Otel işletmelerinin temel yetkinlikleri olmayan alanlardan kurtulmak ve iç kaynaklarını daha verimli kullanmayı amaçlaması,
- Otel işletmesinin gerçekleştirmek zorunda olduğu faaliyetler için büyük yatırımlar yapmaktan kaçınması,
- Otel işletmelerinin faaliyet maliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla minimize etmek istemesi,
- Dikkatli tedarikçi seçimi yapmak şartıyla, tedarikçisinin marka avantajlarından yararlanmak,
- Tedarikçinin alanında uzman olduğu varsayımıyla bu alandaki uzmanlığından yararlanmak,
- Tedarikçi işletmenin yeni pazarlara açılmak ve var olanı geliştirmek imkânlarını sunması,



- Tedarikçi işletmenin uzmanlığını, prestijini ve gücünü kullanarak rekabet avantajı elde etmek ve otellerin oluşturduğu çeşitli birliklere katılmak.

**Tablo 4: Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Gerçekleştirildiği Departman ve Faaliyetler**

Departman	Otel Faaliyetleri
Resepsiyon	Resepsiyon Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Odaların temizlenmesi Genel alanların temizliği (Lobi, bahçeler, koridorlar ) vb.
Yiyecek - İçecek	Satın alma, teslim ve taşıma Restoran Bar Mutfak faaliyetleri
Bakım	Teknik servis Yüzme havuzu bakımı Bahçe hizmetleri (bahçıvan ve peyzaj)
Yönetim	Yönetim Eğitim Personel seçimi Satış çalışmaları Promosyon ve reklam Bilgi sistemleri
Animasyon	Animasyon
Otel güvenliği	Güvenlik Ortamların gözetimi

**Kaynak: (Rodriguez & Robaina, 2004)**

## 2.5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Guerrier, 1999 yılında yayınlanan kitabında otellerin esnekliklerini artırmada sözleşmeler yardımıyla hizmet sağladıkları tedarikçi işletmelerden yararlanabileceklerini ifade etmektedir. Otellerin ilgili faaliyet alanındaki tüm personeli direkt olarak istihdam etmek yerine taşeron, geçici süre eleman sağlayan ajanslar, hazır gıda ürünleri satan üreticiler veya bağımsız çalışan elemanlardan yararlanabileceklerini belirtmekte ve bu stratejiye örnek olarak aşağıdaki maddeleri sıralamaktadır (Guerrier'e atfen (Kesgin, 2005));

- İşletme içinde çamaşırhane kurulması yerine çamaşırların dışarıda yıkatılması,
- Oda servislerinde kendi mutfakları yerine pizza restoranlarını kullanmak,

- Meydan temizliğini sözleşmeyle özel temizlik işletmelerine yaptırmak (bazı durumlarda oteller oda temizliğinde de 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.



### **3. OTEL İŞLETMELERİNDE DİŐ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİŐİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Batı Karadeniz TR81 (Zonguldak, Karabük, Bartın) bölgesinde faaliyet gösteren ve turizm işletme belgesine sahip olan otel işletmeleri üzerinde gerçekleŐtirdiĐimiz bu çalışmada öncelikle otel işletmelerinin temel yetkinliklerinin farkında olup olmadıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bölgedeki otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının ne kadar yaygın olduğu ve otel işletmelerinin hangi departmanlarında bu uygulamayı tercih ettikleri araştırılmıştır. Dış kaynak kullanımının işletme yöneticileri tarafından tercih edilip edilmeme nedenleri ve söz konusu işletmelerde dış kaynak kullanımının otele olan etkilerinin, otel yöneticileri açısından değerlendirilmesi sonucunda mevcut durumun tespiti ve bu doğrultuda, bölgedeki otel işletmelerine önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları (Evren ve Örneklem)**

Araştırmanın çalışma evrenini, yıl boyunca çok çeşitli bölgelerden gelen misafirlerce ziyaret edilen Batı Karadeniz TR81 (Zonguldak, Karabük, Bartın) bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmeleri oluŐturmaktadır. Batı Karadeniz bölgesinde bulunan Zonguldak Karabük ve Bartın illeri TR81 bölgesel kalkınma projesi içinde yer alan iller olup, turizm konusunda da her geçen gün gelişmeye devam eden iller arasındadır. Batı Karadeniz Kalkınma ajansından alınan bilgilere göre Bartın'da 6, Zonguldak'ta 12 ve Karabük'te 17 adet olmak üzere, bölgede turizm işletme belgesine sahip toplam 35 otel işletmesi bulunmaktadır. İllerdeki yoğunluklar göz önünde bulundurularak 5 adet otel işletmesi seçilmiş her biri ile mülakat yöntemi şeklinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın kapsamı belirlenirken Turizm Bakanlığınca tespit edilmiş standartlara uygun olması açısından Turizm Bakanlığı tarafından denetime tabi tutulan otel işletmelerine verilen turizm işletme belgesi bulunan otel işletmeleri tercih edilmiştir.

#### **3.3. Araştırmanın Kısıtları**




















Bölgede bulunan Turizm İşletme Belgeli otel sayısının az olması, otel yöneticilerinin konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, otel çalışanları ve yöneticilerinin görüşme konusundaki çekinceleri ve birçok otel işletmesinin ısrarlara rağmen görüşmeyi kabul etmemesi araştırmanın kısıtlarını oluŐturmaktadır.

