

**OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI
KUŞADASI BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Gamze ÖZDEMİR

OCAK 2022

**OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KUŞADASI
BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

GAMZE ÖZDEMİR

**İŞLETME YÖNETİMİ DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECEİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

OCAK 2022

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

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

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	
Öğrencinin Adı Soyadı:	
Tezin Adı:	
Tez Savunma Tarihi:	

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet Öncü
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:		
2. Üye :		
3. Üye :		



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkeler uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad :

İmza :

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KUŞADASI BÖLGESİNDE FAALİYETTE BULUNAN OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özdemir, Gamze

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Abdullah Fatih Akcan

Ocak, 2022, 147 Sayfa

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel faaliyet alanlarına odaklanmak ve belirli avantajlar sağlamak amacıyla alanında uzman şirketlerle oluşturulan stratejik bir karardır. Küreselleşen sektörlerin özellikle rekabet avantajı sağlamak amacıyla dış kaynak kullanım yönetim stratejisini uygulamaya başlamışlardır.

Bu çalışmada, Turizm sektöründe de sıklıkla uygulanan DKK'nın Kuşadası Bölgesi'ndeki otel işletmelerindeki DKK düzeyi belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma Giriş ve Sonuç bölümleri dâhil edilmez ise üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, Dış kaynak kullanımının tanımı, tarihçesi ve nedenleri gibi DKK'nın kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. İkinci bölüm, otel işletmelerinin tanımı, özellikleri ve otel işletmelerinde DKK kullanımının literatür taraması yapıp, bahsedilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölüm ise Kuşadası Bölgesi'nde 3, 4 ve 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmelerinin DKK'na üzerine olan araştırmanın uygulama kısmıdır. Araştırmanın amacı, yöntemi, kısıtları, evreni ve örnekleme, bulguları ve analizleri gibi bilgiler verilmiştir. Araştırmaya 21 otel işletmesi ve işletme yöneticileri katılmıştır. Araştırma kapsamında otel yöneticileri ve yönetici yardımcılara yüz yüze görüşme tekniği uygulanmıştır ve görüşmelerden elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerine göre analiz edilmiştir. Elde edilen verilere ilişkin bulguların analizi sonuç kısmında yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Otel İşletmeleri, Stratejik Yönetim

ABSTRACT

OUTSOURCING IN HOTEL BUSINESSES: A RESEARCH IN HOTEL BUSINESSES OPERATING IN THE KUŞADASI REGION

Özdemir, Gamze

MBA Master' s Program

Thesis Supervisor: Yard. Doç. Dr. Abdullah Fatih Akcan

January, 2022, 147 Pages

Outsourcing is a strategic decision created with companies that are experts in their fields in order to focus on the core business areas of businesses and to provide certain advantages. Globalizing sectors have started to implement the outsourcing management strategy, especially in order to provide competitive advantage.

In this study, it is aimed to determine the level of Outsourcing in the hotel businesses in the Kuşadası Region of Outsourcing, which is also frequently applied in the tourism sector. If the Introduction and Conclusion sections are not included, the study consists of three parts. The first part constitutes the conceptual framework of Outsourcing, such as the definition, history and reasons for Outsourcing. In the second part, the definition and characteristics of hotel businesses and the use of Outsourcing in hotel businesses are reviewed and mentioned. The third part, which is the last part of the research, is the application part of the research on Outsourcing of 3, 4 and 5 star tourism operation certificated hotel businesses in Kuşadası Region. Information such as the purpose, method, constraints, universe and sample, findings and analyzes of the research are given. 21 hotel businesses and business managers participated in the research. Within the scope of the research, face-to-face interview technique was applied to hotel managers and assistant managers, and the data obtained from the interviews were analyzed according to qualitative research methods. The analysis of the findings regarding the obtained data is interpreted in the conclusion part.

Keywords: Outsourcing, Hotel Managements, Strategic Management

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim ve tez sürecim sırasında bilgisiyle ve hoşgörüsüyle desteğini esirgemeyen sevgili danışmanım Yrd. Doç. Dr. Abdullah Fatih AKCAN'a ve yine bana hem öğretmenlik hem de arkadaşlık desteği veren sevgili Dr. Erdem ERZURUM'a, Çok değerli deneyimlerine ve bilgi birikimini paylaşmayı esirmeyen sevgili Prof. Dr. Selim Zaim'e ve hayatımın tüm sürecinde sonsuz destekçilerim olan sevgili babam ve annem Murat ve Filiz ÖZDEMİR' e çok teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
Bölüm 1: Giriş.....	1
Bölüm 2: Dış Kaynak Kullanımı.....	4
2.1 Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Kavramı.....	4
2.2 Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yönetim Kavramları	5
2.2.1 Stratejik yönetim.....	5
2.2.2 Temel (öz) yetenek.	6
2.2.3 Küçülme.....	8
2.2.4 Alt sözleşme.....	9
2.2.5 Değişim mühendisliği.....	10
2.3 Dış Kaynak Kullanımı Tarihsel Gelişimi	11
2.4 Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Teorik Yaklaşımlar	12
2.4.1 Kaynaklara dayalı yaklaşım.....	12
2.4.2 Kaynak bağımlılığı yaklaşımı.....	12
2.4.3 İşlem maliyeti yaklaşımı.....	13
2.5 Dış Kaynak Kullanımı Türleri	14
2.5.1 Stratejik dış kaynaklama.....	14
2.5.2 Taktiksel dış kaynaklama.	15
2.5.3 Toplam dış kaynaklama.....	16
2.5.4 Seçici dış kaynaklama.....	16
2.5.5 Geçici dış kaynaklama.....	16
2.5.6 İş süreci dış kaynaklaması.	17
2.5.7 Ülke dışından dış kaynaklama.....	17
2.5.8 Kamu sektörü dış kaynaklaması.....	17
2.5.9 Özel sektör dış kaynaklaması	18
2.6 Dış Kaynak Kullanımı Faydaları ve Sakıncaları	20

2.6.1 Dış kaynak kullanımı faydaları.....	20
2.6.1.1 Esneklik sağlama.....	20
2.6.1.2 Temel yeteneklere odaklanarak rekabet üstünlüğü sağlama	20
2.6.1.3 Verimliliği arttırma.	21
2.6.1.4 Bilgi ve beceriyi arttırma.	21
2.6.1.5 Kaliteyi arttırma ve zaman tasarrufu.....	21
2.6.1.6 Teknoloji takibi sağlama ve yenilikçi olma.	22
2.6.1.7 Maliyet tasarrufu ve kontrolü ve değişken maliyet yapısı oluşturma.....	22
2.6.1.8 Kaynak dağılımı ve transferi sağlamak.	23
2.6.1.9 Riski azaltmak.....	23
2.6.1.10 İşletmenin piyasa değerini arttırmak.	23
2.6.1.11 Gelir dağılımında dengeli dağılım sağlamak.	24
2.6.2 Dış kaynak kullanımı sakıncaları.....	24
2.6.2.1 Bilgi güvenliği sağlanamaması ve gizli bilgilerin rakiplere sızdırılması	24
2.6.2.2 Tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilmesi	25
2.6.2.3 Uzun vadede esnekliğin kaybedilmesi.	25
2.6.2.4 Nitelikli çalışanların kaybedilmesi ve çalışanlara olumsuz etkileri.....	25
2.6.2.5 Beklenen maliyet faydasının oluşamaması.	26
2.6.2.6 Hizmet veya ürün kalitesinin düşmesi ve tüketici tepkisi. ...	26
2.6.2.7 Hatalı DKK kararı veya DKK'nın zamanında uygulanamaması.....	27
2.6.2.8 Sözleşmedeki hukuki boşluklar.....	28
2.6.2.9 Örgütsel çatışma olasılığı.	28
2.6.2.10 Dış kaynak sağlayıcının piyasaya girmesi	29
2.7 Dış Kaynak Kullanım Süreci	29
2.7.1 Strateji aşaması.	31
2.7.2 Seçim aşaması.....	31
2.7.3 Sözleşme aşaması.	33
2.7.4 Uygulama aşaması.....	34
2.7.5 Yönetim aşaması.....	34
2.7.6 Bitiş aşaması.	34
2.8 Dış Kaynak Kullanımı Faaliyet Alanları	35

2.8.1 Bilişim teknolojilerinde DKK.....	35
2.8.2 İdari işlerde DKK.	36
2.8.3 İnsan kaynaklarında DKK.	36
2.8.4 Dağıtım işlerinde DKK.....	37
2.8.5 Finans sektöründe DKK.	37
2.8.6 Üretim sektöründe DKK.....	38
2.8.7 Gayrimenkul hizmetlerinde DKK.....	38
2.8.8 Çağrı merkezlerinde DKK.....	38
2.8.9 Ulaşımda DKK.	38
2.8.10 Satış ve pazarlama alanında DKK	39
Bölüm 3: Otel İşletmeleri ve Dış Kaynak Kullanımı	40
3.1 Otel İşletmeleri Tanımı	40
3.2 Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	41
3.2.1 Dünya’da.....	41
3.2.2 Türkiye’de.....	45
3.3 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	46
3.3.1 Ölçeklerine göre sınıflandırılması.	47
3.3.1.1 Büyük otel işletmeleri “zincir oteller”.	47
3.3.1.2 Orta ve küçük otel işletmeleri “aritzanal oteller”.	47
3.3.1.3 Çok küçük otel işletmeleri.....	47
3.3.2 Sahiplik türüne göre sınıflandırılması.	47
3.3.2.1 Özel otel işletmeleri.	48
3.3.2.2 Kamu otel işletmeleri.	48
3.3.2.3 Karma otel işletmeleri.	48
3.3.3 Karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre sınıflandırılması.....	48
3.3.3.1 Şehir otelleri (merkezi oteller).	48
3.3.3.2. Kıyı otelleri.	48
3.3.3.3 Kaplıca otelleri.	49
3.3.3.4 Dağ otelleri.....	49
3.3.3.5 Tatil beldeleri (sayfiye işletmeleri).	49
3.3.4 Gelişme aşamalarına göre sınıflandırılması.....	49
3.3.4.1 Lüks oteller.....	49
3.3.4.2 Vasat oteller.....	49
3.3.4.3 Yan konaklama tesisleri.	49

3.3.5 Faaliyet sürelerine göre sınıflandırılması.	50
3.3.5.1 Devamlı (tüm yıl) oteller.	50
3.3.5.2 Mevsimlik (sezonluk) oteller.	50
3.3.5.3 Ulaşım araçları ile olan bağlantısına göre sınıflandırılması.	50
3.3.5.4 Liman otelleri.	50
3.3.5.5 İstasyon otelleri.	50
3.3.5.6 Karayolları kavşak noktalarındaki oteller (moteller).	50
3.3.5.7 Havalimanı otelleri.	51
3.3.6 Hukuki bakımdan statülerine göre sınıflandırılması.	51
3.3.6.1 Turizm işletme belgeli oteller (turistik oteller).	51
3.3.6.2 Belediye belgeli oteller (turistik olmayan oteller).	51
3.3.7 Uygulanan ücret düzeylerine göre sınıflandırılması.	51
3.3.7.1 Ekonomi sınıfı oteller.	52
3.3.7.2 Orta sınıf oteller.	52
3.3.7.3 Lüks oteller.	52
3.4 Otel İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Sınıflandırılması ve Özellikleri	52
3.4.1 Tek yıldızlı otel işletmeleri.	52
3.4.2 İki yıldızlı otel işletmeleri.	53
3.4.3 Üç yıldızlı otel işletmeleri.	53
3.4.4 Dört yıldızlı otel işletmeleri.	54
3.4.5 Beş yıldızlı otel işletmeleri.	55
3.4.6 Diğer otel işletmeleri.	56
3.5 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı	57
3.6 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulanan Faaliyet Bölümleri	58
3.6.1 Odalar bölümü.	61
3.6.2 Yönetim bölümü.	61
3.6.3 Yiyecek-içecek bölümü.	62
3.6.4 İnsan kaynakları bölümü.	63
3.6.5 Teknik hizmetler bölümü.	64
3.6.6 Satış ve pazarlama bölümü.	64
3.6.7 Güvenlik bölümü	65
3.6.8 Satın alma ve mal kabul bölümü.	66
3.6.9 Muhasebe ve finans bölümü.	67

3.6.10 Bilgi işlem bölümü.	68
3.6.11 Misafir ilişkileri bölümü.	69
3.6.12 Eğlence ve animasyon bölümü.	69
3.6.13 Ek hizmetler bölümü.....	70
Bölüm 4: Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Kuşadası Bölgesinde Faaliyette Bulunan Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma.....	72
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	72
4.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	73
4.3 Veri Toplama Yöntemi ve Analiz.....	73
4.4 Araştırmanın Kısıtları	75
4.5 Araştırmanın Bulguları	75
4.5.1 İşletmelere ve yöneticilere ilişkin demografik özellikler.	75
4.5.2 Çalışmadaki otel işletmelerinde dış kaynaktan faydalanma durumu	81
4.5.2.1 Dış kaynaktan faydalanan işletmelerin değerlendirilmesi. ..	81
4.5.2.2 Dış kaynaktan faydalanmayan işletmelerin değerlendirilmesi.	107
Bölüm 5: Sonuç.....	110
KAYNAKÇA	115
EKLER	126

