

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

**DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI,
RİSKLERİ ve PERFORMANSLARA ETKİSİ: ŞEHİR ve
SAHİL OTELLERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZÜMRÜT HATUN DEMİREL

TEZ YÖNETİCİSİ

YRD. DOÇ. DR. SEBAHATTİN YILDIZ

KARS-2013

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

**DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI,
RİSKLERİ ve PERFORMANSLARA ETKİSİ: ŞEHİR ve
SAHİL OTELLERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZÜMRÜT HATUN DEMİREL

TEZ YÖNETİCİSİ

YRD. DOÇ. DR. SEBAHATTİN YILDIZ

KARS-2013

Tez Onay Sayfası

T.C.

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Zümrüt Hatun DEMİREL'e ait Dış Kaynak Kullanımının Faydaları, Riskleri ve Performansa Etkisi konulu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesinin Ünvanı, Adı ve Soyadı

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ

Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜNER

Yrd. Doç. Dr. Elnur Hasan MİKAİL

İmza



Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../200 tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

UYGUNDUR

...../...../.....

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	3
1.1. Dış Kaynak Kullanım Kavramı Ve Tanımı	3
1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	4
1.3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Kavramlar	7
1.3.1. Değişim Mühendisliği	7
1.3.2. Stratejik Yönetim Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı.....	7
1.3.3. Küçülme.....	8
1.3.4. Temel Yetenekler	9
1.3.5. Alt Sözleşme	10
1.4. Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması	10
1.4.1. İkincil (Peripheral) Hizmetler	11
1.4.2. Yardımcı Şebeke (Network)	11
1.4.3. Tedarikçilerle Stratejik İşbirliği Oluşturma	12
1.4.4. Rakiplerle İle İşbirliği.....	12
1.5. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Teorik Yaklaşımlar	13
1.5.1. Kaynaklara Dayalı Teori (Resource Based Theory)	13
1.5.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi (Resource-Depence Theory)	13
1.5.3. İşlem Maliyet Teorisi (Transaction Cost Theory).....	14
1.6. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına İten Faktörler	15
1.6.1. Maliyetler	15
1.6.2. Esneklik	16
1.6.3. Yeni Pazarlar	16
1.6.4. Vizyon.....	17

1.6.5. Rakiplerden Kopmama	17
1.6.6. Değişen Değer Zinciri.....	17
1.6.7. Zamandan Tasarruf ve Hız Kazanma	17
1.7. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları.....	18
1.7.1. Maliyetlerin Düşmesi	18
1.7.2. Teknolojik Gelişmelere Uyum.....	18
1.7.3. Verimlilikte Artış	19
1.7.4. Öz Yetkinliklere Odaklanma.....	19
1.8. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri	20
1.8.1. İnovasyon Eğiliminin Azalması	20
1.8.2. Tedarikçilerin Pazara Girme Riski	21
1.8.3. Maliyetlerin Yeterince Düşmeme Riski	21
1.8.4. Esneklik Kaybı	22
1.8.5. Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi.....	22
1.8.6. Sendika ve Çalışanlarla Güven Ortamının Bozulması	22

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2. OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	25
2.1.Otel İşletmelerinin Tanımı Ve Özellikleri	24
2.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	27
2.2.1. Büyüklükleri Açısından	28
2.2.2. Sahiplik Durumları Açısından.....	28
2.2.3. Fiyat Düzeyleri Açısından	28
2.2.4. Kuruluş Yeri Açısından	29
2.2.5. Faaliyet Süreleri Açısından.....	29
2.2.6. Hukuksal Bakımdan Belirlenen Statüleri Açısından.....	30
2.2.7. Ulaştırma Araçları ile Bağlantıları Açısından.....	31
2.3. Otel İşletmelerinin Yıldız Sayılarına Göre Sınıflandırılması	31
2.3.1. Bir Yıldızlı Oteller.....	32
2.3.2. İki Yıldızlı Oteller	32
2.3.3. Üç Yıldızlı Oteller	33
2.3.4. Dört Yıldızlı Oteller.....	33
2.3.5. Beş Yıldızlı Oteller.....	35

2.4. Otel İşletmelerindeki Bölümler Ve Dış Kaynak Kullanımı.....	35
2.5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Departmanlar	36
2.5.1. Odalar Bölümü	38
2.5.2. Satış Pazarlama Bölümü	39
2.5.3. Yiyecek İçecek Bölümü.....	39
2.5.4. İnsan Kaynakları Bölümü	40
2.5.5. Güvenlik Bölümü	41
2.5.6. Muhasebe Bölümü.....	42
2.5.7. Teknik Hizmetler Bölümü	42
2.5.8. Eğlence ve Animasyon Bölümü	43
2.5.9. Bilgi İşlem Bölümü	43
2.6. Faaliyet Süresi Bakımından Oteller.....	44
2.7. İlgili Literatür	46
2.7.1. Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Yurtiçi Araştırmalar	46
2.7.2. Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Yurtdışı Araştırmalar	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ

3. ARAŞTIRMA VE ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ	57
3.1. Araştırmanın Tasarımı	55
3.1.1. Araştırmanın Amacı	55
3.1.2. Araştırmanın Önemi	55
3.1.3. Araştırmanın Katkısı.....	56
3.1.4. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırları	56
3.1.5. Araştırmanın Yöntemi	56
3.1.6. Araştırmanın Ölçekleri	57
3.1.7. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri.....	58
3.2. Bulgular.....	58
3.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	59
3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler	61
3.2.3. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	64
3.2.4. Korelasyon Analizi	68
3.2.5. Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testleri	68
3.2.6. Yıldız Sayılarına Göre Farklılık Testleri	72

3.2.7. Faaliyet Sürelerine Göre Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları	75
3.2.8.Faaliyet Sürelerine Göre Kritik Nitelikteki Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları	75

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuç ve Tartışma	84
Öneriler	87
KAYNAKÇA	89
ÖZGEÇMİŞ	99

ÖZET

Araştırmanın amacı faaliyet süresine göre sürekli hizmet veren şehir otelleri ile mevsimlik hizmet veren sahil otellerinin dış kaynak kullanımı uygulamalarından bekledikleri faydaların, risklerin ve performansların farklı olup olmadığıdır. Ayrıca diğer bir amaç da faaliyet sürelerine göre otellerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının ve stratejik nitelikte olan dış kaynak kullanımı uygulaması yapılmaması gereken işlerin farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise Ankara ve Antalya’da hizmet veren otellerde dış kaynak kullanımı uygulama farkı ve önemini belirtmek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda faaliyet süresine göre dış kaynak kullanımı faydaları, riskleri ve performansları boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçlarına göre mevsimlik otellerin sürekli otellere göre anlamlı olarak daha fazla dış kaynak kullanımından fayda elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Ancak araştırmanın sonucuna göre hem mevsimlik hem de sürekli otellerin dış kaynak kullanımı konusunda yaşadıkları riskler farklı değildir.

Faaliyet süresine göre dış kaynak kullanımı otel performansı açısından farklılık göstermektedir. Mevsimlik oteller yöneticileri sürekli otellere göre anlamlı olarak daha fazla dış kaynak kullanımından performans elde ettiklerini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Otel İşletmeleri, Fayda, Performans, Risk,

ABSTRACT

The aim of the study is to investigate whether benefits, risks and performances expected from outsourcing of city hotels providing continuous service and seasonal beach hotels is different or not. Another purpose of this research is to find out if outsourcing of the hotels according to operating times differs from the business in which strategic outsourcing should not be used.

In the action part of the research, it was aimed to stress the differences and significance of outsourcing of the hotels in Ankara and Antalya. At the end of the study, according to the analysis of the benefits, risks and performances of the outsourcing according to operating time as regards to whether there is a significant statistical difference, it was revealed that seasonal hotels utilize significantly much more outsourcing than the continuous hotels. However according to the results of research on the use of both seasonal and continuous hotels experienced in the use of outsourcing risks are no different.

Outsourcing according to operating times varies. Seasonal hotels expressed that they gained significantly much more performances out of outsourcing than the hotels providing continuous service.

Keywords: Benefit, Hotel Management, Outsourcing, Performance, Risk,

ÖNSÖZ

Dış kaynak kullanımı, günümüz piyasalarında rekabetin artması ve rekabet etme şartlarının zorlaşması sebebiyle işletmelerin zaman içinde geliştirdikleri bir yönetim stratejisidir. Temel yeteneklerini tamamlayan işletmeler bu yetenekler dışında kalan faaliyetlerde tedarikçi işletmelerin sunduğu hizmetlerden yararlanma imkanı bulmuşlardır. Dış kaynak kullanımı bu anlamda hem uzmanlığın getirilerinden faydalanma hem de çıktılarının kaliteli ve uygun maliyetle piyasaya sürülebilmesi açısından avantajlar sağlayan bir tekniktir.

Turizm sektörü dış kaynak kullanımı stratejisinin uygulandığı sektörlerden biridir. Otel işletmeleri de yapısı itibariyle dış kaynak kullanımına uygundur ve farklı departmanlarda dış kaynak kullanımına gidilmektedir. Bu çalışmada mevsimlik ve şehir otellerinin dış kaynak kullanım farkı ve önemini belirlemek amaçlanmıştır. Performansa katkı sağlayan dış kaynak kullanım uygulamalarının ve sonuçlarının sektördeki diğer işletmelere örnek teşkil etmesi hedeflenmiştir. Buna ek olarak literatürde şehir ve sahil otellerinin dış kaynak kullanımı açısından karşılaştırılması ile ilgili çalışmaların eksikliği de göze çarpmaktadır. Bu çalışmayla literatüre az da olsa katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmam sırasında, dış kaynak kullanımını araştırma konusu olarak seçmemde ve çalışmalarımnda her türlü desteği sunan tez danışmanı sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ'a; tezin analiz kısmında değerli vakitlerini ayırarak yardımlarını esirgemeyen hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hülya BAKIRTAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Mutlu UYGUN'a, tezin her aşamasında yardımcı olan tüm mesai arkadaşlarıma, hayatımın her döneminde özellikle yüksek lisans çalışmalarım boyunca sabrı ve yardımı için değerli eşim M.Bahaddin DEMİREL'e ve biricik yavrum Hikmet Eren DEMİREL'e teşekkürü bir borç bilirim.

Kars, 2013

Zümrüt Hatun DEMİREL

TABLolar LİSTESİ

Tablo:1 Gelir/Gider Dağılım	26
Tablo 2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Bölüm ve Faaliyetler..	37
Tablo 3.1. Demografik Özellikler.....	60
Tablo 3.2. Fayda Algılarıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	61
Tablo 3.3. Risk Algılarıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 3.4. Performans Algıları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 3.5. En Fazla Yararlanılan Dış Kaynak Kullanımı Faaliyetleri.....	63
Tablo 3.6. Kritik Önemdeki ve Dış Kaynak Kullanımı Yapılmaması Gereken Faaliyetler	64
Tablo 3.7. Dış Kaynak Kullanımı Faydaları İçin KMO Ve Bartlett Testi.....	64
Tablo 3.8. Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Faktör Analizi Sonuçları	65
Tablo 3.9. Dış Kaynak Kullanımı Riskleri İçin KMO ve Bartlett Testi	65
Tablo 3.10. Dış Kaynak Kullanımı Riskleri Faktör Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 3.11. Dış Kaynak Kullanımı Performansları İçin KMO Ve Bartlett Testi.....	66
Tablo 3.12. Dış Kaynak Kullanımı Performansı Faktör Analizi Sonuçları	67
Tablo 3.13. Ölçeklerin Güvenilirlik Skorları	67
Tablo 3.14. Değişkenler Arası İlişkiler	68
Tablo 3.15. Faaliyet Süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Ortalamaları..	69
Tablo 3.16. Faaliyet süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Faydalarının Farklılık Testi.....	69
Tablo 3.17. Faaliyet Süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Riskleri Ortalamaları	70
Tablo 3.18. Faaliyet Süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Risklerinin Farklılık Testi	70
Tablo 3.19. Faaliyet Süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Performanslarının Ortalamaları.....	71
Tablo 3.20. Faaliyet süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Performanslarının Farklılık Testi	71
Tablo 3.21. Yıldız Sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Ortalamaları ..	72
Tablo 3.22. Yıldız Sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Faydalarının Farklılık Testi.....	72
Tablo 3.23. Yıldız Sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Riskleri Ortalamaları	73

Tablo 3.24. Yıldız Sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Risklerinin Farklılık Testi	73
Tablo 3.25. Yıldız Sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Performanslarının Ortalamaları.....	74
Tablo 3.26. Yıldız Sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Performanslarının Farklılık Testi	74
Tablo 3.27. Faaliyet süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Farklılıkları	75
Tablo 3.28. Faaliyet süresine Göre Kritik Nitelikteki Dış Kaynak Kullanımı Farklılıkları.....	76
Tablo 3.29. Faaliyet süresine Göre Bilgi İşlem Hizmetinin Farklılık Testi.....	77
Tablo 3.30. Faaliyet süresine Göre Güvenlik Hizmetinin Farklılık Testi.....	77
Tablo 3.31. Faaliyet süresine Göre Animasyon Hizmetinin Farklılık Testi	78
Tablo 3.32. Faaliyet süresine Göre Çamaşırhane Hizmetinin Farklılık Testi.....	78
Tablo 3.33. Faaliyet süresine Göre Sauna ve Fitness Hizmetinin Farklılık Testi	79
Tablo 3.34. Faaliyet süresine Göre Diğer (İlaçlama) Hizmetinin Farklılık Testi.....	79
Tablo 3.35. Faaliyet süresine Göre Bilgi İşlem Hizmetinin Farklılık Testi.....	80
Tablo 3.36. Faaliyet süresine Göre Satış Pazarlama Hizmetinin Farklılık Testi	81
Tablo 3.37. Faaliyet süresine Göre Toplantı-Banket Hizmetinin Farklılık Testi.....	81
Tablo 3.38. Faaliyet süresine Göre Satınalma Hizmetinin Farklılık Testi.....	82
Tablo 3.39. Faaliyet süresine Göre Resepsiyon-Rezervasyon Hizmetinin Farklılık Testi.....	82
Tablo 3.40. Hipotez Testi Sonuçları	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	6
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	58

GİRİŞ

Üçüncü bin yılın iş dünyasının kuralları bilgi, değişim ve gelecek odaklılık temel kavramları üzerinde durmaktadır. Özellikle iş hayatının her alanında kendini gösteren bu değişim olgusu, değişmeyen tek gerçeği ifade etmektedir. Bugünün iş dünyasında ayakta kalabilmenin ön koşullarından birisi de değişken bir örgüt yapısına sahip olabilmektir. Bunu gerçekleştirmek için işletmeler yeni yönetim eğilimlerinden biri olan dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedirler. Dış kaynaklardan yararlanma özellikle son yıllarda oldukça artmıştır. Uygulamanın artan önemine bağlı olarak asıl faaliyet alanı dış kaynaklardan yararlanma danışmanlığı olan girişimler ortaya çıkmaktadır (Genç 2004: 219).

Artık günümüz piyasasında rekabetin artması ve rekabet etme şartlarının da zorlaşması sebebiyle işletmelerin piyasada kalabilmesi için yönetim anlayışında yaşanan gelişmelerin takip edilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Yeni gelişmeleri takip etmeyen işletmelerin rekabet güçleri zayıflamakta, gerek mamul ve hizmet kalitesi açısından gerekse fiyat açısından rakipleri ile baş edemez duruma gelmektedirler. Dış kaynaklardan yararlanma bu anlamda hem uzmanlığın getirilerinden faydalanma hem de çıktılarının kaliteli ve uygun maliyetle piyasaya sürülebilmesi açısından önemli avantajlar sağlayan bir teknik olarak kabul edilmektedir (Hacıoğlu ve diğ. 2008: 177).

Dış kaynak kullanımı üzerine yapılan birçok çalışma bu yöntemin, doğru uygulanması ile işletmelere birçok avantaj sağlarken bunun yanı sıra yanlış uygulanması durumunda da işletmeleri dezavantaj ile karşı karşıya getirebileceğini ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden avantajları bakımından önemli bir yöntem olan dış kaynak kullanımı ile ilgili rekabet ortamında müşteri tatmininin sağlanması adına sektörler üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. Bilindiği üzere otel işletmeleri yapısı itibarıyla dış kaynak kullanımına uygundur. Otel işletmelerinde farklı departmanlar dış kaynak kullanımına gidebilmektedir. Dış kaynak kullanımının başlangıçta özellikle kıyı otellerinde hızlı bir şekilde gelişmesine rağmen bu sistemin sonraki zamanda şehir otellerinde de kullanılmaya başlanması söz konusu bu uygulamanın hem şehir hem de kıyı otellerinde kullanımına ve etkinliğine ilişkin mevcut durumun ortaya konulması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı mevsimlik ve şehir otellerinde dış kaynak kullanımı farkı ve önemini belirlemeye yöneliktir. Başarılı dış kaynak kullanımı için gerekli niteliklerin belirlenmesi ile sonuçların

sektördeki diğer işletmelere örnek teşkil etmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca turizm endüstrisindeki otellerin farklı departmanlarda dış kaynak kullanımına yönelik yerli ve yabancı literatürde yapılan araştırma azlığı, bu konuda araştırma yapmayı gerekli kılmıştır. Bu çalışmada azda olsa literatüre katkı sağlamayı hedeflenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; dış kaynak kullanımı tanımı, gelişimi, dış kaynak kullanımı ile ilgili kavramlar, dış kaynak kullanımının sınıflandırılması, dış kaynak kullanımına ilişkin teorik yaklaşımlar, dış kaynak kullanımına iten faktörler, dış kaynak kullanımının faydaları ve dış kaynak kullanımının sakıncalarına,

İkinci bölümünde; otel işletmelerinin tanımı ve özellikleri, otel işletmelerinin sınıflandırılması , otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre sınıflandırılması otel işletmelerinde bölümler ve dış kaynak kullanımı, otel işletmelerinin uygulandığı departmanlara, üçüncü bölümde; araştırmanın tasarımına ve bulgularına ve son bölümde; sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. Dış Kaynak Kullanım Kavramı ve Tanımı

Dış kaynak kullanımıyla ilgili literatürde birçok tanım olmakla birlikte, en geniş anlamıyla dış kaynak kullanımı; işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşıp, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlamak suretiyle değer yaratması olarak tanımlanabilir (Ataman 2003: 19).

Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı işletmelerin kendi işine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise organizasyon dışındaki bu konuda uzmanlaşmış işletmeler aracılığı ile gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde gerçekleştirmesine olanak sağlayan bir strateji olarak görülmektedir (Tanyeri ve Fırat 2005: 269).

Ecerkale ve Kovancı (2005:70) ise dış kaynak kullanımını, “bir işletmenin sunmayı düşündüğü bir servisi kendi bünyesinde üretmeyip, bu servisin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka bir firmaya bırakmasıdır” şeklinde tanımlamıştır.

İşletmelerin temel yetenekleri dışında kalan ve işletme içerisinde gerçekleştirilebilen faaliyetlerin dışarıdan bir tedarikçiye aktarılması olarak tanımlanabilen dış kaynak kullanımı birçok işletme tarafından uygulanan stratejik bir yönetim anlayışıdır (Karahana 2009: 186). Bu anlayış organizasyonun diğer organizasyonlardan girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlanması temeline dayanır. Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı organizasyonun diğer organizasyonlardan girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır (Coşkun 2002: 199).

Dış kaynak kullanımı daha geniş olarak şu şekilde tanımlanabilir: Organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek yeni faaliyetlerde bulunma ve sonuç olarak asgari emek ve maliyet azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade eder (Türksoy ve Türksoy 2007: 83). Bu kapsamda dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesi ya da işletmelerin belli ticari fonksiyonlarını işletme dışından bir gruba devretmesi olarak tanımlanabilir (Türksoy ve Türksoy 2007: 83). Bir diğer anlamı ise, işletmelerin kendilerine rekabet

avantajı sağlamak için öz yetenekleriyle ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan bütün işleri öz yetenekleri kendilerininkinden üstün olan işletmelere yaptırarak tedarik etmeleri şeklindedir (Ertürk 2000: 284).

Ürün odaklı düşünüldüğünde ise dış kaynak kullanımı, “bir malı veya hizmeti üretmekten çok bu mal ve hizmeti başka işletmelerden daha ucuza ve kaliteli olarak satın alan bir yönetim sistemi çalışmasıdır” şeklinde tanımlanabilir (Okumuş ve İsfendiyaroğlu 2002: 230)

Dış kaynak kullanımı, bir kuruluşun sürekli yinelenen faaliyetlerini ve karar verme haklarını bir sözleşme ile çerçevesini belirleyerek dışarıdan bir kuruluşa devretmesi eylemidir (Greaver 1999: 3).

Dış kaynak kullanımının faaliyetler boyutunun yanında işletme ile ilgili boyutu da vardır. Bu konuyla ilgili Greaver (1999: 3) şöyle görüş bildirmiştir: “Bu faaliyetler ve karar verme hakları dinamik bir süreç olduğundan bu eylem yazıya dökülerek bir danışman eşliğinde hayata geçirilir. Pratikte sadece faaliyetlerin değil bunun yanı sıra üretim faktörleri ve karar destek sistemlerinin de devredilmesi sorunlara yol açabilmektedir. Üretim faktörleri insan, tesis, ekipman, teknoloji ve diğer varlıkları kapsayarak faaliyetleri meydana getiren kaynakların bütünüdür. Karar verme hakları ise işletme adına tüm faaliyetlerle ilgili karar verme sorumluluğunun dışarıdan bir kuruluşa devredilmesidir”.

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Dış kaynak kullanımının işletmelerde ne zaman uygulanmaya başlandığına dair literatürde kesin bir tarih olmamakla birlikte, dış kaynak kullanımının eski tarihlerden beri uygulandığı bilinmektedir (Corbett 2004: 14). Dış kaynak kullanımı uygulamalarını kanıtlayan belgelerin varlığı Roma dönemine kadar uzanmaktadır. Buna göre, resmi olarak dış kaynak kullanımının Roma döneminde vergi toplama işinin verimli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi amacıyla yönetim dışına verilmesine kadar geriye gittiği düşünülmektedir (Kakabadse ve Kakabadse 2002: 189).

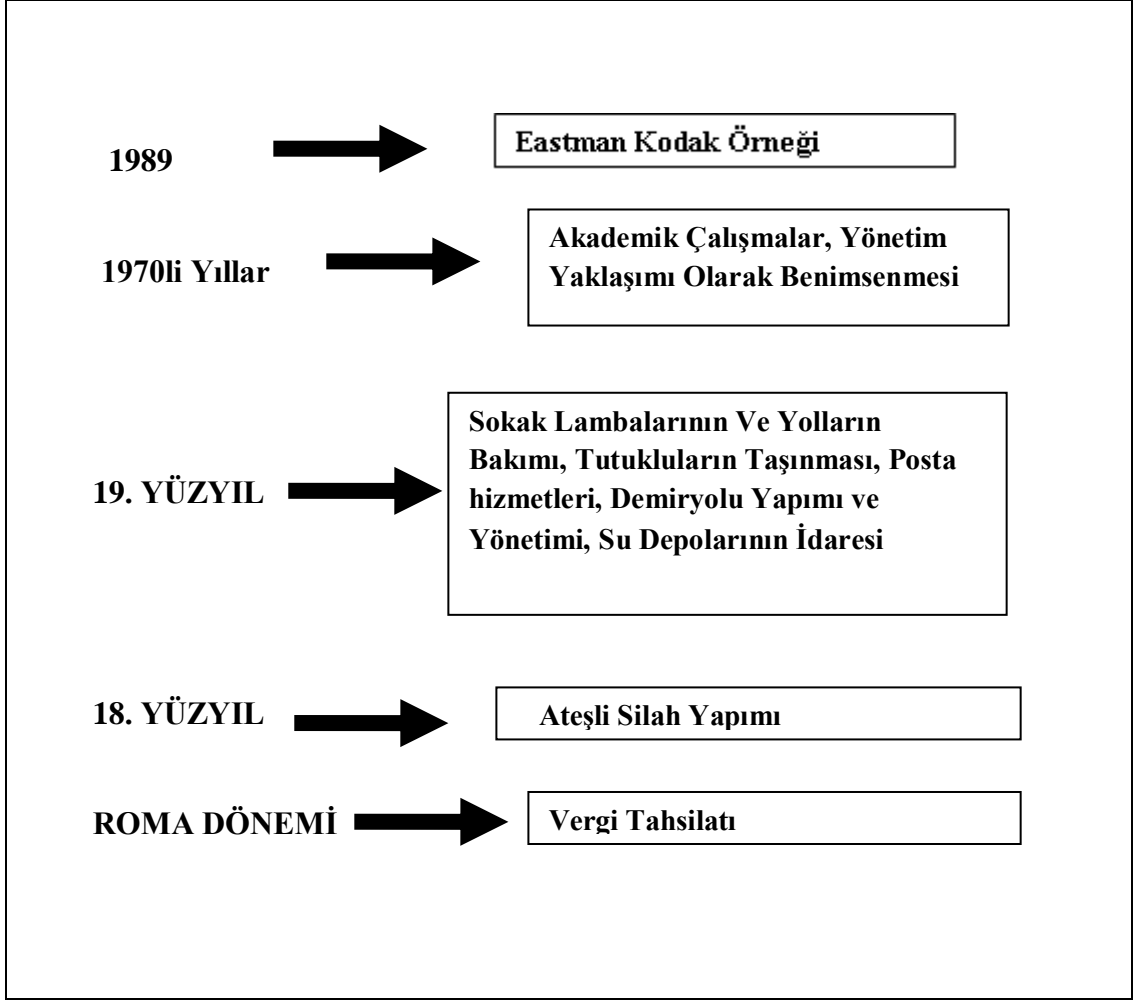
Dış kaynak kullanımı, sanayileşme hareketi ile daha da yaygınlaşarak birçok üretim alanında kullanılmaya başlanmıştır (Maynard 2004: 79’den akt. Pınar ve diğ. 2002: 9). 18. ve 19. Y.Y.’da ise ateşli silahlar için metal aksamaların üretilmesi işlerinin dışarıdaki işletmelere verilmesi de diğer bir uygulama örneği olarak

görülmektedir (Domberger 1998'den akt. Edick 2003: 11). İngiltere'de Sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve kamu yollarının bakımı devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere devredilmiştir. Yine 19. Y.Y. ABD'de ve Avustralya'da posta hizmetlerinin özel işletmelere verilmesi, Fransa'da demiryolları yapımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi, devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki dış kaynak kullanımı ilişkilerine örnek oluşturmaktadır (Kakabadse ve Kakabadse 2002: 189; Edick 2003: 12).