### 3.4. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nitel bir araştırma yöntemi olan mülakat tekniği kullanılmıştır. Bölgede bulunan turizm işletme belgeli otellerin yönetici pozisyonundaki kişiler ile iletişime geçilmiş, araştırma konusu ile ilgili detaylı bilgi verebilmek, soruların doğru anlaşılabilmesi ve detaylı izah edilebilmesi amacıyla, yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Öncelikle araştırmanın konusunu oluşturan araştırma soruları belirlenmiş, bu sorular ışığında veri toplama amacıyla görüşme formları hazırlanmıştır. Görüşmeler ilgili otellere gidilerek gerçekleştirilmiş, ortalama bir – bir buçuk saat arası sürmüştür. Görüşmeler sırasında edinilen veriler görüşme formlarının üzerine yazılmış ve söz konusu veriler maxqda nitel araştırma yazılımının 14 günlük deneme sürümünü (<https://www.maxqda.com/trial>) aracılığıyla analiz edilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

#### **SORU 1: Bir otel işletmesinin temel yetkinliği/işi nedir?**

Kod Sistemi	otel 1	otel 2	otel 3	otel 4	otel 5
 Güvenlik					
 Satınalma					
 Çamaşırhane					
 Bilgi İşlem					
 Muhasebe					
 Restoran					
 Odalar / Housekeeping					
 Ön Büro / Resepsiyon					

Maxqda kod matris tarayıcısı şeklinde de görüldüğü gibi Batı Karadeniz bölgesinde görüşmelerin gerçekleştirildiği otel işletmelerine temel yetkinliklerinin hangi bölümler olduğu sorulmuş ağırlıklı olarak odalar / housekeeping ve ön büro / resepsiyon bölümleri cevapları alınmıştır. Bu bölümleri takiben restoran ve muhasebe bölümlerini de temel yetkinlikleri kapsamına alan iki otel tespit edilmiştir. Söz konusu bölümlerin dışında kalan güvenlik, satın alma, çamaşırhane, bilgi işlem bölümleri otel işletmeleri tarafından temel yetkinlik olarak görülmemektedir.

**SORU 2: Bir oteli diğer otellerden ayıran özellikler nelerdir? (Hizmet Kalitesi/Konumu/Mimarisi vb.)**

Kod Sistemi	otel 1	otel 2	otel 3	otel 4	otel 5	TOPL...
Uygun Fiyat		●				1
Aktivite imkanları					●	1
Otel Türü						0
Mimari						0
Konum	●				●	2
Hizmet Kalitesi	●	●	●	●	●	5
TOPLAM	2	2	1	1	3	9

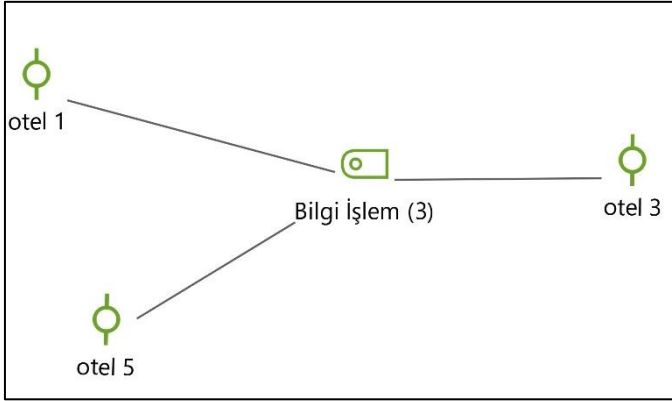
Maxqda kod matris tarayıcısı şeklinde de görüldüğü gibi Batı Karadeniz bölgesinde görüşmelerin gerçekleştirildiği otel işletmelerine kendilerini rakiplerinden ayıran özelliklerin neler olduğunu düşündükleri sorulmuş, mülakat sürecinde görüşülen her bir işletmeden hizmet kalitesi cevabı alınmıştır. Hizmet kalitesini otelin konumu, uygun fiyat ve otelin sunduğu aktivite imkanları takip etmiştir.

**SORU 3: Otelinizin hangi departmanlarında dış kaynak kullanımından yararlanıyorsunuz?**

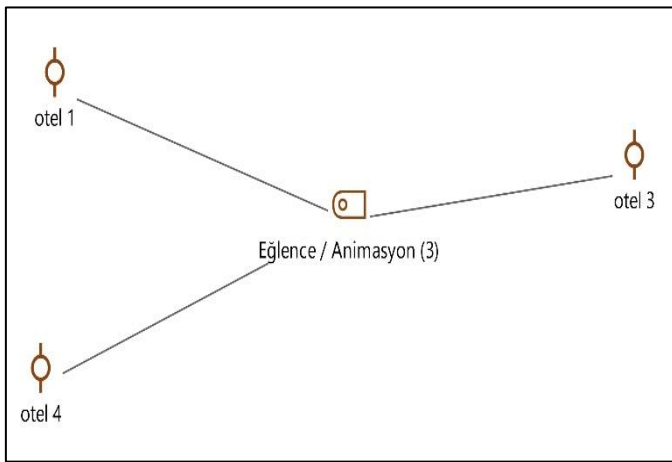
Kod Sistemi	otel 1	otel 2	otel 3	otel 4	otel 5	TOPL...
Eğlence / Animasyon	●		●	●		3
Ön Büro / Resepsiyon						0
Odalar / Housekeeping						0
Restoran	●					1
Muhasebe						0
Bilgi İşlem	●		●		●	3
Çamaşırhane		●		●		2
Satınalma						0
Güvenlik						0
TOPLAM	3	1	2	2	1	9