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Dış Kaynak Kullanım Türleri	14
Tablo 2 Taktiksel ve Stratejik Amaçlarla Dış Kaynak Kullanımı	15
Tablo 3 Dünya’da Otelcilik Sektörünün Gelişimi.....	43
Tablo 4 Otel Faaliyet Bölümlerinin Stratejik Öneme Göre Sınıflandırılması	57
Tablo 5 Yiyecek-İçecek Bölümünde DKK Faydaları ve Sakıncaları	63
Tablo 6 İşletmelere İlişkin Demografik Özellikler	75
Tablo 7 Yöneticilere İlişkin Demografik Özellikler	78
Tablo 8 Kuşadası Bölgesi’nde Ele Alınan Otel İşletmelerinin ve Yöneticilerin Profilleri	80
Tablo 9 Dış Kaynak Kullanım Nedenlerinin Önem Dereceleri	84
Tablo 10 Dış Kaynak Kullanılmayan Alanlar.....	92
Tablo 11 DKK Yolu ile Çalışan Kişi Sayısının Toplam Çalışan Sayısına Oranı	93
Tablo 12 Tedarikçi ile Anlaşmada Dikkat Edilen Konular.....	94
Tablo 13 DKK’da Bütçe Oranları	96
Tablo 14 DKK’nın Yönetimsel İş Yüküne Etkisi	98
Tablo 15 Pandemi Önceki DKK ile Pandemi Sonrası DKK Farkı	100
Tablo 16 DKK’nın Hizmet Kalitesine Etkisi	103
Tablo 17 Dış Kaynak Kullanmama Nedenlerinin Departman ve İşletme Sayısı Bazlı Önem Dereceleri	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Stratejik yönetim ve dış kaynak kullanımı.....	6
Şekil 2 Yetenekler hiyerarşisi	7
Şekil 3 Dış kaynak kullanımı tarihçesi.....	11
Şekil 4 Dış kaynak kullanım süreci.....	30
Şekil 5 Faaliyet alanlarına göre dış kaynak kullanımı oranı (%)	35
Şekil 6 Otel işletmeleri faaliyet bölümleri	60



KISALTMALAR LİSTESİ

AŞ	Anonim Şirketi
BT	Bilgi Teknolojileri
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
ISO	International Organization of Sandardization
İK	İnsan Kaynakları
İTO	İstanbul Ticaret Odası
YY	Yüzyıl



Bölüm 1

Giriş

Günümüz işletmelerini ve örgütsel yönetimlerini etkileyen faktörlerin başında globalleşme gelmektedir. Globalleşmeyle uluslararası ticaret sınırlarında kotaların kalkması, yatırımların artması, uluslararası kalitede iş yapan şirketlerin sayılarının artış göstermesini ve yeni pazarlara yönelmelerini sağlamıştır. Yeni pazarlara girişle yeni rekabet ortamları oluşmuştur. Bununla da işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek, hayatta kalmak ve kazançlı olabilmek için yeni yönetim şekilleri bulmak ve oluşturmak durumunda kalmışlardır. (Eren, 2009: 129)

Bu süreçte işletmelerin yeni yönetim stratejileri geliştirmek istemeleriyle oluşan yeni kavram ve teknikler şunlardır; Toplam kalite yönetimi, Değişim mühendisliği, Süreç yenileme (Reengineering), Kıyaslama (Benchmarking), Stratejik işbilkleri, Öğrenen örgütler, Temel yetenekler, Küçülme, Dış kaynak kullanımı (Outsourcing), Personel güçlendirme, Ekip örgütleri, Yalın yönetim ve örgütler (Mucuk, 2005:179-184; Aktan,1997: 5-13) Tüm bu yeni stratejilerin temelinde, çalışan verimliliğini arttırmak, işletmenin maliyet oranını düşürmek, müşteri memnuniyetini ve karşılığında elde ettiği faydayı arttırmak vardır. Bununla işletmeler asıl hedeflerini oluşturan kar elde etme ve gelişerek büyümeye rahatlıkla ulaşabileceklerdir.

1970 senesi itibariyle özellikle global asıllı şirketler, “conglomerate” isminde bir örgütsel yönetim şekli geliştirmişlerdir. Bu örgütsel yönetim şekliyle birçok farklı iş alanını kendi bünyelerine almışlardır ve bununla bir güç yaratmaya çalışmışlardır. Ancak şirketin iş yükünün atması ve gelişen koşullar dikey olarak örgütlenmiş bu şirketlerin rekabet edilebilirliklerini düşürmüştür. Bunun sebebi ise; şirketin kontrol mekanizmasının zorlaşması, kontrol sağlanabilmesi için çok fazla yardımcı departmanların açılması, bununla birlikte de yönetimdeki çalışan sayısının artması ve kontrol sağlanabilmesi için komplike bilişim sistemine ihtiyaç duyulması olarak açıklanmaktadır. Yani yaratıcı akılcılığın arttığı, dinamizmin ve esnekliğin ön planda olduğu günümüz işletmelerinde dikey olarak örgütlenmiş şirketler bu belirli koşullara uyum sağlayamamışlardır. Bunun çözümü de şebeke organizasyonları oluşturarak şirkette küçülmeye gidilmesidir. Ancak bu küçülme kavramı işletmenin sadece örgütsel anlamda küçülmesi demektir. İşletmenin üretiminde ve verdiği hizmette bir

azalma meydana gelmemektedir. Bu küçülmenin asıl amacı üretim ve hizmetle sağlanan katma değeri arttırmak ve rekabet avantajını elde ederek güçlenmektir. (İlter, 2002: 51,52)

Günümüzde işletmelerin, örgütsel değişimlerinde şebeke organizasyona yönelmelerinde ki anahtar kavram çekirdek işletmelerdir. Çekirdek işletmelerle, asıl işine odaklanarak aktif faaliyette oldukları sektörde en iyi işletme olmayı amaçlayan işletmeler asıl işi yani temel yetenekleri dışında kalan, alan dışı faaliyetleri, işletme dışındaki kaynaklardan yararlanmaya çalışarak sürdürmeye başlamışlardır. Bu kavram da “outsourcing” dir yani “dış kaynak kullanımı (DKK)” dır. İşletmeler “outsourcing” i stratejik bir aracı olarak kullanmaya başlamışlardır. (Bakan ve Özgener, 2013: 171) Outsourcing ile başlangıçta ölçek ekonomileri sağlanmaya ve maliyet düşürülmeye çalışılmıştır. 2000’ lerden sonra üretim ve hizmet maliyetlerini azaltma, süreç yenileme, rekabet artırma ve avantaj sağlama, öz yeteneklere odaklanma ve hız kazanmaya çalışılmıştır

DKK (Dış kaynak kullanımı), özellikle bilişim sektöründe, insan kaynakları, finans, lojistik, idari işler, gayrimenkul, üretim, müşteri hizmetleri gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Artık hizmet sektörünün en verimli endüstrisi olan turizm sektöründe de uygulanmaktadır.

Ülke genelinde turizm sektöründe dış kaynak kullanımının artmasıyla araştırma konuları da bu kapsama girmiştir. Ancak ulusal ve uluslararası araştırmalar içerisinde genellikle bilişim sektöründe araştırmalar yapılmış ve katkıda bulunulmuştur. Turizm sektöründe yapılan araştırmaların az olması araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Litaratür taraması sonucunda otel işletmelerinde DKK araştırmaları belirli turistik ve turistik olmayan bölgelerde yapılmıştır. Kuşadası bölgesinde sadece güvenlik departmanı için bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın literatüre de katkı sağlayacağı ve gelecekteki araştırmalara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm Dış Kaynak Kullanımının kavramsal çerçevesinin anlatıldığı bölümüdür. Dış kaynak kullanımı kavramı, dış kaynak kullanımı kavramı ilgili olduğu yaklaşımlar, tarihsel gelişim süreci, kullanıldığı alanlar, türleri, avantajları ve dezavantajları, dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenleri ilgili konularda bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, otel işletmeleri tanımlanmış ve otel işletmelerinde hangi faaliyet alanlarında DKK kullanıldığı belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının Kuşadası bölgesinde faaliyette bulunan oteller üzerinde araştırmasının yapılmasına ilişkin amaç, kapsam, yöntem ve analiz sonuçları verilmiştir. Son olarak da gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.



Bölüm 2

Dış Kaynak Kullanımı

Bu bölüm içerisinde dış kaynak kullanımı kavramı ve tanımı, bağlantılı olduğu yönetim yaklaşımları, sürecin nasıl işlediği, türleri, tarihsel gelişim süreci, işletmelere sağladığı avantaj ve dezavantajları, uygulama alanları hakkında bilgi verilmiştir. Kavramsal bilginin bu bölümde oluşması ile gelecek bölümlere hazırlık oluşturulacaktır.

2.1 Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Kavramı

Dış kaynak kullanımının, 1990 senesinden itibaren küreselleşen iş dünyası ve liberalizmin artışıyla önemi daha fazla artmıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişimini de etkisiyle esnek yapılara erişen işletmelerin kendi asıl işlerine odaklanmaları gerekmiştir. Bununla da bulundukları faaliyet piyasasında en iyi işletme olmayı hedefleyen işletmeler kendi asıl işleri dışındaki bazı etkinliklerini tedarik sağlayan işletmelere yönlendirmişlerdir ve bununla da outsourcing kavramını stratejik bir yönetim aracı olarak kullanmaya başlamışlardır.

Outsourcing' in başlangıçta kullanılma sebebi ölçek ekonomileri sağlamak ve maliyetlerin kontrol edilmesi olarak kabul edilse de, 2000' li yıllarda yenilikçilik, küresel seviyede yeteneklere ulaşma, üretimle ilgili maliyetleri azaltma ve rekabet avantajına sahip olma gibi kullanım sebepleri oluşmuştur.

İşletmelerin, yalnızca kendilerine ait olan yetenek ve kabiliyetleri asıl işleri dışında olan; öz yeteneklerin kullanımının olmadığı işlerin, işletme haricinde kendi alanlarında uzmanlık sağlamış işletmeler tarafından sağlanmasına “outsourcing” ya da “dış kaynak kullanımı” denmektedir. (Özbay, İTO, 2004: 6)

Bir başka ifadeyle, İşletmeler, bulundukları sektör içerisinde belirli bir rekabet avantajı sağlamak için asıl işlerine odaklanmaları gerekmektedir. Asıl işe odaklanan işletme diğer kendi temel yetenekleri harici işleri farklı işletmelere yaptırmaktadır. Bu da dış kaynak kullanımı demektir. (Koçel, 2003: 309; Düren, 2000: 78; Bakan, Özgener, 2011: 171)

İşletmeler dış kaynaktan yararlanmayı ayakta kalabilmek adına işlerinin bazı aşamalarında, birbirlerini tamamlayan ve iş birliği içerisinde kalmak durumundadırlar. İşletmelerin asıl işlerinin yani temel yeteneklerinin sınırlı olduğu varsayılırsa, tüm işletmelerin yeteneklerini aktif kullanmadığı faaliyetleri kendisi harici işletmelere yaptırması, ekonomik anlamda rasyonel olmanın da gereğidir. Bu şekilde işletmeler, rekabet üstünlüğü sağladıkları asıl işleri dışındaki tüm etkinlikleri farklı işletmelere yaptırarak; organizasyonel anlamda küçülüp, kaynak tasarrufu sağlamaktadırlar ve asıl işlerine odaklanma fırsatı yakalamaktadırlar. (Mucuk, 2005: 183)

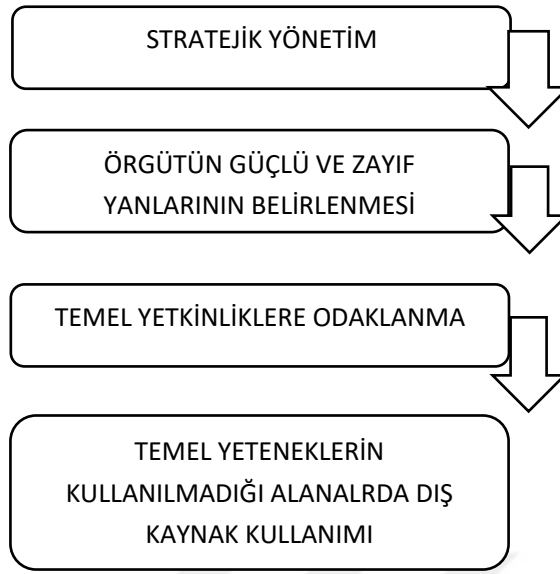
2.2 Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yönetim Kavramları

DKK kavramı modern bir yönetim yaklaşımı olmasıyla beraber diğer yönetim kavram ve yaklaşımları ile ilişkilidir. DKK'nın tam olarak anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlar kısaca açıklanmıştır.