Sanayi devrimi sonrası, tüm sektörlerde artan rekabet ve gelişme hızına paralel olarak işletmelerin esnek bir yapıya kavuşmak istemeleri, söz konusu bu faaliyeti, izlenebilecek etkin bir yönetim stratejisi haline getirmiştir. Nitekim zaman içerisinde türü ne olursa olsun tüm işletmeler pazarda daha rekabetçi olmak için en iyi yaptıkları işe odaklanıp, diğer konularda ise, pazarda o işi kendilerinden daha iyi yapabileceklerine inandıkları diğer işletmelerin kaynaklarından yararlanmaya yönelmişlerdir (Pelit 2007. 30).

1980'li yılların sonunda ise Avrupa ve Amerika'da liberalizmin baş göstermesi ile Japon efsanesine bağlı “*Biz*” duygusu temelli Toplam Kalite Yönetimi ve bununla örtüşmeyen “*Dış kaynak kullanımı, Stratejik Küçülme*” gibi liberalizme bağlı yaklaşımlar benimsenmeye başlanmıştır (Coşkun 2002: 68). İşletmeler, 1980'lerdeki küresel durgunluk yüzünden “*maliyetlerini azaltmak*” için dış kaynak kullanıp küçülerek asıl faaliyet alanlarında hizmet vermeyi sürdürmüşler, 1990'lı yıllarda ise uygulamanın “*maliyet azaltma amacı dışındaki diğer faydalarını ve fırsatlarını*” da hissetmeleri ile esnek bir yapıda dış kaynak kullanımını stratejik olarak da uygulamaya başlamışlardır (Özdoğan 2006: 35).

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine bakıldığında literatürde tam bir fikir birliğine varılamadığından dolayı ve farklı yazarların konuyu kendi ülkelerindeki gelişim boyutları ile ele aldıkları görülmektedir. Ancak, genel olarak bakıldığında, dış kaynak kullanımının insanlık tarihi kadar eski olduğu ve yiyecek, araç ve ev gereçlerinin üretimi ve satışı ile başladığı söylenebilir (Maynard 2004'den akt. Pınar ve diğ. 2002: 9).



şekil 1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Karahan (2009), “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12(21), s.186

Dış kaynak kullanımı uygulamada bu kadar eskilere dayanmasına karşın akademik anlamda çalışmaların başlaması yaklaşık olarak 25 yıllık bir süre öncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda düşünülürse aslında dış kaynak kullanımına akademik camianın ilgi göstermesinin gecikmiş olduğunu söylenebilir. Dış kaynak kullanımı artık bir fenomen haline gelmiş, sadece uygulamacıların değil akademisyenlerin de dış kaynak kullanımını stratejik bir karar olarak görmesi ile birlikte bu konuya gösterilen ilgi artmıştır.

1.3. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Kavramlar

1.3.1. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği; “herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniği” olarak tanımlanmaktadır (Aktan 2003: 3).

Dış kaynak kullanımında da amaç değişim mühendisliğinde olduğu gibi işletmenin kaynaklarını gözden geçirip yapı, süreç, sistem ve uygulanan politikaları değiştirerek işletme performansını artırmaya hizmet etmektir. Bu kapsamda dış kaynak kullanımı değişim mühendisliği uygulamaları içinde yapılacak değişikliklerin sadece birini oluşturmaktadır. Bu bağlamda dış kaynak kullanımı ile değişim mühendisliği arasında neden sonuç ilişkisi (değişim mühendisliği=neden, dış kaynak kullanımı=sonuç) olduğu söylenebilir (Özdoğan 2006: 6).

1.3.2. Stratejik Yönetim Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı

Stratejik yönetim, çevresel fırsatlar ve tehditlerin yakından izlenerek değerlendirilmesi ve organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi gerekliliğini vurgular. Stratejik yönetim, organizasyonun kendisine rekabet avantajı sağlayan yetkinliklerini saptayarak bu yetkinlik üzerine odaklanmayı öngörür. Stratejik yönetimin argümanlarından birisi olan dış kaynak kullanımı işletmelerin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise uzmanlaşmış firmalardan yararlanma yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir (Çakıcı 2000:162).

Arnold'a (2000) göre, stratejik yönetim bakış açısıyla, örgütlerin değer yaratma faaliyetleri sadece örgüt içinden değil, dış kaynak kullanımı gibi yöntemlerle örgüt dışından da sağlanabilmektedir. Genel dış kaynak kullanımı modelinde, dört temel öge bulunmaktadır. Bunlar dış kaynak kullanımının konusu, dış kaynak kullanımının nesnesi, dış kaynak kullanım ortağı ve dış kaynak kullanımının tasarımıdır. Dış kaynak kullanımının konusu dış kaynak kullanımını planlayan (ya da planlamayan) ekonomik kurumdur. Dış kaynak kullanımının nesnesi, dışarıdan sağlanabilecek faaliyetler veya faaliyet sonuçlarıdır. Bu faaliyetler işletmenin en temel yeteneği ile tek seferlik gerçekleştirilecek faaliyetleri arasında bir dereceye

sahip olabilir. Dış kaynak kullanımı ortağı ise, bu faaliyetleri işletme adına gerçekleştirebilmeye aday diğer işletmelerdir. Dış kaynak kullanımı tasarımı, stratejik bir karar olan dış kaynak kullanımı sürecinin önceden planlanmasıdır (Arnold 2000: 24'den akt. Dirlik 2008: 7).

Dış kaynak kullanımının son yıllarda ülkemizde gelişimine paralel olarak konaklama işletmeleri de bu stratejik yönetim yaklaşımını çeşitli departmanlarda sıkça uygulamaya başlamıştır. Daha çok çamaşır yıkama hizmetlerinin dışarıya verilmesi şeklinde dış kaynak kullanımına giden konaklama işletmelerinde güvenlik hizmetleri, teknik hizmetler, odalar bölümü içerisindeki birtakım faaliyetler, insan kaynakları ve muhasebe alanındaki çeşitli uygulamalar için dış kaynaklara başvurulduğu görülmektedir (Zorlu 2008: 1).

1.3.3. Küçülme

Genel bir tanım yapılacak olursa küçülme; örgütün kapasite veya farklılaşma düzeyinde meydana gelen indirim şeklindedir (Genç 2005: 215).

Diğer bir tanıma göre küçülme, “ bir örgütün verimlilik ve/ ya da etkinliğini artırmak için bilinçli olarak kalıcı bir biçimde personel azaltması, temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlere ilişkin bölüm ya da birimlerin kapatılması ve tüm iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesini içeren ve temelde esneklik ve rekabet kazandırmaya yönelik faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Budak 2004: 212).

Bir işletmenin küçülmesi demek ise, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler sonucunda personel sayısının, maliyetlerinin ve iş süreçlerinin azalması anlamına gelir. Bu anlamda küçülmenin temel amaçları: maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede yanıt verebilmek,, daha çok sonuca dönük çalışmak, daha çok müşteri ihtiyacına odaklanmak, personel güçlendirilmesini hızlandırmak, verimliliği arttırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak ve sinerjiyi arttırmak olarak sıralanabilir (Genç 2005: 215).

İşletme boyutunda yapılacak küçülme, işletme kapasitesinin düşürülmesi şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, etkinliği artırmak için işletmede yer alan faaliyetlerin bazılarının dışarıdan tedarik edilmesi şeklinde de olabilmektedir. Bu kapsamda, dış kaynak kullanımının küçülme konusunda uygulanabilecek

alternatiflerden biri olduğu söylenebilir. İşletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin sınırlı olduğu düşünülürse, her firmanın bazı işlerini, kendisinin dışındaki firmalara yaptırma eğilimi, ekonomik rasyonelliğin de gereğidir. Böylece firma kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekleriyle ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka firmalara yaptırmakta; bu yoldan hem kaynak tasarrufu sağlamakta hem de örgütsel yapı olarak küçülmekte ve kendisinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatını elde etmektedir (Mucuk 2006: 198).

1.3.4. Temel Yetenekler

Her işletmede bulunabilen veya kolaylıkla sahip olunabilecek varlık ve yetenekler, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yeterli değildir (Ülgen ve Mirze 2006: 120).

İşletmeler için özellikle geleceğe yönelik faaliyetlerini planlamak için temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemek de bir o kadar önemli bir konudur. İşletmelerin temel yetenekleri sayıca çok fazla değildir. Eğer bir işletme için 50-60 gibi rakamlarla temel yeteneklerden bahsediliyorsa çok büyük bir ihtimalle bunlar temel yetenekler değil işletmenin sahip olduğu becerilerdir. Bunun tersi olarak da sadece bir iki yetenekten bahsediliyorsa bu da temel yeteneklerin içinden çıkarılması gereken genel bir yetenektir. İşletmelerde normal olarak belirlenebilecek temel yetenek sayısı 5-15 arasında değişebilmektedir. İşletmeler temel yeteneklerini belirlerken çok dikkatli hareket etmek zorundadırlar. (Sevim ve diğ. 2008: 4). Temel yetenek, daha çok işletmenin soyut değerlerinden oluşmaktadır. Yani işletmenin fiziki unsurları işletmenin temel yetenekleri olarak ifade edilmemektedir (<http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/> , 15.05.2012).

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki faaliyetlerini taşeron firmalara devredebilir. Böylece işletmeler küçülerek daha etkili bir yönetime ulaşır, taşeron firmanın maliyet avantajını kullanır ve rekabet üstünlüğü sağlar (Çevik 2006: 36).

Küreselleşme ile hızla değişen ve gelişen ekonomik koşullar bu değişime ayak uyduramayan işletmelerin başarı şansını azaltmaktadır. Yeteneklerini geliştiren, diğerlerinden farklı olan, kaliteli hizmet üreten işletmeler gelişirken, diğerleri başarısız olmaktadır. Günümüzde işletmelerin belli bir alanda uzmanlaşmaları,

temel yeteneklerini geliştirmeleri, çağdaş yönetim stratejileri kullanmaları ile mümkündür. Bu bağlamda dış kaynak kullanımı, temel yeteneklerin gelişmesi ve uzman hizmet tedariki açısından, firmalara rehber olabilecek yönetim araçlarındandır. Günümüzün yönetim uygulamalarının etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine has bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynak kullanıma tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization), hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır (Koçel 1998: 298).

1.3.5. Alt Sözleşme

Büyük ve kurumsallaşmış turizm işletmeleri ile küçük ölçekli yerel işletmeler arasında dış kaynak kullanımı, alt sözleşme veya diğer düzenlemelerle iş bağlantıları kurulmasında ve küçük ölçekli işletmelerin ekonomik güçlerinin artırılmasında kilit nokta olarak görülmektedir (Kirsten ve Rogerson 2002: 32'den akt: Kesgin 2005: 86).

Turizmdeki dış kaynak kullanımı fırsatları ağırlama faaliyetleri olan yiyecek temini, el sanatları (handcrafts), çamaşır yıkama hizmetleri, mobilya üretimi, taşıma (ulaşım) hizmetleri ve rehberlik olarak tanımlanmıştır (Kesgin 2005: 40). Kenya'da turizm işletmelerinin % 31'i faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynak kullanımıyla sağlamaktadır. Özellikle büyük tur operatörleri taşıma, güvenlik, hava ve balon safarisi gibi özel turlarda taşeronluk (subcontracting) hizmetlerinden yararlanmaktadırlar. Ayrıca Kenya'nın önde gelen otelleri mobilyalarını % 95 oranında yerel üreticilerden sağlamaktadırlar (Kirsten ve Rogerson 2002: 32).

1.4. Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması

Günümüzde gitgide yayılmakta olan dış kaynak kullanımının başlangıç noktası ikincil hizmetler olarak görülmektedir. İkincil hizmetlerin içerisinde yemekhane, kafeterya, güvenlik, temizlik vb. işler girmektedir. Birçok işletme çok fazla getirisi olmadığını, kendine yük getirdiğini düşündüğü bu hizmetleri dış kullanarak yaptırmakta ve bunların dışında kalan tüm işleri, ürünün veya hizmetin başlangıcından sonuna kadar kendileri yapmaktadır. İşletmelerin ikincil hizmetlerde

dış kaynak kullanmasındaki en önemli nedenlerinden biri de sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini ve verimliliği arttırmaktır.

Budak ve Budak (2004)'ın, dış kaynak kullanımı türlerini, basit ve karmaşık işlerde dış kaynak kullanımı olarak ikiye ayırdıkları görülmektedir. Basit işler olarak adlandırılan faaliyetler genel olarak işletmenin ikincil faaliyetleri ve detaylı sözleşmeler gerektirmeyen işler olarak tanımlanmaktadır. Karmaşık işler ise, işletmenin ana faaliyetleri kadar önemli olan işleri kapsayan ve ayrıntılı sözleşmeler içeren faaliyetleri kapsamaktadır. Buna göre dış kaynak kullanımı türleri, işletmelerin dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetleri ve tedarikçi işletme ile ilişkileri açısından dört grupta toplanabilmektedir. Bunlar, ikincil (peripheral) hizmetler, yardımcı şebeke (network), tedarikçilerle stratejik işbirliği oluşturma ve rakiplerle işbirliği olarak sıralanabilir (Budak ve Budak 2004: 208).

1.4.1. İkincil (Peripheral) Hizmetler

Birçok işletme yemekhane, temizlik, kafeterya gibi ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek kalan diğer faaliyetleri kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirmektedir. Böylece işletmeler ikincil işler için personel istihdam etmemekte ve kendi işlerine odaklanarak esnek bir yapıya kavuşabilmektedirler (Özdoğan 2006: 10).

1.4.2. Yardımcı Şebeke (Network)

Genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir yöntem olan yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkezîyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koşullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Özdoğan 2006: 49). Bu tip dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek olarak IBM firması verilebilir. Bu kapsamda IBM, esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için işletme hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluşturmuştur. Bu oluşturulan takımlar son derece hızlı değişen ileri teknoloji pazarı karşısında yeterli derecede hareket esnekliğine sahip olacak şekilde ve küçük olarak dizayn edilir. Bu yeni dizayn organizasyonda daha önce bu boyutlara ulaşmamış olarak yaratıcılık ve yenilikçiliğin artırılmasını sağlamıştır (Genç ve Zaim 2000: 133).

1.4.3. Tedarikçilerle Stratejik İşbirliği Oluşturma

Rekabet üstünlüğünü elde etmek adına işletmeler dış kaynak kullanımını uygulamasında ana faaliyetlerine yönelerek diğer fonksiyonları taşeronlara bırakabilir. Bu uygulama, işletmenin hem küçülmesini hem de etkili iş sürecini geliştirmesini sağlamaktadır. Ayrıca taşeron ile stratejik açıdan anlaşma yapılması, işletmeye maliyet avantajı da sunmaktadır. Burada aslında ikincil hizmetler olarak dış kaynak kullanımını uygulamalarının taşeronla çalışma açısından vurgulandığı göze çarpmaktadır (Çoğan 2006: 79). Taşeronlaştırma, ulaştırma, yemek ve inşaat sektöründe geçmişten günümüze kullanılan bir dış kaynak kullanımı türüdür (Koçel 2005: 55). Tedarikçi işletmelerle bir diğer deyişle taşeronlar ile işbirliğinin başarılı olabilmesi için gerekli şartlar sağlanmalıdır. Bu şartlar içinde tedarikçi işletmeler ile kurulan stratejik ittifaklar önemlidir.

Tedarikçi işletmelerle stratejik ittifakların kurulması, işletme ile tedarikçinin sıkı bir ilişki içinde bulunmasını ve birlikte maliyeti düşürmek ve kaliteyi arttırmak için çalışmasını öngörmektedir. Özellikle Japonya'nın bu konuda "Keiretsu" sistemi ile başarılı uygulamaları bulunmaktadır. Keiretsu; Japonya'da ana işletmelerin tedarikçi işletmelerle olan iş ilişkileri içerisinde ana işletmenin tedarikçi işletme çalışanlarını eğitip onlara teknik destek verdiği bir modeldir. Modelde ana işletme (sempai) ebeveyn, tedarikçi işletme (kohai) çocuk anlamına gelmektedir (Budak ve Budak 2004: 209). Örnek olarak yine Japon otomotiv sektöründe gerçekleştirilen stratejik ittifakların ABD pazarına hakim olması gösterilebilir (Gençyılmaz ve Zaim 2000: 66).

1.4.4. Rakiplerle İşbirliği

Rakiplerle ittifakların oluşturulması, organizasyonların rekabet ortamında maliyetlerini azaltmak, sürekliliği sağlamak, müşteri memnuniyetini ve kaliteyi arttırmak çabası içinde stratejik olarak rakiplerle oluşturulan işbirlikçi birleşmelerdir (Tanyeri ve Fırat 2005: 270). Bu şekilde oluşturulan ittifaklar, büyüme stratejisi uygulamak isteyen işletmelerin kaynaklarının birleştirilmesi ile riski azaltmakta, işletmelerin pazar gücünü ise genişletmektedir. Ayrıca işletmeler, tek başlarına sağlayabilecekleri faydaları bazen de daha fazlasını yenilenerek elde edebilir.

İşletmeler ittifak oluştururken denk işletmeler yanında alt işletmelerle de ilişki kurabilmektedir. Müşteriler, ürün dağıtım kanalları, tedarikçiler, teknoloji

ortakları ve patent ortakları doğal ittifakları oluşturan unsurlardır. Ancak bu ortaklıklarda karar verilirken kültürel uyum ve yapı önemli bir noktadır. Rakiplerle ittifaklar özellikle ulaştırma sektöründe kendini göstermektedir. Örneğin, havayolu işletmeleri karlılığı yüksek hatlarda rakipleri ile zor bir yarış içindedir ama kar oranı düşük hatlarda ise birbirleri ile ittifak oluşturmaktadır. Böylece maliyet avantajı ortaklaşa paylaşılmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim 2000: 120).

1.5. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Teorik Yaklaşımlar

Dış kaynak kullanımına ilişkin en önemli teorik yaklaşımlar 3 tanedir. Bunlar kaynaklara dayalı teori, kaynak bağımlılık teorisi, işlem maliyet teorisidir (Pelit 2007: 5).

1.5.1. Kaynaklara Dayalı Teori (Resource Based Theory)

Kaynaklara dayalı yaklaşım, aynı sektördeki işletmelerin birbiri arasındaki kar farklarına dikkat çekmektedir. Buna göre, sektördeki kar potansiyelinin yüksek veya düşük olması işletmelerin uzun dönemde karlılığını belirleyen nihai etken değildir. Nihai belirleyici işletmelerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetlerdir (Kesgin 2005: 15). Bu bağlamda kaynaklara dayalı teori, işletmelerin sahip oldukları kaynakların bütünlük veya farklılıklarına göre bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğü sağlayacağı iddiasına dayanmaktadır. Buna göre, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen veya konumunu muhafaza etmeye çalışan işletmeler kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadırlar (Coşkun 2002: 202). Örneğin; otelin merkezi rezervasyon sistemi veren şirketle anlaşması ya da otel odalarını gelecekteki rezervasyonlarda bir ya da daha fazla seyahat acentesine devretmesinde olduğu gibi...

1.5.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi (Resource-Depence Theory)

Bu teoriye göre işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için girdiye ihtiyaç duyarlar ve her işletme için ihtiyaç duyulan girdinin çeşitliliği, önemi ve bulunabilirliği farklıdır. İşletmeler kritik nitelikteki girdilerin teminindeki belirsizlikten kaçmak isterler (Özkoç 2009: 12).

Bu durumda dış kaynak kullanımı işletmeler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve belirsizlikten arınmış şekilde edinilmesini sağlayan önemli bir yönetsel araç olarak düşünülmektedir (Beytur 2008: 14). Örneğin, banket hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sonucunda, banketle ilgili tedarik başka bir kaynağa aktarılacağı

için, otelin yiyecek içecek departmanı ile ilgili tedarik sorunu önemli ölçüde giderilmiş olacaktır.

1.5.3. İşlem Maliyet Teorisi (Transaction Cost Theory)

Bu teoriye göre işletmeler için kritik önem taşıyan faaliyet, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapılarıdır. Organizasyonlar, ürettikleri mal veya hizmetlerin değişimini maliyetleri en düşük olacak şekilde organize etmek isterler. Burada ekonomik olma kaygısı ancak 'sınırlı rasyonalite' şartlarında gerçekleşmektedir. Zira kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme, diğer bir ifade ile fırsatçı davranma eğilimleri vardır (Coşkun 2002: 203).

Literatürde işlem maliyetleri ile ilgili yaklaşımların çıkış noktası Coase 'in 1937 yılında yazdığı "The Nature of the Firm" isimli eseridir. Williamson ise Coase'nin çalışmasını daha ayrıntılı işlemiş ve işletme içi işlem maliyetlerinin bazı nedenlerden dolayı piyasa alışverişlerinden daha az maliyetli olabileceğini açıklamaya çalışmıştır (Kesgin 2005: 11).

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

İşlem maliyetleri, sözleşme maliyetleri gibi örgütler arası işlemlerin gerçekleştirilmesinde katlanılan bir maliyeti ifade etmektedir (Kogut 2000: 426). Örneğin, teknolojik alanlarda yapılan ortak yatırımlar işlem maliyetleri yaklaşımıyla yapılsa da ittifaklarda bilgi alışverişi daha yoğun olabilmekte ve bilgi alışverişi teknolojik alanda yoğunlaşabilmektedir (Meydan 2011: 27).

1.6. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına İten Faktörler

İşletmeler, faaliyet konuları dâhilinde çevreleri ile ilişkiler geliştirmektedirler. İşletmeler, ürettikleri mal ya da hizmet için gerekli olan unsurları bir araya getirmekte ve daha önce belirlenmiş olan amaçları doğrultusunda üretimlerini yaparak tüketicilere ulaştırmaktadırlar. Buna göre, işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimler işletmeleri de etkilemektedir.

Araştırmacılar dış kaynak kullanımının, işletmenin kendi iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanabilmesi durumunda ortaya çıktığını ifade etmektedirler. İşletmenin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek iş, faaliyet ve süreçlerini kendi dışında uzman bir kuruluşla işbirliği içinde yapması kendi yetenekleri yerine başka bir işletmenin yeteneklerinden yararlanması anlamına gelmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, rekabet üstünlüğü sağlayan bir yönetim uygulaması olmasına rağmen, acaba işletmenin yeteneklerini iyileştiren ve geliştiren bir teknik midir, sorusunu gündeme getirmektedir. İşletme bu yetenekleri dışarıdan satın aldığı için iç yeteneklerini geliştirmesi mümkün değildir hatta bu yeteneklerini kaybetmeleri söz konusudur. İşbirliği rekabet üstünlüğü sağlar ve stratejik yönetim yeteneklerini geliştirebilir (Ülgen ve Mirze 2004: 394).

İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten faktörleri; maliyetler, esneklik, yeni pazarlar, rakiplerden kopmama, vizyon., değişen değer zinciri, zamandan tasarruf ve hız kazanma olarak sıralayabiliriz (Genç 2004: 217).

1.6.1. Maliyetler

Maliyetleri azaltmak, dış kaynak kullanımının kuşkusuz en önemli faktörüdür. Dış kaynak kullanımı sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirmekte ve sermayenin başka bir yere yatırılmasına olanak sağlayarak işin daha başlarında büyük masraflara girilmesine engel olmaktadır. Sabit maliyetler, işletmede üretim olsa da olmasa da oluşan maliyetleri, değişken maliyetler ise, üretim kapasitesine göre artan ya da azalan maliyetleri ifade etmektedir. Küçük ölçekli işletmeler ölçek ekonomilerinden yararlanarak, büyük ölçekli firmalar ise genellikle kötü yönetilen ve esas faaliyet dışında kalan faaliyetlerinden kurtularak maliyetlerini azaltmaktadırlar (Kanat 2007: 11).

Firmaların dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içinde oldukları tedarikçiler; uzman oldukları alanda is hacmi olarak büyük oldukları ve kitlesel üretim yaptıkları için isisi daha ucuza gerçekleştirebilmektedirler. Burada sabit yatırımlar çok geniş bir müşteri grubuna hitap ettiği için önemli bir maliyet avantajı sunmaktadır. Bu nedenle bu tür kuruluşlar daha hızlı, etkin ve verimli sonuçlar elde etmektedir. Dolayısıyla firma yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyetleri tedarikçi firmaya yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli avantajlar sağlamaktadır (Özgün 2006: 36).

1.6.2. Esneklik

İşletme içinde üretim hacminin kısıtlı olması ya da değişken talebe hızlı yanıt veremediği durumlarda işletmeler karşılına çıkan fırsatları değerlendirmeyebilmektedir. Diğer bir yönden talebin düşük olduğu dönemlerde işletmeler düşük kapasite ile çalışması sonucu üretim maliyetlerini artabilmektedir. Bu nedenle özellikle talep dalgalanmalarının sık olduğu durumlarda işletmeler, süreçlerini değişken talebe yanıt verebilecek işletmelere aktararak üretim esnekliği ve talebe yanıt verme konusunda hız kazanabilmekte ve riski paylaşabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı dış kaynak kullanımı işletmelere cazip imkanlar sunmaktadır.

İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve işletmeler arasındaki stratejik ilişkiler gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve hızlı hareket ederek karar verir duruma gelmektedir (Eren 2002: 295).

1.6.3. Yeni Pazarlar

Özellikle teknolojinin hızla geliştiği ve tüketici taleplerinin belirsizlik arz ettiği yeni pazar bölümlerinde dış kaynaklardan yararlanma gündeme gelebilir. İşletmenin temel yeteneklerinin yeni pazarlara hakim olmada yeterli olmadığı durumlarda çoklu temel yetenek oluşturmak gerekmektedir. Bu aşamada, gelişmekte olan yeni pazarlarda faaliyetinde uzmanlaşmış olan dış kaynak sağlayıcıları işletmelere hız kazandırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Korkmaz 2006: 26).

1.6.4. Vizyon

Yönetimin vizyonu firmaları dış kaynak kullanımına iten dürtülerden bir tanesidir. Yönetim ve işletme yazınında yaygın olan görüşe göre dış kaynak kullanımı, geleceğe ilişkin eğilimi yansıtmaktadır ve firmalar bu eğilimin olumlu sonuçlarını hali hazırda almaya başlamışlardır (Çalık 2008: 21).