Maxqda kod matris tarayıcısı şeklinde de görüldüğü gibi Batı Karadeniz bölgesinde görüşmelerin gerçekleştirildiği otel işletmelerine hangi departmanlarda / bölümlerde dış kaynak kullanımından yararlandıkları sorulmuş, eğlence / animasyon ve bilgi işlem bölümlerinin dış kaynaklardan en yoğun olarak yararlanan bölümler olduğu tespit edilmiş, söz konusu bölümleri çamaşırhane bölümünün takip ettiği görülmüştür. Sadece bir otel, restoran bölümünde dış kaynaklardan yararlandığını ifade etmiştir.

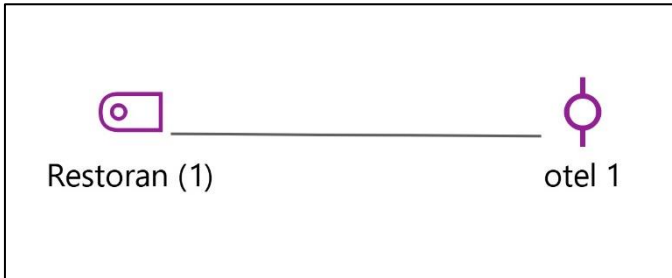
## Tek Kod Modeli



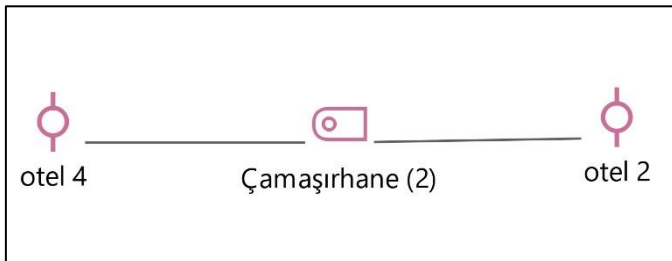
Maxqda tek kod modelinde bilgi işlem bölümünde dış kaynak kullanımı yapan oteller görsel olarak ifade edilmiştir.



Maxqda tek kod modelinde eğlence / animasyon bölümünde dış kaynak kullanımı yapan oteller görsel olarak ifade edilmiştir.



Maxqda tek kod modelinde restoran bölümünde dış kaynak kullanımı yapan oteller görsel olarak ifade edilmiştir.



Maxqda tek kod modelinde çamaşırhane bölümünde dış kaynak kullanımı yapan oteller görsel olarak ifade edilmiştir.

**SORU 4: Otelinizi dış kaynak kullanımına yönlendiren faktörler hangileri olabilir? (Maliyetleri düşürmek/ Temel yetkinliklere odaklanmak ve pazara ulaşma hızını artırmak/ İdaresi zor olan işlevlerle başa çıkabilmek)**

Kod Sistemi	otel 1	otel 2	otel 3	otel 4	otel 5	TOPL...
<input checked="" type="radio"/> Hizmet Kalitesini Artırmak			●			1
<input checked="" type="radio"/> İdaresi Zor Olan İşlerle Başa Çıkabilmek		●	●	●	●	4
<input checked="" type="radio"/> Pazara Ulaşma Hızını Artırmak						0
<input checked="" type="radio"/> Temel Yetkinliklere Odaklanmak						0
<input checked="" type="radio"/> Maliyetleri Düşürmek	●		●	●		3
<b>Σ TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

Maxqda kod matris tarayıcısı şeklinde de görüldüğü gibi Batı Karadeniz bölgesinde görüşmelerin gerçekleştirildiği otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönlendiren faktörler sorulmuş otellerin birçoğu idaresi zor olan işlerle başa çıkabilmek cevabını vermiştir, bu durumu maliyetleri düşürmek takip etmiş ve yalnızca bir otel hizmet kalitesini artırmak amacıyla dış kaynak kullanımına yöneldiğini ifade etmiştir.

**SORU 5: Dış kaynak kullanımından yararlandığınız bölümlerde müşteri şikayetleri, müşteri sayısı veya müşteri memnuniyetinde bir farklılık oluyor mu?**

Kod Sistemi	otel 1	otel 2	otel 3	otel 4	otel 5	TOPLAM
<input checked="" type="radio"/> Olmuyor		●	●			2
<input checked="" type="radio"/> Oluyor	●			●	●	3
<b>Σ TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Maxqda kod matris tarayıcısı şeklinde de görüldüğü gibi Batı Karadeniz bölgesinde görüşmelerin gerçekleştirildiği otel işletmelerine dış kaynak kullanımından yararlandıkları bölümlerde müşteri şikâyetleri, müşteri sayısı veya müşteri memnuniyeti durumlarında herhangi bir farklılık olup olmadığı sorulmuş otel işletmelerinden üçü farklılık olduğunu düşündüklerini belirtirken ikisi herhangi bir farklılık olmadığını düşündüklerini belirtmiştir.