2.2.1 Stratejik yönetim. İşletmelerin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için tüm üretim kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir. Ancak bu tanım stratejik yönetimin işletme yönetimiyle ortak olan kısmıdır. Stratejik yönetim, işletmelerin her zamanki faaliyetlerinin yönetilmesiyle ilgili değil işletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmelerini olağan kılacak, rekabet avantajı sağlayabilecek ve ortalamanın üzerinde bir kazanım elde edebilecek tüm işlerin yönetimidir. (Ülgen ve Mirze, 2013: 27)

Stratejik yönetimin birçok tanımı mevcuttur. Bu tanımlara göre Stratejik Yönetim;

- “geçerli stratejiler geliştirmek bunları uygulamak ve elde edilen sonuçları değerlendirerek kontrol sağlamak adına alınan tüm kararlar ve etkinlikler bütünü” (Köse, 2010: 61)
- “bir örgütün uzun vadede başarısını sağlayan yönetim faaliyetleri ve kararları toplamı” (Efil, 2004: 305)
- “işletmelerin kurumsal anlamda performans hedeflerine ulaşabilmek adına birçok operasyonel süreçlerle organizasyonun tamamını kapsayan kararların alınıp, uygulanması ve değerlendirip analiz edilmesi bilimi”

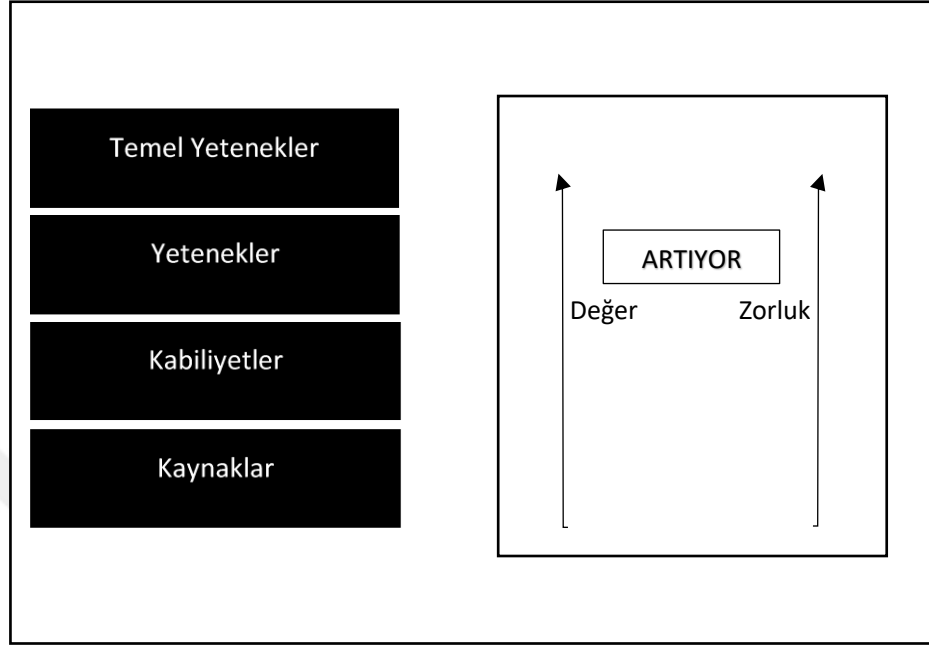


Şekil 1. Stratejik yönetim ve dış kaynak kullanımı (Aydınlı, 2001: 14).

İşletmelerin bir kısım faaliyetlerinin işletme dışı tedarikçiler tarafından gerçekleştirilmesi işletmelerin kritik kararlarından biridir ve dış çevre koşulları da ön planda tutularak organize bir şekilde ileriye dönük hedefler ve değişimler tahmin edilerek yapılmalıdır. Bu sebeple stratejik olarak işletmelerin gelişim göstermesi ve verimlilik sağlayabilmeleri için işletmelerin stratejik olarak fazlaca öneme sahip olan etkinliklerinde DKK karar alma süreci ve işletmenin örgütsel yapısında oluşturacağı değişiklik, işletme kazancını arttıracak ve sunulan mal veya hizmetin başarısını etkileyerek DKK'yı stratejik yönetimin bir parçası haline getirmiştir.

2.2.2 Temel (öz) yetenek. DKK, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmalarıdır. Temel (öz) yetenek, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan, işletme vizyonunda temel role sahip olan, rakip firmalar tarafında taklit edilmesi zor bilgi ve beceriyi içeren ve rekabet avantajı sağlayan yeteneklerdir. (Koçel, 2007: 294; Saruhan ve Yıldız, 2013: 209; Özbay, İTO, 2004: 10) İşletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenekler edinmelidirler. Ve geriye kalan tüm etkinlikler dış kaynaklardan yararlanarak sağlanmalıdır. İşletmelerin gelir ve giderlerini düzenli işlemlerini sağlayan yaptıkları en iyi iştir yani belirledikleri temel yetenekleridir. (Saruhan ve Yıldız, 2013: 209) Temel yeteneklerin belirlenmesi ile işletme içerisindeki

örgüt yapıları da daha sade bir hal alacak, örgütsel yönetim aşamaları azalacak ve üst yönetim stratejik anlamda düşünme ve karar almaya daha fazla zaman ayırabilecektir. (Koçel, 2007: 294)



Şekil 2. Yetenekler hiyerarşisi (Javidan, 1998).

Şekil 2’de Javidan’ın 1998 deki yetenekler hiyerarşisinde en alt basamakta kaynaklar vardır. Örgüt içerisindeki değer zincirinin girdi basamağı olan kaynaklar işletmelerin kuruluşundaki yapı taşlarıdır. Kaynaklar yeteneklerin oluşturulmasında ve asıl yetkinliklerin belirlenip, gelişmesinde önemli bir role sahiptirler. (Turan, 2014) Bu durum Kaynak Temelli Yaklaşım başlığıyla ele alınmıştır ve ilerleyen bölümlerde mevcuttur.

İşletmelerin belirli faaliyetlerdeki bilgi veya becerilerinin temel yetenek olarak ön görülebilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bunlar; (Koçel, 2007: 294,295; Özbay, İTO, 2004: 10,11)

- İşletmenin kısa ve uzun vadede yaşamını sürdürebilmesi için gereklidir,
- Rakipleri tarafından taklit edilebilirliği zor olmalıdır,
- Rakipleri kolaylıkla bu bilgi veya becerileri görememelidir,
- İşletmenin vizyonu ile uyumludur ve hedefleri gerçekleştirmede gereklidir,
- İşletmenin diğer yetenekleri ile güç yaratırlar,

- Pazarlanabilen, ticari değere sahiptir ve kullanım sağlandıkça değeri artmaktadır,
- İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır,
- Esnek yapıdadır ve sınırlı sayıdadır,
- İşletmenin stratejik birlik oluşturma, şebeke tipi örgütlere katılma, küçülme ve dış kaynak kullanımı gibi stratejik kararlarında asıl rolü oynamaktadır.

Temel yetenek, işletmenin asıl işini yapmaya; bazı faaliyetlerde diğer işletmelerden daha iyi bilir pozisyona gelmeye; asıl işleri dışındaki faaliyetlerin tümünü başka işletmelere yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli yenilik peşinde olmaya odaklanmaktadır.

DKK için temel yetenek karar alma sürecinde en stratejik noktayı oluşturmaktadır. DKK süreci içerisinde işletmenin temel yetenekleri dışında kalan yetenekleri ikinci yetenek olarak adlandırılır ve DKK'nın odaklandığı, kritik niteliğe sahip temel yetenekler dışındaki bu ikincil yeteneklerdir. İşletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi DKK için bir süreçtir.

2.2.3 Küçülme. İşletmeler için “kriz yönetimi uygulamaları” olarak bilinmektedir ve maliyetlerin azaltılması ile elde edilen “verimlilik” stratejisidir. (Saruhan ve Yıldız, 2013: 211) Küçülme işletmeler için hasta olan örgütün iyileştirilmesi için önlem alınma durumudur. (Koçel, 2007: 326)

Küçülme ile işletmeler mevcut durumlarında hayatını sürdüremiyorsa veya rekabet üstünlüğünü kaybetmişse yaptıkları işlerin bazılarını terk etme veya daraltma yoluna gidebilirler. Bu durumlarda işletme yöneticileri küçülme, daralma veya faaliyet alanından çekilme stratejileri uygulamaktadırlar. Hedeflenen amaçların yerine gelememesi durumu, çevre koşullarının oluşturduğu tehditlerin artış göstermesi, sahip olduğu varlıkların küçülmesi veya bunları kaybetme riski istenilen durumlar değildir. Bu sebeplerden dolayı küçülme stratejisi işletme içerisinde istenilen bir durum ve toplumsal olarak olumlu bir etkiye sahip değildir. (Ülgen ve Mirze, 2013: 201; Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 315)

Küçülme stratejisi son yıllarda yönetim stratejileri arasında fazlaca ortaya çıkan bir kavram haline gelmiştir. “Küçüklük iyidir” sloganı işletmeler arasında popüler bir

kural olmaya başlamıştır. Küçülme artık işletmelerin rekabet avantajı sağlamak adına yaptıkları bir yönetim stratejisi olmuştur. (Koçel, 2007: 326,327)

Küçülme stratejisiyle işletme; iş gücü maliyetlerini düşürmek, karar alma sürecini hızlandırmak, rekabet ortamında hız kazanmak, iletişimsizliği azaltmak, sonuç odaklı olmak, müşteri isteklerine odaklanmak, güç elde edilebilirliği hızlandırmak, verimlilik artışı sağlamak, yeni fikirler karşısında daha hızlı uygulama ortamı sağlamak, sinerjiyi arttırmak ve kişisel sorumlulukların takibini sağlamak istemektedir. İşletme bu isteklerini gerçekleştirmek adına planlı ve sistematik olarak, faaliyette bulundukları işleri, bu işlerdeki çalışanları, örgüt içerisindeki mevkileri ve hiyerarşik düzenin dağılımını azaltmaktadır. Bu anlamda stratejinin uygulanabilmesi dış kaynak kullanımı ile gerçekleşmektedir. (Özbay, İTO, 2004: 13)

Küçülme, işletme faaliyet sonuçlarının küçülmesi demek değildir. Dış kaynak kullanarak organizasyon yapısını küçültmek yani nicel anlamda değil nitel anlamda büyümek demektir. Küçülme stratejisi aslında işlevsel olarak küçülerek büyüme stratejisi anlamına gelmektedir. (Saruhan ve Yıldız, 2013: 211)

2.2.4 Alt sözleşme. Alt sözleşme geleneksel anlamda bir iş sözleşmesinin veya projenin belirli kısımlarını gerçekleştirmek için dışarıdan bir şirket veya bireyi getirme durumunu ifade eder. Toplumda eski adıyla yani taşeronluk olarak da adlandırılmaktadır. (Mevcut bir sözleşmenin yükümlülüklerinin belirli bir kısmını alt yükleniciye atayan bir sözleşmedir.

Genellikle bir işletme kendisinin gerçekleştirmedik veya gerçekleştiremediği faaliyeti başka bir taşeronla vermektedir. Alt sözleşmeli olduğu işletme ve bunu sağlayan işletme faaliyetin süreci boyunca yakın bir iş ilişkisi içerisinde çalışmaktadırlar ve işe alan işletme belirli bir kontrole de sahiptir.

Alt sözleşmeyle dış kaynak kullanımı arasında belirli farklılıklar vardır. Bunlar işin kontrol edilebilirliği ve işletme içerisinde yapılıp yapılmadığıdır. DKK uzun vadede planlanmış, sürekliliği olan sözleşmeleri kapsarken, alt sözleşme iki işletme arasında kısa vadeli ve geçici sözleşmeleri ifade etmektedir. Ayrıca alt sözleşmede dışarıdan sağlanan işlerin belirli bir zaman sonrasında işletme içine geri döndürüleceği planlanırken, DKK’da sözleşmeler sürekli ve yinelenen süreç ile yapılmaktadır. (Kakabadse and Kakabadse 2003: 60)

2.2.5 Değişim mühendisliği. Değişim mühendisliği, iş süreçlerinin tekrardan planlanıp, tasarlanmasıdır. (Saruhan ve Yıldız, 2013s: 213) 1990 ve sonrasında Japonların kalite standartlarının Amerika ve Avrupa’da yayılmasıyla Japonca’da “Kaizen” kelimesi ile anlatılan “iş süreçlerinin devamlı geliştirilmesi” öne çıkmıştır. (Mucuk, 2005: 180) Dilimizde “süreç yenileme”, “süreçlerin yeniden yapılandırılması” olarak da kullanılmaktadır. Kavram olarak, işletmelerin rekabet şartlarına uyum sağlayabilmeleri ve sundukları hizmette daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha hızlı olabilmeleri için, örgüt içerisindeki tüm iş süreçlerinin tekrar planlanıp, tasarlanması ve yeniden yapılandırılmasıdır. (Koçel, 2007: 307; Özbay, 2004: 12)

Değişim mühendisliği, hali hazırda olan iş süreçlerini geliştirme veya iyileştirme olarak dar bir kapsamda düşünülmemelidir. Bu kavram, iş süreçlerinin kurumsal performans ile yeniden planlanması, hatta ki tamamen değişime uğratılması demektir. (Saruhan ve Yıldız, 2013: 213)

Değişim mühendisliği ile ilgili anahtar kavramlar: (Efil, 2004: 319)

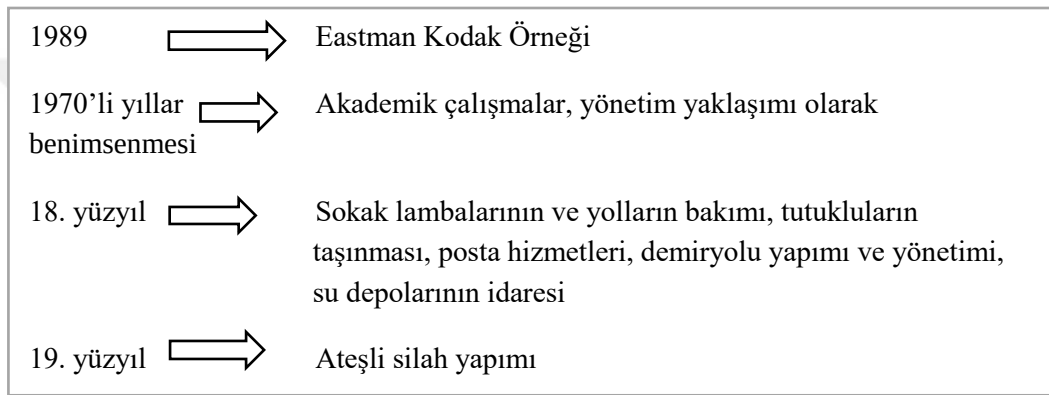
1. Temel: İş sürecinin ne olduğuyula değil ne olmasıyla ilgilenilmesidir.
2. Radikal: Yüksek katma değere sahip iş süreçlerinin uygulanması ve bununla değişim sağlanmasıdır, yeniden yaratım sağlanmasıdır.
3. Çarpıcı Gelişme: İş sürecindeki birimlerin matematiksel anlamda değişken olabilen durumları için değişim mühendisliği uygulamasına gerek yoktur. Mesela bir üretimin hata payını yüzdelik anlamda azaltmak için bir yeniden yapılanmaya geçmeye gerek yoktur. Örgütsel olarak çarpıcı bir gelişme olması gerekmektedir.
4. Süreç: Değişim mühendisliğinin odağı süreçlerdir.