1.6.5. Rakiplerden Kopmama

Çevresel şartlarda değişimin hızlı olmadığı durumlarda bile bazen firma rakiplerinden geriye düşebilmektedir. Bu gibi durumlarda firmanın rakiplerinden geride kalmaması için yeni beceriler geliştirmesi gerekir. (<http://www.eylem.com/strateji/wstramod.html>, 10.05.2012).

1.6.6. Değişen Değer Zinciri

Rekabetçi bir ortamda firmanın değişen müşteri beklentilerine cevap vermesi gerekir. Müşteri beklentilerinin değişmesi ile birlikte firmaya değer katan faaliyetlerin nitelikleri ve firmaya katkı oranları, yani değer zinciri değişir. Değişen değer zincirinin olması durumunda firmanın eski öz yetkinlikleri ikincil nitelik kazanmaya başlar. Bu durumda firma enerjisini yeni görevlere odaklar, eski öz yetkinliklerini dış kaynaklara devreder. Firma bu şekilde birim maliyetleri düşürüp daha esnek bir ortaklık yapısının sunduğu üstünlükten faydalanır (Çalık 2008: 21).

Teknolojik gelişim yavaş, ancak tüketici ihtiyaçlarındaki değişim hızlı ise, işletmeler değer zincirini tekrar gözden geçirerek ikinci plana düşmüş faaliyetlerini dış kaynaklardan kullanabilirler. Ancak, tüketici ihtiyaçlarının yanı sıra teknolojik gelişim de hızlı bir şekilde seyrediyorsa, işletmeler yeni pazarlar bulmak ve bu pazarlarda iyi bir konuma ulaşmak için hızlı bir gelişme gösterme eğilimindedirler.

1.6.7. Zamandan Tasarruf ve Hız Kazanma

Dış kaynak kullanımına bağlı olarak gereksinim duydukları ürün ve hizmetleri kısa süre içerisinde tedarik etme imkânı elde eden işletmeler, zaman tasarrufu sağlayabilmekte ve bu anlamda zaman liderliğini ellerine geçirebilmektedirler. Herhangi bir ürün veya hizmeti tedarikçiden temin etme süresi ile işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak ürün ve hizmetleri üretme süresi arasındaki fark, işletmelerin sağlamış olduğu zaman tasarrufunu oluşturmaktadır (Çoban ve Tutkun 2004: 38).

1.7. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Dış kaynak kullanımının faydaları daha fazla olmakla birlikte bu çalışmada 4 faydanın üzerinde durulacaktır. Bunlar; maliyetlerin düşmesi, teknolojik gelişmelere uygunluk, öz yetkinliklere odaklanma, tedarikçiler arasında rekabetten kaynaklanan kalite iyileşmesi, değişim mühendisliğine imkân tanıma, verimlilikte artıştır.

1.7.1. Maliyetlerin Düşmesi

Dış kaynak kullanımından sadece mevcut sürece yönelik maliyetlerin düşürülmesi için değil bunun yanında gelecekte oluşabilecek ek maliyetlerin durdurulması ve kontrolü için de yararlanılmaktadır (ITGR 200: 1).

Dış kaynak kullanımının maliyetler üzerine etkileri sadece işletmenin faaliyet konuları sınırlı değildir. Aynı zamanda kuruluş aşamasında yapacağı yatırımların maliyetlerini de azaltarak işletmeye finansal açıdan yararlı olabilmektedir. Böylece işletme dış kaynak kullanımı yoluyla daha az sermaye kullanarak rekabet avantajı kazanmaktadır (Özdoğan 2006: 28).

Maliyetlerin bu şekilde azaltılabilmesi, firmaların, sabit giderlerini mevcut olan büyük iş hacminde eritmeleri, siparişlerin birleştirilerek, nakliye, gümrükleme vb. konularda daha verimli olabilmeleri ve yatırım maliyetlerini de büyük bir ölçüğe yedirebilmeleri sayesinde gerçekleşmektedir.

1.7.2. Teknolojik Gelişmelere Uyum

İşletmeler ürün geliştirme, tasarım, imalat, pazarlama, dağıtım, tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşur. Bu yolla taşeron firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanması ve teknolojiyi takip etme maliyetinden kaçınması mümkün olur. Dış kaynak kullanımına hizmet ve imalat sektörlerinde de rastlamak mümkündür. Ama son yıllarda hizmet sektöründen yararlanma son derece öne çıkmıştır. Hizmet sektöründe özellikle catering (toplular yemek üretim hizmeti veren firmalar) firmalarından, insan kaynakları danışmanlık şirketlerinden ve finans şirketlerinden yararlanma görülmektedir. Ülkemizde dış kaynak kullanımına en yaygın örnekler tekstil sektöründeki “*üretim metodu*” ve inşaat sektöründeki “*taşeron firma*” kullanımınıdır. Son yıllarda gıda, beyaz eşya, ulaşım, büro yönetimi, otomotiv gibi sektörlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır (Mimaroğlu 2010: 36).

1.7.3. Verimlilikte Artış

İşletmeler maliyetlerini azaltmak, diğer işletmelerle rekabet edebilmek ve karlılıklarını artırabilmek için sınırlı olan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak istemektedirler. Dış kaynak kullanımı ise, işletmelere verimlilik sağlama açısından alternatif bir fırsat sunmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin kullandıkları bina alanı, üretim süreçlerinde düzen ve iş gücü maliyetlerindeki tasarruflar ve kaynakların etkin kullanımı işletmelerde verimlilik artışını da beraberinde getirmektedir (Siegel 1999: 178'den akt. Özdoğan 2006: 26).

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının yukarıda saydığımız temel faydalarının yanında işletmelere kazandırdığı diğer birçok faydası vardır. Bunlar (Genç 2004: 22) ;

- Yeni gelir alanları oluşturma,
- Likidite ve nakit akışını artırma,
- Personelin verimliliğini, üretkenliğini, moral ve kariyer olanaklarını artırma,
- Kolektif firma imajını geliştirme,
- Değişimi kolaylaştırma,
- Firmanın finansman kaynaklarında artırma,
- Sabit yatırımlarda düşme,
- Daha yüksek kalite ve etkinlik,
- Fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanma,
- Öz yetkinliklere odaklanarak rekabet üstünlüğü yaratma,
- Pazardaki yeni talepleri dış kaynak kullanımı ile test etme imkanı,
- Değişim mühendisliğine imkan tanıma,
- Verimlilikte artış,
- Tedarikçiler arasında rekabetten kaynaklanan kalite iyileşmesi,
- Teknolojik gelişmelere uyum,

1.7.4. Öz Yetkinliklere Odaklanma

İşletme daha önce kendi içinde sürdürdüğü herhangi bir ya da birkaç faaliyeti dış firmaya devretmeden önce, kendisine rekabet avantajı sağlayan ve müşteriye değer sunan öz yetkinliğinin ne olduğuna karar vermelidir. Firmanın rekabetçi avantajının temeli olan öz yetkinliğinin hangi faaliyet olduğuna karar verme süreci,

karmaşık ve önemli bir süreçtir. Bu nedenle, dış kaynak kullanımı karar sürecinin ilk aşamasını oluşturan bu basamakta, uzun dönemli stratejik bir yaklaşımla doğru kararın verilmesi hayati önem taşımaktadır. Öz yetkinliğin belirlenmesinde sorumluluk, üst kademe yöneticilerdedir ve firmayı fonksiyonel, bölümsel ve hiyerarşik olarak temsil edebilecek daha alt kademedeki takımlardan alacakları bilgiler doğrultusunda hareket etmelidirler (McIvor 2000'den akt. Şahin ve Berberoğlu 2011: 41).

1.8. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri

Bir strateji olarak dış kaynak kullanımının riskleri incelendiğinde, işletmelere sunduğu faydaların bazılarının aynı zamanda potansiyel olarak risk yaratabildiği görülmektedir. Örneğin işletme, dış kaynak kullanımı sonucu esneklik kazanmak isterken, dış kaynak kullanımına gittiği tedarikçi diğer işletmeye “bağımlı hale” gelebilme riskini göze almaktadır. Dış kaynak kullanımına giden işletme bir süre sonra diğer işletmeye bağımlı hale gelip esnekliğini kaybedebilir. Bu durumda işletmeler dış kaynak kullanımı sonucu kaynaklara olan bağımlılıklarından kurtulmak isterken, bu kaynaklara daha fazla bağımlı hale gelip örgütsel alanda güç kaybedebilirler (Taşkırın ve diğ. 2006: 322). Diğer yandan kaliteyi artırmayı hedefleyen işletme yöneticisi, çalışan kalitesinde önemli kayıplara neden olabilmektedir. Tedarikçi işletmelerin personel uzmanlığından yararlanma arzusu, bir süre sonra kendi bünyesinde barındırdığı personelin niteliklerinin düşmesine neden olabilir. Bu durum hem insan kaynakları özelliklerinde bir düşüşe neden olacak hem de işletmenin içinin boşaltmasına (Holling out) yol açacak ve beraberinde kalitesizliği getirecektir.

Dış Kaynak kullanımının sakıncalarını inovasyon eğiliminin azalması, tedarikçilerin pazara girme riski, maliyetlerin yeterince düşmeme riski, esneklik kaybı, tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi, kontrol maliyetinin artması, sendika ve çalışanlarla güven ortamının bozulması olarak sıralayabiliriz (Batman 2009: 15).

1.8.1. İnovasyon Eğiliminin Azalması

Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle teknolojiye meydana gelen gelişmeler işletmeler için fırsatlar sunacağı gibi onları büyük tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik

yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan fırsatlardan öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir (Balay 2000: 23). Dışarıdan bir tedarikçiye bağlanmanın getirebileceği diğer bir tehdit de firmanın inovasyon kapasitesinin azalmasıdır. Dış kaynak kullanımı ile firmanın uzun dönemli Ar-Ge faaliyetlerinden vazgeçmesi söz konusu olabilir (Coşkun 2002: 205).

1.8.2. Tedarikçilerin Pazara Girme Riski

Dış kaynak kullanımı uygulamalarında alıcı işletme ile tedarikçi işletme birbirleri ile ilgili birçok bilgiyi paylaşırlar. Bu bilgi alışverişi ile kapasitesini geliştiren tedarikçi firma, bir süre sonra alıcı işletme ile olan ilişkisini devam ettirmek istemeyebilir. Elde ettiği bu yeni bilgileri kullanarak pazara girme yolunu seçebilir. Böyle bir durumda alıcı işletme sahip olduğu temel bilgilerini ve yeteneklerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilir. Alıcı işletmenin temel bilgilerini ele geçiren tedarikçi firma piyasada alıcı işletmeye karşı rakip olabilir ve önemli bir avantaj elde etmiş olur (Coşkun 2002: 67).

1.8.3. Maliyetlerin Yeterince Düşmeme Riski

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinin temel nedenlerinden biri de maliyetleri azaltmak olmasına karşın, ilk önceleri işletme için rekabetçi fiyatlar sunan taşeron işletme zamanla fiyatlarını artırabilmektedir (Embleton ve Wright 1998: 100).

Fiyatlar pazar değişkenleri nedeni ile artsa bile taşeron işletmeye verilen iş ya da işlerin tekrar işletme bünyesine getirilmesi için gerekli maliyetlerin yüksek olması nedeni ile bu fiyat artışlarına göz yummak gerekebilmektedir (Dess 1995'den akt. Gilley ve Rasheed 2000: 767). Bu da işletmenin dış kaynak kullanımından beklediği maliyet avantajının sağlanamamasına neden olmaktadır. 2003 yılında PA Consulting Group'un İngiltere'de yaptığı araştırmada dış kaynak kullanımından beklenen faydaların sadece %66'sının sağlanabildiği saptanmıştır (Corbett 2004: 17).

Ayrıca, dış kaynak kullanımından beklenen maliyet tasarrufu görüldüğü kadar büyük olmayabilmektedir. Özellikle taşeron işletmenin yabancı bir ülkede olması ilk bakışta iş gören ücretlerinin düşük olması ve kur avantajları nedeniyle cazip görünse de oluşabilecek envanter işlemleri, iletişim ve koordinasyon zorlukları ve beklenmeyen ulaşım ve sevkiyat masrafları dış kaynak kullanımından beklenen maliyet tasarrufuna ulaşmayı engelleyebilmektedir (Gilley ve Rasheed 2000: 77).

1.8.4. Esneklik Kaybı

Dış kaynak kullanımı sözleşmesinde taraflar arasında yapılan anlaşma gereği anlaşmanın süresinin belirlenmesi önemli bir konudur. Tedarikçi işletme, uzun vadeli bir sözleşme yaparak sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Bu kapsamda, maliyet unsurlarını değiştirebilecek talepteki dalgalanmalar gibi değişkenler göz önüne alınmadığı takdirde işletme dış kaynak kullanımının esneklik faydasını elde edemeyecek aksine esnek olmayan ve kontrol edilemez maliyet unsurları ile karşılaşabilecektir (Budak ve Budak 2004: 206). Bu nedenle Dış kaynak kullanımı sözleşmesi yaparken değişkenlerin tümü hesaba katılmalı ve sözleşmede ayrıntılı olarak belirtilmelidir.

1.8.5. Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi

Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin dışarıdan sağlanan servisler üzerindeki kontrolünün önemi artmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletme, tedarikçi işletmenin faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurmalıdır. Bu durum kontrol maliyetlerini arttırır. Bunun yanı sıra iletişim, yönetim veya sözleşmedeki bazı yanlışlıklar nedeniyle tedarikçi işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi verimliliği azaltacaktır (Özbay 2004: 78).

1.8.6. Sendika ve Çalışanlarla Güven Ortamının Bozulması

Dış kaynak kullanımının iş süreçlerinin bir başka işletmeye aktarılması temeline dayanması organizasyonun sınırlarının yeniden tanımlanmasını, dolayısı ile iş süreçleri ile birlikte iş gücünde de yapısal değişiklikler yapılmasını beraberinde gerektirmektedir (Kakabadse ve Kakabadse 2002: 191). Dış kaynak kullanımı sonucu birçok insan işlerini kaybedebilmekte ya da işgücü tedarikçi işletmeye aktarılabilir. İşletme risklerini bu şekilde azaltırken iş güvenliği konusunda etik anlamda sorunlara yol açmakta ve işletme ile sendikalar ve çalışanlar arasındaki güven ortamı sarsılmaktadır (Shaw ve Fairhurst, 1997: 465'den akt: Coşkun 2002: 211). Dış kaynak kullanımı gerçekleştirilirken uygulamanın sosyal boyutlarının göz ardı edilmesi, işletmede çalışmaya devam eden personelin de tedirgin olmasına, gelecek dış kaynak kullanımı uygulamalarında kendilerinin de işten çıkarılabileceklerini düşünmelerine, dolayısı ile düşük moralle çalışmalarına neden olabilmektedir (Embleton ve Wright 1998: 100).

Aynı zamanda dış kaynak kullanımı ile sağlanması beklenen maliyet avantajı, iş görenlerin işten çıkarılması ile sosyal ve finansal maliyetleri de beraberinde getirmesi ile avantajdan çok dezavantaja dönüşebilmektedir. Her ne kadar bu maliyetler, işletme içi eğitim gibi etkinliklerle azaltılabilse de oluşabilecek maliyetler hala bir dezavantaj niteliğinde olabilmektedir (Kakabadse ve Kakabadse 2000: 690).

Dış kaynak kullanımının işletmeler üzerinde daha başka olumsuz yönleri bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının söz konusu olumsuz yönleri:

- Gizli bilgilerin rakiplerin eline geçmesi,
- Kalitenin ve kontrolün yitilmesi endişesi,
- Niteliksiz taşeron firmalarının seçilmesi,
- Personel üzerinde olumsuz etki oluşturulması,
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma,
- İşletmenin yeteneklerini yitirmesi,

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2. OTEL İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1.Otel İşletmelerinin Tanımı Ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri, yapısı, teknik donanımı, konforu, bakım koşulları gibi maddi ve sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi motive edici unsurlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı bir meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Olalı ve Korzay 1993: 25).

Konaklama işletmeleri içerisinde en eski ve en yaygın olanı otel işletmeleridir (Şener 1997: 3). Bu konuda araştırma yapan farklı yazarlar ve kuruluşlar, tarihin çok eski dönemlerinden beri var olan otel işletmesi için bir tanım aramışlar, ancak insanların sürekli değişen ve gelişen sosyal ve kültürel gereksinimlerine cevap vermeye çalışan otel işletmesinin, bugünden yarına uzanacak, tek ve kesin bir tanımını yapamamışlardır. İnsanlar, eğlenme, dinlenme, merak, din, kültür, iş, spor, sağlık, macera arama ve toplantılara katılma gibi ihtiyaçlarla beraber, taksitli tatil olanağı, etkili satış teknikleri, tanıtım ve reklam gibi dış motiflerin etkisiyle turizm faaliyetlerine katılmaktadırlar (Taşkırın 2005: 9).

Konaklama endüstrisi, seyahat ve turizm endüstrisini birlikte oluşturan ve bir araya getiren birkaç endüstriden biridir. Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması, ulaşım teknolojisindeki hız ve konforun artışı ve küreselleşmenin etkisiyle, insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine neden olmaktadır (Emir ve Özgür 2008: 165).

Oteller, işletme tarafından özel bir sözleşmeye gereksinim duyulmadan, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara, konaklama ve yiyecek-İçeceklerin sağlandığı yerlerdir (Şener 1997: 3).

Otel kavramı farklı anlamlara geldiğinden dolayı, 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel kavramının her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Aktaş 2002: 25):

- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da konukların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Konuklar ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Günümüzde konaklama işletmeleri arasındaki artan yoğun rekabet, çeşitlenen hizmetler, yeni müşteriler kazanma isteği ve yüksek kalite beklentileri, mevcut pazar yapısını koruma ve potansiyel pazarlardan pay alma sebepleriyle çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalardan biri de çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir. Çünkü konaklama işletmelerinde diğerlerinden farklı olmalarını sağlayacak en önemli unsur insandır.

Konaklama işletmeleri, diğer ticari ve sanayi işletmelerinin göstermiş oldukları özelliklerden farklı olarak şu özellikleri taşımaktadırlar (Şener 2001: 14):

- Konaklama işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insan gücüdür.
- Konaklama işletmelerinde müşteri ağırlanması temel hizmet olduğuna göre, belli bir sayının altında personel çalıştırmak imkansız ve personel sayısının çok olmasını gerektirmektedir.
- Konaklama işletmeleri, günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösteren işletmelerdir. Sürekli üretim / hizmet söz konusudur.
- Konaklama işletmelerinde müşterilere sağlanan hizmetin talep aynı anda sunulması gerekir yani hizmetin stoklanması veya bir başka yere taşınması olanaksızdır.

- Konaklama işletmelerinde satışlar genel olarak peşin veya kredi kartı ile yapıldığından dolayı müşteri borçlarının düşük seviyede olmasına neden olmaktadır. Oysa diğer işletmelerde bu oran oldukça yüksektir. Konaklama işletmeleri ile seyahat acenteleri arasında vadeli satışlar oldukça yaygındır.
- Konaklama işletmeleri muhasebe çalışmalarında, kart sistemi kullanılmakta ve çok çeşitli form ve raporlara ihtiyaç duymaktadır.
- Konaklama işletmelerinde, müşterinin her an oteli terk edebileceği düşünüldüğünden, müşteri hesaplarının daima ödenmeye hazır halde bulundurulması gerekmektedir.
- Konaklama işletmesi muhasebesinde kontrol çalışmaları gece 24:00 'den sonra yapılmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde üretilen yiyeceklerin ve hizmetlerin müşterilerin ayağına götürülme olanağı olmadığından, müşterilerin otel işletmelerine gelmeleri gerekmektedir.
- Konaklama işletmelerinde gelirler içinde en büyük payı “oda gelirleri”, giderler içinde en büyük payı ise “personel giderleri” almaktadır. Örnek olarak seçilmiş bazı bölgelerdeki otel işletmelerinde satış gelirleri ve giderlerinin dağılım yüzdeleri aşağıdaki şekildedir:

Tablo 1: Gelir/Gider Dağılım

Gelirler	%	Giderler	%
Oda gelirleri	48.4	Ücretler	32.9
Yemek satış.	28	Amor. Sabit gid.	24.9
İçki satışları	12.8	Satışlar maliyeti	16.2
Yan faaliyet gelirleri	7.4	Enerji giderleri	4.2
Kira ve diğer gelirler	3.4	Bakım-Onarım gider.	5.8
		Pazarlama giderleri	3.5
		Genel Yönetim giderleri	9.5
		Diğer giderler	3
Toplam	100	Toplam	100

Kaynak: Karadeniz (2008) Türk Konaklama İşletmelerinde Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörlerin Analizi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana,10.

- Konaklama işletmelerinin mevsimlik olması, personelin de mevsimlik olmasını gerektirmektedir. Buna rağmen mevsimlik konaklama işletmeleri, ellerinde bulunan nitelikli personeli kaçırmamak için faaliyet göstermediği günlerde de bu tür personele ücret ödemek durumundadırlar.

- Konaklama işletmeleri, kuruluşta büyük sermayeye ihtiyaç duymaktadırlar. Sermayenin önemli bir kısmı ise duran varlıklara bağlanmıştır. Bir otelin varlıklarının dağılımı genellikle şöyledir (Taşkiran 2005: 12):

Duran Varlıklar: %90-80

Dönen Varlıklar: %10-20

- Sermayenin büyük bir kısmının duran varlıklara bağlanması, işletmede amortisman giderlerini arttırmakta, likidite olanaklarını ise azaltmaktadır. Bu ise, ödemelerde rizikoyu artırıcı bir etken olmaktadır.

- Konaklama işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis ücreti ile birlikte ödemektedirler.

2.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turizm sektörünün karmaşık yapısı, çok sayıda ve değişik özellikte işletmenin ortaya çıkışının temel sebebini oluşturmaktadır. Değişik ihtiyaçlardan oluşan turizm talebinin karşılanmasında etkili olan işletmelerin sayısının fazlalığı, niteliklerinin birbirinden değişik olması nedeniyle sınıflandırma yapmak güçleşmektedir. Bununla beraber, turizm işletmelerinin çeşitli açılardan sınıflandırılması imkânı bulunmaktadır. Turizm işletmeleri aşağıdaki başlıklarda sınıflandırılabilir (Batman 2003: 6):

- Kuruluş amacına göre; (Kar amacı güden, kar amacı gütmeyen)
- Yapılan faaliyetin türüne göre; (Turistik mal ve hizmeti üreten, turistik mal ve hizmetlerini pazarlayan)
- Coğrafi temele göre; (Ulusal işletmeler, uluslararası işletmeler)
- Turist ihtiyaçlarına göre; (Konaklama, yeme-içme ve eğlence, seyahat, rekreasyon ve diğer işletmeler)
- Faaliyet sürelerine göre; (Sürekli hizmet veren işletmeler, mevsimlik hizmet veren işletmeler)

2.2.1. Büyüklükleri Açısından

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre yapılan sınıflandırmada, otel işletmelerinin “oda kapasiteleri”, “odabaşına düşen personel sayısı” ve “o ülkede konu ile ilgili çıkan mevzuat hükümleri” de dikkate alınmaktadır (Şener 2010: 23). Bu yaklaşım çerçevesinde çerçevesinde Turizm Bakanlığı tarafından çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği 19. ve 21. maddelerine göre “Konaklama Tesisleri Genel Nitelikleri” de dikkate alınarak otel işletmeleri, küçük, orta büyüklükte ve büyük oteller olarak üç gruba ayrılmaktadır.

- Küçük otel işletmeleri 10–20 odaya sahip ve 1 ile 5 kişi arasında hizmet personeline sahip otel işletmeleri olarak tanımlanmaktadır.
- Orta büyüklükteki otel işletmeleri ise, 50 ile 100 oda kapasitesine sahip, 25 ile 50 kişi arasında hizmet verilen otel işletmeleri;
- Büyük otel işletmeleri ise, en az 200 odalı ve oda sayısına paralel olarak odabaşına 1,1, oranında hizmet veren personel istihdam eden işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Şener 1997: 23).

2.2.2. Sahiplik Durumları Açısından

Otel işletmelerinin bir diğer sınıflandırma ölçütü de otel işletmelerinin mülkiyet durumlarıdır. Bu sınıflandırma şeklinde otel işletmelerinin en fazla “şahıs”, “şirket”, “kamu”, “dernek”, “vakıf”, “sendika” işletmeleri şeklinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bir başka yaklaşımda otel işletmeleri, “kamu” ve “özel” sektör işletmeleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Diğer taraftan bu sınıflandırma biçimi içerisinde işletmelerin sahiplik durumları, yönetim şekilleri gibi mülkiyetten kaynaklanan sınıflandırmalarda bulunmaktadır (Kozak ve diğ. 2002: 7). Örneğin, otel işletmesi holding bünyesinde bir şirket olarak faaliyet gösterebilir.

2.2.3. Fiyat Düzeyleri Açısından

Fiyat düzeylerine göre yapılan sınıflandırmada ise, otel işletmelerinin müşterilerinin gelir düzeyleri ön plandadır. Otel işletmeleri ekonomi sınıfı oteller, orta sınıf oteller ve lüks oteller olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Bu kapsamda, lüks otel işletmeleri, diğer otel işletmelerine göre daha çok hizmeti ve konforu bünyesinde bulunduran ve fiyat açısından diğerlerine göre daha pahalı olan işletmelerdir. Orta sınıf oteller ise, misafir gereksinimlerini asgari düzeyde

karşılatabilecek yapıda olan genel olarak konaklama yanında, yeme içme hizmetlerini de veren fiyat açısından lüks otellerden daha ucuz bir fiyatla hizmet veren işletmeleridir. Ekonomi sınıfı oteller ise, temel olarak oda satışına odaklanmış bunun dışında çok kısıtlı ek hizmetler de verebilen fiyat açısından diğer sınıflara göre oldukça ucuz olan işletmeler olarak tanımlanabilir (Oral 2001'den akt. Özdoğan 2006: 47).