**SORU 6: Dış kaynak kullanımının otel çalışanları üzerinde olumsuz bir etkisi oluyor mu?**

Kod Sistemi	otel 1	otel 2	otel 3	otel 4	otel 5	TOPLAM
<input checked="" type="radio"/> Olumsuz Bir Etkisi Yok		●	●	●	●	4
<input checked="" type="radio"/> Olumsuz Etkisi Oluyor	●					1
<b>Σ TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Maxqda kod matris tarayıcısı şeklinde de görüldüğü gibi Batı Karadeniz bölgesinde görüşmelerin gerçekleştirildiği otel işletmelerine dış kaynak kullanımından yararlandıkları bölümlerde dış kaynak kullanımının otel çalışanları üzerine olumsuz bir etkisi olup olmadığı sorulmuş otel işletmelerinden genel olarak çalışanları üzerinde olumsuz bir etki yaratmadığı cevabı alınırken yalnızca birinde özel günlerde özellikle mutfakta çalışmak için sağlanan personelin mutfak düzenini bozduğu ve eşyaların yerini değiştirdiği gerekçesi ile çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi olduğu ifade edilmiştir.

**SORU 7: Otelinizin bölümlerinden, dış kaynak kullanımını kesinlikle tercih etmeyeceğiniz departmanlar hangileridir?**

Kod Sistemi	Otel 1	Otel 2	Otel 3	Otel 4	Otel 5	TOPLAM
☐ Güvenlik						0
☐ Satınalma						0
☐ Eğlence / Animasyon						0
☐ Çamaşırhane			●			1
☐ Bilgi İşlem						0
☐ Muhasebe	●	●				2
☐ Restoran						0
☐ Odalar / Housekeeping	●				●	2
☐ Ön Büro / Resepsiyon	●	●		●	●	4
Σ TOPLAM	3	2	1	1	2	9

Maxqda kod matris tarayıcısı şeklinde de görüldüğü gibi Batı Karadeniz bölgesinde görüşmelerin gerçekleştirildiği otel işletmelerine otelin hangi bölümlerinde kesinlikle dış kaynak kullanımından yararlanmayacakları sorusu sorulmuş yoğunlukla ön büro/resepsiyon bölümü cevabı gelmiştir, bu bölümü odalar ve muhasebe bölümleri takip etmiş, yalnızca bir işletmeden tedarikçiye güvenilmediği, tedarikçinin turizm bakanlığı standartlarına aykırı olmasına rağmen hastane nevrosimleri ile otel nevrosimlerini aynı makinada yıkama ihtimalinin olduğu gerekçesiyle çamaşırhane bölümü cevabı gelmiştir.

**Otel işletmelerinin temel yetkinlik olarak gördüğü bölümler, dış kaynak kullandığı bölümler ve kesinlikle dış kaynak kullanmayı tercih etmedikleri bölümler arasındaki ilişki:**

Çalışmamızın bir diğer araştırma sorusunu oluşturan kısım, otel işletmelerinin temel yetkinlik olarak gördüğü bölümler, dış kaynak kullandığı bölümler ve kesinlikle dış kaynak kullanmayı tercih etmedikleri bölümler arasındaki ilişkidir.



Kod Sistemi	Dış Kaynak Kullanılan Bölümler	Kesinlikle Dış Kaynak Kullanılmayacak Bölümler	Temel Yetkinlik Olarak Görülen Bölümler	TOPLAM
☐ Güvenlik				0
☐ Satınalma				0
☐ Eğlence / Animasyon	●			3
☐ Çamaşırhane	●	●		3
☐ Bilgi Sistemleri / Bilgi İşlem	●			3
☐ Muhasebe / Finansman		●	●	3
☐ Restoran	●			1
☐ Odalar / Housekeeping		●	●	6
☐ Ön Büro / Resepsiyon		●	●	8
Σ TOPLAM	9	9	9	27

Otel işletmelerinin temel yetkinliklerinin farkında olup olmadıkları ve bir otel işletmesi için temel yetkinlik kabul edilen alanlarda dış kaynak kullanımından yararlanıp yararlanmıyor olması otel işletmesinin devamlılığı açısından önemlidir. Batı Karadeniz TR81 bölgesinde yaptığımız bu çalışmada otel işletmelerinin ağırlıklı olarak odalar, ön büro/resepsiyon bölümlerini temel yetkinlikleri olarak gördüğünü gözlemlemekteyiz ve buna bağlı olarak dış kaynak kullanımını kesinlikle tercih etmeyecekleri alanlar ise temel yetkinlikleri olarak kabul ettikleri ön büro ve odalar bölümleridir. Söz konusu bölümleri bir işletmenin gizli bilgilerini oluşturduğu düşüncesiyle muhasebe/finansman bölümü takip etmektedir.

Söz konusu bulgulara ek olarak otel işletmelerinin ağırlıklı olarak temel yetkinlikleri olarak gördükleri ön büro ve odalar bölümlerinin dışında kalan eğlence/animasyon, çamaşırhane ve bilgi işlem bölümlerinde dış kaynak kullanımını tercih ettikleri kod matris tarayıcısındaki frekans sıklıklarını ifade eden şekil büyüklükleri ve renkleri ile görsel olarak sunulmuştur.