Değişim mühendisliğinde, her değişim süreci için uzman olan tedarikçi firmalar, işletmelerin hizmetlerin hızlı olabilmelerini sağlamaktadır ve bununla dış kaynak kullanarak süreç yenileme hızları artmaktadır.

Sonuçta, değişim mühendisliği ile işletmeler belirli bir hız kazandıkları için rekabet piyasalarında üstünlük sağlamaktadırlar. İşletmeler için katma değeri düşük olan işler çıkartılmakta veya temel yetenekler dışında kalan işlerde dış kaynak kullanımı yapılmakta ve bu sayede işletme içi verimlilik ve etkililik sağlanmaktadır. (Özbay, 2004: 12)

2.3 Dış Kaynak Kullanımı Tarihsel Gelişimi

Dış kaynak kullanımı ile ilgili literatürde kesin bir başlangıç tarihi olmamakla birlikte, insanlığın başlangıcı kadar eski olduğu ve araç gereç ve gıda üretimlerinin ve satışının başlamasıyla birlikte başladığı söylenebilmektedir. (Corbett, 2004: 14; Maynard, 2004'ten sonra akt. Pınar, 2006: 9) Dış kaynak kullanımını kanıtı olan belgeler ise Roma döneminde ortaya çıkmıştır. Bu dönemde vergi toplama işlerinin yönetim dışındakilere verilmiştir ve bu sayede daha verimli ve sistematik olan bir yönetim sağlanmaya çalışılmıştır. (Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 189)



Şekil 3. Dış kaynak kullanımı tarihçesi (Edick 2003; A. Kakabadse ve N. Kakabadse 2001; Karahan, 2009: 188).

Dış kaynak kullanımı, sanayileşme ile hareketliliğin arttırarak farklı üretim alanlarında da kullanılmıştır. (Maynard, 2004: 79) 19. yüzyılda İngiltere’de ki metal üretimi yapan işletmelerde görülmüştür. (Domberger, 1998’den akt. Edick, 2003: 11; Öztürk ve Sezgili, 2002: 132; Bakan ve Özgener, 2013: 172) Yaygınlığı fazla olmamakla beraber kamu sektöründe de yol çalışmaları, hapishanelerin idaresi, kamudan elde edilen gelirlerin toplanması, atık idaresi gibi faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımı uygulamalarına rastlanmıştır. Yine bu dönemlerde Fransa’da rayların yapımı ve onarımında, su depolama hizmeti ve bunun dağıtımında dış kaynak kullanımı uygulamaları kullanılmıştır. (Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 189; Edick, 2003: 12; Öztürk ve Sezgili, 2002: 132; Bakan ve Özgener, 2013: 172)

1960’lar itibariyle artık temizlik işlerinde, güvenlik hizmetlerinde, yemek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı başlamıştır. 1980’lerden sonra gelişen teknoloji ve

küresel rekabet ile esneklik gerekliliği, işletmeleri yeni yönetim kavramları bulmaya itmiştir. Bununla işletmeler artık temel yetenekleri dışındaki işleri dış kaynak sağlayıcılara devretmişlerdir ev faaliyet alanlarını sınırlamışlardır. (Momme, 2002: 59-75; Çoban ve Tutkun, 2004: 36; Bakan ve Özgener, 2013: 173) 1980'lerin sonlarında ise Avrupa ve Amerika'da liberalizm kavramının ortaya çıkmasıyla Japonların toplam kalite yönetimi kavramı ve buna karşı olan dış kaynak kullanımı ve stratejik küçülme kavramları benimsenmiştir. (Coşkun, 2002: 68) 1990'larda ise işletmeler dış kaynak kullanımının maliyet faydası dışında ki diğer fayda ve fırsatlarını da görmeleri ile esneklik kazanarak dış kaynak kullanımını stratejik anlamda uygulamaya başlamışlardır. (Özdoğan, 2006: 35)

2.4 Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Teorik Yaklaşımlar

DKK ile işletmeler işletmelerin sınırlarını belirlemektedirler. Bu sınırların nasıl oluşturulacağı yani hangi faaliyet alanlarının işletme içerisinde kalacağı ve hangi faaliyet alanlarının dış kaynaklara verileceği işletmeler için stratejik sorulardır. Bu sorulara doğru cevapları bulup, uygulamak isteyen işletmeler belirli yönetim yaklaşımlardan faydalanmaktadırlar. Bu iktisadi ve işletme temelli üç temel teorik yaklaşım; Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ve İşlem Maliyeti Yaklaşımı'dır. (Coşkun, 2002: 202-203)

2.4.1 Kaynaklara dayalı yaklaşım. Kaynaklara dayalı yaklaşım, işletmelerin mevcut kaynaklarıyla, bulundukları faaliyet sektöründe farklılıklarına ve yetkinliklerine göre, rekabet ortamı yaratıp, üstünlük sağlamalarına dayanmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletme temel yeteneğine odaklanarak diğer kaynaklarını farklı alanlara yaymak durumunda kalmaktadır. Bu da DKK ihtiyacını ortaya çıkartmaktadır. (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002: 202; Aydın, 2001) DKK kaynak giderilmesi ve hali hazırdaki kaynakların gelişimine katkı sağladığı müddetce anlamlı bir stratejik karar ve uygulama olacaktır. (Yılmaz, 2004)

2.4.2 Kaynak bağımlılığı yaklaşımı. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve faaliyette bulunabilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakları çevrelerinden temin etmeleridir. Bu yaklaşım, işletmeyi dış aç

bir sistem olarak ele almaktadır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önem derecesi ve elde edilebilirliği, işletmelerin dışarıya olan bağımlılığının derecesini ve kalitesini belirlemektedir. Her işletme için ihtiyaç duyulan kaynağın önemi ve ulaşılabilirliği farklı düzeylerde. İşletmeler ihtiyaç duydukları kaynakları her zaman temin edebilmek adına dış kaynak sağlayıcı ile işbirliği içerisinde kalarak önlem almaktadırlar. Bu önlemler; örgütler arası birleşmeler, çeşitli yasal sözleşmeler ve stratejik ortaklıklar, ortak yönetim kurulları ve konsorsiyumlardır ve DKK'dır. (Saruhan ve Yıldız, 2013:197; Koçel, 2007:269-270)DKK, işletmelerde önem arz eden kaynağın daha az maliyetli ve daha anlaşılır biçimde sağlanabilmesi için önemli bir stratejik uygulamadır.

2.4.3 İşlem maliyeti yaklaşımı. İşlem maliyeti yaklaşımı pragmatizme dayalı bir örgütsel iktisat yaklaşımıdır. Bu yaklaşım işletmelerin bir işlem ilişkisi içerisinde olduklarını savunmaktadır. Bu işlem ilişkisine göre; işletme bulunduğu sektörde alıcı satıcı konumundadır. Sektör içerisinde işletme dış kaynak sağlayıcı tedarikçi işletmeyle, çalışan işgücüyle ve müşterileriyle işlem içerisinde ve tüm bu taraflar için kabulü olan bir fiyat oluştuğunda, alıcı ve satıcı arasındaki işlem gerçekleşir ve ilişki sona erer. Bu yaklaşıma göre tüm bu işlemler önemli maliyet elemanlarıdır ve yapılacak tasarruflar işletmenin kurumsal performansına doğrudan etki sağlamaktadır.

İşlem maliyeti yaklaşımı, faaliyet alanlarının bazılarının dış kaynakla sağlanması daha ekonomik olacaksa eğer işletme için kabul edilebilirdir. DKK ile sağlanan faaliyetlerin sağlanmasındaki işlemlerde; aracılık yapan komisyon bedelleri, hizmet sunma bedelleri, kredi faizleri gibi işlem maliyetleri ön plana çıkmaktadır. Tabi birde dış kaynak sağlayıcının sınırlı olduğu faaliyet alanları olabilmektedir. Böyle durumlarda dış kaynak sağlayan tedarikçi firmaların pazarlık güçleri yüksek olacaktır veya yapacakları sözleşmeleri kendi çıkarları doğrultusunda düzenlemek isteyebileceklerdir. Bunun gibi maliyet fazlalığının olabileceği durumlarda da işletme ihtiyaç duyduğu kaynağı üretebilir ya da tedarik ettiği işletmeyi satın alabilmektedir. Bu tarz bir dikey büyümenin mantıklı olabilmesi için, satın alımla oluşan maliyetin sektör içerisindeki işlem maliyetinden düşük olması gerekmektedir. (Saruhan ve Yıldız, 2013: 201-202)

2.5 Dış Kaynak Kullanımı Türleri

DKK farklı görüşler ile farkı kıstaslar kullanılarak değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. Mevcut sınıflandırmalar; karar analizinin aşamasına bağlı, aralığa bağlı, entegrasyon derecesine bağlı, ilişki özelliğine bağlı, idari kontrole bağlı, mülkiyet ilişkisine bağlı sınıflandırmalardır. (Rodriguez and Robaina, 2003: 289)

Tablo 1

Dış Kaynak Kullanım Türleri

Sınıflandırma Kriteri	Dış Kaynak Kullanım Türü
Karar analizinin aşamasına bağlı sınıflandırma	Stratejik dış kaynak kullanımı; taktiksel ya da geleneksel
Aralığa bağlı sınıflandırma	Toplam dış kaynak kullanımı; seçmeli veya kısmi dış kaynak kullanımı
Entegrasyon derecesine bağlı sınıflandırma	Dış kaynak kullanımı, yarı dış kaynak kullanımı
İlişki özelliğine bağlı dış kaynak kullanımı	Grup veya içsel dış kaynak kullanımı, grup dışı veya dışsal dış kaynak kullanımı
İdari kontrole bağlı dış kaynak kullanımı	Performans dış kaynaklanması; kaynakların dış kaynaklanması
Mülkiyet ilişkisine bağlı dış kaynak kullanımı	Özel dış kaynak kullanımı, kamusal dış kaynak kullanımı

Kaynak: (Rodriguez ve Robaina, 2004)

2.5.1 Stratejik dış kaynaklama. Bu dış kaynaklama türü, neyin, nasıl ve ne zaman dış kaynaklardan sağlanması gerektiğiyle ilgili kararları daha geniş bir iş bağlamına yerleştirir. İşletme örgütü, bir veya daha fazla dış kaynak sağlayıcı ile çalışarak, tek başına kısa vadeli bir maliyet tasarrufu yerine iş performansında önemli bir iyileşme sağlamayı hedeflemektedir. (Sparrow, 2003: 8-9)

Bu dış kaynaklama türü, işletmenin katma değerini arttıran, mevcut durumunda ve gelecek durumlarda rekabet üstünlüğü sağlayan temel yeteneklere odaklanmaktır. (Bakan, 2013: 189) Yöneticilerin kontrol konusunda yeni bir bakış açısı benimsemeleri gerekecektir ve eğer odaklanan durum, girdilerden çok çıktılar üzerindeyse, büyük olasılıkla daha başarılı olacaklardır. (Sparrow, 2003: 9)

Stratejik dış kaynaklama da faaliyet alanında uzman, gelişime açık, ekip ruhuna sahip ve müşteri odaklı olan kaliteli çalışanlara sahip olmak oldukça önemlidir. (Bakan, 2013: 189) Stratejik dış kaynaklama da işletme ve dış kaynak sağlayıcı karşılıklı çıkarları sınırlarlar ve bunlara yönelik çalışma düzeni oluştururlar; bu yaklaşıma genellikle “stratejik iş ortaklığı” denir. Bu türün etkili olması için, dış

kaynak sağlayıcının ticari başarısının işletme ile iç içe olduğunu anlaması gerekmektedir. Bu dış kaynak kullanımı sözleşmesine göre, dış kaynak sağlayıcının işletmenin örgütsel başarısından finansal fayda sağlaması olasıdır. Dış kaynak sağlayıcı, sadece sabit hizmet tanımlamalarına uymaktansa daha yenilikçi olmaya teşvik ettirilir. Hem işletme hem de tedarikçi, sadece dış kaynak anlaşmasının değil, içinde bulundukları durumu yönetmenin önemli olduğunu da kabul etmektedirler. Ayrıca işletme ve tedarikçi bu dış kaynaklama türünde riski ve kazancı paylaşmaya daha istekli olurlar ve işletmenin düşük performansı cezalandırmaya odaklanması daha azdır. (Sparrow, 2003: 9)