2.2.4. Kuruluş Yeri Açısından

Kuruluş yeri genel anlamda bir işletmenin ana faaliyetlerini sürdürdüğü coğrafi yer ve yöre anlamına gelir. Bir turizm işletmesi için kuruluş yeri ise; işletmenin konaklama, yeme-içme veya eğlence gibi temel fonksiyonlarını ve bunlara bağlı ekonomik amaçlarını gerçekleştirebileceği uygun yer olarak tanımlanabilir. (Barutçuoğlu 1984'den akt. Mugan 1998: 34)

Yer seçimi iki aşamada ele alınır; birinci aşamada bölge seçimi, ikinci aşamada ise o bölge içerisinde kuruluş yeri ve arsa seçimi yapılır. (Kahraman 1986'den akt. Mugan 1998: 34). İşletmelerin, kuruluş yeri seçiminde etkilendikleri ve değerlendirdikleri faktörler aşağıdaki gibidir (Çetinkaya 2005: 21):

- Potansiyel turistlerin bulunduğu yerler arasındaki mesafe,
- Ulaşım ve haberleşme imkânları,
- Nitelikli iş gücü bulma kolaylığı,
- Alt ve üst yapı sorunlarının giderilmiş olması,
- Devlet politikaları (sübvansiyonları).

2.2.5. Faaliyet Süreleri Açısından

Faaliyet süresi bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması, işletmenin hizmet verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırmada “sürekli” ve “mevsimlik” faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır (Kozak ve diğ. 2002: 8).

2.2.5.1. Sürekli Hizmet Veren Şehir Otel İşletmeleri

Bu işletmeler bütün yıl boyunca hizmete açık olan işletmelerdir. Genellikle, büyük şehir, kültür merkezleri ve ulaştırma güzergâhları yakınında kurulurlar. Sürekli hizmet veren işletmelerin, sezonluk işletmelerde müşterilerine sundukları hizmet türleri bakımından önemli farklılıkları bulunmaktadır.

2.2.5.2. Mevsimlik Çalışan Sahil Otel İşletmeleri

Kuruluş yeri şartlarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemine olanak tanıdığı turizm bölgelerinde bulunur. Bu işletmeler, deniz kıyısı ve kış sporları yapılan bölgelerde yoğunlaşma gösterir. Mevsimlik işletmelerde sezon dışı fiyat indirimlerinden yararlanılması söz konusu olduğu için ağırlıklı olarak, sosyal turizm ve iç turizm kapsamında seyahat eden kişilerin konakladıkları işletme türüdür. Uzun süreli otel ve tatil amacıyla seyahat etme söz konusu olduğu için müşteriye verilen hizmet türlerinin farklılaştırılması ve müşteri psikolojisi gibi konuların dikkate alınması gerekir (Çuhadar 2001: 56).

2.2.6. Hukuksal Bakımdan Belirlenen Statüleri Açısından

Hukuksal bakımdan sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemelerine bakılmaktadır. Türkiye’de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. Maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmü çerçevesinde Turizm Bakanlığı tarafından çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" 68. maddesine göre oteller; beş yıldızlı (lüks), dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olmak üzere beş sınıfa ayrılmış ve dünya standardı düzeyine gelmiştir (Oral 2001: 20). Hukuki bakımından ise konaklama işletmeleri ülkemizde, “turizm bakanlığı işletme belgeli” konaklama işletmeleri ve “belediye belgeli” konaklama işletmeleri olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir (Kozak ve diğ. 2002: 7).

- Belediye Belgeli Otel İşletmeleri: Bu türdeki otel işletmeleri Türkiye’de yerel yönetimler tarafından sınıflandırılmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri Türkiye’de “nitelikli” ve “niteliksiz” olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Ülkemizde turizm bakanlığı işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri “Belediye Belgeli” otel işletmeleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu grupta yer alan otel işletmeleri yerel yönetimlerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılırlar, denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılır ve fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler belirler (Şener 2001: 24).
- Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli Otel İşletmeleri: Ülkemizde uygulanan bir diğer belgelendirme şekli de “turizm bakanlığı işletme belgeli” otel işletmeleridir. 1983 yılında yürürlüğe giren ve sonraki yıllarda birtakım değişikliklerin yapıldığı “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri

Yönetmeliği” ne göre otel işletmeleri yıldızlara ve sınıflara ayrılmaktadır.
(Batman 2009: 34)

2.2.7. Ulaştırma Araçları ile Bağlantıları Açısından

Bu sınıflandırmada ise, otel işletmelerinin ulaştırma araçları ile bağlantıları ve onlara olan yakınlığı göz önünde bulundurulmaktadır. Bu oteller aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Kurnaz 2010: 8).

- **Havaalanı Otelleri:** Uluslararası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku gereksinimleri olan yolcuların yararlandığı küçük otellerdir.
- **İstasyon Otelleri:** Avrupa ülkelerinin klasik otobüs ve demiryolu terminallerinde kurulan otel tipleridir.
- **Liman Otelleri:** Büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir.
- **Karayolları Kavşak Otelleri:** Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve otomobil ile seyahat eden yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım ve onarım hizmetlerini verebilen otellerdir.

2.3. Otel İşletmelerinin Yıldız Sayılarına Göre Sınıflandırılması

Kültür ve Turizm Bakanlığınca yapılan bu yıldız sınıflaması genel olarak dünyada kabul görmüş bir sınıflama olması yanında farklı ülkeler farklı sınıflandırmalar da yapmaktadır. Örneğin Amerikan Otomobil Birliği (AAA) tarafından yıldız sınıflandırmasına benzer olarak 1’den 5’e kadar “elmas” sınıflandırılması yapılmaktadır (Walker 2004: 113). Britanya Krallığı’nda 0 ile 5 arası “taçtan” oluşan altılı bir sınıflandırma varken, bazı ülkelerde otomobil kulüpleri ve bazı ticari işletmeler tarafından otel işletmelerinin sınıflandırıldığı rehberler yayımlanmaktadır (Oral 2001: 31).

Türkiye’de oteller yıldızlarına göre göre şu şekilde sınıflandırılabilir (Batman 2003: 24):

- Bir yıldızlı oteller (en az 10 oda)
- İki yıldızlı oteller (en az 20 oda)
- Üç yıldızlı oteller (en az 40 oda)
- Dört yıldızlı oteller (en az 80 oda)
- Beş yıldızlı oteller (en az 120 oda)

2.3.1. Bir Yıldızlı Oteller

Resmi Gazete'de yayınlanan 2005/8948 sayılı Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik ile Turizm İşletme Belgeli bir yıldızlı otellerin özellikleri aşağıdaki gibi düzenlenmiştir (Resmi Gazete, 2004):

- En az on oda,
- Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkânının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.),
- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- Yönetim odası,
- Kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- 06.00–24.00 saatleri arasında büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- Ortak kullanım alanları ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzemedен olması.

2.3.2. İki Yıldızlı Oteller

İki Yıldızlı Oteller, bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otellerdir (Resmi Gazete, 2004):

- İklim koşullarına göre ortak kullanım alanlarında klima sistemi,
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- Odalarda saç kurutma makinesi,
- Odalara içecek hizmeti.

2.3.3. Üç Yıldızlı Oteller

Üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar (Resmi Gazete, 2004):

- En az 40 oda kapasiteli otellerdir
- İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,
- İlave bir yönetim odası,
- Odalarda televizyon,
- Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
- Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti,
- Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- Yirmi dört saat büfe hizmeti verilmesidir.

2.3.4. Dört Yıldızlı Oteller

Dört Yıldızlı Oteller, üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar (Resmi Gazete, 2004):

- En az 80 oda kapasiteli otellerdir
- Kabul holünde telefon kabinleri,
- Müşterilerin kullanacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,
- Odalarda ve genel mahallerde klima,
- Odalarda yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- 06.00–24.00 saatleri arasında oda servisi,
- Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- Satış mağazası,
- Çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,

- Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
- Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- Servis merdiveni veya asansörü (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Kültür ve Turizm Bakanlığınca belirlenir),
- Personel sayısının en az yüzde on beşi oranında alanında eğitim almış personel,
- İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
- Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
- Ayrıca:
 - Kişi başına en az 1,2 metrekare kullanım alanı düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
 - En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
 - Kişi başına en az 1,2 metrekare kullanım alanı düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,
 - Kişi başına en az 1,2 metrekare kullanım alanı düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkânı veren ayrı bir salon,
 - En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
 - Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
 - Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta, kafeterya ve snack bar ünitelerinden en az üç adedi.

2.3.5. Beş Yıldızlı Oteller

Beş Yıldızlı Oteller yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan 120 odalı otellerdir:

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- Yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- Odalarda bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemli malzeme,
- Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,
- Yirmi dört saat oda servisi,
- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,
- Odalarda uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Satış mağazaları,
- Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- Alakart lokanta,
- Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,
- Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde, bu salonlardan en fazla üç adedi, yukarıda bulunması gereken 3 ünite yerine geçer.

2.4. Otel İşletmelerindeki Bölümler Ve Dış Kaynak Kullanımı

Otel işletmelerinde bölümleri genel olarak ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, müşteri ilişkileri, halkla ilişkiler, satış, sağlık hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe, güvenlik, teknik servis ve animasyon spor aktivite merkezleri olarak sınıflandırabiliriz.

Günümüz ekonomisi globalleşme ve rekabet ortamının etkisiyle işletmeleri çeşitli stratejiler uygulamaya zorlamaktadır. Bu arayış otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yöneltmektedir. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı, faaliyetlerinin bir kısmının uzman tedarikçilerce sağlanması anlamına gelmektedir. Yeni teknolojiler, tüketicilerin artan ve kültürel olarak değişen istekleri, yoğun rekabet ortamı ve sürekli değişen koşullar, otelleri dikey bütünleşme seviyelerini azaltmaya ve ana faaliyetlerine ya da temel yeteneklerine odaklanmaya itmektedir (Kesgin 2005: 37).

Dış kaynak kullanımının, günümüzde turizm sektöründe özellikle de otel işletmelerinde bir yönetim stratejisi olarak uygulanması yaygınlık kazanmıştır. Dış kaynak kullanımı, otelcilik sektöründe 20 yıl kadar önce Fransa’da otel bünyesindeki bazı bölümlerin konularında uzmanlaşmış şirketlere devir edilmesiyle başlamıştır. (Tetik ve Ören 2007: 76) Sistem ülkemizde **ilk kez** 1997’de İzmir Seferihisar’da bulunan Atlantis Tatil Köyü’nde bölümlerin konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle uygulanmaya başlamıştır (Zengin ve Şen 2008: 113).

Otel işletmeleri dış kaynak kullanımı kararını birçok etmeni göz önünde bulundurarak vermelidir. Oldukça stratejik olan bu karar işletmeleri mali ve yönetsel olumsuzluklarla karşı karşıya bırakabilir. Örneğin yanlış bir tedarikçi seçimi, firmanın temel yeteneği olması gereken bir faaliyet alanını dış kaynak kullanımıyla tedarik etmesi, tedarikçi bir firma ile şartların tam olarak ortaya konulmaması ortaya çıkacak bu olumsuzluklardan bazılarıdır (Çalık, 2008, s.43). Yapısı, donanımı, personel nitelikleri, itibari ile departmanlar arasında tam bir koordinasyonun gerekli olduğu otel işletmelerinde, konuğa verilen hizmetin niteliği ister istemez her departmanı olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Örneğin çamaşırhane hizmetini uzman tedarikçi firmalardan temin eden bir otel işletmesi, çamaşırhane hizmetinde meydana gelen en ufak bir aksama ve yanlışlıktan direkt olarak etkilenecektir. Bu bakımdan eksiksiz bir eşgüdüm içerisinde sağlıklı kararları alması gereken otel işletmeleri tedarikçi firma seçiminde oldukça dikkatli olmak zorundadırlar.

2.5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Departmanlar

Dış kaynak kullanımı faaliyetleri için ilk adım otel işletmesindeki faaliyetlerin “*temel*” ve “*ikincil faaliyet*” olarak ayrılması gerekliliğidir. Otel işletmelerinin tanımından da yola çıkılarak oda ve yiyecek içecek satışlarını

gerçekleştiren bölümlerin otel işletmelerinin temel faaliyetleri kapsamında yer aldığı söylenebilir. Otel işletmelerinde bu sınıflamanın yapılmasında farklı görüşler ortaya çıkabilmektedir.

Otel işletmelerinde bir faaliyet alanı bir kişi tarafından temel olarak görülürken diğer bir kişi tarafından ikincil faaliyet olarak görülebilmektedir. Bu farklılıklar faaliyet bölümleri içerisinde yer alan alt faaliyetler için de geçerlidir. Literatür incelendiğinde, stratejik önemleri bakımından genel olarak; “*otel yönetimi, resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve kabul, mutfak, restoran, bar ve satış faaliyetleri*” **temel faaliyetler** olarak adlandırılırken, “*temel bakım, eğlence faaliyetleri, personel eğitimi ve seçimi, bilgi sistemleri ve reklam ve promosyon faaliyetleri*” **tamamlayıcı faaliyetler** olarak görülmektedir. Bunun dışında, “*genel alanlar temizliği, oda temizliği, çamaşırhane, havuz bakımı, bahçe bakımı ve güvenlik*” faaliyetlerinin ise **temel olmayan faaliyetler** olarak ayrıldığı görülmektedir (Rodriguez ve Robaina 2005: 715). Yapılan bu ayrımlar otel sahipleri ve yöneticilerinin bakış açılarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı faaliyetlerinde işletmenin bilgi düzeyi ve bulunduğu çevre koşulları da büyük önem taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinde hizmetler için dış kaynak kullanımı genellikle tedarikçiler tarafından operasyonel kontrolün sağlanmasını kapsamaktadır. (Lankford ve Parsa 1999: 310’dan akt: Zorlu 2008: 56).

Tablo 2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Bölüm ve Faaliyetler

Bölüm	Dış Kaynakların Yararlandığı Faaliyet
Resepsiyon	Resepsiyon, Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği, Kat Temizliği, Çamaşırhane
Yiyecek ve İçecek	Satın alma ve Tesellüm, Restoran, Mutfak
Bakım / Onarım	Teknik Servis, Havuz ve Bahçe Bakımı
Yönetim	İdare, Eğitim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Bilişim
Dinlenme Aktiviteleri	Animasyon, Karaoke
Güvenlik	Güvenlik

Kaynak: Özdoğan, O. (2006), “Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.85)

Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ihtiyacının hissedilmesi ile dış kaynak kullanımı öncesi temel yeteneğin belirlenmesi, dış kaynak kullanımı sürecinin başarılı olması için önemlidir. Bu bakımdan öz yetenek, müşteri odaklı olarak rekabet avantajı sağlayan esnek ve uzun dönemli fakat sınırlı sayıdaki faaliyet alanı özelliklerini taşımalıdır. Oteller öz yeteneklerini belirlemekle birlikte aynı sektördeki diğer işletmelerle kendisini kıyaslamalı ve dış kaynak kullanımı uygulama

2.5.1. Odalar Bölümü

Konaklama işletmelerinin sabit yatırıma dayalı özelliği ile odalar departmanı, yatırımların en büyük kısmını oluşturan ve fiziksel özellikleri ile de en fazla alanı kaplayan kısımdır (Zorlu 2008, s.35). Odalar departmanı, bir otelin operasyon departmanı olarak resepsiyon hizmetlerini (ön büro), rezervasyon hizmetlerini (ön büro), üniformalı hizmetleri, kat hizmetlerini, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetlerini kapsamaktadır. Aynı zamanda odalar departmanı bir otelin asıl faaliyet alanı olması nedeniyle burada kaynak kullanımı uygulanan hizmetler, özellikle kat hizmetleri, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kesgin 2005: 64). Diğer taraftan otellerde genellikle çamaşırhane hizmetleri, kat hizmetleri kısmına bağlı olarak çalışmaktadır (Zorlu 2008: 96).

Ön büro içerisinde dış kaynak kullanımı' ya konu olan ya da olabilecek faaliyetler incelendiğinde, ön büro modülünde ve rezervasyon hizmetlerinde farklı işletmelerden yararlandıkları görülmektedir. Uygulamada büyük otel işletmelerinde satışları artırmak amacı ile merkezi rezervasyon sistemlerinden yararlandıkları görülmektedir (Şener 2010: 362).

Kat hizmetleri faaliyetleri dış kaynak kullanımı açısından incelendiğinde, yapılan literatür incelemesinde, genel olarak otel işletmesinin temel görevi niteliğinde olan oda temizliği konusunda dış kaynak kullanımına gidilmediği görülmektedir. Bunun sebebi, oda temizliği hizmetinin otelin temel hizmetlerinden biri olması ve misafirlerin özel eşyalarının da oda içerisinde olması ve güvenliği açısından dışarıdan bir firmaya bu hizmetin verilmek istenmemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Genel alanlar temizliğinde ise, otel işletmeleri bu hizmetleri kendi vermekle birlikte, yıllık ya da periyodik genel temizlik için temizlik firmaları ile anlaşarak bu hizmetleri alabilmektedirler. Genel olarak, otel binasının

dış cephesinin temizliği, sezon açılışlarında genel temizlik gibi amaçlarla geçici bir süre için dış kaynak kullanımına yönelebilmektedirler (Pırnar 2006: 59).

2.5.2. Satış Pazarlama Bölümü

Otel işletmeleri mevcut müşterilerini korumak, yeni müşteriler çekebilmek ve pazar payını artırmak için halkla ilişkiler, reklam, tanıtım faaliyetleri yürütmek durumunda olduğundan (Tavmergen ve Meriç 2002: 55) bu kapsamda dış kaynak kullanımı önemli bir alternatif haline gelmektedir.

Pazarlama araştırması faaliyetleri, otel işletmesine yönelik pazar özelliklerinin belirlenmesi, pazar potansiyelinin ölçülmesi, pazar payı analizi, satış analizi ve turizm eğilimlerine yönelik çalışmaları içermektedir (İçöz 2001: 107). Pazarlama araştırması konusu alanında uzmanlık gerektirmektedir. Bu sebeple çoğu otel işletmesi pazarlama araştırması konusunda uzman araştırma kuruluşlardan destek alabilmektedir.

2.5.3. Yiyecek İçecek Bölümü

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmesinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu kontrollerin rasyonalizasyonunu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir (Şener 2001: 143).

Dış kaynak kullanımı açısından bakıldığında ise, oda servisi bölümünün küçük bir bölüm olması, misafir ile direkt temasta olan ve hizmetin gece verilmesi gibi nedenlerle dışarıdan firmalara verilmesi tercih edilmemektedir. Literatürde ise, oda servisi hizmetlerinin dışarıdan bir firmaya verilmemesi gerektiği belirtilmektedir (Hallam and Baum 1996: 48; İplik ve Çınar 2005: 255).

Bu kapsamda, otel yöneticileri için oldukça önemli bir bölüm olarak görülen içecek bölümü içerisinde, karlılığın artırılması amacıyla bazı barların yönetimi dışarıdan tedarik edilebilmektedir. İçecek hizmetleri kapsamında yer alan diğer bir faaliyet ise, otel odalarında alkollü ve alkolsüz içeceklerin ve aperatif yiyeceklerin bulunduğu mini barlardır. Mini barların doldurulması ve hesaplarının kayıt altına alınması için otel işletmesindeki oda kapasitesine göre servis personeli

görevlendirilmektedir. Literatürde mini bar faaliyetleri ile ilgili dış kaynak kullanımı uygulamasına gittikleri görülmektedir (Pırnar 2006: 56).

2.5.4. İnsan Kaynakları Bölümü

Otel işletmeleri personel tedariki konusunda içsel kaynaklar yanında işletme dışı kaynaklardan da yararlanmaktadırlar. Bu kapsamda; gazete ve dergi ilanları, iş ve işçi bulma kurumları, internet, çalışanların önerileri ve daha önce yapılan başvurular gibi kaynaklardan sağlanmaktadır (Çolakoğlu ve Kılınç 2005: 89). İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirecek bir kişinin olmayışı, işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler, çoğunlukla işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirmektedir (Fındıkçı 2000: 176).

Özellikle aşağıdaki durumlarda konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanımı uygulamasına gitmesi daha faydalı olabilir (Fındıkçı 2000: 177):

- İşletmede ayrı bir insan kaynakları birimi yoksa,
- Kalifiye işgörenlere ihtiyaç duyuluyorsa,
- Özel bilgi, beceri ve yeteneğe sahip işgörenlere ihtiyaç varsa,
- Seçim süreci özel yöntemleri ve belirli bir uzmanlığı gerekli kılıyorsa,
- İşletmede örgütsel anlamda bir yeniden yapılanmaya gidiliyorsa,
- İşletme yeni açılıyorsa,

İnsan kaynakları faaliyetlerinde iş gücü tedariki, personelin yetiştirilmesi, kalifiye iş gücü temini açısından dış kaynak kullanımı olumlu bir açılım olmakla birlikte uzman danışmanlık işletmeleri ve insan kaynakları işletmeleri alanında uzman kuruluşlar olarak otellere bu hizmetleri sağlamaktadır (Hacıoğlu vd. 2008: 179).

Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımına gidilen diğer faaliyet alanları ise insan kaynakları yönetimindeki bazı faaliyetler, bilgi teknolojileri, promosyon ve reklam, sağlık ve güvenlik ile personel taşıma hizmetleridir (Rodriguez ve Robaina 2005: 690). Bunlar arasında destek hizmetleri kapsamında teknik servis hizmetleri, haşere ile mücadele ve muhasebe-finans faaliyetleri de sayılabilir.

2.5.5. Güvenlik Bölümü

Güvenlik hizmetinin bir otelde bu konuda uzman dış kaynak ile sağlanması, işletmenin teknoloji gerektiren bu alan cihazlarının edinimi ve takibi konularını da tedarikçi ile otele getirmektedir (Özdoğan 2006: 86).

Otellerde konukları, konukların mallarını ve otelin eşyalarını korumak güvenlik bölümünün sorumluluğundadır. Konuklara ait eşyaların özellikle kıymetli eşyaların çalınması ve bu tür olayların sık tekrarlanması otel yönetimini, hatta otelin başarısını da önemli ölçüde etkilemektedir (Şener 1997: 192).

Ülkemizde, güvenlik gereksinimleri, otel işletmesinin kendi belirlediği özelliklere göre istihdam ettiği personelle, yönetiminde emekli emniyet mensuplarından yaralanılan ve yine uzman olmayan personelle ya da uzmanlığı tartışılabilir personel istihdam eden güvenlik işletmelerinden karşılanmaktadır. Ancak, Avrupa Birliği'ne entegrasyon kapsamında yapılan reformlar çerçevesinde, 26.06.2004 tarihli resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 5188 sayılı özel güvenlik hizmetleri kanunu ile yasal olarak güvence altına alınmıştır. Kanunla birlikte güvenlik hizmeti verecek personelin özel eğitimlerle belgelendirilmesi ve periyodik olarak eğitimlerden geçirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri eğitilmiş personelleri yine periyodik eğitimler gerçekleştiren dış tedarikçilerden sağlama yoluna gitmektedir. Böylece, otel işletmeleri personelin eğitim durumunu ve periyodik eğitimlerini takip işlerinden, bordrolamalarından ve diğer sosyal hakları konusundaki uygulamaları da tedarikçi işletmeye devrederek temel işlerine odaklanmayı sağlayabilmektedirler (Pırnar 2006: 56).

Dış kaynaklardan yararlanarak özel güvenlik şirketleri ile anlaşma yoluna giden otel işletmelerinin çoğu maliyetleri azaltmayı, güvenlik teknik ve teçhizatını yenilemeyi, teknolojiye uyumu sağlama, personel iyileştirme, organizasyonda esnekliği sağlama gibi avantajlardan yararlanmak amacını güder. Bu nedenle güvenlik kadrolarının tamamını dış kaynaklardan temin eden oteller de bulunmaktadır.

2.5.6. Muhasebe Bölümü

Tüm işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde de işletmenin temel kuruluş amacı kar elde etmektir. Hedeflenen kara ulaşıp ulaşılmadığı, muhasebe bölümü tarafından takip edilir (Azaltun ve Kaya 2006: 171). Muhasebe bölümünün en önemli görevi, işletmenin gelir ve giderlerini takip etmek ve kayıt altına almaktır. Bu kayıtlara göre işletmenin birtakım politikalarının belirlenmesi veya yeniden gözden geçirilmesi konusunda muhasebe bölümü, yönetim bölümüyle sürekli iletişim halindedir.

Büyük otel işletmelerinde muhasebe bölümü genellikle genel müdüre bağlıdır. Zincir otel işletmelerinde, genel merkezin daha gelişmiş bir muhasebe bölümü mevcuttur (Batman ve diğ. 2004: 103).

Büyük ve orta büyüklükteki otel işletmeleri muhasebe uygulamalarında genel itibari ile dış kaynak kullanımına gitmemekle birlikte, daha küçük kapasiteye sahip otel işletmeleri ön muhasebe ve finansal analiz uygulamalarının dışında resmi belgelerin düzenlenmesi ve takibi için mali müşavir veya muhasebecilerden yararlandıkları görülmektedir (Çalık 2008: 49).

2.5.7. Teknik Hizmetler Bölümü

Teknik hizmetler bölümünün faaliyetleri içerisinde; otel işletmelerinin günlük hizmetleri kapsamında gerekli olan su, elektrik, buhar, klima ve benzeri hizmetlerin sürekliliğini sağlamak, bu hizmetleri sağlayan makine ve cihazların kullanım eğitimlerini vermek, tesisat, makine ve cihazların bakım ve onarımını gerçekleştirmek ve enerji giderlerini azaltarak tasarruf sağlamak yer almaktadır (Maviş 1994: 132).

Otel işletmelerinin verdikleri hizmetler dikkate alındığında, teknik anlamda farklı uzmanlıklar gerektiren cihaz, makine, tesisat ve donanımlardan yararlanıldığı görülmektedir. Bu faaliyetler için birçok otel işletmesinin kendi bünyesinde küçük çapta birkaç personelden oluşan ya da bölüm olarak örgütlenmiş bir teknik hizmetler bölümü yer almaktadır. Literatürde teknik hizmetlerin dışarıdan tedariki konusunda dışarıdan kaynak kullanımına rastlanmamasına rağmen uygulamada istihdam edilen personelin tüm faaliyetlerde uzman olmaması nedeni ile bazı teknik konularda dışarıdan tedarik olanaklarından faydalandıkları görülmektedir (Özdoğan 2006: 70).

2.5.8. Eğlence ve Animasyon Bölümü

Otellerde dış kaynak kullanımı uygulanan diğer bir alan ise boş zaman faaliyetleri olarak da adlandırılan rekreasyondur. Bu alan kapsamında animasyon, otellerin yaygın olarak başvurduğu dış kaynak kullanımı faaliyetleridir. Özellikle mevsimlik hizmet veren otellerin faaliyet kapsamına giren ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında otellerin gerçekleştirdiği bu faaliyetler alanında uzman kişi veya işletmelere devredilmektedir (Hacıoğlu vd. 2008: 176).