Tüm bu bulgular ışığında otel işletmelerinin temel yetkinlik olarak gördükleri alanlarda dış kaynak kullanımına yönelmedikleri ve yine aynı alanlarda dış kaynak kullanımını gelecekte de tercih etmeyecekleri sonucuna varmak mümkündür.

Kod matris tarayıcısının kod sistemleri bölümünde kodların altındaki her bir renk, farklı bir işletme bölümünü ifade etmektedir. Ön büro bölümü turkuaz, odalar bölümü sarı, restoran bölümü kırmızı, muhasebe/finansman bölümü yeşil, bilgi işlem bölümü mor, çamaşırhane bölümü pembe, eğlence/animasyon bölümü mavi, satın alma bölümü gri ve güvenlik bölümü siyah renkle ifade edilmiştir. Bu durumda kod satırları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

### Dış kaynak kullanılan bölümlerin kod satırı;

Paragraflar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Güvenlik														
Satınalma														
Eğlence / Animasyon				■					■		■	■		
Çamaşırhane							■			■	■	■		
Bilgi Sistemleri / Bilgi İşlem					■				■					■
Muhasebe / Finansman														
Restoran			■											
Odalar / Housekeeping														
Ön Büro / Resepsiyon														

### Kesinlikle dış kaynak kullanımından yararlanılmayan bölümlerin kod satırı;

Paragraflar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Güvenlik										
Satınalma										
Eğlence / Animasyon										
Çamaşırhane							■			
Bilgi Sistemleri / Bilgi İşlem										
Muhasebe / Finansman		■		■						
Restoran										
Odalar / Housekeeping		■								■
Ön Büro / Resepsiyon		■		■				■		■

### Temel yetkinlik olarak ifade edilen bölümlerin kod satırı;

Paragraflar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Güvenlik										
Satınalma										
Eğlence / Animasyon										
Çamaşırhane										
Bilgi Sistemleri / Bilgi İşlem										
Muhasebe / Finansman				■						
Restoran										
Odalar / Housekeeping		■					■	■	■	■
Ön Büro / Resepsiyon		■					■	■	■	■

Temel yetkinlik olarak ifade edilen bölümler, dış kaynak kullanımından yararlanan bölümler ve kesinlikle dış kaynak kullanımından yararlanmanın düşünülmediği bölümler ilişkilendirildiğinde ise oluşan kod satırı karşılaştırma çizelgesi aşağıdaki gibidir;

Dış Kaynak Kullanılan Bölümler		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kesinlikle Dış Kaynak Kullanılmayacak Bölümler	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Temel Yetkinlik Olarak Görülen Bölümler	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Şekildeki kod satırı karşılaştırma çizelgesinde kesinlikle dış kaynak kullanılmayacak bölümler ile temel yetkinlik olarak görülen bölümlerin birbiri ile hemen hemen aynı olduğu,

dış kaynak kullanılan bölümlerin ise bu iki satırdaki ifadelerin neredeyse tam zıttı olduğu görülmektedir. Bu durumda kesinlikle dış kaynak kullanımının tercih edilmediği bölümlerle temel yetkinlik olarak görülen bölümler arasında bir ilişki olduğunu ifade etmek mümkündür.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan görüşmelerin sonucunda Batı Karadeniz TR81 (Zonguldak, Karabük, Bartın) bölgesinde faaliyet gösteren ve turizm işletme belgesine sahip olan otel işletmelerinin büyük bir kısmının dış kaynak kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin en çok dış kaynak tercih ettikleri bölümler eğlence/animasyon ve bilgi işlem olarak belirlenmiştir. Genel olarak özel gün ve organizasyonlar için gereken eğlence faaliyetleri kapsamında gereken personel giderlerinin maliyetleri artıracığı düşüncesi otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönlendirmiştir. Bunun yanı sıra kullanılan muhasebe finansman yazılımlarının bakım ve onarım işlemleri, gerektiğinde web sitesi güncellemeleri işletmelerce yürütülmesi zor olan işler olarak kabul edilmiş ve yine dış kaynak kullanımını gerektirdiği savunulmuştur. Dış kaynak kullanımının en çok tercih edildiği bu iki bölümü, çamaşırhane bölümü takip etmiştir. Bölgedeki otel işletmelerinin genel olarak çamaşırhane için ayrı bir alan oluşturmak zorunda olması ve bölgedeki otel işletmelerinin alan konusunda yaşadığı problemler çamaşırhane bölümü için dış kaynak kullanımı gerekliliğini doğurmuştur. Restoran bölümünde dış kaynak kullanımı genelde tercih edilmezken işletmenin yoğun geçen organizasyonlarında, zorunda kaldıkları durumlarda sürekli çalıştıkları iş kur ve diğer tedarikçi firmalar aracılığıyla, garson, komi vb. ek personel ihtiyacını karşıladıkları görülmüştür.

İşletmeler temel yetkinliklerini ağırlıklı olarak, odalar/housekeeping ve ön büro/resepsiyon bölümleri olarak görmektedirler. Bu bölümleri takiben restoran ve muhasebe bölümlerini de temel yetkinlikleri kapsamına alan iki otel tespit edilmiştir. Söz konusu bölümlerin dışında kalan güvenlik, satın alma, çamaşırhane, bilgi işlem bölümleri otel işletmeleri tarafından temel yetkinlik olarak görülmemektedir.