2.5.2 Taktiksel dış kaynaklama. Taktiksel dış kaynaklama, sezgilere dayalı olan, maliyet faydasına odaklı olan kararları barındıran ve gelecekte oluşabilecek yararları ve zararları arka planda tutabilecek bir dış kaynaklama türüdür. (Rodriguez and Robaina, 2004: 289) Taktiksel dış kaynaklama, sözleşme dışı veya görev dışı olarak da adlandırılabilir. Bu dış kaynak kullanımı türü, belirli ihtiyaç ve sorunlara karşı, hızlı ve genellikle kısa vadeli bir çözüm olarak kabul edilmektedir. Son zamanlarda birçok işletme, yeni teknik yeteneklere hızlı erişebilmek için küçük yenilik odaklı işletmeleri kullanarak, Web sitelerinin ve faaliyetlerinin geliştirilmesini anlaşılmaya tabi tutmak için taktiksel dış kaynaklamayı benimsemişlerdir. Taktiksel dış kaynaklama, sebebi ne olursa olsun, uzun gecikmeler olmadan işletme içi kaynaklardan faydalanarak çözümü zor olan bazı problemlere de uygulanmaktadır. (Sparrow, 2003: 8)

Tablo 2

Taktiksel ve Stratejik Amaçlarla Dış Kaynak Kullanımı

Taktiksel Amaçlar	Stratejik Amaçlar
İşlem maliyetlerinin azaltmak ve kontrolünü sağlamak	İşletmenin odak noktalarını arttırmak
Sermaye bütçesinin elde tutmak	Rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli yetenekleri edinebilmek
Nakit akışı sağlamak	Değişim mühendisliğiyle elde edilen kazançları sağlamak
Kaynakların mevcut olmasını sağlamak	Risk paylaşımı
İş yönetmek zor veya kontrol dışındaysa	Farklı amaçlar için gerekli kaynakların serbestliği

Kaynak: (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 128)

Tablo 2’de görüldüğü gibi başarılı bir taktiksel dış kaynaklama maliyet tasarrufuyla birlikte nakit akışı da sağlamaktadır ve bununla işletmede içerisinde daha az kaynak, yatırım ve zaman faydaları elde edilmektedir. Stratejik dış kaynaklama, işletmenin sosyal konumunu odaklanmaktadır ve daha fazla hâkimiyet gerektirmektedir.

2.5.3 Toplam dış kaynaklama. Toplam dış kaynaklama, işletmelerin faaliyette bulundukları alanları minimum %80 oranında dışarıdan kaynak sağlayarak örgütlenmesi veya farklı işletmelere devredilmesidir. (Sparrow,2003: 261; Lacity, Willcocks and Fenny, 1996: 14)

2.5.4 Seçici dış kaynaklama. Seçici dış kaynaklama, işletmelerin toplam dış kaynaklamada ki risk faktörlerini en aza indirmek için dış kaynaklanan hizmetin bir kısmı veya süreci dışarıdan bir kaynak sağlayıcıya verilerek seçili olan kısım veya sürecin işletme içerisinde gerçekleştirilme uygulamasıdır. Bu dış kaynaklama türü, genellikle beş yıldan daha az ve kısa süreli sözleşmeleri barındırmaktadır. (Boroski and Powers 2004; Lacity, Willcocks and Fenny 1996, 13) Seçici dış kaynaklamada, seçilmiş faaliyet alanlarının tanımlanabilmesi için, toplam faaliyetlerin en az %20’sinin dış kaynaklanması gerekmektedir. (Sparrow, 2003: 259; Lacity, Willcocks and Fenny, 1996: 14).

2.5.5 Geçici dış kaynaklama. İşletmeler, geçici dış kaynaklamayı bir teknolojik değişim sonrasında, mevcut teknolojiden diğerine geçmek için kullanmaktadırlar. Bu dış kaynaklama türü üç aşamadan oluşmaktadır: (1) eski sistemlerin idaresi; (2) yeni teknolojik duruma geçiş ve (3) yeni teknolojik platformun idaresi ve işletilmesidir. İşletmeler bu üç aşamadan birini veya hepsini dış kaynaklayabilmektedir. Bu dış kaynaklama da mevcut eski sistemler genelde teknik olarak oturmuş ve kurallı olduklarından, bu sistemleri kısa bir süre idaresini sağlamak için güvenilir ve tasarruflu anlaşmalara varmak çoğu zaman olasıdır. Bununla yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlanmakta ve yeni yeteneklere edinilmektedir. (Sparrow 2003, 10).

Bu yaklaşım, bir BT departmanının dış kaynak kullanımını kapsamlı bir yeniden yapılanma ile birleştirir. Bu modeli benimseyen şirketler, maliyetleri düşürmek,

hizmetleri iyileştirmek ve çalışanları güçlendirmek için iş süreçlerini ve teknoloji altyapısını dönüştürmeyi umuyor.

2.5.6 İş süreci dış kaynaklaması. İş süreci dış kaynaklaması, tüm iş sürecinin planlanması, idaresi ve işletilmesi için sorumluluğun dışarıdan bir kaynak sağlayıcıya devredilmesidir. Bu dış kaynaklama anlaşmaları belirli işlevlerle sınırlı değildir. Dış kaynak kullanımında yapılan harcamalar atıfta olmaya devam ettikçe, işletmeler tüm iş süreçlerinin idaresi için alanında uzman hizmet işletmelerini bünyelerine almaya çalışmaktadırlar. Bu şekilde tüm işlevler, varlıklar ve personel haricinde tedarikçi hizmet sağlayıcıya aktarılmaktadır. (www.ebstrategy.com) Çoğunlukla dış kaynaklanan faaliyetler; çağrı merkezi hizmetleri, belge depolama ve işleme, bordrolama ve iç denetim, acil yardım danışma hizmeti yer almaktadır. (Sparrow, 2003: 11)

İç kaynak kullanımı, dâhili BT departmanının hizmet sağlayıcı olarak resmi olarak benimsenmesidir. BT hizmetlerini planlama, yönetme ve çalıştırma sorumluluğu kurum içi BT departmanı tarafından tutulur ve performansın izlendiği bir hizmet seviyesi anlaşması ile yönetilir. Yedek kapasite, muhtemelen müşteri organizasyonu dışında ek iş geliştirmek için kullanılabilir.

2.5.7 Ülke dışından dış kaynaklama. Ülke dışından dış kaynaklama, işletmelerin bütün faaliyetleri veya bazı faaliyetlerinin farklı bir ülkede faaliyette bulunan işletmelere verilmesidir. (www.en.wikipedia.org). Bu dış kaynaklamada genel maliyet tasarrufları önemli olmayabilmektedir. Geliştirme için oluşan maliyetler düşük de olsa, iş alan dışına gönderildiğinde yanlış anlamaları engellemek adına koşullar ve buna bağlı evraklar detaylı ve anlaşılır olmalıdır. Bu, işletmeler için daha yüksek başlangıç maliyetleri demektir. İşlemlerdeki herhangi bir sorunu veya zorluğu gidermek ve kararlaştırılmış çalışma stilleri geliştirmek için kolay, olabildiğince küçük ve kritik olmayan bir tasarıyla başlamak genellikle en iyisi olabilmektedir. Tedarik sağlayan işletme sözleşmeye bağlı kalınarak hangi ülkenin yasalarına göre hareket edileceğini belirlemektedir.

2.5.8 Kamu sektörü dış kaynaklaması. Kamu sektörü dış kaynaklaması, kamu hizmeti veren işletmelerin belirli maliyet tasarrufu sağlamak, kaliteyi arttırmak,

seçimlere odaklanmak, kaynak sınırlılığı ve uzmanlık eksikliği gibi nedenlerle faaliyetlerinin bir kısmının dışarıdan tedarik edilmesidir. (Prowne, 1999)

DKK kararı olarak çok yönlü ve içerik odaklıdır. Bu dış kaynaklama ile emek yoğunluğunu düşürmek ve verimliliği arttırmak hedeflenmektedir. Maliyetler daha düşük olabilmektedir ama işletmenin seçimi hem eğitim hem de sağlık hizmetlerinde yeniliğe ve kaliteli gelişime odaklanmasına rağmen, kalite problemleri sağlık hizmetleri gibi faaliyetleri etkileyebilmektedir. Tekel işletmeler DKK için çok uygun değilken, toplu taşıma hizmetleri gibi faaliyetler kamu ihaleleri yöntemiyle dışarıdan tedarik edilebilmektedir. Kısa vadede bazı faaliyetler kaybedilebilir ancak uzun vadede çoğunlukla olumlu sonuçlar vermektedir. (Poutvaara ve Jordahl, IZA World of Labor, 2020: 1; <https://wol.iza.org/uploads/articles/555/pdfs/public-sectoroutsourcing.pdf?v=1>)

2.5.9 Özel sektör dış kaynaklaması. DKK, zel sektörde uzun süredir i süreçlerin rasyonelleştirilmesi için aracı olarak kullanılmaktadır ve bununla ilgili tecrübe, mevcut ekonomik durum, lojistik ve idare literatüründe göreceli olarak iyi durumda değerlendirilmektedir. (Seba, 2018: 98-99) Literatürde, zel sektör dış kaynaklaması, özel sektörün kamu sektörü dışında faaliyette bulunduğu DKK durumunu kapsamaktadır (Rawlings 2001).

Ayrıca dış kaynak kullanımı türleri, basit ve karmaşık işlerin dış kaynaklanması olarak da ikiye ayrılmaktadır. Basit işler işletmenin ayrıntılı anlaşmalar gerektirmeyen ikincil faaliyetleridir. Karmaşık işler ise, işletmenin asıl faaliyetleri kadar öneme sahip olan ve ayrıntılı anlaşmalara tabi tutulan faaliyetlerdir. Bu DKK türleri, işletmelerin DKK'ya konu olan işlerine ve dış kaynak sağlayıcı işletme ile ilişkileri bakımından dört grupta toplanmaktadır. (Budak ve Budak, 2004: 208)

- İkincil hizmetler

İşletmeler temizlik, yemekhane, kafeterya vb. hizmetlerini dış kaynak sağlayıcı kullanarak diğer faaliyetlerini de işletme içerisinde gerçekleştirmektedir. Bu şekilde işletmeler ikincil faaliyetler için personel istihdam etmek zoruna kalmamaktadırlar ve temel yeteneklerine odaklanabilmektedirler. Bununla da esneklik kazanmaktadırlar. (zdoğan, 2006: 10)

- Yardımcı şebeke

Genelde büyük ölçekli işletmelerin kullandığı bir tür olarak şebeke organizasyonlar merkezi yönetimin azalmasına ve işletmenin esnek, yeniliğe açık ve etkin olmasına katkı sağlamaktadır. Bu şekilde merkezi yönetim anlayışının azalmasıyla işletmeler değişen şartlara uyum sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. (Özdoğan, 2006: 49)

- Tedarikçilerle stratejik işbirliği oluşturma

İşletmeler bulundukları faaliyet alanında rekabet üstünlüğü sağlamak adına DKK uygulamasında temel yetenekleri ve asıl faaliyetlerine odaklanarak diğer işlerini taşeron işletmelere bırakabilmektedirler. Bu uygulama ile işletme hem küçülmesini gerçekleştirmekte hem de iş süreçlerinde etkili olmayı sağlamaktadır. Ayrıca taşeron işletmeyle yapılan anlaşmalar işletme için maliyet avantajı sağlamaktadır. Bu DKK türüyle aslında ikincil hizmetler kullanılarak yapılan DKK uygulamasının taşeronla çalışarak yapılması vurgulanmaktadır. (Çoğan, 2006: 79) Taşeron işletmelerden faydalanma; ulaştırma, yemek ve inşaat piyasasında geçmişten şimdiye kadar uygulana bir DKK türüdür. (Koçel, 2005: 55) Bu tür ile işletme taşeronla faydayı ve riski paylaşmakta ve sorunlara karşı birlikte hareket etmektedirler.

- Rakiplerle işbirliği

İşletmelerin rakiplerle işbirliği yapmaları, örgütlere rekabet ortamında maliyet avantajı, süreklilik, müşteri memnuniyeti ve kalite artışı sağlamaktadır. (Tanyeri ve Fırat, 2005) Günümüzde hızla artış gösteren rekabet koşulları içerisinde yaşamını sürdürebilmek ve büyüme sağlayabilmek için işletmeler stratejik anlamda işbirliği içerisinde girmek durumuna kalmaktadırlar. Bu DKK türüyle, büyüme stratejisi içinde olan bu işletmeler, stratejinin uygulanması esnasında oluşacak riskleri düşürmektedirler. İşletmeler yapacakları yeniliklerde, diğer işletmeyle yaptıkları tedarik sözleşmesiyle oluşturulan ortaklık durumuyla çok daha iyi bir başarı elde edebilmektedirler. Rakiplerle oluşturulan işbirliği ile DKK, taşeron işletme ya da şubeleri ortak etme, taşeronlaştırma ve fason üretim şeklinde olabilmektedir.

2.6 Dış Kaynak Kullanımı Faydaları ve Sakıncaları

Dış kaynak kullanımının işletmeler açısından bir çok sağladığı fayda ve yine bir çok oluşturduğu sakıncaları bulunmaktadır.