Birçok turizm işletmesi dış kaynak kullanımını stratejik amaçlarına ulaşmak için temelinde müşteri tatmini, verimliliği ve etkinliğini geliştirme yolu olarak görmektedir. Yılmaz (2006: 56)'ın Antalya'da 80 turizm yatırım belgeli oteller üzerinde yaptığı araştırmada, animasyon faaliyetleri %69 oranında otellerin en fazla gerçekleştirdiği dış kaynak kullanımı alanıdır.

Su sporlarının dış kaynak kullanımı ile sağlanması ise az da olsa otellerin finansal performansı üzerinde olumlu etkileyebilmektedir. Kesgin (2005)'in yaptığı çalışmada da animasyon faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulaması yapan oteller mevcuttur. Bu alanda dış kaynak kullanımına gidilmemesinin sebebi olarak ise part time çalışan kıyı otelinde animasyon faaliyetlerinde otelin sezonluk personel ile bu aktiviteleri yürütmesi olarak görülmektedir (Türksoy ve Türksoy 2007: 98).

2.5.9. Bilgi İşlem Bölümü

Otellerde, bilişim teknolojileri sadece rezervasyonların yapılmasında, müşteri takibinde veya faturalamada kullanılmamaktadır. Kablosuz ağlarla otel misafirlerine internet sağlanmakta, rezervasyonlar internette alınmakta ve bilişimle otelcilik hızlı bir şekilde birleşmektedir (Keskin 2005: 49).

Sourenkova ve Louvieris (2003: 2), Birleşik Krallık'taki turizm işletmelerinde BT (Bilişim Teknolojileri)'nin dış kaynaklardan sağlanmasına yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan işletmelerin % 66.1'i en azından BT fonksiyonlarından bir kısmını dış kaynak kullanımı yoluyla sağlamaktadır. BT diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektörü için de birçok işletme için temel bir konu haline gelmiştir. % 23.2'si dış kaynak kullanımını hiç düşünmemektedirler. % 10.7'si dış kaynak kullanımı planı yaptıklarını ya da yapmak üzere oldukları şeklindedir (Akt. Aktaş 2005: 47).

2.6. Faaliyet Süresi Bakımından Oteller

Bu sınıflandırmada otel işletmesinin hizmet verdiği faaliyet süresi esas alınmakta ve faaliyet sürelerine göre otel işletmeleri, sürekli hizmet veren otel işletmeleri ve mevsimlik otel işletmeleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Mevsimlik otel işletmeleri genel olarak deniz, kum, güneş turizmine yönelik yaz aylarında hizmet veren ya da kış sporlarına yönelik olan ve kış aylarında hizmet veren oteller olmaları nedeniyle sezon dışında talep görmemekte ya da az talep olması nedeniyle belirli bir zamana aralığında hizmet vermektedirler. Bu oteller, deniz kıyısı ve kış sporları yapılan yörelerde yoğunlaşma gösterirler. Mevsimlik otellerde sezon dışı fiyat indirimlerden yararlanılması söz konusu olduğu için ağırlıklı olarak, sosyal turizm ve iç turizm kapsamında seyahat eden kişilerin konakladıkları işletmelerdir. Tüm yıl hizmet veren otel işletmeleri ise, genel olarak şehir merkezlerinde hizmet veren ve mevsimlik hizmet verme özelliği göstermeyen oteller olarak tanımlanabilmektedir (Denizer ve diğ. 1995: 7). Buna göre yıl boyu açık olan otel işletmeleri, yılın 365 günü hizmet veren işletmeler olup; daha çok iş, ziyaret ve politik amaçlarla seyahat eden müşteriler tarafından tercih edilmektedir (Aktaş 2002: 31). Bu tür otel işletmeleri, yaygın olarak büyük şehir, ulaştırma güzergâhları, ticaret ve kültür merkezlerinde kurulmaktadır. Mevsimlik otel işletmeleri ise kış veya yaz gibi tek sezon faaliyet gösteren işletmelerdir. Mevsimlik otel işletmelerinin faaliyet süresi, otel işletmesinin kuruluş yerine bağlıdır. Bu otel işletmelerinin hizmet süresi mevsim şartlarına bağlı olarak uzar veya kısalsabilir. Mevsimlik otel işletmeleri genelde deniz kıyılarında, kış sporu yapılan bölgelerde yoğun olarak faaliyet gösteren işletmelerdir. Faaliyet süresi bakımından otellerin sınıflandırılması, otelin hizmet verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır.

Sürekli hizmet veren oteller ile mevsimlik oteller arasındaki farkları kısaca belirtirsek (Olalı ve Korzay 1989: 42-43);

- Sürekli hizmet veren oteller homojenlik arz eder. Diğer bir ifadeyle, herhangi bir ülkedeki devamlı otelle başka bir ülkedeki aynı sınıfa giren devamlı otel arasında fark yoktur. Oysa; mevsimlik oteller ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişik biçimler gösterir.

- Sürekli hizmet veren oteller gidilmesi zorunlu olan otellerdir. Diğer bir ifadeyle; insan ticari, politik veya başka bir amaçla zorunlu olarak yaptığı seyahatte bu otellerden faydalanır. Buna karşın mevsim otelleri zevk ve dinlenmek için gidilen otellerdir. Kısacası; mevsim otelleri zorunlu olarak konaklanan yerler değildir.

- Sürekli hizmet veren otellerde konaklama süresi kısadır. Bir, iki gece sürer. Mevsimlik otellerde ise konaklama süresi uzundur. Birkaç hafta sürebilir.

Söz konusu iki tip oteli birbirinden ayıran bu farklar, mevsim otelciliğinin işletme tekniğinde ve işletme yönetiminde özel bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bunlardan bazılarından aşağıda bahsedilmiştir (Aktaş 2002: 30-31).

- Zevk ve eğlence amacıyla yapılan seyahatlerde mesafenin talebi etkilemede önemli faktör olması doğrudan mevsim otel işletmeciliğini de etkilemektedir. Çünkü, ulaşım için ayrılan süre arttıkça mevsim otellerindeki geceleme sayısını da olumsuz etkileyebilmektedir.

Uzak mesafedeki, mevsim otellerinde konaklayan turistlerde önemli bir psikolojik faktör olarak sıldan uzak kalma ev hasreti (homesick) duygusu arttığı için müşteriler ani bir kararla konaklama sürelerini kısaltabilirler.

Sıla hasreti duygusunun uzun süre konaklama süresi içinde azaltılabilmesi için mevsimlik otellerde bazı faaliyetlere gereksinim duyulur. Örneğin; okuma, yüzme, müzik, bilardo, oyun vb. eğlence amaçlı salonlar, yüzme, dalma, golf, tenis, ata binme, su sporları, aquapark vb. olanakların da bulunması gerekir. Öte yandan mevsimlik otel işletmelerinde, müşterilerin uzun süre konaklamalarından kaynaklanan dikkatsizliklerin artması özellikle küçük çocuklar için tehlike yaratabilir. Bu nedenle çocuklar ve büyüklerin güvenliği için tedbirler alınmalıdır. Söz konusu otellerde hizmetlerin çokluğu, müşterilerine rahat hizmet götürebilmek bakımından yüz müşteri için 20 personel rasyosunun uygulanması gerekmektedir.

2.7. İlgili Literatür

2.7.1. Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Yurtiçi Araştırmalar

Dış kaynak kullanımına yönelik yurtiçi araştırmalar aşağıda verilmiştir:

Ceylan ve diğ. (2010) tarafından yapılan “Animasyonda iç veya dış kaynak kullanan turistik işletmelerin hizmet kalitesi açısından karşılaştırılması” isimli araştırma genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak rekreasyona yönelik olarak araştırmacı tarafından geliştirilen bir “hizmet kalitesi ölçeği” kullanılmıştır. Tesislerdeki hizmet kalitesi 3 farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar; personel özellikleri, program özellikleri, çevre ve ekipmanlardır. İnsan kaynaklarının sunmuş oldukları hizmet kalitesi, kalite boyutları açısından değerlendirildiğinde her üç boyutta anlamlı farklılık bulunmuştur. Her üç boyutta en yüksek hizmet kalitesi iç kaynaklara aittir. İç kaynakların en yüksek kalite boyutu “personel özellikleri” dir. Daha sonra “program özellikleri” ile “çevre ve ekipmanlar” gelmektedir. Araştırmanın sonucunda iç kaynak kullanan tesislerde etkinliklere katılan turistler dış kaynak kullanan tesislerde etkinliklere katılan turistlere göre bu üç boyutta hizmet kalitesini daha yüksek olarak algılamışlardır.

Tetik ve Ören (2004) tarafından “Dış kaynak kullanımı: Antalya’da faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir araştırma” konulu çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, turizmin kalbi olarak kabul edilen Antalya yöresindeki otel işletmelerinin dış kaynak kullanımıyla ilgili genel düşüncelerinin neler olduğunun tespit edilmesidir. Otel yöneticilerinin tümünün dış kaynak kullanımına yönelik bilgi sahibi olmasına rağmen ankete katılan otel işletmelerinin dış kaynak kullanımından yararlanma oranı %75 olarak tespit edilmiştir. Bu otellerin asıl faaliyet alanlarına giren bölümlerden çok meydan temizliği, çamaşırhane, teknik servis, yüzme havuzu bakımı, bahçe peyzaj, eğitim, personel seçimi, promosyon ve reklam hizmetleri, animasyon aktiviteleri, güvenlik ve takip faaliyetleri gibi asıl faaliyet alanlarının dışında kalan departmanlarda dış kaynak kullanmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca gelecekte ana faaliyet konuları arasında yer alan restoran ve barlar bölümlerinde dış kaynak kullanımından yararlanacaklarını ifade etmişlerdir. Örneklem kapsamındaki otel işletmelerinin bazı yöneticileri, uygulamada çıkacak sorunların, sistemden kaynaklanmasa bile bunun sektöre zarar verebileceğini, kimi yöneticiler de sistemin doğru algılanıp uygulanması halinde sorun yaşanmayacağı

gibi maliyetleri de düşüreceğini savunmaktadırlar. Nitelikli dış kaynak sağlayıcılarının bulunmadığı için dış kaynak kullanımını tercih etmeyen otel yöneticilerinin bir kısmı bu sorunun firma seçimine dikkat edilerek giderilebileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmada otel işletmeleri, finansal neden olarak dış kaynak kullanımını en cazip kılan unsurun maliyetlerin önceden bilinmesi ve maliyet avantajı sağlamlasını göstermişlerdir. Ayrıca işletmenin dış kaynak kullanımı ile para yaratmak istemesi, çalışılan dış kaynak sağlayıcılarının iş ilişkilerinden de faydalanarak kendi pazarlarını genişletmek istemeleri ve sabit maliyetlerini değişken maliyet haline getirebiliyor olmaları dış kaynak kullanımını tercih etmelerinin diğer finansal nedenleri olarak sayılabilmektedir. dış kaynak kullanımı ile müşteriyle daha fazla ilgilenme imkanı bulduklarını belirten otel yöneticileri, işletme içersinde dış kaynak sağlayıcılarının denetimini yapan bir birim veya kişinin olması gerektiğini, ancak denetim için ayrıca bir birim kurulmasına gerek olmadığını departman müdürlerinin veya muhasebe müdürlerinin denetimi yapabileceklerini belirtmektedirler.

Çevirgen (2009) tarafından “Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamaları üzerine bir değerlendirme” isimli çalışmasının amacı, stratejik dış kaynak kullanımı yaklaşımı çerçevesinde, konaklama işletmelerindeki dış kaynak kullanımı uygulamalarını irdelemektir. Özellikle turizmin mevsimsel özelliğine bağlı olarak yıl boyu verimli çalışmayan işletmeler, nitelikli personeli işletmelerinde tutmak konusunda zorluklar yaşamaktadırlar. Böylece, doluluk oranlarının yüksek olduğu dönemlerde işgücü ihtiyacının karşılanması, diğer bir ifadeyle hizmetlerin ihtiyaç olduğunda (yüksek sezonda) dış kaynaklardan sağlanması personel maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir. Bununla birlikte, sadece maliyetlere odaklı olarak uygulanan kısa dönemli taktiksel bir dış kaynak kullanımı anlayışı, uzun dönemde; hizmet kalitesinin düşmesi, temel yeteneklere odaklanamama, müşteri memnuniyetinin düşmesi, personelin motivasyonunu kaybetmesi, rakip işletmelere göre hizmet farklılığının yitirilmesi ve işletme imajının olumsuz etkilenmesi gibi çeşitli riskleri de beraberinde getirecektir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı kararı alınırken belirtilen risklerin de göz önünde bulundurulduğu uzun vadeli stratejik bir yaklaşım gereklidir. Sonuç olarak, dış kaynak kullanımı kararı işletmeler için sadece maliyetlerin azaltılmasına yönelik kısa dönemli taktiksel bir karar değil, diğer faktörlerin de birlikte dikkate alınmasını gerektiren stratejik bir karar niteliğindedir. Konaklama işletmeleri öncelikle temel yeteneklerini ve hangi

hizmetler için dış kaynak kullanımı yoluna gideceklerini doğru olarak belirlemelidirler.

Türksoy (2005) “Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma” isimli çalışmasında dış kaynaklardan yararlanma konusunda otel işletmelerinde uygulama alanlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Günümüzde birçok işletme gibi otel işletmeleri de rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede kâr etmek ve mevcut pazar payını kaybetmemek için gerekli önlemleri almak, gerektiğinde dış kaynaklardan yararlanmak durumundadır. Sonuç olarak otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin müşteriler tarafından bir bütün olarak algılandığı unutulmamalı, dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletme dışından temin edilen hizmetlerle ilgili sorun yaşandığında, bunun otelde sunulan hizmetlerin bütününe olumsuz etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına geri planda (back office) yer alan ve rutin olarak yürütülen faaliyetlerden başlanması yaklaşımın başarı şansını artırabilecektir.

Özkan ve Türksoy (2011) “Otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümlerinde dış kaynak kullanımı: Swot analiziyle bir değerlendirme” isimli çalışmasında otel işletmelerinde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinin taşeron devredilmesi, maliyet tasarrufu ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini amaçlarken, taşeronun niteliksiz olması durumunda işletme kar amacıyla giriştiği bu işten zararlı çıkabilir. Bu durumda maliyetler artarken, hizmetlerden tatmin olmayan müşteriler nedeniyle sahip olunan potansiyel de kaybedilebilir. Bunun için işletmelerin hizmet sunduklarını unutmaması ve taşeron firmaları titiz bir şekilde seçmeleri ve kontrol etmeleri gerekmektedir. Dış kaynak kullanım firması ile yapılan anlaşmalarda, yiyecek içecek hizmetlerinin, içeriği, servis şekli gibi hususlar şekillendirilmiş ve sınırlandırılmıştır. Oysa otelcilik son derece esnek, hassas ve sınırsızdır. Taşeron firmanın yapılan anlaşmanın dışına çıkmama gibi tutum, otelciliğin ruhuna ve rekabetçi seçkin hizmetin özüne aykırıdır. Sonuç olarak otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde dış kaynak kullanımına giderken müşteri memnuniyeti ve işletmenin amaçlarına uygun, etkin ve sonuca götüren bir karar modeli doğrultusunda gerekli analizleri yaparak kendileri için en uygun yönde anlaşmaları yapmaları önemlidir.

Türksoy ve Türksoy (2007) “Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: Çeşme ilçesinde turizm belgeli otel işletmelerinde dış kaynaklardan

yararlanma alanlarına ilişkin bir araştırma” adlı çalışması günümüzde daha yaygın uygulama olanağı bulan dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının otel işletmelerinde uygulama alanlarının araştırılmasına yöneliktir. Çalışmada öncelikle dış kaynaklardan yararlanma kavramı açıklanmış, dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları ele alınarak, otel işletmelerinde dış kaynaklardan Yararlanma alanları değerlendirilmiştir. Çeşme ilçesinde yer alan turizm belgeli otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma düzeyine ilişkin olarak yapılan ilçede dış kaynaklardan yararlanılan alanların ilaçlama başta olmak üzere çamaşırhane, temizlik, bakım onarım, güvenlik, bahçe bakımı gibi faaliyetlerde yoğunlaşması diğer çalışma bulgularını desteklemektedir. Sonuç olarak Çeşme ilçesinde ağırlık olarak faaliyet gösteren iki ve üç yıldızlı tesislerin küçük ölçekli oluşu, aile işletmesi özelliği göstermesi ve konum olarak resort nitelikleri dış kaynaklardan yararlanmayı güçleştirmektedir. Bunun yanı sıra müşteriler tarafından yiyecek ve içecek hizmetlerinin işletmeyi tercihte etken olması bu hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanılmasını engellerken, yaklaşımın rutin faaliyetlerle sınırlı kalmasına yol açmaktadır.

Kozak ve Güçlü (2003) “Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme” isimli çalışmasında tüm işletmeler gibi turizm işletmelerini de yakından etkileyen değişim kavramının anlamı, işletmeleri değişime yönlendiren ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, siyasal ve çevresel konular ve değişim amacıyla kullanılan yönetsel araçların ele alınması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda turizm işletmelerinin değişimde sadece tek bir değişim aracını kullanarak başarılı olabileceklerini söylemek oldukça zordur. Turizm işletmesinin faaliyet konusuna göre kullanabileceği değişim araçları farklılaşabilir. Turizm işletmeleri tarafından toplam kalite yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma, kıyaslama, yalın organizasyon, tam zamanında üretim ve ekip çalışması gibi örgütsel değişim araçlarının başarı ile uygulandığına dair örnekler ülkemizde de mevcuttur. Turizm işletmeleri tarafından uygulanacak değişime göre değişimde kullanılacak olan aracın belirlenmesi daha yararlıdır. Turizm işletmeleri çevrelerinde yaşanan değişimlere uyum sağlamalarını güçleştiren örgüt yapıları teknolojileri, üretim biçimleri ve iş gören davranışlarına göre yararlanacakları değişim araçlarını belirlemelidirler. Bunun yanı sıra, kullanılacak olan her bir değişim aracının birbirinden yalıtılmış olmadığını, bunlardan her birinin bir diğeri ve işletmenin geneli üzerinde etkilerinin olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

2.7.2. Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Yurtdışı Araştırmalar

Dış kaynak kullanımına yönelik yurtdışı araştırmalar aşağıda verilmiştir:

Tomas F. Espino, Rodriguez ve Victor Padron-Robaina (2005) “Otel sektöründe kurumsal performans için dış kaynak kullanımı ve etkileri üstüne bir kaynak tabanlı görüş” adlı çalışmanın amacı dış kaynak kullanımının kaynak tabanlı görünümü ve otel sektöründeki örgütsel performansı arttırmak için öneri geliştirebilmektir. Seçilen araştırma alanı, Avrupalı kış turizminin başlıca güzergâhlarından olan Kanarya Adaları (İspanya) dır. Öncelikle, kesinlik/farklılık kaynakları ve dış kaynağa olan eğilimin farklı boyutları arasında olumsuz yönde ilişki bulunmuştur. Bunun nedeni de dış kaynak kullanımı potansiyelinin otel sektöründe yoğun olmasına karşın günümüzde dış kaynak kullanımının çok az olmasındandır. Dış kaynak kullanımı yoğunluğunun belirleyicisi olan özgünlükten ziyade özgünlüğün sürekliliği olduğu belirlenmiştir. Otellerin dış kaynak kullanımında değer üretmeyen iyi performans ortaya koymayan birimlerinde dış kaynak uygulamalarına yöneldiği ancak yeterli olamadığı belirlenmiştir. Araştırma verilerine göre dış kaynak kullanımına iten faktörler firmalar için ürettikleri değerlerle belirlenir savını desteklemektedir.

Carole Donada ve Gwenaelle Nogatchewsky (2009) yaptıkları araştırmanın adı “Otelcilik sektöründe dış kaynak kullanımına yönelik görüşler ve bir uygulama”dır. Bu araştırma otel sektöründe dış kaynak kullanımına yönelik tedarikçi hakkında pozitif ve negatif düşünceleri analiz etmeyi hedeflemektedir. Değişen maliyetler ve ilgili normlar, mutluluk, empati ve memnuniyet gibi pozitif duygulara ek olarak nasıl olduğunu da göstermektedir. Ayrıca, bulgular psikolojik faktörlerin ekonomik ve diğer ilgili faktörleri etkilediğini kanıtlamaktadır. Uygulamaya dayalı bir çalışma Asya ve Avrupa'daki iki turistik merkezdeki (Türkiye'deki Antalya kıyısı ve Fransız Riviera'sı) restoranlarda ve otellerde yapılmıştır. Değişen maliyet, ilgili normlar, pozitif ve negatif duyguların tedarikçi teminine etkisini incelemek için bu araştırmanın amacıdır. Bağımsız değişkenler dizisi toplam değişkenlerin %56,7 'sini açıklamıştır. Sanıldığı gibi, değişen maliyet, ilgili normlar, pozitif duygular tedarikçi temini ile negatif bir ilgisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre kontrol değişkenlerini ve iki coğrafik alan arasındaki farklılıkları destekleyecek herhangi bir kanıt bulunamamıştır.

Tomás F. Espino ve Rodríguez ve Antonia M. Gil-Padilla (2005) yılındaki araştırmaları “Dış kaynak kullanımı stratejilerinin otel sanayisindeki bilgi sistemleri ve bilgi teknolojilerine etkisi” dir. Bu alışma, bilgi sistemleri ve bilgi teknolojileri alanlarını kapsayan uygulamaları hesaba katarak dış kaynak kullanımı bilgi sistemleri ve bilgi teknolojileri konularındaki stratejilerini analiz etmektedir. Bu alışma otel sektörüne uygulanan ve bu otelleri çok yoğun dış kaynak kullanım stratejilerini gösteren teorik bir model oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı seviyesi ve bilgi sistemleri ve bilgi teknolojilerine alanlarına verilen önem arasında negatif ilgi gözlemlenmiştir.

Alexandros Paraskevas ve Dr Dimitrios Buhalis (2002), “Küçük oteller için Bilişim Teknolojilerini kaynak almak: Hizmet sunucusu uygulamasını kullanmanın getirdikleri ve zorlukları”. Bu araştırma ASP dilinin geleceği ve küçük veya bağımsız otel zincirleri tarafından alınmaları birkaç kritik sonuç getirmektedir. Aslında rnek metot herhangi bir genellemeye izin vermese de, çalışma bulguları hem ASP dili hem de küçük işletmeler tarafından bu teknolojinin potansiyelinden yararlanmak için ele alınması gereken birkaç konu gün yüzüne çıkarmaktadır. Bu alışmadaki ASP dili yanlılarının çoğu "ciddi" uygulamalardan çok "ikincil" modelleri kullanmaları gerektiğini göstermiştir. Bu çok şaştırtıcı değildir. ASP dili programlarının ilk yıllarında yaşadığı sınırsız sorunlar güvenilirliğini fel etmiştir. Böyle bir stratejinin diğer dezavantajı ise sistemler genellikle uyumlu değildir ve bir ASP den diğerine geçiş problemlili olabilir. Ayrıca, yönetim için yüksek bir ilgi gerektirir. Yine de, yüksek bir oranda, otellerin uygulamalarının çoğunu yönetebilecek ve gözlemleyebilecek ve bunları son kararı verecek mercilere ulaştırabilen ticaret kaynakçısı ile stratejik ortaklık yapma seçeneği de bulunmaktadır.

Sourenkova, Tatiana ve Louvieris, Panos (2005) “İngiltere'deki turizm sanayisinde dış kaynak alımı: karar verme yaklaşımı” adlı araştırmanın iskeleti BT kaynak kullanımının nasıl algılandığı ve turizm sanayisinde nasıl kullanıldığıyla alakalı olduğu için, nüfusun öğeleri turizm organizasyonlarını ve şirketlerini içermiştir. Bu araştırma teorik olarak dış kaynak kullanımı hakkında genel yayımlanmış kaynaklarla desteklenerek ve bunları yöneticilerin ve İngiltere'de 56 turizm topluluğunun BT zerine karar alanların gözlemleriyle birleştirerek desteklenmektedir. Ortalama değerler arasındaki farklılıklar çok önemli olmasa da

göz ardı edilmemelidirler. Farkına varılmış performans amaçlarında da gösterildiği gibi bu kaideyle ilişkili olduğu görülmektedir. Sonuç beğenilen yeniliklere dair olan üstün performanslara çok az bir eğilimin olduğunu göstermektedir. Yine de boşluklar çoğu organizasyonların dış kaynak kullanımı kararı verirken önemli görmedikleri bazı yararlar edindiklerini göstermektedir.

Dimitrios Buhalisa ve Rob Law (2008) araştırmaları “Bilgi teknolojilerinde ve turizm yönetimindeki gelişmeler: İnternette 20 yıl öncesi ve 10 yıl sonrası- e-Turizm” dir. Bu çalışma son 20 yıldaki e-turizm üzerine yayınlanan makaleleri ele almaktadır. Genellikle turizm literatürü üzerine olan geniş kapsamlı kaynakları kullanan bu araştırma turizmdeki internet uygulamalarının içeriklerini incelemeyi ve analiz etmeyi hedeflemiştir. Birçok turizm firmasında Bilgi teknolojilerinin tam yararı ile sanallığını en üst düzeye çıkarmadan bilgi iletişim teknolojilerindeki eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir.

Tomás F. Espino-Rodríguez ve Víctor Padrón Robaina (2004) araştırmalarının ismi “Hizmetlerin stratejik dış kaynak kullanımının yönetsel algısı: Otel sektöründeki tecrübeye dayalı bir inceleme”dir. Bu çalışma dış kaynak kullanımının stratejisini veya bir firmanın üçüncü şahıslara verdiği hizmetin eğilimini analiz edilmiştir. Çalışma, bu stratejinin otellerdeki tecrübeye dayalı rollerini keşfetmeye ve bunu yapmak için de avantajlar kadar hangi kaynakların dış kaynak kullanımı eğilimiyle ilgili olduğunu hesaba katarak bu stratejinin eksiklikleri ile birlikte otel müdürlerinin fikirlerini almaya odaklanmıştır. Araştırma alanı İspanya'ya ait olan Avrupa'daki kış turizminin başlıca örneklerinden olan Kanarya Adaları' dır. Araştırmanın sonuçlarına göre otel hizmetlerinin en çok odaklandığı alanların çamaşırhane, güvenlik, havalandırma, boş zaman hizmetleri, bahçe işleri, bilgisayar sistemleri ve temizlikle alakalı olduğunu görebiliriz. Müdürler tarafından ana avantaj olarak görülen bu maddelerle ilgili olarak, stratejik alanı taktik alandan daha pozitif gördüklerini çıkarabiliriz. Dış kaynak kullanımının en çok elde tutulan avantajları kaynaklar ve istidatlar olarak ele alınabilir. Daha açık olmak gerekirse, müdürler bunları o kadar çok pozitif yönden görmekteler ki dış kaynak kullanımı onlara otelin kaynaklarını ve istidatlarını yükseltmeye, otel esnekliğini ve otel içindeki ana hizmetleri artırmaya olanak sağlamaktadır. Avantaj algıları ve dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyle alakalı olarak bu çalışma maliyetlerin

azaltılması ile ilgili olan avantajların bir otelin dış kaynak kullanımı derecesinde en çok etkili olan faktördür.