İşletmeler kendilerini rakiplerinden ayıran en önemli özelliğin hizmet kalitesi olduğunu düşünmektedirler. Hizmet kalitesini, otelin konumu, uygun fiyat ve otelin sunduğu aktivite imkanları takip etmiştir. Otelin konumu yapılan tatil türü ve otele ulaşım, uygun fiyat ise müşterinin en iyi hizmeti en uygun fiyat talebiyle ilişkilendirilmiştir. Otel işletmeleri, otel içerisinde müşterilerine sundukları aktiviteleri, go-kart, binicilik, teleferik vb. ile çeşitlendirme yolunda çalışmalar yapmaktadır.

Otel işletmelerinin çoğu idaresi zor olan işlerle başa çıkabilmek ve maliyetleri düşürmek amacıyla dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmiş yalnızca bir otel hizmet kalitesini artırmak amacıyla dış kaynak kullanımına yöneldiğini ifade etmiştir. İşletmeler temel yetkinliklere odaklanmak ve pazara ulaşma hızını artırmak amacıyla dış kaynak kullanımından yararlanmamaktadırlar.

Otel işletmelerinin büyük bir kısmı, dış kaynak kullanımından yararlandıkları bölümlerde müşteri şikâyetleri, müşteri sayısı veya müşteri memnuniyeti durumlarında herhangi bir farklılık olmadığını düşündüklerini belirtmiştir.

Otel işletmelerine dış kaynak kullanımından yararlandıkları bölümlerde dış kaynak kullanımının otel çalışanları üzerine olumsuz bir etkisi olup olmadığı sorusu genelde otel çalışanları üzerinde olumsuz bir etki yaratmadığı yönünde olsa da restoran bölümünde dış kaynak kullanımından yararlanan kimi işletme yöneticileri, çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi olduğuna inanmaktadır.

Otel işletmeleri otelin hangi bölümlerinde kesinlikle dış kaynak kullanımından yararlanmayacakları konusunda genelde ön büro/resepsiyon bölümü cevabını vermiştir, bu bölümü odalar ve muhasebe bölümleri takip etmiştir. Resepsiyon bölümünün otel ve müşteri arasındaki ilişkinin önemli bir parçası olduğuna vurgu yapılmış, müşteri memnuniyeti veya olumsuz görüşleri ile ilgili dönütlerin alınabilmesi, resepsiyon bölümünü otel işletmeleri açısından önemli kılmıştır. İşletmeler temel yetkinlikleri olarak gördükleri odalar bölümünün de müşteri memnuniyeti konusunda önemli olduğu düşüncesini savunduklarından, odalar bölümünde dış kaynak kullanımı uygulamalarından yararlanmak istememektedirler. Muhasebe/finansman bölümü ise işletmelerce temel yetkinlik olarak görülmesi de işletmenin gizli bilgilerini, kar/zarar durumunu bünyesinde barındırdığından işletmelerce dış kaynak kullanımının tercih edilmediği bölümler arasındadır.

Çalışmamızın bir diğer araştırma sorusunu oluşturan kısım, otel işletmelerinin temel yetkinlik olarak gördüğü bölümler, dış kaynak kullandığı bölümler ve kesinlikle dış kaynak kullanmayı tercih etmedikleri bölümler arasındaki ilişkidir. Otel işletmelerinin ağırlıklı olarak odalar, ön büro/resepsiyon bölümlerini temel yetkinlikleri olarak gördüğünü gözlemlemekteyiz ve buna bağlı olarak dış kaynak kullanımını kesinlikle tercih etmeyecekleri alanlar ise yine temel yetkinlikleri olarak kabul ettikleri ön büro ve odalar bölümleridir. Söz konusu bölümleri bir işletmenin gizli bilgilerini oluşturduğu düşüncesiyle

muhasabe/finansman bölümü takip etmektedir. Otel işletmeleri temel yetkinlikleri olarak gördükleri bölümlerde dış kaynak kullanımdan kaçınmakta ve bu bölümlerdeki faaliyetlere bizzat özen göstermek amacıyla kendileri yürütmektedirler. Muhasebe/finansman bölümü işletmeler için temel yetkinlik olarak kabul görmese de birçok yönetici tarafından işletmenin mahremi kabul edilmekte ve bu bölüm bilgilerinin paylaşılması doğru bulunmamaktadır. İşletmeler eğlence/animasyon, çamaşırhane ve bilgi işlem bölümlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmekte ve bu bölümlerle ilgili tedarikçi kalitesine önem vermektedirler. Özellikle çamaşırhane bölümünde dış kaynak kullanan işletmeler anlaşmalı oldukları tedarikçilerin Turizm Bakanlığı standartlarına uyması konusunda özen göstermektedirler.