2.6.1 Dış kaynak kullanımı faydaları. DKK'nın işletmeye daha fazla esneklik kazandırması, temel faaliyetlere odaklanabilme ve temel faaliyetler dışındakileri işlemek için dış kaynaktan yararlanabilme, problem çözmede zaman verimliliği, profesyonel, belirli, uzman ve kaliteli hizmetlere erişim, sermaye harcamalarında tasarruf sağlama, rekabet avantajı sağlamak adına yeni yetkinlikler ve beceriler geliştirme yeteneği verme ve operasyon kontrolü gibi birçok dolaylı veya doğrudan faydaları bulunmaktadır.

2.6.1.1 Esneklik sağlama. İşletmeler bulundukları sektör içerisinde veya ekonomik durumlarında oluşabilecek ani değişikliklere karşı, anında tepki verebilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Önemli düzeyde DKK uygulayan işletmeler küçülme yaşayarak, daha sade ve idaresi kolay olan örgüt yapılarına kavuşmaktadırlar. Bununla da, işletmeler daha hızlı karar alma sürecine sahip, değişim odaklı ve değişime adapte olabilen, tüketici isteklerine anında karşılık verebilen esnek bir yapıya dönüşmektedirler. (Çoban ve Tutkun, 2004: 38; Bakan ve Özgener, 2013: 199) Esneklik sağlanması DKK uygulamalarının en önemli faydalarındandır. DKK operasyonel bakımdan talep dalgalanması, stokların idaresi ve üretim ve kapasite planı yapabilmek için esneklik sağlamaktadır.

2.6.1.2 Temel yeteneklere odaklanarak rekabet üstünlüğü sağlama. DKK ile işletmeler asıl işleri dışındaki faaliyet süreçlerini veya gelir elde etmedikleri üretim veya hizmet alanlarını tedarikçi işletmeye devrederek, tüm kaynaklarını kar getiren temel yeteneklerine yoğunlaştırmaktadırlar. İşletmelerin temel yeteneklerine yoğunlaşmaları işletme içerisinde etkili ve teknik idare yönetimi oluşmasını sağlamaktadır ve faaliyetlerin devredildiği kaynak sağlayıcı işletmenin maliyet faydalarından yararlanarak rekabet üstünlüğü de beraberinde gelmektedir. (Corbett, 2004:13; ITRG, 2003: 2; Coşkun, 2002: 207; Olgun, 2004)

Başlangıçta işletmeler için DKK'na yönelmenin motivasyon sağlayıcı özelliği maliyet faydası olsa da aslında rakip işletmelere göre maliyet azaltmak ve bununla daha fazla ürün ve hizmet satıp kar elde etmek istenmektedir. Yani, DKK'na asıl yönelim sebebi rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Zaten son zamanlarda artık DKK rekabet ve değişim avantajları oluşturan bir stratejik karar olarak uygulanmaktadır. (Kakabadse ve Kakabadse, 2001:190)

2.6.1.3 Verimliliği artırma. DKK, işletmelere verimliliği arttırmak için uygun çözüm yolları sunmaktadır. İşletmeler maliyet faydası sağlamak, rekabet edilebilirliği arttırmak ve kazanç faydası sağlamak için kaynaklarından en verimli şekilde faydalanmak istemektedirler. DKK ile verimlilik atışı iş gücü odaklı hizmet sunan işletmelerden çok üretimde bulunan işletmelerde daha etkilidir. Üretimde asıl iş harici faaliyetler DKK ile halledilirse iş gören sayısı azalacak ve üretim verimli hale gelecektir. Verimliliğin artması iş gücü maliyet oranına bağlı gerçekleşmektedir. (Durucker, 1994: 137; Bailey, vd., 2002: 83-95; Bakan ve Özgener, 2013: 201) DKK sayesinde işletmeler faaliyette bulundukları yer ve alanı, üretim süreçlerinde düzen, iş gücü maliyet faydası ve etkin kaynak kullanımı sağlayarak verimlilik artışı oluşturmaktadırlar. (Fixler and Siegel, 1999: 178)

2.6.1.4 Bilgi ve beceriyi artırma. DKK işletmelere, bulundukları faaliyet alanında uzman kaynak sağlayıcı ile iş birliği yapmalarına olanak sağlayarak bilgi ve beceri katkısı sağlamaktadır. İşletmeler ortaklık yaptıkları tedarikçi işletmenin bilgi birikimini de satın alarak ürün veya hizmetin tüketiciye en etkili şekilde sunulmasını sağlamaktadırlar. DKK işletmelere işlerinde uzmanlaşma ve temel yeteneklere odaklanma imkânı vermektedir. (Bakan ve Özgener, 2013: 199) Ayrıca oluşabilecek uzman istihdam maliyetinden kaçınabilecek ve de bulunduğu faaliyet alanındaki işletmeler içerisinde bir rekabet avantajı elde edebileceklerdir. (Corbett, 2004: 14)

2.6.1.5 Kaliteyi artırma ve zaman tasarrufu. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için en etkili DKK avantajı, kaliteli ürün veya hizmet sunmalarıdır. Yeni yönetim yaklaşımlarından toplam kalite yönetimi de bunun önemini vurgulayan yönetim stratejilerindendir. İşletmenin sunduğu mal veya hizmetin kalitesi de mevcut kaynak durumu ile sınırlıdır. DKK ile işletmeler alanında uzman tedarikçilere

devrettikleri faaliyetlerinde kaliteli ürün veya mal faydası sağlamaktadırlar. Kalitenin belirlenmesine de olanak sağlayan DKK işletmeler için daha az maliyetli ve daha kaliteli ürün veya hizmet sunulan bir strateji olarak uygulanmaktadır. (Parlar, 2002: 11) Ayrıca DKK ile işletmeler ihtiyaç duydukları ürün veya hizmete daha çabuk ulaşabilmektedirler. Bununla büyük bir zaman tasarrufu sağlayarak zaman liderliği de elde edebilmektedirler. İşletmenin herhangi ürün veya hizmeti tedarikçi sayesinde elde etme süresi ile kendi üretme süresi arasındaki fark, işletmelerin sağladıkları zaman tasarrufudur. (Çoban ve Tutkun, 2004: 38; Bakan ve Özgener, 2013: 200)

2.6.1.6 Teknoloji takibi sağlama ve yenilikçi olma. Teknolojinin hızlı değişimi ve gelişiminden dolayı işletmelerin maliyetleri ve riskleri artmaktadır. DKK ile işletmeler bu maliyet ve riski paylaşabilecekleri tedarikçiler sağlayarak hem gelişmiş teknolojiye ayak uydurabilmekte hem de yenilikçi çabalara ulaşabilmektedirler. Ayrıca DKK işletmelere teknolojisi eski olan tedarikçiyi değiştirebilme imkânı da sunmaktadır. Ve bununla işletmeler değişen çevresel şartlara karşı hızlı tepki verebilme ve zaman döngülerini kısaltabilme olanağı sağlamaktadırlar. Bununla da DKK ile işletmeler uzun dönemde bir rekabet avantajına sahip olmaktadır. (Bailey, vd., 2002: 83-95; Coşkun, 2002: 207)

2.6.1.7 Maliyet tasarrufu ve kontrolü ve değişken maliyet yapısı oluşturma. DKK ile elde edilen en önemli fayda maliyet tasarrufudur. Literatüre göre dış kaynak kullanarak maliyet avantajı sağlayan işletmeler maliyetlerinde %15 düzeyinde bir düşüş olmaktadır. (Bakan ve Özgener, 2013: 198) İşletmeler belirledikleri hedefler doğrultusunda kazanç elde etmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak adına maliyet tasarrufu sağlamak istemektedirler. (Embleton ve Wright, 1998: 96; Lankford ve Parsa, 1999: 311) İşletmeler DKK ile maliyet avantajı sağlayarak, üretim maliyetlerini düşürerek, araç ve gereç yatırımları azaltmaktadırlar. Bununla da sabit maliyetlerde düşüş gerçekleşmektedir ve DKK ile dışarıya devrettiği işlerinde, aldığı ürün veya hizmet düzeyi kadar ödemede bulunacakları için değişken maliyetler oluşabilecektir. Ayrıca DKK ile sadece mevcut maliyetlerin değil ileride oluşabilecek ek maliyetler üzerinde de bir sonlandırma veya kontrol sağlanabilmektedir. (Kakabadse ve Kakabadse, 2000: 690; ITGR, 2003: 1) İşletmeler sadece iş sürecinde değil kuruluş aşamalarında da dış kaynak kullanarak maliyet avantajı sağlayıp finansal açıdan bir

fayda da sağlayabilmektedirler. Bu şekilde işletme daha az öz kaynak ile rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. (Benson ve Irenimo, 1996: 60)

2.6.1.8 Kaynak dağılımı ve transferi sağlamak. DKK uygulamaları kullanan bir işletme, daha önce kullandığı iş süreçlerini değiştirerek yeni kaynaklar transfer edebilmektedir ve mevcut kısıtlı kaynaklarını daha verimli ve etkin bir şekilde kullanabilmektedir. DKK öz kaynak yatırımlarındaki büyük meblağlarla ortaya çıkabilecek riskleri azaltmakta ve bununla işletmenin finansal kaynaklarını arttırmaktadır. Ayrıca elinde bulunan mevcut kaynaklarını da en iyi ve mantıklı olan uygulamalara transferini sağlamaktadır. (Çoban ve Tutkun, 2004: 38; Bakan ve Özgener, 2013: 201)

2.6.1.9 Riski azaltmak. İşletmelerin yatırımlarının miktar yüksekliği ile yatırımlar ve sonucunda oluşacak belirsizliklerden etkilenme durumu doğru orantılıdır. İşletmeler bulundukları çevre koşulları içerisinde oluşabilecek değişikliklerden iyi veya kötü etkilenebilmektedirler. İleriye yönelik ne olunacağının belirsizliği de riski oluşturmaktadır. DKK ile yatırımlarında maliyet tasarrufu sağlayan işletmeler, risk faktörlerine karşı da diğer işletmelere oranla daha tedbirli ve dayanıklı olabilmektedirler. Ayrıca, DKK ile uzman işletmelerle çalışmak, uzman personel demektir ve bu uzman personelle daha kaliteli bir ürün veya hizmet elde edilmektedir ve etkin bir yönetim şekli oluşmaktadır. Bunlarda risk oluşumunu aza indiren faktörlerdir. (Çoban ve Tutkun, 2004: 38; Bakan ve Özgener, 2013: 200)

2.6.1.10 İşletmenin piyasa değerini arttırmak. İşletmeler DKK ile hem kendilerini hem de tedarikçinin piyasa değerini arttırmaktadırlar. Uzun ve kısa dönemde elde edilen ve edilecek olan maliyet avantajı ile uzun vadede yatırımcının öz kaynak dağılımının kullanım alanlarında ki alternatiflerini arttıracak gibi, kısa vadede de gelir ve nakit akışı artışı yaratmaktadır ve bununla pay sahibi yatırımcılara büyük kazançlar elde etmelerine olanak sağlamaktadır. Sermaye piyasalarında işlem gören halka arzı oluşturulmuş işletmeler DKK ile tedarikçi işletmelerle kurdukları stratejik ortaklığını duyurması, riski paylaştığını ve maliyetlerinde tasarruf sağladığını göstermektedir. Bu da işletme hisselerinde bir artışa sebebiyet vererek işletmenin piyasa değerini arttırmaktadır. İşletmelerin maliyet tasarrufuyla elde ettikleri refah

düzeyi işletme verimliliğini arttıracaktır ve tedarikçi işletmenin de sunduğu hizmet veya ürün kalitesindeki gelişimi ile işletmenin satışları da artacaktır. Bunlar da işletmenin piyasa içerisindeki değerini arttıran faydalar arasındadır. Ayrıca işletmenin tanınmışlık düzeyine göre tedarikte bulunduğu hizmet veya ürün ile de marka kalitesi veya tanınmışlık düzeyi doğru oranda artacaktır.

2.6.1.11 Gelir dağılımında dengeli dağılım sağlamak. DKK ile işletmeler maliyet avantajı, verimlilik ve kalite artışı ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Diğer bir taraftan da alanında uzman tedarikçi işletmelerin de sektör içerisine girmelerini desteklemekte ve gelir paylaşımı sağlamaktadır. Bu sebeple DKK üretim ve hizmet seçeneklerini attıran ve gelirin paylaşımını ele alan bir strateji olmasından dolayı gelir dağılımında dengeyi ve adaleti arttırmaktadır.

2.6.2 Dış kaynak kullanımı sakıncaları. DKK'nın tüm stratejik karar ve uygulamalarda olduğu gibi belirli dezavantajları olabilmektedir. Bunlar genelde kararın yanlışlığından ve uygulamanın doğru yapılamamasından oluşmaktadır. DKK ile oluşan sakıncalı durumlar, işletme içerisinde bilgi güvenliğinin sağlanamaması ve gizli sayılabilecek bilgilerin rakiplere sızması, yönetimde kontrol kaybı, uzun vadede esnek olmayan sözleşmeler, nitelikli çalışanların kaybedilmesi ve çalışanların üzerindeki olumsuz etkiler, faaliyet ve kontrol maliyetlerinde artış, sunulan hizmet veya ürünün kalitesinin düşmesi ve tüketici tepkileri, iletişimsel sorunlar ve tedarikçi ile uyumsuzluk, hatalı DKK kararı ve zamansız uygulama yanlışlığı, sözleşmedeki hukuki boşluklar, işletmenin gelişimini engellemesi, örgütler arası çatışmaya sebep olması ve tedarikçi işletmenin piyasaya girmesidir.