Terry Lam ve Michael X. J. Han (2005) çalışmalarının konusu “Dış kaynak kullanımına yönelik bir çalışma: Shanghai, Çin'deki bir otel işletmesi örneği”dir. Çin'deki oteller dış kaynak kullanımını sürekli hale getirmeye çalışmaktadırlar. Yine de bu konuda çok başarılı olamamaktadırlar. Bu çalışma Shanghai'deki otel müdürlerinin dış kaynak kullanımını nasıl gördüklerini araştırmış ve dış kaynak kullanımını benimsemekteki belirleyici faktörler ile otel mülkiyeti türleri ve müdürlerin iş seviyesi arasındaki farkları tanımlamıştır. 210 adet uygulanan anket yer alan her bir otelin müdürleri tarafından hedef örneklere dağıtılmıştır. Bu çalışmanın bulguları, dışsal dış kaynak kullanımı tedarikçilerinin otellerin ticaret başarısızlıklarını azaltmakta bir beklenti halinde olduklarını göstermiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre oteller ve dış kaynakçılar arasında ticaret karmaşası olduğunda, otel yatırımcılarını korumak için olan yasaların eksikliği ve oteller ile Çinli müdürler ve dış kaynakçılar tarafından sahip olunan oteller arasındaki birleşik kültürün bağdaşmazlığı başarılı bir dış kaynak kullanımı stratejisi benimsemeyi engellemektedir.

Tomas F. Espino-Rodriguez ve Victor Padron-Robaina (2005) çalışmalarının adı “Dış kaynak kullanımının performansa ve işletme hedeflerine olan etkisi: Kanarya Adaları'ndaki otellerinde örnek bir uygulama”dır. Bu çalışma günümüz dış kaynak kullanımının maliyet azaltması üzerindeki etkisini tanımlamakta fakat diğer hedefler üzerindeki etkilerini teşhis etmemektedir. Belki de bu durum dış kaynak kullanımının eskiden strateji hedeflerini etkileyen farklı faktörleri etkilemesi algısına karşın, şu anki dış kaynak seviyesinin çok yüksek olmamasındandır. Bu durum iyi servis sunan tedarikçiler ve stratejinin farklı öncelikleri etkilediği takdirde dış kaynak kullanımına eğilimin artmasına yol açabilir. Araştırmanın sonucunda otellerin dış kaynak kullanım seviyesi düşük olmasına karşın dış kaynak kullanımının işletim stratejilerinin çeşitli hedeflerini etkilediği gibi pozitif bir algıya sahipler.

Dawne Lamminmaki (2011) 'nin araştırması “Otelleri dış kaynak kullanımına iten faktörlerin ele alınması”dır. Otelde uygulanan geniş kapsamlı aktiviteler, iş gücü fazlalığı ve geçici istekler birlikte dış kaynak kullanımına eğilimi arttırır. Bu faktörlerin önemi de röportaj ve araştırma verileriyle ölçülmüştür. Bu çalışmanın genel hedefi bir otelin aktivitelerini dış kaynak veya iç kaynak haline getirmesi için

onu teşvik eden faktörleri belirlemektir. Yine bu çalışmanın anahtar ayırt edici noktası da kendisinin sadece tek bir teori ile değil birkaç teorik bakış açısıyla desteklenmesidir. Bu çalışmanın ana amacı bir otelin aktivitelerini dış kaynak olarak kullandırmaya zorlayan 20 faktörün incelenmesidir. Henüz literatürde daha önce yapılmış konuya yönelik çalışma bulunmamaktadır. Çalışmanın ikinci bir katkısı da otel yönetimi içeriğindeki İME teorisiyle alakalıdır. İME teorisi analiz edilen 20 faktörün 10'unu oluşturmaktadır. Üçüncü katkı ise hangi faktörlerin otelin karar verme aşamasında dış kaynak kullanımında etkili olduğuyla alakalıdır.

William Biesa ve Lefteris Zacharia (2007) çalışmalarının konusu “Tıp turizmi: Cerrahi dış kaynak kullanımı”dır. Son yıllarda görülen bir trend de sanayileşmiş toplumlardan Hindistan, Tayland gibi gelişmekte olan ülkelere yapılan gezilerdir. Tıp turizmi sağlık için azaltılmış giderler kadar bekleme zamanının azaltılması gibi avantajlar sunar. Bunun yanı sıra deniz aşırı ülkelerde sağlık aramakta ciddi riskler vardır. Tıp turizminin desteklenip desteklenmemesine karar vermek için, ANP modeli geliştirilmiştir. Kişilerin kendi seçtikleri tıp turizminin iş verenin belirlediği veya hükümetin sponsor olduğu programlardan daha çok tercih edildiğini görüyoruz. Bunun sebebi de kişilerin kendi seçtikleri tıp turizmi daha az maliyetlidir ve diğerlerine göre bekleme süresi daha azdır. Kendi seçtiği tıp turizmi ile, kişi kendi sağlığı üzerinde kontrole sahip olabilir. İşveren destekli tıp turizmi ikinci olarak seçilmiştir çünkü benzer yararlarla sahip olmakla birlikte daha fazla eşitlik ve adalet gibi sosyal fırsatlar sunmaktadır. Yine de, iş veren destekli tıp turizminin maliyeti kişinin kendi seçtiği tıp turizmine göre çok daha yüksektir. Bunun sebebi de işveren destekli tıp turizmi acil muayeneyi ve ABD'deki takip bakımını da içermesidir. Hükümet destekli tıp turizmi de 4 seçenek arasında en düşük olarak derecelenmiştir çünkü çok yüksek maliyeti vardır ve fırsat bakımından çok fazla şey sunmamaktadır. Yine de, kişi riskten kaçınırsa mevcut durum seçilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ

3. ARAŞTIRMA VE ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ

3.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, katkısı, kapsamı, sınırları, yöntemi, ölçekleri, modeli, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, faaliyet süresine göre otellerin dış kaynak kullanımı uygulamalarından bekledikleri faydaların, risklerin ve performansların farklı olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Ayrıca diğer bir amaç da faaliyet sürelerine göre otellerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının ve stratejik nitelikte olan dış kaynak kullanımı uygulaması yapılmaması gereken işlerin farklılık gösterip göstermediğinin analizidir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Giderek küreselleşen Dünya’da rekabette hızla artmaktadır. İşletmeler bu rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için kaliteli mal ve hizmeti en uygun maliyet ile üretmek zorundadırlar. Bu amaca ulaşabilmek ancak uygun stratejilerin geliştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu anlamda işletmelerin başvurabilecekleri stratejik araçlar içerisinde en önemlilerinden biri de dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmeleridir. Günümüz piyasalarında rekabet eden işletmenin tüm faaliyetlerini kendi bünyesinde yapabilecek kaynak yeterliliğine sahip olabilmesi mümkün değildir. Başarılı bir işletme bazı rutin işlerde dış kaynak kullanımına giderken kendi yetkinlik alanlarında yoğunlaşma sağlayabilmektedir. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile sağlayıcı arasında iş ortaklığı denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Dış kaynak kullanımının bu derece önem kazanması ile beraber, bu alanda yapılan araştırmalar, dünya genelinde artış göstermektedir. Günümüzde hizmet sektörünün önemi artmaktadır. Bu sektörde yer alan konaklama işletmeleri ise dış kaynak kullanımı ile turizmin önemli parçaları olarak kaliteli hizmet vermeye çalışmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Katkısı

Yapılan araştırmada konaklama işletmelerinde hangi alanlarda dış kaynak kullanımına gidildiği ve dış kaynak kullanımına işletme yöneticilerinin bakış açısı belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece yapılan araştırma dış kaynak kullanımının işletmelerde daha etkin kullanımına yönelik yapılabilecek faaliyetler konusunda fikir verebilir. Daha önce sahil ve şehir otellerinde dış kaynak kullanım uygulamasının performans, risk ve avantajlarının karşılaştırmalı olarak çalışılmaması bu çalışmanın katkısıdır.

3.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın evrenini; Antalya Merkezde bulunan Konyaaltı ve Lara mevkiilerinde Ocak 2012 itibariyle faaliyet gösteren 50 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi ile Ankara'da Ocak 2012 itibariyle faaliyet gösteren 50 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi olmak üzere toplam 100 otel oluşturmaktadır (Kültür ve Turizm Müdürlüğü verileri) (www.kulturturizm.gov.tr, 10.03.2012).

Araştırmanın ana kütesini oluşturan 100 otel işletmesinin adres ve telefonları ilgili illerin Kültür ve Turizm müdürlüklerinin desteği ile tespit edilmiştir. Bu otellerin 50 tanesi Ankara'da genel müdürlükleri ile telefon aracılığı ile bağlantı kurularak araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Antalya'daki 45 adet, Ankara'daki 46 otel işletmesinden olumlu yanıt alınmış olup araştırmanın örneklemini toplam 91 otel işletmesi oluşturmaktadır. 91 otel işletmesinin yöneticileri ile tek tek ve yüz yüze görüşülmüştür. Antalya'daki 5 adet ve Ankara'daki 4 adet otel yöneticisi toplam 9 otel yöneticisi, yoğun çalışma tempolarını gerekçe göstererek anketi yanıtlamamışlardır.

Araştırmada zaman ve maliyet boyutu dikkate alınarak veriler Mayıs ve Haziran aylardaki dönemini içeren 45 günlük bir sürede toplanmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tanımlayıcı nitelikte ve ampirik şekilde tasarlanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmanın evrenini Antalya ve Ankara illerindeki 4 ve 5 yıldızlı 100 adet otel işletmesi oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi kolayda örneklemedir. Veriler SPSS 16.0 programında enformasyona dönüştürülmüştür. Araştırmada güvenilirlik analizi ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Ayrıca T testi, Korelasyon, ve ki-kare analizleri yoluyla araştırmanın amacına ulaşılmıştır.

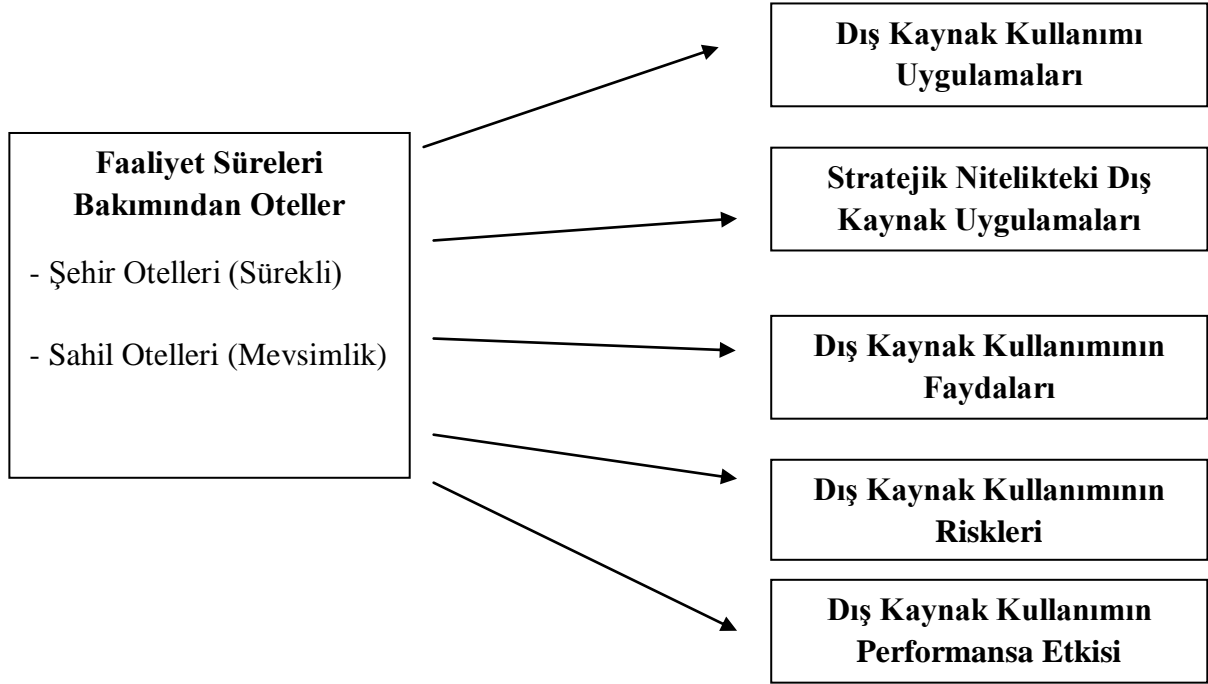
Araştırmanın 100 olan evrenine ulaşılan 91 gözlem evreni temsil etmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 49). Araştırmada yöneticilerin görüşlerini, tutum ve davranışlarının ölçmek amacıyla Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde kullanılan ölçekleme yöntemlerinden biri olan Likert tipi ölçekleme, ölçekleme yöntemleri arasında en çok kullanılanı ve güvenilirliği açısından da en kolay olanıdır. Likert tipi ölçekler, bireyin kendisi hakkında bilgi vermesi esasına dayanmaktadır (Tavşancıl 2005: 135). Dolayısı ile cevaplayanların araştırma ile ilgili ifadeler ne derecede katılıp katılmadığı hakkında bilgi edinilmektedir.

3.1.6. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde katılımcıya ait demografik bilgilerin istendiği 4 soru ve 2. bölümde otel işletmesinin demografik özelliklerine ilişkin 4 soru vardır. 3. bölümde otel işletmesinin dış kaynak kullanım uygulamalarını içerecek nitelikte 16 faaliyette dış kaynak kullanımı uygulamasından yararlanıp yararlanmadıkları ve hangi faaliyetlerin stratejik olduğu ile ilgili bir ölçek kullanılmıştır. Son bölümde dış kaynak kullanımının fayda, risk ve performans algılarına ilişkin sorular bulunmaktadır ve tamamı 5’li likert tipi ölçeğe uygun olarak hazırlanmıştır. Dış kaynak kullanımı faydaları ile ilgili 10 soru (Tetik ve Ören 2007:84; Kesgin 2005: 98; Çalık 2009: 92; Kılıç 2008: 85; Şahin 2005: 117), riskleri ile ilgili 9 soru (Tetik ve Ören 2007: 84; Kesgin 2005: 98; Çalık 2009: 92; Kılıç 2008:85; Şahin 2005:117) ve otel performansı ile ilgili 6 soru (Kesgin 2005:97) vardır.

3.1.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

H1: Faaliyet süreleri bakımından otellerin dış kaynak kullanımı uygulamaları farklılık göstermektedir.

H2: Faaliyet süreleri bakımından otellerin stratejik nitelikteki dış kaynak uygulamaları farklılık göstermektedir.

H3: Faaliyet süreleri bakımından otellerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının faydaları farklılık göstermektedir.

H4: Faaliyet süreleri bakımından otellerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının riskleri farklılık göstermektedir.

H5: Faaliyet süreleri bakımından otellerin dış kaynak kullanımı uygulamaları otel performanslarında farklılık göstermektedir.

3.2. Bulgular

Ankete katılan ve otel işletmelerinde yönetici olarak görev yapan 91 kişiden elde edilen veriler incelenmiştir. Bu bölümde ilk olarak anket çalışmasına katılan otel

işletmeleri ve yöneticilerine ilişkin demografik bulgular yüzde ve frekans ölçümleri yapılarak analiz edilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur. Daha sonra ise otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı düzeyinin ölçülmesi, hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımı tercih edildiği, hangi faaliyetlerin otel açısından kritik öneme sahip dış kaynak kullanımı uygulaması yapılmaması gereken faaliyetler olduğu, dış kaynak kullanımı uygulamasının faydaları, sakıncaları ve dış kaynak kullanımının işletme performansını etkileyip etkilemediğini saptamaya yönelik soruların analizine yer verilmiştir.

3.2.1. Demografik zelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya konu olan otel işletmelerinin faaliyet süreleri, yıldız türleri, otelin sahiplik türü, kuruluş yılı; yneticini eğitimi ve işletmedeki görevi gibi demografik bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Demografik Özellikler

	N=91	%
Faaliyet Süresi		
Mevsimlik otel	45	49,5
Sürekli otel	46	50,5
Yıldız Sınıfı		
Dört yıldız	44	48,4
Beş yıldız	47	51,6
Otelin Türü		
Uluslararası zincir	12	13,2
Ulusal zincir	25	27,5
Tek kişi	11	12,1
Aile	27	29,7
Holding	16	17,5
Kuruluş Yılı		
1985 öncesi	14	15,4
1986-1996	17	18,7
1997-2007	44	48,4
2008 ve sonrası	16	17,5
Görüşülen Yöneticinin Eğitimi		
İlk ve orta öğretim	4	4,4
Lisans	71	78,0
Lisans üstü	16	17,6
Görüşülen Yöneticinin Görevi		
Genel Müdür	10	11,0
Genel Müdür Yardımcısı	3	3,3
İşletme sahibi	0	0
İnsan Kaynakları Müdürü	37	40,7
Muhasebe-Finans Müdürü	11	12,1
Diğer (Yiyecek -İçecek müdürü, satış pazarlama müdürü, önbüro müdürü, Satınalma müdürü.Satış-pazarlama müdürü,Kat hizmetleri müdürü)	30	33,0

Tablo incelendiğinde faaliyet süresine göre otellerin 45(% 49.5)'inin mevsimlik otel, 46 (% 50.5)'inin sürekli otel olduğu; yıldız sayılarına göre otellerin 44(% 48,4)'ünün dört yıldız, 47(% 48,6)'sinin beş yıldız, otellerin türününün 12 (%13.2) adeti uluslar arası zincir, 25 (%27,5) 'i ulusal zincir, 11 (%12,1)'i tek kişi, 27 (%29,7)'si aile şirketi, 16 (%17,5)'si holding şirketi olduğu tespit edilmiştir. Otellerin kuruluş yılı incelendiğinde 14 (% 15,4)'adet 1985 öncesi, 17 (%18.27) adet 1986 – 1996 arası, 44 (%48,4)'ü 1997-2007 arası, 16 (%17,5)'sı 2008 ve sonrası olarak belirlenmiştir. Görüşülen yöneticinin eğitimleri incelendiğinde ilk ve orta öğretim 4 (% 4,4) kişi, lisans 71 (%78) kişi, 16 (%17,6) lisansüstü eğitimlerini tamamlamıştır. Görüşülen yöneticinin görevleri incelendiğinde 10 (% 11,0) kişi

genel müdür, 3 (%3,3) kişi genel müdür yardımcısı, 37 (%40,7) kişi insan kaynakları müdürü, 11 (%12,1) muhasebe – finans müdürü olarak tanımlanmıştır.

3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.2’de anketteki dış kaynak kullanımının faydaları ile ilgili soruların ortalamaları, standart sapmaları ve ortalamalara göre sıralamaları görülmektedir.

Tablo 3.2. Fayda Algılarıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

FAYDALARI	M	S.S.	Sıralama
F1 (Maliyet ve emek maliyetinin azalmasını sağlar)	3,16	1,14	2
F2 (Ürün ve hizmet kalitesinin artmasını sağlar)	2,85	1,15	5
F3 (Dış kaynak kullanımına gidilmiş hizmetlerde müşteri memnuniyeti söz konusudur)	2,98	1,36	4
F4 (Otel operasyonlarında esneklik sağlar)	3,12	1,30	3
F5 (Yatırım kaynaklı riskin azalmasını sağlar)	3,26	1,12	1
F6 (Tedarikçi işletmeler kaliteli hizmet sunarlar)	2,64	1,07	8
F7 (Otelin temel faaliyetlerine odaklanmalarını sağlar)	2,51	1,03	10
F8 (İşletme imajını yükseltir)	2,67	1,10	7
F9 (Rekabet gücünü artırır)	2,76	1,17	6
F10 (Tecrübeli ve yetenekli personel ile çalışma imkanı sağlar)	2,62	1,22	9

Dış kaynak kullanımı faydaları ortalamaları incelendiğinde Otel yöneticilerinin en fazla “Yatırım kaynaklı riskin azalmasını sağlar” sorusunu fayda olarak algıladıkları söylenebilir (M =3,26). Yöneticiler dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin konusunda uzman olan firmalara verildiğinde en az risk alındığını düşünmüşlerdir. Onu “Maliyet ve emek maliyetinin azalmasını sağlar” sorusu (M= 3,16) izlemektedir. Yöneticilerin dış kaynak kullanımının hem maliyet hem de emeğin azalmasına yardımcı olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Konularında uzman olan firmalara verilen faaliyetlerin emek gerektiren faaliyetler olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.3. Risk Algılarıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

RİSKLERİ	M	S.S.	Sıralama
R1 (Tedarikçi firma ile otelin organizasyonel kültürü uyuşmaz)	3,67	1,04	2
R2 (Yönetim kontrolü kaybedilebilir)	3,18	1,15	6
R3 (Tek başına karar alma özgürlüğü kaybedilebilir)	2,70	1,30	8
R4 (Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamayabilir)	3,29	1,07	5
R5 (Tedarikçileri denetlemede zorluklar yaşanabilir)	3,43	1,11	4
R6 (Otelin kaynak ve yetenekleri kaybolabilir)	2,99	1,15	7
R7 (Tedarikçiler otelin kar zarar durumundan çok kendi işleriyle ilgilenirler)	3,84	,97	1
R8 (Tedarikçiler alanında uzman personelle çalışmazlar)	3,55	1,01	3
R9 (Tedarikçiler yasal sorumluluklarını yerine getirmezler)	2,42	1,05	9

Dış kaynak kullanımına yönelik risk algıları ile tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde yöneticilerin en çok “Tedarikçiler otelin kar zarar durumundan çok kendi işleriyle ilgilenirler” sorusunu risk olarak algıladıkları söylenebilir (M =3,87). Burada tedarikçi firmaya fazla güvenmediklerini söylemişlerdir. Güven önemlidir. Tedarikçi firmanın otel çalışanlarının güvenini kazanması gerekmektedir. Onu “Tedarikçi firma ile otelin organizasyonel kültürü uyuşmaz” sorusu takip etmektedir. Burada tedarikçi firmanın otel ile uyuşamayacağı üzerine durulmuştur. Bu uyumsuzluğun verimi azaltacağını düşünmüşlerdir.

Tablo 3.4. Performans Algılarıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

PERFORMANS	M	S.S.	Sıralama
P1 (Doluluk oranında artış sağlandı.)	2,46	1,29	5
P2 (Karlılık oranında artış sağlandı.)	2,95	1,22	1
P3 (Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirildi.)	2,81	1,37	2
P4 (İş tatmini - Çalışanların mutluluğu arttı.)	2,70	1,16	3
P5 (Müşterilerin memnuniyet seviyesinde artış oldu.)	2,81	1,29	2
P6 (Tur operatörleri ile ilişkilerdeki memnuniyet seviyesinde artış oldu.)	2,55	1,25	4

Dış kaynak kullanımı performans algıları incelendiğinde en fazla “Karlılık oranında artış sağlandı” sorusuna katıldıkları görülmüştür (M =2,95). Onu “Müşterilerin memnuniyet seviyesinde artış oldu” sorusu (M= 2,81) takip etmektedir. Dış kaynak kullanımına gidilmesiyle daha profesyonelce yapılan işler müşterileri memnun etmiştir diyebiliriz. “Yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirildi” sorusuna katılım ile (M= 2,81) dış kaynak kullanımına gidilmesiyle otel birimlerinin uzmanlık alanına dönmesi ve yenilikçi çalışmalara önem verdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.5. En Fazla Yararlanılan Dış Kaynak Kullanımı Faaliyetleri

Sıralama	Dış kaynak kullanımı	Toplam	%
1	Teknik Bakım	54	59,3
2	Çamaşırhane	46	50,5
3	Animasyon	42	46,2
4	Satış Pazarlama	36	39,6
5	Sauna ve Fitness	34	37,4
6	Toplantı- Banket	30	33,0
7	Güvenlik	29	31,9

Tablo 3.5’te otel yöneticilerine göre dış kaynak kullanımından en fazla yararlanılan faaliyet alanları gösterilmiştir. En fazla yararlanılan alanlar incelendiğinde teknik bakım hizmeti olduğu görülmektedir. Teknik bakımda uzmanlaşmak ve uzman kadro bulundurmak maliyetli olduğu için dış kaynak kullanımına daha fazla gidilmektedir. Onu çamaşırhane bölümü takip etmektedir. Çamaşırhanede farklı bir uzmanlık gerektirdiği için tedarikçiye verilmesi işletme açısından kolay olmaktadır. En fazla yararlanılan diğer bir faaliyet ise animasyon faaliyetidir. Animasyon yine senelik çalışana ihtiyaç olmayan ve uzmanlığı ayrı olan bir faaliyet alanıdır. Bunları satış pazarlama, sauna ve fitness toplantı banket ve güvenlik birimleri takip etmektedir.

Tablo 3.6. Kritik Önemdeki ve Dış Kaynak Kullanımı Yapılmaması Gereken Faaliyetler

Sıralama	Stratejik Önem	Toplam	%
1	Muhasebe ve Finans	83	91,2
2	Resepsiyon-Rezervasyon	77	84,6
3	Satınalma	59	64,8
4	İnsan Kaynakları	55	60,4
5	Satış Pazarlama	40	44,0
6	Güvenlik	25	27,5

Tablo 3.6 'da dış kaynak kullanımından yararlanılmasında sakınca olan faaliyet alanları gösterilmiştir. Muhasebe-fınans alanı en fazla sakınca görülen alanların başında yer almaktadır. Onu sırasıyla resepsiyon, satın alma, insan kaynakları, satış pazarlama güvenlik birimleri takip etmektedir.