Tüm bu bulgular ışığında otel işletmelerinin temel yetkinlik olarak gördükleri alanlarda dış kaynak kullanımına yönelmeyi tercih etmedikleri ve yine aynı alanlarda dış kaynak kullanımını gelecekte de tercih etmeyecekleri sonucuna varmak mümkündür. Bu bilgilere ek olarak otel işletmelerinin temel yetkinlik olarak görülen bölümler ile kesinlikle dış kaynak kullanımının tercih edilmediği bölümler arasında pozitif, temel yetkinlik olarak görülen bölümler ile dış kaynak kullanımından yararlandıkları bölümler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Gün geçtikçe artan tedarikçi sayısı, tedarikçilerin hizmet kalitesinin artması otel işletmelerinin dış kaynak kullanım karar sürecini olumlu yönde etkileyecek, pazarda ortaya çıkan yeni talepleri karşılamaları konusunda işletmelere daha esnek bir organizasyon imkânı sunacak ve bununla birlikte işletmelerin temel yetkinliklerine odaklanması konusunda faydalı olacaktır. Tüm bu unsurlar otel işletmelerinin müşterileri için değer yaratacaktır.

## KAYNAKLAR

Acar, Ö. (2018). Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* . Konya.

Akdoğan, A., & Karacaoğlu, K. (2003). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi* , 1-2.

Akdoğan, P., & Çirli, Y. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma . *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi Sayı 24* , 13-38.

Alkan, M. (2006). *Temel Yetenekler*. www.bilgiyönetimi.org.

Ankaralı, E. (2002). Başarılı Outsourcing İçin Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı? . *1.Outsourcing Zirvesi İstanbul*.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aytekin İnce, G., İlhan , İ., & Karacaoğlu, K. (2016). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları: Nevşehir İli Örneği. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi (International Journal of Business, Economics and Management Perspectives)* , 28-46.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*(17), 99-130.

Bekmezci, M. (2017). İşlem Maliyeti Teorisi. Ö. Turunç, & H. Turgut içinde, *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım* (s. 202). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Beytur, M. (2008). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısında Temel Kavramlar ve Türk Telekom Baş Bayılık Sistemi Üzerine Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 13-20.

Brandes, H., Lilliecreutz, J., & Brege, S. (1997). Outsourcing success or failure? *European Journal of Purchasing Supply Management* , s. 63-75.

Coşkun, R. (2002). Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı. İ. Dalay, R. Altunışık, & R. Coşkun içinde, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (s. 202). İstanbul: Beta Yayınevi.

Çalışkan, A. (2017). Kaynak Temelli Görüş Yaklaşımı. Ö. Turunç, & H. Turgut içinde, *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım* (s. 227). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çatı, K., Çömlekçi, İ., & Zengin, E. (2015). Dış Kaynak Kullanımının İşletme Finansal Performansına Etkisi: Düzce İli İöalat Sanayisinde KOBİ Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 17, 56-67.

Dalay, İ., Coşkun, R., & Altunışık, R. (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta.

Dirlik, O. (2008). Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörlerin Antalya İli Yöresinde Araştırılması. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 17.

Eraslan, H., & Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* , 307.

Esen, Ş. (2008). Otel İşletmeciliğinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Temel Yetkinlik. *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 290-294.

Gül, H. (2011). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). A. Bedük içinde, *Modern Yönetim Teknikleri* (s. 165). Ankara: Gazi Kitabevi.

Hacıoğlu, N., Karaman , S., & Şahin, B. (2008). Turizm İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma. F. Okumuş, & U. Avcı içinde, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (s. 186). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kaplinsky, R. (2000). Spreading The Gains From Globalisation: What Can Be Learned From Value Chain Analysis? *Institute of Development Studies*, 110.

Karadal , H., Yücekaya, P., & Saygın , M. (2014). İşlem Maliyeti Yaklaşımı ile Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkinin Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Yabancı Dil Kurslarında İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 25-37.

Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 12(21), 185.

Kesgin, M. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 9.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Genişletilmiş 15.Baskı.

Lam, T., & Han, M. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *Hospitality Management* 24 , 41-56.

Memili, E., Chrisman, J., & Chua, J. (2011). Transaction Costs and Outsourcing Decisions in Small and Medium- Sized Family Firms. *Family Business Review*, 47-61.



*Mevzuat Bilgi Sistemi.* (2019). [www.mevzuat.gov.tr: http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.20058948&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Turizm%20tesislerinin%20belgelendirilmesi](http://www.mevzuat.gov.tr:www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.20058948&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Turizm%20tesislerinin%20belgelendirilmesi) adresinden alındı

Oktay, E. (2006). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.* Konya.

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

Özbay, T. (2004). Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2004-27.*

Özdemir, H. Ö. (2010). Kamu Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma "Outsourcing"(Kafkas Üniversitesi Örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, 1-16.

Özdilek, G., & Kurşunluoğlu Yarımoğlu, E. (2017). The Impact of Outsourcing to a Firm's Performance. *Yasar University Graduate School of Social Sciences Master of Business Administration Programme.* İzmir.

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

Özgener, Ş. (2011). Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing. İ. Bakan içinde, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (s. 171-207). İstanbul: Beta Yayınları 2.baskı.

Özgener, Ş. (2013). Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing. İ. Bakan içinde, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (s. 189). İstanbul: Beta Yayınevi.

Özkoç, A. (2009). Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Öztürk, A., & Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi c* , 127-142.

Pearce, J., & Robinson, R. (2015). Stratejik Yönetim. M. Barca içinde, *Stratejik Yönetim.* İstanbul: Nobel Yayınevi.