2.6.2.1 Bilgi güvenliği sağlanamaması ve gizli bilgilerin rakiplere sızdırılması. DKK uygulaması ile dış kaynak sağlayan işletmeye tüm iş süreçleri de aktarılabilmektedir. Tedarikçi işletmeye tüm bu iş süreçleriyle ilgili kritik bilgilerin verilmesi, rekabet ortamında bulunduğu rakip işletmelerin de bu bilgilere erişimini kolaylaştırmaktadır. İşletmeler ayrıca DKK ile tedarik sağladığı işletmeye hem teknolojik hem de faaliyetler hakkındaki yeni bilgilerin ve iş süreci performansından dolayı bağlı kalmaktadırlar. (ITRG, 2003: 3) Bazen bilgi güvenliğinde dolayı DKK

yapılması uygun olamamaktadır. Bu durumlarda DKK yapıldığında işletme çok zor bir durumda kalabilmektedir. (Quinn ve Hilmer, 1995: 59)

DKK anlaşması sağlanan tedarikçinin güvenilir ve uyumlu olması çok önemlidir. Anlaşma sağlanan işletme güvenilir değil ise mevcut işletmenin tüm bilgileri rakiplere sızabilir. DKK uygulaması bir manada işletmelerin içinin boşaltımı ve yeteneklerin kaybıdır. (Özbay, 2004: 42) İşletme ve tedarikçi arasında oluşabilecek olası bir anlaşmazlık sonucunda işletme içi gizli bilgilerin dış kaynak sağlayıcı tarafında hatta ki rakiplerle de birlikte işletmenin aleyhine kullanılabilmektedir. (Bakan ve Özgener, 2013: 202)

2.6.2.2 Tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilmesi. İşletmeler dışarıdan sağladıkları hizmetlerle verimlilik artışı sağlayacakları için, tedarikçi üzerindeki kontrolleri önemlidir. Bu sebeple DKK'dan faydalanan işletmeler, dış kaynak sağlayıcının faaliyetlerini izlemeli ve daimi bir iletişim hali içerisinde olmalıdırlar. İşletmenin, tedarikçiyle olan iletişimsizliği, idare veya anlaşmadaki hatalardan dolayı kontrol edebilirliğini kaybetmesi verimliliğini azaltmaktadır. (Özbay, 2004: 40)

2.6.2.3 Uzun vadede esnekliğin kaybedilmesi. DKK anlaşmalarında sürenin belirli olması önemlidir. Dış kaynak sağlayıcı işletme, uzun vadeli bir anlaşma oluşturarak sabit getiriye sahip olmayı isteyebilmektedir. Bu yüzden anlaşmalar, uzun vadede maliyet ile ilgili unsurların değişmesine sebep olabilecek piyasadaki talep değişiklikleri dikkate alınmalıdır ve esneklik kazandırılmalıdır. (Budak ve Budak, 2004: 206; Bakan ve Özgener, 2013: 204). Esneklik ve kontrolü kaybeden işletmeler için rekabette bulundukları piyasada bu durum büyük bir dezavantaj oluşturmaktadır. (Özbay, 2004: 39) Bu sebeple, DKK anlaşmaları yapılırken tüm değişkenler hesaplanmalı ve anlaşma içeriğinde detaylı olarak belirtilmelidir.

2.6.2.4 Nitelikli çalışanların kaybedilmesi ve çalışanlara olumsuz etkileri. DKK için en önemli unsurlardan biri çalışan problemleridir. DKK'dan faydalanan işletmeler tedarikçiye devrettikleri faaliyet alanlarında personel sayısı azaltmaya veya faaliyet alanını tamamen kapatma yoluna gidebilmektedirler. (Bakan ve Özgener, 2013: 203) Bununla da çalışanlar doğrudan etkilenecek motivasyon eksikliği yaşamakta, stresli çalışmakta ve gelecek korkusu içerisinde girmektedirler ve bu durum

verim düşüklüğüne sebep olmaktadır. Personelin yaşadığı bu olumsuz duygu ve düşünceler ile örgütsel bağlılık azalmakta, kayıtsızlık ve soyutlaşma artmaktadır. Bu yüzden DKK uygulamaları çok dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır. DKK stratejileri belirlenirken çalışan talepleri dikkate alınarak bir uygulama geliştirilmelidir. Ayrıca DKK ile oluşacak maliyet avantajı, işten çıkartmalarla finansal ve örgütsel maliyetleri arttıracaktır. Yani avantajdan ziyade dezavantaja dönüşebilmektedir. Tüm bu maliyetler, örgüt içi eğitim gibi uygulamalarla azaltılacak da olsa oluşma olasılığı olan maliyetler dezavantaj olmaya devam edebilmektedir. (Kakabadse and Kakabadse, 2000: 690)

2.6.2.5 Beklenen maliyet faydasının oluşmaması. İşletmeler DKK ile maliyet avantajı sağlamak istemedirler. Maliyet avantajı, işletmelerin bu stratejik kararı almalarındaki en temel sebeptir. Anlaşmanın başlangıcında bir rekabet üstünlüğü sağlamasını sağlayan bir fiyatlandırmaya giden tedarikçi işletmeler daha sonraları bu fiyatlandırma stratejilerini değiştirerek arttırma yoluna gidebilmektedirler. (Embleton ve Wright, 1998: 100) Fiyatların artmasının sebebi piyasadaki dalgalanma değişiklikleri olsa da tedarikçiye devredilen faaliyetin tekrar işletme bünyesine alınması için gerekli olan maliyetlerin fazla oluşuyla bu piyasa kaynaklı fiyat artışlarına göz yumulabilmektedir. (Dess 1995'den akt. Gilley ve Rasheed, 2000: 767) Bu sebeplerden dolayı işletmeler DKK ile elde edecekleri maliyet faydasına ulaşamamaktadırlar. Ayrıca, DKK ile planlanan maliyet tasarrufu da beklenen düzeyde olmayabilmektedir. Tedarik sağlanan işletmenin ülke dışında olması personel ücretlerinin düşük olması ve kur avantajı gibi faydalar sağlamasıyla çekici görünse de uygulama sonucu oluşacak stok işlemleri, iletişim, örgütlenme ve kontrol zorlukları ve lojistikle ilgili giderler DKK ile planlanan maliyet tasarrufunu engelleyebilmektedir. (Gilley ve Rasheed, 2000: 767; Bakan ve Özgener, 2013: 202)

2.6.2.6 Hizmet veya ürün kalitesinin düşmesi ve tüketici tepkisi. DKK ile işletmeler öncesinde kendi bünyelerinde ürettikleri ürün ve sundukları hizmetin tedarikçi ile de aynı kalite ve standartta sürmesini ummaktadırlar. Ancak, bu durum her zaman işletmenin istediği şekilde gerçekleşmemektedir. Gerçekleşememe nedeni ya tedarikçinin eksikliğinden ya da isteksizliğinden olabilmektedir. Anlaşmaların sınırlarının yeterinde iyi belirlenmemesinden dolayı ürün veya hizmet kalitesinde

beklenen durum gerçekleşmemektedir. Ve bu da tüketiciler için beklenti karşılığı alamamayı ortaya çıkartmaktadır. İşletmenin tedarikçi ile devam ettirmek istediği kaliteli üretim veya hizmetin sağlanamaması ve bunun tekrar işletme içinde gerçekleştirilmesinin zor olduğu zamanlar veya farklı bir tedarikçinin kullanılması gibi durumlara sebep olan bu tarz problemler işletme için yüksek maliyet problemleri de oluşturmaktadır. (Quinn ve Himler, 1995: 65) Ayrıca işletmelerin DKK ile sağladıkları hizmet veya ürünün tedarikçiden kaynaklı bir takım usul ve uygulama farklılıkları bulunabilmektedir. Bu tarz farklılıklar ürünün veya hizmetin kalitesinde ve tüm uygulama süreçlerindeki değişimlerde tüketiciler ürünü veya hizmeti farklı şekilde algılayabilmektedirler ve bu da tüketici kaybına sebep olabilmektedir. Bu sebeple, DKK uygulanırken tüketicilerin tepkisinin ne olabileceği düşünülerek ve planlanarak uygulanmalıdır. Dikkate alınmaz ise DKK, arzu edilen faydaların yanında işletme için sakıncalı bir strateji haline gelebilmektedir. (Coşkun, 2002: 210)

2.6.2.7 Hatalı DKK kararı veya DKK'nın zamanında uygulanamaması. DKK kararının hatalı verilmesi, işletmeler için maliyet ve idari faaliyetler açısından birçok sıkıntıya sokabilmektedir. Bu sebeple, DKK kararı işletmenin oluşturduğu amaçlar ve uzun vadeli hedefler doğrultusunda alınmalıdır. Çünkü kısa vadeli bir strateji olarak uygulamak isteyen işletmeler başlangıç itibarıyla yüksek maliyetlerle karşılaşarak devamında da zararlı çıkabilmektedir. DKK ile sağlanacak faaliyetlerinden belirlenmesi yöneticiler için bir tuzak niteliği taşıyabilmektedir. Çünkü işletmenin temel bir yeteneğinin dışarıdan kaynak sağlayıcı ile tedarik edilmesi işletmeyi çok büyük sıkıntılara sokabilmektedir. Mesela bir kişisel bilgisayar üretimi yapan firmanın temel yeteneğini pazarlama olarak belirlemesi, işletim sistemi ve mikroçip geliştirme faaliyetlerini dışarıdan tedarikçi kullanarak sağlaması ve sonrasında tedarik sağladığı işletmenin bilgisayar üretiminde firmanın kendisinden daha etkili bir piyasa avantajına sahip olması, başlangıçta firmanın temel yeteneğini yanlış tanımladığını göstermektedir. Bu şekilde de işletmeler doğru DKK kararı alamayarak ve kritik iş faaliyetlerini tedarikçiye devrederek DKK ile bir fayda sağlayamamaktadır ve avantajdan çok dezavantaj sağlamış olmaktadır. (Carey 1995'den akt. Lankford ve Parsa, 1999: 312)

DKK anlaşması sağlanan tedarikçilerin farklı örgüt kültürleri ve yönetim şekilleri olabilmektedir. Bu durum da DKK kararının uygulanmasında zamanla ilgili bir kayba yol açabilmektedir. Zaman kaybı, DKK uygulamasına yönelmek isteyen işletmeler açısından belirlenen amaç ve amaç doğrultusunda kullanılacak aracı ile çatışmalara sebep olabilmektedir ve bu da işletmelerin piyasa içerisinde ki performanslarını olumsuz açıdan etkileyebilmektedir.

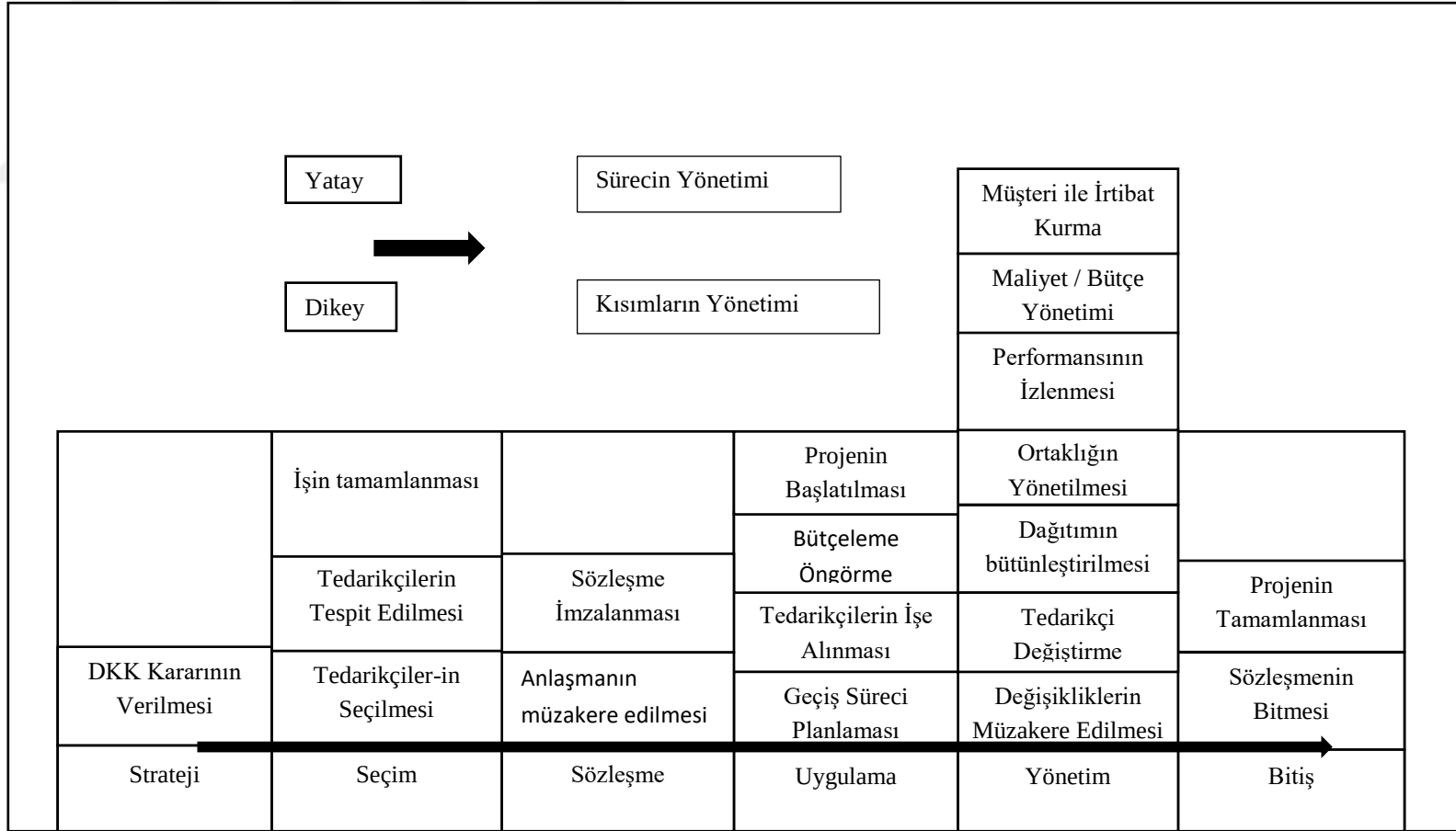
2.6.2.8 Sözleşmedeki hukuki boşluklar. DKK sözleşmelerin imzalanma sürecinde kısa sürede ve özensiz bir şekilde imzaların atılmasında bazı önemli gözden kaçan noktalar olabilmektedir. Bu gözden kaçan noktalar işletmeyi zor duruma sokacaktır. Bu sözleşmelerin hazırlanmasında işletmenin ihtiyaçları dikkate alınarak karşılıklı beklentilerin anlaşılır olması ve iletişim sorunu olmaması gerekmektedir. Ayrıca işletmenin personel durumu, DKK sağlanacak faaliyetin kaynağı, teknolojik durum, çalışma şartları ve diğer tüm belirlenen beklentiler sözleşme içerisinde belirtilmelidir. Tedarikçinin kendince oluşturduğu standart sözleşmesi kabul edilmemelidir. Gelecekte oluşabilecek piyasa ve teknolojik değişikliklere karşı bazı maddelerin yenileneceği ve ek maddeler eklenebileceği planlanarak esnek bir sözleşme oluşturulmalıdır. Bu şekilde bir sözleşme uygulanmaz ise işletme kısa vadeli bir DKK stratejisi uygulamış olur ve sonrasında tedarik ettiği faaliyeti iptal edebilir ya da yeniden işletme içerisinde gerçekleştirebilir. (Hüseyinzade, 2006) İşletmeler uzun vadeli bir sözleşme oluşturup memnuniyet sağlanamaması durumunda da sözleşme iptali gerçekleşebilmelidir. Bu sözleşme iptali maddeleri de kağıt üzerinde mutlaka belirtilmelidir. (Barthelemy, 2003, 17(2): 87-98)