3.2.3. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Araştırmanın geçerliliği için öncelikle Yüz geçerliliği (Face Validity) yapılmış, uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca 50 kişilik bir pilot çalışma neticesinde bazı sorular çıkartılmıştır. Daha sonra Yapı geçerliliği (Construct Validity) test etmek amacı ile değişkenlere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan boyutlar için güvenilirlik analizleri (Cronbach's Alpha) yapılmış ve aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

3.2.3.1. Geçerlilik Analizleri

Aşağıdaki tabloda dış kaynak kullanımı faydaları, riskleri ve performansları için faktör analizleri yapılmıştır. Bu şekilde araştırmanın geçerliliği ölçülmüştür.

Tablo 3.7. Dış Kaynak Kullanımı Faydaları için KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi		0,870
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	379,373
	df	28
	Sig.	0,000

Tablo 3. 7'de dış kaynak kullanımı faydaları boyutunun geçerliliği ölçülmüştür. Dış kaynak kullanımı faydalarının faktör analizine uygunluğunu ortaya

koymak için KMO ve Bartlett değerlerine bakılmıştır. (Chi-Square=379,373; sig=0,000). Faktörlerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha değerleri), kritik değerden (0,70) büyüktür. Bu bulgular ışığında, kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiği ifade edilebilir.

Tablo 3.8. Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Dış Kaynak Kullanımı Faydaları
F8	0,847
F10	0,806
F3	0,796
F6	0,792
F2	0,772
F9	0,701
F4	0,649
F7	0,623
Açıklanan T. Varyans	56,524

Dış kaynak kullanımının faydalarına ilişkin açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0,40'nin altında olan değişkenler analizden çıkartılmış ve faktör analizi yeniden yapılmıştır. Analiz sonucunda 2 ifade (F1 ve F5) analizden çıkartılmış ve 8 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır ve toplam varyansın %57 (56,52)'sini açıklar.

Tablo 3.9. Dış Kaynak Kullanımı Riskleri İçin KMO Ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi		0,725
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	155,316
	df	21
	Sig.	0,000

Tablo 3. 9'da dış kaynak kullanımı risklerinin geçerliliği ölçülmüştür. Dış kaynak kullanımı risklerinin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak için KMO ve Bartlett değerlerine bakılmıştır. (Chi-Square=155,316; sig=0,000). Faktörlerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha değerleri), kritik değerden (0,70) büyüktür.

Bu bulgular ışığında, kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiği ifade edilebilir.

Tablo 3.10. Dış Kaynak Kullanımı Riskleri Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Dış Kaynak Kullanımı Riskleri
R2	0,745
R6	0,698
R5	0,686
R4	0,684
R1	0,600
R3	0,587
R7	0,536
Açıklanan T. Varyans	42,474

Dış kaynak kullanımının risklerine ilişkin açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0,40'nin altında olan değişkenler analizden çıkartılmış ve faktör analizi yeniden yapılmıştır. Analiz sonucunda 2 ifade (R8 ve R9) analizden çıkartılmış ve 8 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır ve toplam varyansın %42 (42,474)'sini açıklar.

Tablo 3.11. Dış Kaynak Kullanımı Performansları İçin KMO Ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi		0,859
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	471,514
	df	15
	Sig.	0,000

Tablo 3. 11'de dış kaynak kullanımı performanslarının geçerliliği ölçülmüştür. Dış kaynak kullanımı performanslarının faktör analizine uygunluğu nu ortaya koymak için KMO ve Bartlett değerlerine bakılmıştır. (Chi-Square=471,514; sig=0,000). Faktörlerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha değerleri), kritik değerden (0,70) büyüktür. Bu bulgular ışığında, kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiği ifade edilebilir.

Tablo 3.12. Dış Kaynak Kullanımı Performansı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Dış Kaynak Kullanımı Performansı
P6	0,918
P5	0,904
P4	0,872
P1	0,863
P3	0,853
P2	0,835
Açıklanan T. Varyans	76,519

Dış kaynak kullanımının risklerine ilişkin açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0,40'nin altında olan hiçbir değişkene rastlanmamıştır. Dolayısıyla bütün değişkenler analize dahil edilmiştir. 6 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır ve toplam varyansın %77 (76,519)'sini açıklar.

3.2.3.2. Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi sonucunda öz değeri (Eigenvalue) 1'den büyük olan faktörlerde gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Böylece her bir değişken içerisindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi değerlendirip ölçeğin içsel tutarlılığı test edilmiştir.

Tablo 3.13. Ölçeklerin Güvenilirlik Skorları

Boyutlar	Cronbach's α
Dış Kaynak Kullanımı Faydaları	0,88
Dış Kaynak Kullanımı Riskleri	0,77
Dış Kaynak Kullanımı Performansı	0,93

Tablo 3.13 incelendiğinde faktörlere ilişki Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanması sonucunda faktörlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul gören %50'in üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır (Nunnally, 1978; Altunışık ve

diğerleri, 2004, s.115; Saruhan ve Özdemirci, 2005, s.118). Görüldüğü gibi anketlerin içerik ve yapı açısından seçilen örneklem üzerinde geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir. Anket sonuçları incelendiğinde boyutların güvenilirlik sonuçları yüksek olarak bulunmuştur.

3.2.4. Korelasyon Analizi

Değişkenler arası ilişkiler bakılmış incelenmek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmış ve aşağıdaki tabloda raporlanmıştır.

Tablo 3.14. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler	1	2	3
Dış Kaynak Kullanımı Faydaları	(0,88)		
Dış Kaynak Kullanımı Riskleri	-0,064	(0,77)	
Dış Kaynak Kullanımı Performansı	0,809**	-0,027	(0,93)

**p<0,01

Değişkenler arasında ilişkiye bakılmış dış kaynak kullanım faydaları ile dış kaynak kullanım performansı arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki vardır. Yani fayda algısı artarsa performans algısı da artar.

3.2.5. Faaliyet Sürelerine Göre Farklılık Testleri

Faaliyet süresine göre dış kaynak kullanımı faydaları, riskleri ve performansları boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için Bağımsız Gruplar t testi (Independent Sample t test) yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda Faaliyet Süresine göre dış kaynak kullanımı faydaları ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.15. Faaliyet Süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Ortalamaları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Faaliyet Süresi)	N	A.O.	S.S	Std. Hata Ortalama
Dış Kaynak Kullanımı Faydaları	Mevsimlik	45	3,36	0,808	0,120
	Sürekli	46	2,19	0,473	0,070

Aşağıdaki tabloda ise dış kaynak kullanımı faydaları Otellerin Faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediği için t testi yapılmıştır.

Tablo 3.16. Faaliyet süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Faydalarının Farklılık Testi

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar eşitliği için t-testi		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
Dış Kaynak Kullanımı Faydaları	Eşit varyanslar	10,598	0,002	8,431	89	0,000
	Eşit olmayan varyanslar			8,385	70,818	0,000

** p<0,05

Tablo 3.16 incelendiğinde dış kaynak kullanımının fayda düzeylerine ilişkin otellerin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir (t:8,385; p < ,05). Buna göre sürekli hizmet veren otel yöneticisi, mevsimlik faaliyette bulunan otel yöneticisine göre dış kaynak kullanımının daha az faydası olduğunu düşünmektedir. Elde edilen bu bulgu sonucunda, **H3 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 3.17’de faaliyet süresine göre dış kaynak kullanımı riskleri ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.17. Faaliyet Süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Riskleri Ortalamaları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Faaliyet Süresi)	N	A.O.	S.S	Std. Hata Ortalama
Dış kaynak kullanımı Riskleri	Mevsimlik	45	3,44	0,777	0,116
	Sürekli	46	3,16	0,648	0,096

Aşağıdaki tabloda ise dış kaynak kullanımı risklerinin otellerin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediği tespit etmek için t testi yapılmıştır.

Tablo 3.18. Faaliyet Süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Risklerinin Farklılık Testi

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar eşitliği için t-testi		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
Dış Kaynak Kullanımı Riskleri	Eşit varyanslar	0,152	0,698	1,846	89	0,068
	Eşit olmayan varyanslar			1,842	85,562	0,069

Tablo 3.18 incelendiğinde dış kaynak kullanımının riskine ilişkin otellerin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir (t:1,846; p > ,05). Mevsimlik oteller ile sürekli otellerin dış kaynak kullanımı konusunda yaşadıkları riskler farklı değildir. Elde edilen bu bulgu sonucunda, **H4 hipotezi reddedilmiştir.**

Aşağıdaki tabloda Faaliyet Süresine göre dış kaynak kullanımı performansı ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.19. Faaliyet Süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Performansı Ortalamaları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Faaliyet Süresi)	N	A.O.	S.S	Std. Hata Ortalama
Dış Kaynak Kullanımı Performansı	Mevsimlik	45	3,46	0,909	0,135
	Sürekli	46	1,97	0,715	0,105

Aşağıdaki tabloda ise dış kaynak kullanımı performansı otellerin faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediği için t testi yapılmıştır.

Tablo 3.20. Faaliyet süresine Göre Dış Kaynak Kullanımı Performansının Farklılık Testi

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar eşitliği için t-testi		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
Dış Kaynak Kullanımı Performansı	Eşit varyanslar	4,068	0,047	8,685	89	0,000
	Eşit olmayan varyanslar			8,663	83,469	0,000

Dış kaynak kullanım performansına ilişkin otellerin faaliyet süreleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir (t:8663; p < 0,05). Buna göre sürekli hizmet veren otel yöneticisi, mevsimlik faaliyette bulunan otel yöneticisine göre dış kaynak

performansının daha az olduğunu düşünmektedir. Elde edilen bu bulgu sonucunda, **H5 hipotezi kabul edilmiştir.**

3.2.6. Yıldız Sayılarına Göre Farklılık Testleri

Yıldız sayılarına göre dış kaynak kullanımı Faydaları, Riskleri ve Performansları boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği için Bağımsız Gruplar İçin t testi yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda Yıldız sayılarına göre dış kaynak kullanımı Faydaları ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.21. Yıldız Sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Faydaları Ortalamaları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Yıldız)	N	A.O.	S.S	Std. Hata Ortalama
Dış Kaynak Kullanımı Faydaları	Dört	44	2,55	,780	,121
	Beş	47	2,97	,908	,132

Aşağıdaki tabloda ise dış kaynak kullanımı faydaları Otellerin Yıldız sayılarına göre farklılık gösterip göstermediği için t testi yapılmıştır.

Tablo 3.22. Yıldız sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Faydalarının Farklılık Testi

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar eşitliği için t-testi		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
Dış Kaynak Kullanımı Faydaları	Eşit varyanslar	1,047	0,309	-2,380	89	,019
	Eşit olmayan varyanslar			-2,390	88,683	,019

Levene testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için varyanslar eşittir. Yıldız sayılarına göre dış kaynak kullanımı Faydaları farklılık göstermektedir ($t: -2,380$; $p: 0,019$). Beş yıldızlı oteller dört yıldızlı otellere göre anlamlı olarak daha fazla dış kaynak kullanımından fayda elde ettikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.23’de Yıldız sayılarına göre dış kaynak kullanımı riskleri ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.23. Yıldız Sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Riskleri Ortalamaları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Yıldız)	N	A.O.	S.S	Std. Hata Ortalama
Dış Kaynak Kullanımı Riskleri	Dört	44	3,17	,669	,101
	Beş	47	3,42	,759	,111

Aşağıdaki tabloda ise dış kaynak kullanımı Risklerinin Otellerin yıldız sayılarına göre farklılık gösterip göstermediği için t testi yapılmıştır.

Tablo 3.24. Yıldız Sayılarına Göre Farklılık Testi

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar eşitliği için t-testi		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
Dış Kaynak Kullanımı Riskleri	Eşit varyanslar	0,003	0,955	-1,709	89	,091
	Eşit olmayan varyanslar			-1,716	88,684	,090

Levene testi sonucunda $p > 0,05$ olduğu için varyanslar eşittir. Yıldız sayılarına göre dış kaynak kullanımı Riskleri farklılık göstermemektedir ($t: -1,709$; $p: 0,91$). Dört yıldızlı oteller ile beş yıldızlı otellerin dış kaynak kullanımı konusunda yaşadıkları Riskleri farklı değildir.

Aşağıdaki tabloda Yıldız sayılarına göre dış kaynak kullanımı performansı ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.25. Yıldız sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Performansı Ortalamaları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Yıldız)	N	A.O.	S.S	Std. Hata Ortalama
Dış Kaynak Kullanımı Performansı	Dört	44	2,53	1,101	,166
	Beş	47	2,88	1,093	,160

Aşağıdaki tabloda ise dış kaynak kullanımı Performansı Otellerin Yıldız sayılarına göre farklılık gösterip göstermediği için t testi yapılmıştır.

Tablo 3.26. Yıldız Sayılarına Göre Dış Kaynak Kullanımı Performansının Farklılık Testi

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamalar eşitliği için t-testi		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
Dış Kaynak Kullanımı Performansı	Eşit varyanslar	0,107	0,745	-1,516	89	,133
	Eşit olmayan varyanslar			-1,516	88,525	,133

Levene testi sonucunda $p>0,05$ olduğu için varyanslar homojendir. Yıldız sayısına göre dış kaynak kullanımı Performansı farklılık göstermemektedir ($t:-1,516$; $p:133$). Buna göre Dört yıldızlı oteller ile beş yıldızlı otellerin dış kaynak kullanımı sonrası performans algıları farklı değildir.

3.2.7. Faaliyet Sürelerine Göre Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

Tablo 3.27. Faaliyet Sürelerine Göre Dış Kaynak Kullanım Farklılıkları

Dış Kaynak Kullanımı	1.	2.	3.	4.	5.	6,
MEVSİMLİK (Sahil)	Animasyon (40)	Sauna ve Fitness (34)	Teknik Bakım (25)	Toplantı-Banket (18)	Çamaşırhane (15)	Oda Temizliği (9) Bilgi İşlem (9)
SÜREKLİ (Şehir)	Diğer (İlaçlama) (34)	Çamaşırhane (31)	Teknik Bakım (29)	Güvenlik (24)	Oda Temizliği (12)	Toplantı-Banket (12)

Faaliyet sürelerine göre dış kaynak kullanımı uygulamaları incelenmiş **mevsimlik otellerde** en fazla animasyon hizmetlerinden faydalandığı görülmüştür. Onu sırasıyla sauna fitness, teknik bakım, toplantı banket, çamaşırhane ve oda temizliği takip etmektedir. **Sürekli otellerde** ise en fazla diğer kategorisinde yöneticilerin beyanıyla ortaya çıkan ilaçlama hizmetinden faydalanılmaktadır. Onu sırasıyla çamaşırhane, teknik bakım, güvenlik, oda temizliği ve toplantı ve banket uygulamaları izlemektedir. Mevsimlik otellerde sauna ve fitness alanında yüksek oranda dış kaynak kullanımı uygulanırken sürekli otellerde bu düzeyde rastlanmamaktadır.

3.2.8. Faaliyet Sürelerine Göre Kritik Nitelikteki Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

Faaliyet Sürelerine göre yöneticilerin uygulanmasının kritik olarak nitelendirdiği dış kaynak kullanımı alanları incelenmiştir.

Tablo 3.28. Faaliyet Sürelerine Göre Kritik Nitelikteki Dış Kaynak Kullanımı Farklılıkları

STRATEJİK FAALİYETLER	1.	2.	3.	4.	5.	6.
MEVSİMLİK	Muhasebe ve Finans (39)	Satınalma (34)	Resepsiyon-Rezervasyon (32)	Satış Pazarlama (31)	İnsan Kaynakları (30)	Bilgi İşlem (21)
SÜREKLİ	Muhasebe ve Finans (44)	Resepsiyon-Rezervasyon (45)	Satınalma (25)	İnsan Kaynakları (25)	Toplantı-Banket (15)	Oda Temizliği (14)

Mevsimlik ve sürekli otellerde faaliyet sürelerine göre kritik nitelikte dış kaynak kullanımına yönelik görüşler incelenmiştir. Mevsimlik ve sürekli otellerde benzer olarak dış kaynak kullanımının en kritik olduğu alan muhasebe finans departmanıdır. Her iki tür otel de bu departmanı önemli ve başka bir firmaya bırakılamayacak kadar kritik olarak nitelendirmişlerdir. Mevsimlik otellerde onu sırasıyla satın alma, resepsiyon ve rezervasyon, satış pazarlama, insan kaynakları ve bilgi işlem takip etmektedir. Sürekli otellerde muhasebe finans departmanını sırasıyla resepsiyon ve rezervasyon, satın alma, insan kaynakları, toplantı banket ve oda temizliği takip etmektedir. Satın alma ve resepsiyon rezervasyon birimlerinin kritik değerleri her iki tip otellerde benzer niteliktedir. Sürekli olarak hizmet veren otellerde ise satın alma ve insan kaynakları birimleri benzer değerlere sahiptir.

3.2.8.1.Faaliyet Sürelerine Göre Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarındaki Farklılık Testleri

Aşağıdaki tablolarda Faaliyet sürelerine göre dış kaynak kullanımını uygulamalarındaki farklılıklar gösterilmiştir. Dolayısıyla bu uygulamalar için (Bilgi İşlem, Güvenlik, Animasyon, Çamaşırhane, Sauna ve Fitness, Diğer) **H1 hipotezi** kabul olmuştur.

Tablo 3.29. Faaliyet Sürelerine Göre Bilgi İşlem Hizmetinin Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Bilgi İşlem		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	9	36	45
		%	20,0%	80,0%	100,0%
	Sürekli	N	0	46	46
		%t	,0%	100,0%	100,0%
Toplam		N	9	82	91
		%	9,9%	90,1%	100,0%

Pearson Chi-Square: 10,201; p:0,001

Buna göre Bilgi İşlem uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Mevsimlik oteller sürekli olanlara göre Bilgi İşlem uygulamasını daha fazla tercih etmektedirler.

Tablo 3.30. Faaliyet Sürelerine Göre Güvenlik Hizmetinin Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Güvenlik		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	5	40	45
		%	11,1%	88,9%	100,0%
	Sürekli	N	24	22	46
		%	52,2%	47,8%	100,0%
Toplam		N	29	62	91
		%	31,9%	68,1%	100,0%

Pearson Chi-Square: 17,665; p:0,000

Buna göre Güvenlik uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sürekli oteller Mevsimlik olanlara göre Güvenlik uygulamasını daha fazla tercih etmektedirler.

Tablo 3.31. Faaliyet Sürelerine Göre Animasyon Hizmetinin Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Animasyon		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	40	5	45
		%	88,9%	11,1%	100,0%
	Sürekli	N	2	44	46
		%	4,3%	95,7%	100,0%
Toplam		N	42	49	91
		%	46,2%	53,8%	100,0%

Pearson Chi-Square: 65,419; p:0,000

Buna göre Animasyon uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Mevsimlik oteller Sürekli olanlara göre Animasyon uygulamasını daha fazla tercih etmektedirler.

Tablo 3.32. Faaliyet Sürelerine Göre Çamaşırhane Hizmeti Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Çamaşırhane		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	15	30	45
		%	33,3%	66,7%	100,0%
	Sürekli	N	31	15	46
		%	67,4%	32,6%	100,0%
Toplam		N	46	45	91
		%	50,5%	49,5%	100,0%

Pearson Chi-Square: 10,556; p:0,001

Buna göre Çamaşırhane uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sürekli oteller mevsimlik olanlara göre Çamaşırhane uygulamasını daha fazla tercih etmektedirler.

Tablo 3.33. Faaliyet Sürelerine Göre Sauna ve Fitness Hizmeti Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Sauna ve Fitness		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	34	11	45
		%	75,6%	24,4%	100,0%
	Sürekli	N	0	46	46
		%	,0%	100,0%	100,0%
Toplam		N	34	57	91
		%	37,4%	62,6%	100,0%

Pearson Chi-Square: 55,487; p:0,000

Buna göre Sauna ve Fitness uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Mevsimlik oteller sürekli olanlara göre Sauna ve Fitness uygulamasını daha fazla tercih etmektedirler.

Tablo 3.34. Faaliyet Sürelerine Göre Diğer (İlaçlama) Hizmeti Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Diğer (İlaçlama)		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	2	43	45
		%	4,4%	95,6%	100,0%
	Sürekli	N	34	12	46
		%	73,9%	26,1%	100,0%
Toplam		N	36	55	91
		%	39,6%	60,4%	100,0%

Pearson Chi-Square: 45,912; p:0,000

Buna göre Diğer (İlaçlama) uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sürekli oteller mevsimlik olanlara göre ilaçlama uygulamasını daha fazla tercih etmektedirler.

3.2.8.2. Faaliyet Sürelerine Göre Kritik Nitelikteki Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarındaki Farklılıklar

Aşağıdaki tablolarda Faaliyet sürelerine göre Stratejik nitelikteki faaliyetler ya da dış kaynak kullanımı uygulaması yapılmaması gereken uygulamalardaki farklılıklar gösterilmiştir. Dolayısıyla bu uygulamalar için (Bilgi İşlem, Satış Pazarlama, Toplantı- Banket, Satın alma, Resepsiyon-Rezervasyon) **H2 hipotezi** kabul olmuştur.

Tablo 3.35. Faaliyet Sürelerine Göre Bilgi İşlem Hizmeti Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Bilgi İşlem		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	21	24	45
		%	46,7%	53,3%	100,0%
	Sürekli	N	3	43	46
		%	6,5%	93,5%	100,0%
Toplam		N	24	67	91
		%	26,4%	73,6%	100,0%

Pearson Chi-Square: 18,879; p:0,000

Bilgi İşlem uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Mevsimlik oteller sürekli olanlara göre Bilgi İşlem uygulamasının kritik olduğunu ve dışarı verilmemesi gerektiğini daha fazla belirtmişlerdir.

Tablo 3.36. Faaliyet Sürelerine Göre Satış Pazarlama Hizmeti Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Satış Pazarlama		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	31	14	45
		%	68,9%	31,1%	100,0%
	Sürekli	N	9	37	46
		%	19,6%	80,4%	100,0%
Toplam		N	40	51	91
		%	44,0%	56,0%	100,0%

Pearson Chi-Square: 22,464; p:0,000

Buna göre satış pazarlama uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Mevsimlik oteller sürekli olanlara göre Satış Pazarlama uygulamasının daha fazla kritik olduğunu ve dışarı verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.37. Faaliyet Sürelerine Göre Toplantı-Banket Hizmeti Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Toplantı- Banket		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	4	41	45
		%	8,9%	91,1%	100,0%
	Sürekli	N	15	31	46
		%	32,6%	67,4%	100,0%
Toplam		N	19	72	91
		%	20,9%	79,1%	100,0%

Pearson Chi-Square: 7,747; p:0,005

Buna göre Toplantı-Banket uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sürekli oteller Mevsimlik olanlara göre Toplantı-Banket uygulamasının daha fazla kritik olduğunu ve dışarı verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.38. Faaliyet Sürelerine Göre Satınalma Hizmeti Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Satınalma		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	34	11	45
		%	75,6%	24,4%	100,0%
	Sürekli	N	25	21	46
		%	54,3%	45,7%	100,0%
Toplam		N	59	32	91
		%	64,8%	35,2%	100,0%

Pearson Chi-Square: 4,487; p:0,028

Buna göre Satın alma uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Mevsimlik oteller sürekli olanlara göre Satınalma uygulamasının kritik olduğunu ve dışarı verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.39. Faaliyet Sürelerine Göre Resepsiyon-Rezervasyon Hizmeti Farklılık Testi

Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi					
			Resepsiyon-Rezervasyon		Toplam
			Evet	Hayır	
Faaliyet Süresi	Mevsimlik	N	32	13	45
		%	71,1%	28,9%	100,0%
	Sürekli	N	45	1	46
		%	97,8%	2,2%	100,0%
Toplam		N	77	14	91
		%	84,6%	15,4%	100,0%

Pearson Chi-Square: 12,471; p:0,000

Buna göre Resepsiyon-Rezervasyon uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sürekli oteller Mevsimlik olanlara göre Resepsiyon-

Rezervasyon uygulamasının kritik olduğunu ve dışarı verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3.40. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Hipotez Adı	KARAR
H1	Faaliyet süreleri bakımından otellerin dış kaynak kullanımı uygulamaları farklılık göstermektedir	KABUL
H2	Faaliyet süreleri bakımından otellerin stratejik nitelikteki DK uygulamaları farklılık göstermektedir.	KABUL
H3	Faaliyet süreleri bakımından otellerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının FAYDALARI farklılık göstermektedir.	KABUL
H4	Faaliyet süreleri bakımından otellerin dış kaynak kullanımı uygulamalarının RİSKLERİ farklılık göstermektedir.	RED
H5	Faaliyet süreleri bakımından otellerin dış kaynak kullanımı uygulama PERFORMANSI farklılık göstermektedir	KABUL

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuç Ve Tartışma

Faaliyet süreleri bakımından otellerin dış kaynak kullanımı uygulamaları (Bilgi İşlem, Güvenlik, Animasyon, Çamaşırhane, Sauna ve Fitness, Diğer) farklılık göstermektedir. Bu sebeple **H1 hipotezi** kabul edilmiştir. Araştırma bulgularını destekler nitelikte bir araştırma Tetik ve Ören (2004)' in turizmin kalbi olarak kabul edilen Antalya yöresindeki otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına yönelik çalışmasıdır. Sözü edilen çalışmada otellerin asıl faaliyet alanlarına giren bölümlerden çok meydan temizliği, çamaşırhane, teknik servis, yüzme havuzu bakımı, bahçe peyzaj, eğitim, personel seçimi, promosyon ve reklam hizmetleri, animasyon aktiviteleri, güvenlik ve takip faaliyetleri gibi asıl faaliyet alanlarının dışında kalan departmanlarda dış kaynak kullanmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Çamaşırhane, teknik bakım ve temizlik alanlarında ve animasyon hizmetlerinde dış kaynak kullanımına gidilmesi benzerlik göstermiştir. Ayrıca Türksoy ve Türksoy (2007)'un "Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: Çeşme ilçesinde turizm belgeli otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma alanlarına ilişkin bir araştırma" adlı çalışması da araştırma sonuçları da benzer niteliktedir. Araştırmada dış kaynaklardan yararlanılan alanların ilaçlama başta olmak üzere çamaşırhane, temizlik, bakım- onarım, güvenlik, bahçe bakımı gibi faaliyetlerde yoğunlaşması araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırma sonuçlarını destekler nitelikte bir çalışmada Tomás F. Espino-Rodríguez ve Víctor Padrón Robaina (2004)' ün araştırmalarıdır. Araştırmalarının konusu "Hizmetlerin stratejik dış kaynak kullanımının yönetimsel algısı: Otel sektöründeki tecrübeye dayalı bir inceleme"dir. Araştırmanın sonuçlarına göre otel hizmetlerinin en çok odaklandığı alanların çamaşırhane, güvenlik, havalandırma, animasyon, bahçe işleri, bilgisayar sistemleri ve temizlikle alakalı olduğunu görebiliriz.