Quelin, B., & Duhamel, F. (2003, October). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy. *European Management Journal Vol 21*, s. 647-661.

Rodriguez, T., & Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *Hospitality Management* 23, 297.

Saruhan, Ş., & Öncer Özdemir, A. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Sezer, A. (2009). Hastabe İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Hizmet Kalitesine Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.

Stenbacka, R., & Shy, O. (2003). Strategic Outsourcing. *Journal of Economic Behavior Organization*, s. 203-224.

Şahin, B. (2011). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Fonksiyonlarına Uygulanabilirliği. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 2, 86-106.

Tetik, N., & Ören, E. (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 74-86.

Tezel, Y. (1998). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Eskişehir.

Turan, A. (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımıyla İlişkilendirme . *Kafkas Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 1309-4289.

Turgut, H. (2012). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Ortaklık Kalitesinin Etkisi. *Ulusal Meslek Yüksek Okulları Çalıştayı ve Öğrenci Sempozyumu*.

Ülgen, H., & Mirze, K. (2010). İşletme Analizi. *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (s. 24). içinde İstanbul: Beta Yayınları.

Varlıoğlu, A., & Aydoğdu, G. (2017). Dış Kaynak Kullanımının Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Etkisi . *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı*.

Vaxevanou, A., & Konstantopoulos, N. (2014 ). The Implementation of Outsourcing Procedure in the light of Organizational Reality. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 148, 478-485.

Yavaş, G. (2011). İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 37.

Yılmaz, N. (2013). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı*. İstanbul .

Yılmaz, Ö. (2006). İşletmelerden Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 13.

Zengin, B., & Şen, L. M. (2008). Otel İşletmelerinde Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı (Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri). *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 111-116.



## **EKLER**

### **EK A. Görüşme Formu**

SORU 1: Bir otel işletmesinin temel yetkinliği/işini nedir?

SORU 2: Bir oteli diğer otellerden ayıran özellikler nelerdir? (Hizmet Kalitesi/Konumu/Mimarisi vb.)

SORU 3: Otelinizin hangi departmanlarında dış kaynak kullanımından yararlanıyorsunuz?

SORU 4: Otelinizi dış kaynak kullanımına yönlendiren faktörler hangileri olabilir? (Maliyetleri düşürmek/ Temel yetkinliklere odaklanmak ve pazara ulaşma hızını artırmak/ İdaresi zor olan işlevlerle başa çıkabilmek)

SORU 5: Dış kaynak kullanımından yararlandığınız bölümlerde müşteri şikâyetleri, müşteri sayısı veya müşteri memnuniyetinde bir farklılık oluyor mu?

SORU 6: Dış kaynak kullanımının otel çalışanları üzerinde olumsuz bir etkisi oluyor mu?

SORU 7: Otelinizin bölümlerinden, dış kaynak kullanımını kesinlikle tercih etmeyeceğiniz departmanlar hangileridir?

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Nadide Gizem GÜRSON DOLAR  
Doğum Yeri ve Tarihi : KIRŞEHİR 17.09.1991

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyet/Yayımlar : Uluslararası Şirketlerde Üst Düzey Yönetici Sağlama  
Politikaları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren 150 Şirket  
Üzerinde Bir Araştırma, 1.Uluslararası Karadeniz  
İşletmecilik Sempozyumu, 16-18 Mayıs 2016, Giresun,  
Tam Metin

Süreçlerle Yönetim Yaklaşımı Özel Sağlık Kuruluşunda  
Bir Araştırma, 3. International Congress of Tourism and  
Management Researches, 20-22 Mayıs 2016, Antalya,  
Tam Metin

Turizm İşletmelerinin İnsan Kaynakları Planlamasında  
Bilgi Sistemlerinin Rolü, 17. Ulusal Turizm Kongresi,  
20-23 Ekim 2016, Bodrum/Muğla, Tam Metin

Bartın İli Girişimcilerin Girişimcilik Desenlerinin  
Araştırılması, 1.Uluslararası Sosyal Beşeri ve Eğitim  
Bilimleri Kongresi, 22-23 Aralık 2017, İstanbul, Tam  
Metin

Aldığı Ödüller : Bartın İli Girişimcilerin Girişimcilik Desenlerinin  
Araştırılması, 1.Uluslararası Sosyal Beşeri ve Eğitim  
Bilimleri Kongresi, 22-23 Aralık 2017, İstanbul, Tam  
Metin, Ekonomi ve İşletme Alanında Sözel Sunum  
Birinciliği.

## **İş Deneyimi**

Stajlar : GMD Genel Mekanik Dizayn Müh. Müş. Tic. Ltd. Şti  
(2012)

Roketsan Bilgi Sistemleri Müdürlüğü (2013)

Projeler ve Kurs Belgeleri : Cisco Networking Academy – CCNA 1 (16.10.2011 –  
29.01.2012)

Cisco Networking Academy – CCNA 2 (16.10.2011 –  
29.01.2012)

Bilgisayar Programcılığı (Visual Studio C#)  
(04.03.2012- 27.05.2012)

Çalıştığı Kurumlar :

## **İletişim**

E-Posta Adresi : gursongizem@gmail.com

Tarih : 11/07/2019.(Tez sınav tarihi)