Faaliyet sürelerine göre Stratejik nitelikteki dış kaynak uygulamaları incelenmiş uygulamalardaki (Bilgi İşlem, Satış Pazarlama, Toplantı- Banket, Satın alma, Resepsiyon-Rezervasyon) hizmetler farklılık göstermektedir. Bu sebeple **H2 hipotezi** kabul edilmiştir. Bilgi İşlem uygulaması faaliyet süresine göre anlamlı

farklılık göstermektedir. Mevsimlik oteller sürekli olanlara göre Bilgi İşlem, satış pazarlama, satın alma uygulamasının kritik olduğunu ve dışarı verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Mevsimlik olanlara göre Toplantı- Banket, Resepsiyon- Rezervasyon uygulamasının kritik olduğunu ve dışarı verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Burada her iki otelin önem verdiği departmanların farklılığı dikkat çekmektedir. Sürekli otellerin toplantı banket birimlerini önemli bulup dış kaynak kullanımına gidilmesini sakıncalı görmeleri ilginç bir durumdur. Bu birimi mevsimlik oteller, sürekli oteller kadar kritik olarak görmemişlerdir. Önemli olan bir nokta ise resepsiyon ve rezervasyon bu birimde dış kaynak kullanımı uygulamasıdır. Bu birim sürekli otellerde önemli ve kritik olarak nitelendirilirken mevsimlik otellerde aynı düzeyde kritik olarak nitelendirilmemiştir. Faaliyet süresine göre dış kaynak kullanımı faydaları, riskleri ve performansları boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçlarına göre mevsimlik otellerin sürekli otellere göre anlamlı olarak daha fazla dış kaynak kullanımından fayda elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu itibarla **H3 hipotezi** kabul edilmiştir. . Buna sebep olarak ta mevsimlik otellerde dış kaynak kullanımına daha fazla ihtiyaç duyması gösterilebilir. Animasyon ve eğlence gibi birimlerin kış sezonunda da otelde bulunması otele ekstra gereksiz maliyete yol açtığı söylenebilir. Mevsimlik oteller ile sürekli otellerin dış kaynak kullanımı konusunda yaşadıkları riskleri farklı değildir. Buna göre **H4 hipotezi** reddedilmiştir. Her iki otel türü de dış kaynak kullanımını aynı ölçüde riskli bulmuştur. Faaliyet süresine göre dış kaynak kullanımı performansı farklılık göstermektedir. Mevsimlik oteller sürekli otellere göre anlamlı olarak daha fazla dış kaynak kullanımından performans elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bu itibarla **H5 hipotezi** kabul olmuştur.

Yıldız sayılarına göre dış kaynak kullanımı faydaları farklılık göstermektedir. Beş yıldızlı oteller dört yıldızlı otellere göre anlamlı olarak daha fazla dış kaynak kullanımından fayda elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Yıldız sayılarına göre dış kaynak kullanımı riskleri farklılık göstermemektedir. Yıldız sayısına göre dış kaynak kullanımı performansı farklılık göstermemektedir.

Mevsimlik otellerde en fazla animasyon hizmetlerinden faydalanılmaktadır. Onu sırasıyla sauna fitness, teknik bakım, toplantı banket, çamaşırhane ve oda temizliği gelmektedir. Sürekli otellerde ise en fazla ilaçlama hizmetinden faydalanılmaktadır. Onu sırasıyla çamaşırhane, teknik bakım, güvenlik, oda temizliği

ve toplantı ve banketler gelmektedir. Mevsimlik otellerde sauna ve fitness alanında yüksek oranda dış kaynak kullanımı uygulanırken sürekli otellerde bu kadar yüksek düzeyde rastlanmamaktadır. Bunun yanı sıra sürekli otellerde güvenlik alanında dış kaynak kullanımına gidilmişken mevsimlik otellerde güvenlik alanında dış kaynak uygulamalarına bu kadar yüksek düzeyde gidilmemiştir. Mevsimlik ve sürekli otellerde faaliyet sürelerine göre kritik nitelikte dış kaynak kullanımına yönelik görüşler incelenmiştir. Mevsimlik ve sürekli otellerde benzer olarak dış kaynak kullanımının en kritik olduğu alan muhasebe finans departmanıdır. Her iki tür otel de bu departmanı önemli ve başka bir firmaya bırakılamayacak kadar kritik olarak nitelendirmişlerdir. Rezervasyon, resepsiyon ve satın alma birimleri benzer olarak her iki tür otellerde muhasebe ve finans birimlerinden sonra gelmiştir. Mevsimlik otellerde resepsiyon- rezervasyon, satış, pazarlama ve insan kaynakları kritik birimler olarak belirlenmiştir. Bu departmanların kritik düzeyleri de benzer skorlar elde etmiştir. Sürekli olarak hizmet veren otellerde ise satın alma ve insan kaynakları birimleri benzer değerlere sahiptir.

Mevsimlik oteller sürekli olanlara göre bilgi işlem, sauna ve fitness ve animasyon birimlerinde dış kaynak kullanımını daha fazla tercih etmektedir. Sürekli oteller ise mevsimlik olanlara göre güvenlik, ilaçlama ve çamaşırhane birimlerinde dış kaynak kullanımını daha fazla tercih etmektedirler. Bu bulguya göre, mevsimlik oteller faal olmadıkları mevsimlerde müşteriye hitap eden sauna fitness ve animasyon gibi birimleri kapalı tutarak tasarrufa yönelmekte iken sürekli oteller ise farklı uzmanlık alanları gerektiren ilaçlama ve çamaşırhane gibi birimlerde dış kaynak kullanımına yöneldikleri söylenebilir.

Faaliyet sürelerine göre stratejik nitelikteki dış kaynak uygulamaları incelenmiş uygulamalardaki farklılıklar belirlenmiştir. Mevsimlik oteller sürekli olanlara göre bilgi işlem, satış pazarlama ve satın alma uygulamasının kritik olduğunu ve dışarı verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Sürekli oteller ise mevsimlik olanlara göre Toplantı- Banket, Resepsiyon-Rezervasyon uygulamasının kritik olduğunu ve dışarı verilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulguya göre her iki otelin önem verdiği departmanların farklılığı dikkat çekmektedir. Önemli olan bir nokta ise resepsiyon ve rezervasyon bu birimde dış kaynak kullanımı uygulamasıdır. Bu birim sürekli otellerde önemli ve kritik olarak nitelendirilirken mevsimlik otellerde aynı düzeyde kritik olarak nitelendirilmemiştir. Yine kritik

olarak nitelendirilebilecek bilgi işlem uygulamasına mevsimlik otellerde sürekli otellere göre daha yüksek düzeyde önem verilmiş ve dış kaynak kullanımına gidilmesi sakıncalı olarak bulunmuştur. Ayrıca sürekli otellerin toplantı banket birimlerini önemli bulup dış kaynak kullanımına gidilmesini sakıncalı görmeleri ilginç bir durumdur. Bu birimi mevsimlik oteller, sürekli oteller kadar kritik olarak görmemişlerdir.

Mevsimlik otellerin dış kaynak kullanımından daha fazla fayda sağladığı belirlenmiştir. Sürekli otellerinde benzer şekilde dış kaynak kullanımına yönelerek fayda sağlanması mümkündür. Yine mevsimlik oteller dış kaynak kullanımından daha fazla performans sağlanması ile birlikte şehir otellerinde dış kaynak kullanımına yönelik bir önyargılı tavır olduğu söylenebilir.

Öneriler

Aşağıda araştırma sonuçlarına göre sektöre ve gelecek çalışmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

İlgili çalışmalar incelendiğinde 4 yıldızlı otellerde dış kaynak kullanımının fazla uygulanmadığı görülmüştür. 4 yıldızlı otellerde dış kaynak kullanımına gidilmesine yönelik araştırmalar yapılabilir. Çevrede konuyla ilgili işletmeler belirlenerek gerekli faaliyetlerde kaliteden ödün vermeden dış kaynak kullanımına gidilebilir.

Şehir otellerinde sauna fitness, eğlence birimlerinde dış kaynak uygulamasına gidilebilir. Mevsimlik otellerde toplantı banket birimlerinde daha fazla dış kaynak uygulamasına gidilebilir. Dış kaynak kullanımı yapılacak faaliyet alanı için maliyet hesaplamaları yapılmalı, yatırım ve tedarik seçenekleri için yapılan maliyet hesapları paranın zaman değeri dikkate alınarak karşılaştırılmalıdır. Maliyet hesaplamalarının yanı sıra otel işletmesinin gelirlerini doğrudan ve dolaylı yönde etkileyebilecek olumlu ve olumsuz yönler değerlendirilmelidir.

Dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucu tedarikçi ile ortaya çıkabilecek sorunları önceden engellemek amacıyla dış kaynak kullanımı faaliyetinin tüm koşulları yapılacak olan sözleşmede ayrıntılı olarak belirtilmeli ve tarafların uymasını sağlayacak tedbirler konulmalıdır.

Tedarikçi firma tarafından verilen teklifler iyi değerlendirilmelidir. Her zaman en ucuz fiyat en iyisi değildir. Fiyat göstergesinin yanı sıra tarafından sunulan

maliyetlerin çok düşük olması ileride faaliyetlerini gerçekleştirmesine izin veremeyebilir. Bu nedenle tedarikçinin verdiği fiyatlar iyice araştırılarak maliyetlerin uygun olup olmadığı piyasa ile karşılaştırılarak değerlendirilmelidir. Aksi takdirde otel işletmesi hizmetin verilememesi yada olumsuzluklarla karşılaşabilir.

Mevsimlik otellerde dış kaynak kullanımına yönelim daha fazla olmaktadır. Daha fazla kullanım bu faaliyetlerin dikkatli kullanımı önemlidir. Mevsimlik otellerde her mevsim yeniden dış kaynak kullanımına gidilmesi dolayısıyla her seferinde kaliteli hizmetin alınması önemlidir. Çevrede konuyla ilgili taşeron işletmeler belirlenerek gerekli faaliyetlerde kaliteden ödün vermeden dış kaynak kullanımına gidilebilir

Otel işletmeleri için dış kaynak kullanımı kararı oldukça önemli bir konudur. Dış kaynak kullanımı otel işletmeleri için bir avantaj niteliğinde ise de yanlış faaliyet alanlarında ve yanlış uygulamalarla yapılan dış kaynak kullanımı otel işletmeleri için bir dezavantaja dönüşebilmektedir. Bu olumsuz olasılığın ortadan kaldırılması için dış kaynak kullanımı kararı verilirken tüm değişkenler dikkate alınmalıdır.

Gelecek çalışmalar açısından bakıldığında ise farklı faaliyet alanında hizmet veren oteller için dış kaynak kullanımı ile ilgili eğilimlerin saptaması yapılabilir. Örneklem büyüklüğü daha geniş tutularak araştırmalar yapılabilir. Farklı sektörlerle özgü dış kaynak uygulamalarının ne olduğu saptanıp bu standardı yapabilmek için yine karşılaştırmalı araştırmalar yapılmalı. Konaklama işletmeleri açısından dış kaynak kullanımının müşteri memnuniyeti boyutu araştırılabilir. Tedarikçiler açısından dış kaynak kullanımı konusu irdelenebilir. Tedarikçilerin hizmet satın alan işletmeyle ilişkilerine bakılabilir.

KAYNAKÇA

ALTUNIŞIK, Remzi, , Recai COŞKUN, Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Engin YILDIRIM, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2004.

AKTAN, Can, Değişim Çağında Yönetim, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003

AKTAŞ, Başak, İthalat El Notu, Pamuk Bank Eğitim Bölümü, 2002

AKTAŞ, Nursel, İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımının Olumlu ve Olumsuz Etkileri, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2005.

ARNOLD, Ulli, “New Dimensions Of Outsourcing: A Combination Of Transaction Cost Economics And The Core Competencies Concept”, **European Journal Of Purchasing İ Supply Management**, Vol:6, (2000), s. 17-28.

ATAMAN, Göksel, “Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri, Öneri”, **Marmara Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt No: 5, (2003), s.19-25.

AZALTUN, Murat ve Ergün KAYA, Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006

BALAY, Refik, Örgüt ve Çevre İlişkisi Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, (Editor: Cevat Elma, Kamile Demir), Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.

BATMAN, Orhan, Şehnaz DEMİRKOL ve Burhanettin ZENGİN, Otel İşletmeleri, İstanbul, Değişim Yayınları, 2004.

BATMAN, Orhan, Otel İşletmelerinin Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul. Değişim Yayınları, 2003.

BATMAN, Orhan, Otel İşletmelerinin Yönetimi, Adapazarı, Değişim Yayınları, 1999.

BEYTUR, Mehmet, Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısında Temel Kavramlar ve Türk Telekom Baş Bayilik Sistemi Üzerine Bir Çalışma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

BUDAK Gönül, Günay BUDAK, İşletme Yönetimi, Gözden Geçirilmiş, 5. Baskı, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004.

CEYLAN Özgür, Süleyman M. YILDIZ, Ali TEKİN, Selçuk ÖZDAĞ, “ Animasyonda İç Veya Dış Kaynak Kullanan Turistik İşletmelerin Hizmet Kalitesi Açısından Karşılaştırılması”, **Türkiye Kickboks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi**, Volume: 2, Sayı:2, Ocak, 2010, s.16-32

CORBETT, Michael F. ,“Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense And How To Do It Right”, Chicago, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, 2004.

CORUPBEKOV, Maksatbek, Kırgızistan’da Doğrudan Yabancı Yatırımlar Ve Bu Yatırımları Belirleyen Etkenler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

COŞKUN, Recai, Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İçinde, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Editörler: İsmail DALAY, Recai Coşkun ve Remzi ALTUNIŞIK, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2002.

ÇALIK, İsmail, Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2008.

ÇAKICI, A. Celil, “ Seyahat Sıklığı Değişkenine Göre Müşteriler Tarafından Otel Özelliklerinin Değerlendirilmesi”. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi Hasan Olalı Özel Sayısı**, Yıl: 11,Eylül-Aralık 2000, s.160-168.

ÇEVİK, Elif, Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

ÇEVİRGEN, Aydın, “ Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 9 (4) 2009, s.1341-1355

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

ÇOBAN, Orhan, Oğuz TUTKUN, “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, **Outsourcing Dergisi**, Aralık-Ocak, 2004, S:36-40.

ÇOĞAN, Aytaç, Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

DİMİTRİOUS, Buhalisa ve Rob Law, “Progress In Information Technology and Tourism Management: 20 Years On and 10 Years After The Internet”, **Tourism Management** ,29, Issue 4, August 2008, s.609–623.

DİRLİK, Onur, Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörlerin Antalya İli Yöresinde Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

DONADA, Carole ve Gwenaelle NOGATCHEWSKY , “Emotions In Outsourcing. An Empirical Study In The Hotel Industry”, **International Journal of Hospitality Management**, Volume: 28, 2009, s.367–373.

ECERKALE, Kubilay ve Ahmet KOVANCI, “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2 (2), 2005, s.69-75.

EDICK, E. Kenneth , A Comparision Of Job Satisfaction Between Direct Hire And Transferred Employees At An Outsource Suppliers, Doctoral Thesis, Capella University, 2003.

EMBLETON, Peter R. ve Phillip C. WRIGHT, A Practical Guide To Successful Outsourcing, Empowerment İn Organizations, **Human Resource Management**, Vol.6, No.3, 1998, s. 94–106.

EREN, Erol. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Altıncı Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002

ERTÜRK, Mümin, İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000

FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2000.

GENÇ, Nurullah, Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar , Ankara, Seçkin Yayınevi, 2004.

GENÇYILMAZ, Güneş ve Selim ZAİM, “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 29(1), 2000, s.119-138.

GILLEY, Matthew K., and Abdul RASHEED , “Making More By Doing Less: An Analysis Of Outsourcing And Its Effect On Firm Performance”, **Journal Of Management**, 2000, Vol.26, No.4, s.763–790.

GREAVER, F. Maurice, Strategic Outsourcing A Structured Approach To Outsourcing Decisions And Initiatives, New York: Amacom, 1999.

HACIOĞLU, Nurettin, Sebahattin KARAMAN ve Bayram ŞAHİN, Turizm İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma, İçinde: Fevzi Okumuş Ve Umut Avcı (Editörler), Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara: Detay

KAKABADSE, Andrew ve Nada KAKABADSE, “Trends In Outsourcing Contrasting Usa And Europe”, **European Management Journal**, Vol.20, No.2, 2002, s.189-198.

KANAT, Seher. Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.

KARAHAN, Atilla, “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” , **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 12 Sayı 21, Haziran 2009, s. 185-199

KARADENİZ, Erdiç, Türk Konaklama İşletmelerinde Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörlerin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

KESGİN, Muhammet. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 Ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

KILIÇ, Hatice, Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) düzeyleri (İstanbul İlindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, 2008

KIRSTEN Marie, Christian ROGERSON, “Tourism, Business Linkages And Small Enterprise Development In South Africa”, **Development Southern Africa**, Cilt.19, No:1 (March 2002), s.29-59.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2005.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 1998.

KORKMAZ, Erdem, Otel İşletmelerinin Yiyecek – İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

KOZAK, Meryem Akoğlan ve Hatice GÜÇLÜ, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” **İşgüç - Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Yıl: 2003/ Cilt: 5 Sayı: 1 Sıra: 5 / No: 29 / (<http://www.isguc.org/?p=article&id=29&cilt=5&sayi=1&yil=2003>. Erişim 17.03.2012)

KOZAK, Nazmi; A. Celil Çakıcı; Meryem A. Kozak; Murat Azaltun; Alptekin Sökmen; Mehmet Sarıısık, Otel İşletmeciliği, Ankara, Detay Yayıncılık, 2002.

KOZAK, Nazmi, Otel İşletmeleri , Editör: Kozak, N., Otel İşletmeciliği, Ankara, Beta Yayınları, 2002.

KURNAZ, Ahmet, İstanbul'da Faaliyet Gösteren Özel Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2010.

KURNAZ, Ahmet, “ Alternatif Turizm ve Ürün Çeşitliliği Oluşturmada Ekolojik Çiftlikler: Pastoral Vadi Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2/4, 2010, s. 39-56

LAM Terry, Michael X. J. Han, “A Study Of Outsourcing Strategy: A Case Involving The Hotel Industry In Shanghai China”, **Hospitality Management**, vol.24, 2005, p.41–56.

LAMMINMAKI, Dawne, “An Examination Of Factors Motivating Hotel Outsourcing”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.30, 2011, p.963– 973.

MAVİŞ, Fermani, Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:843, 1994.

MAYNARD, Alan B., Outsourcing- A Primer, 2004 (<http://Www.Reliabilityweb.com/Art04/Outsourcing1011.Htm> , Erişim: 17.02.2012)

MEYDAN, Cem Harun., “Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme” , **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, Kasım 2010, s.14-40.

MİMAROĞLU, Beste Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

MERSİN Doğan N, .Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı, **3D Lojistik Dergisi**, Şubat-Mart, 2003, s.4-9.

MUCUK, İsmet, Pazarlama İlkeleri, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2006

MUGAN, Ertuğrul, Suna, “Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi: İstanbul’daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Alan Çalışması” **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl.9, Eylül-Aralık, 1998, s.33-38

NUNNALLY, Jum.C. Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill, 1978.

OKUMUŞ, Fevzi ve Hulya İSFENDİYAROĞLU, “İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:16, Sayı:3-4, Ekim 2002, s.229-244.

OLALI, Hasan ve Meral KORZAY, Otel İşletmeciliği, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 1993.

ORAL, Saime, Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, İzmir, Kanyılmaz Matbaası, 2001

ÖZBAY, Tanju. Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, İstanbul, Mega Ajans, 2004.

ÖZDOĞAN, Osman Nuri, Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2006

ÖZGÜN, Mahmut, “Kalite Arttırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

([Http://Www.Eylem.Com/Strateji/Wstramod.Htm](http://www.Eylem.Com/Strateji/Wstramod.Htm), 10.05.2012).

ÖZKAN Esin, Adnan TÜRKSÖY, “Otel İşletmelerindeki Yiyecek İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Swot Analiziyle Bir Değerlendirme” , **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 25 Temmuz – Ağustos 2011, s.1-16

ÖZKOÇ, A., Gökhan, Kaynak Bağımlılığının Yönetilmesinde Örgütsel İdeolojinin Stratejik Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

PARASKEVAS, Alexandros and Dimitrios BUHALIS, “Outsourcing IT for Small Hotels: The Opportunities and Challenges of Using Application Service Providers”, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol: 43, Issue :2, April 2002, s. 27–39.

PELİT, Elbeyi, “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı Ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme”, **Verimlilik Dergisi**, 3, 2007, s. 25-40.

PIRNAR İge, “A Growing Trend: Cultural And Heritage Tourism And Applications In Turkey”, 2nd International Congress, Progress In Tourism and Hospitality: Present and Future Challenges”, Thessaloniki, Greece, Conference Proceedings, 1-4 June.2006, s.252-266.

TAVMERGEN, Pınar İge, ve Meriç Pınar ÖZDEMİR, Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler, Ankara, Turhan Kitabevi, 2002.

RESMİ GAZETE 2005/8948 sayılı Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 26.06.2004.

RODRIGUEZ- Espino, Thomoas, And Padron Robaina, The Management Perception Of The Strategic Outsourcing Of Services: An Emprical Examination İn The Hotel Sector, **The Service Industries Journal**, Vol.25, No.5, 2005 p. 689–708.

SARUHAN, Şadi Can. ve Ata ÖZDEMİRCİ, Bilim, Felsefe ve Metodoloji, İstanbul: Beta Yayın, 2011.

SEVİM, Şerafettin, Ali AKDEMİR ve Kemal VATANSEVER, “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Yıl.13, S.24, 2008, s.1-27

SHAW, Sue And David FAIRHURST, “Outsourcing The Hr Function- Personal Threat Or Value Opportunity?”, **Strategic Change**, Vol. 6, 1997 p. 459–468.

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

ŞAHİN, Ayça Gümüşay ve Necat BERBEROĞLU, Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri”, **AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology** Fall/Güz 2011 – Cilt/Vol: 2 - Sayı/Num: 5, s.33-50

ŞAHİN, Bayram, İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2005

ŞENER, Burhanettin Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon. Ankara Detay Yayıncılık, 1997.

ŞENER, Burhanettin Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon. Ankara Gazi Kitapevi, 2001.

ŞENER, Burhanettin Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon. Ankara Detay Yayıncılık, 2010

TANYERİ, Mustafa ve AYTEKİN FIRAT, “ Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(3), 2005, s.268-279.

TAŞKIRAN Erkan, Eyüp Aygün TAYŞİR ve Yılmaz PAZARCIK, Dış Kaynak Kullanımı, İçinde Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

TAŞKIRAN, Erkan, Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

TAVMERGEN, İge Pınar, ve Meriç Pınar ÖZDEMİR, Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler, Ankara, Turhan Kitabevi, 2002.

TAVŞANCIL, Ezel, Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

TETİK, Nilüfer ve V. Erdiç ÖREN, “Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.34, 2007, s.74-86.

TOMAS F. , Espino-rodríguez & Víctor Padrón ROBAİNA, “The Management Perception Of The Strategic Outsourcing Of Services: An Empirical Examination In The Hotel Sector”, **The Service Industries Journal**, Sayı: 25:5, 2005, s.689-70

TOMAS F. , Espino-Rodriguez, ve Victor Padrón ROBAİNA, “Outsourcing And Its Impact On Operational Objectives And Performance: A Study Of Hotels In The Canary Islands”, **Hospitality Management**, Sayı: 23, 2004, s.287–306.

TOMAS F. , Espino-rodríguez ve Víctor Padrón ROBAİNA, “A Resource-Based View Of Outsourcing And Its Implications For Organizational Performance In The Hotel Sector”, **Tourism Management**, Sayı:26, 2005, s.707–721.

TOMAS F. , Espino-Rodríguez & Antonia M. GİL-PADİLLA (2007).”The Impact of Outsourcing Strategies on Information Systems Capabilities In The Hotel Industry”, **The Service Industries Journal**, Sayı.27:6, 2007, s.757-777

TÜRKSOY, Adnan ve Selcan Seda TÜRKSOY, “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 22(1), 2007, s.83-104.

TÜRKSOY, Adnan “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1-2, 2005, s. 12- 17.

ÜLGEN, Hayri ve Kadri S. MİRZE, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1.Bs, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006.

WALKER, John, R. Introduction To Hospitality Management, New Jersey, Pearson-Prentice Hall,. 2004.

WILLIAM, Bies and, Zacharia LEFTERİS, “Medical tourism: Outsourcing Surgery”, **Mathematical and Computer Modelling**, Vol.46, 2007, p.1144–1159

YILMAZ Özdemir, İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

ZENGİN, Burhanettin ve, Mustafa L. ŞEN, Otel İşletmelerinde Temel Yetenek Ve Dış Kaynak Kullanımı (Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri), Balıkesir, III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, 17-19 Nisan 2008, s. 111-116.

ZORLU, Özcan, Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

www.kulturturizm.gov.tr 10.03.2012.

[Http://Www.Sitetky.Com/Frameset/Ot/Otmak08.Html](http://Www.Sitetky.Com/Frameset/Ot/Otmak08.Html), 10.02.2012.

<http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/>,
15.05.2012.

<http://www.eylem.com/strateji/wstramod.html> 10.05.2012.

ÖZGEÇMİŞ

- 1974 Kars ili Merkez İlçesi'nde doğdu.
- 1985 Kars İsmet Paşa İlk Okulu'nu bitirdi.
- 1992 Kars Anadolu Lisesi'ni tamamladı.
- 1997 Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nu bitirdi.
- 1999 Kafkas Üniversitesi Iğdır Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak işe başladı
- 2002 Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans sınavını kazandı.
- 2007 Kafkas Üniversitesi Iğdır Meslek Yüksekokulu'ndaki görevinden ayrıldı.
- 2008 Özel bir anaokulu açtı.
- 2011 Özel bir anaokulunu devretti.
- 2011 Aksaray Üniversitesi Berat Cömertoğlu Meslek Yüksek Okulu'nda öğretim görevlisi olarak işe başladı.