2.6.2.9 Örgütsel çatışma olasılığı. DKK uygulaması ile işletme ve tedarikçi arasında örgütsel çatışmalar olabilmektedir. Tedarikçi işletme çalışanları ile dış kaynak kullanan işletme çalışanları arasındaki statü farklılıkları, görev ve sorumlulukların tam anlamıyla tanımlanmaması ve örgütler arası kültür farklılıkları örgütsel çatışmaya sebep olabilmektedir. Örgütsel farklılıklar yıkıcı olabilmektedir. Bu çatışmalar DKK ile sağlanacak faydaların azalmasına veya sonlanmasına sebep olabilmektedir. (Dickson, 2003: 43-44)

2.6.2.10 Dış kaynak sağlayıcının piyasaya girmesi. DKK ile tedarikçi işletme ile birçok bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Bu bilgi birikimiyle kapasitesini geliştiren tedarikçi, dış kaynak sağladığı işletmeyle ilişkisini kesmek isteyebilmektedir. Edindiği bilgi birikimiyle kendi ürünü veya hizmetini pazarlamak isteyebilmektedir. Dış kaynaktan faydalanan işletmenin temel iş süreçlerine hâkim olan tedarikçi işletme piyasa içerisinde hem rakip olabilmekte ve önemli bir piyasa avantajına sahip olabilmektedir. (Coşkun, 2002: 67) Özellikle dünyada Asyalı işletmeler Amerikan üretim piyasasında tedarik sağlayan işletme olarak başlamışlar ve atak bir pazarlama stratejisiyle günümüz piyasasında baskın işletmeler haline gelmişlerdir. (Gilley ve Rasheed, 2000: 767)

2.7 Dış Kaynak Kullanım Süreci

İşletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini yapmaktansa alma tercihinine yöneldikleri duruma geldiklerinde DKK süreci başlamaktadır. DKK kararı verilirken temel yetenekler dışında kalan işlerin dışarıya verilme sürecinden önce dikkatli düşünülmeli, işletmenin kültürel ve fiziki yapısı iyi analiz edilmelidir. İşletme için yüksek kazanç elde edilecek şekilde DKK'na başvurulmalıdır. Bu sebepten DKK kararında stratejik uygulama ve tüm uygulama basamaklarını iyi bilmek ve anlamak önemlidir. Stratejik bir karar olan bu süreci, sahip olduğu riskler sebebiyle dikkatli değerlendirmek oldukça önemlidir. DKK süreci, değiştirilebilir yumuşak özelliklere sahiptir. Uygulama sırasında farklılıklar görülebilmesine karşın genel olarak birbirine benzer basamaklardan oluşmaktadır. DKK sürecinin tüm temel aşamaları şu şekilde açıklanabilmektedir (Balley, vd., 2002: 83-95; Burden, Lyde & Gilbert, 2003: 78-80; Bakan ve Özgener, 2013: 184-188)



Şekil 4. Dış kaynak kullanım süreci (Everett and Dixon, 2001: 2).

2.7.1 Strateji aşaması. DKK kararı işletmenin temel yeteneklerine odaklanan kapsamlı stratejinin önemli parçalarından biridir. DKK kararı vermek işletme için maliyet ve fayda analizi yapılmasını gerektiren stratejik bir karardır. DKK uygulamaları, işletmeleri uzun vadede etkileyen önemli bir süreçtir. Bu yüzden yöneticilerin bir faaliyet, fonksiyon, proje veya programla ilgili bir karar verirken detaylı düşünceleri gerekmektedir. Yöneticiler; işletmenin DKK ihtiyacını, işletmenin DKK uygulayacağı faaliyet alanlarını ve işletme kültürünün DKK kararına uyumunu ve desteğini düşünmesi gerekmektedir. (Özbay, 2004: 24) Bu strateji aşamasında tedarik sağlayan işletmeye devredilecek faaliyetler belirlenmektedir. Dış kaynak sağlayıcının maliyeti, ürün veya hizmetin kalitesi, türü ve miktarı DKK kararı için önemli fonksiyonlardır. (Öztürk ve Sezgili, 2002: 140; Bakan ve Özgener, 2013: 185)

İşletmelerin DKK kararı verirken; Pazar içerisindeki tedarikçi sayısı ve yetenekleri, işletmenin bulunduğu faaliyet alanındaki yetenek eksikliği, teknolojik gelişmeler, maliyet faydası sağlama, rekabet piyasası ve uzman istihdamı ihtiyacı gibi faktörler de etkili olabilmektedir. Sadece bir amaç için DKK kararı almak uygun olmayabilmektedir. Yani DKK kararı verilmesinin tek amacının maliyet faydası sağlamak olmaması gerekmektedir. (Özbay, 2004: 25) İşletmenin tüm fonksiyonları ele alınarak DKK kararı verilmelidir.

2.7.2 Seçim aşaması. DKK kararından sonraki aşama tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçilmesidir. Tedarikçilerin doğru değerlendirilip seçilmesi için teklif formu hazırlanması gerekmektedir. Teklif formu kullanımı, işletmenin tedarik sağlayacağı hizmetin kapsamı, süresi, kalitesi ve maliyet bilgisini sağlama, piyasada rekabet ortamı oluşturma ve işletmenin kabul edilebilir, uygun ücret ve şartlar sunmasına, teknolojik yeterlilik ve bilgi birikiminin olduğuna dair işletmeyi bilgilendirmesine, tüm süreç boyunca dürüst olmasına ve işletmenin birçok tedarikçi işletmeyle iş birliği yapabilmesine yardım edecektir.

Teklif formu yayınlandıktan sonra tedarikçinin seçimi süreci başlamaktadır. Doğru tedarikçi seçimi, DKK uygulaması için çok önemlidir. Tedarikçi seçimi için öncelikle kriterler belirlenmelidir. Belirli kriterlere uygun tedarikçiler belirlendikten sonra, tüm tedarikçiler ile ilgili bilgi sahibi olunmalı ve anlaşmaya göre performansları

incelenmelidir. Piyasa araştırması yapılarak işletme için en uygun tedarikçi bulunmalıdır. DKK uygulamasının sağlayacağı faydaları arttırmak ve riskleri azaltmak için en iyi dış kaynak sağlayıcının seçilmesine yardımcı olacak bir stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu stratejiler belirlenirken; (Özbay, 2004:25; Bakan ve Özgener, 2013: 185-186)

- İşletmenin amaç ve hedeflerinin DKK stratejisine uyumlu olmasına,
- Temel yeteneklerin ve bunların dışındaki işlerin belirlenmesine,
- Birlikte çalışacağı tedarikçiyle başarılı bir iş çıkartabilmek için ortamın yaratılmasına,
- Tüm iş faaliyetlerinin dış kaynak ile sağlanıp sadece kontrol ve koordinasyon merkezi olup olmamasına,
- Tedarikçilerin kalite ve maliyet faydalarını sağlama konusunda güvenilirliklerine,
- Tedarikçinin uzun vadeli mi yoksa kısa vadeli mi olacağına dikkat edilmesi gerekmektedir.

İşletmenin tüm gereksinimlerine uygun olan tedarikçinin seçilmesinde tedarikçide bulunması gerekli unsurlar şunlardır: (Özbay, 2004: 29)

- Tedarikçinin Pazar durumu
- Teknik uzmanlığı
- Altyapısı
- Mal veya hizmette sunduğu kalitesi
- Finansal sağlamlık
- Yönetim becerisi
- Sorumluluk ve esneklik sahibi olması
- İyi tanımlanmış süreçler,
- Şirket imajı ve saygınlığı
- Otak değerler ve yararlar,
- Çağdaş imkânlar

Tedarikçiler belirlenip, teklif formları hazırlandıktan sonra, sözleşmenin oluşturulup imzalanması aşamasına geçilmektedir.

2.7.3 Sözleşme aşaması. Bu aşama tedarikçiyle yapılacak anlaşmanın oluşturulması, üzerine görüşülmesi ve imzalanmasından oluşur. DKK sözleşmelerinin birçok ortak özellikleri vardır. Bunlar; uzun vadeli olmaları, işletme ve tedarikçinin tüm sorumluluklarının belirtilmiş olması, iş yüklerinin belirlenmesi, ilişkilerin yürütülüş şeklinin ve ödeme planlarının belirlenmiş olmasıdır. (Özbay, 2004: 30)

Sözleşmeler, tedarikçiyle olan ilişkinin devamı için çok önemlidir. Bu sebeple, sözleşme imzalanmadan önce tedarikçi ile işletmenin tüm konuları görüşülmelidir. Sözleşme içerisinde tedarikçinin sağlayacağı tüm iş fonksiyonlarının ve bitirme sürelerinin belirlenmesi, denetim için kullanılacak rapor sisteminin tespiti, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, iletişim kolaylığı için tüm donanım ve elektronik aletlerin belirlenmesi, gerekli personel kalitesinin ve sayısının belirlenmesi, sözleşme bitiş tarihinin belirlenmesi, ödenecek ücretin ve tedarikçinin sağladığı ürün veya hizmetin başarısında ya da başarısızlığında uygulanabilecek tüm teşviklerin ve cezaların belirlenmesi gerekmektedir. (Özbay, 2004: 30)

Sözleşme oluşturulurken dikkat edilmesi gerekli önemli unsurlar bulunmaktadır. Bunlar;

- Sözleşmenin görüşülmesi aşamasında işletme mutlaka DKK danışmanlarından faydalanmalıdır. Çünkü tedarikçi işletme müzakereler sırasında, kendi çıkarlarını korumak maksadıyla teknik anlamda profesyonellerden ve hukuki süreçlerin güvenilirliği için danışmanlardan faydalanmaktadır. Tedarikçinin yararına olan bu durumu dengelemek için, işletme de belirli uzman ve danışmanlardan faydalanmalıdır.
- Sözleşmeler imzalanmadan önce mutlaka sözleşme maddelerinin incelenmiş olması ve belirsizlik içinde olan maddelerin de netleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü tedarikçi işletmeler sözleşme maddeleri kesin olarak belirlenmeden önce işletmeyi sözleşmeyi imzalamak adına ikna yoluna gitmektedirler. Ve bununla ilgili güven ortamı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Hukuki sınırlandırma oluşturulduktan sonra yeni madde ekleme veya madde güncelleme gibi görüşleri de kabul etmemektedirler. Bu yüzden maddelerin belirlenmiş olması oldukça önemlidir.
- Sözleşmenin düzenlenmesinde oluşacak risklerin en aza indirgenmesi, kontrol edilebilirliği ve koordinasyonun artırılması oldukça önemlidir.

İşletme ile tedarikçi arasında oluşacak ortaklık, birbirlerini tamamlayan ve hedef paylaşımı içerisinde olacak şekilde olmalıdır. Bu da sözleşme içerisindeki belirsizliklerin ortadan kaldırılması, kontrolün sağlanması ve yenilikçi olmakla oluşmaktadır.

Sözleşmenin imzalanması ile DKK süreci bitmemektedir. İmzalanma aşamasından sonra da problemlerin azalması adına iki tarafın da çok dikkatli olması gerekmektedir. İmzalanacak sözleşme, süreklilik ve hizmet raporlamasına ilişkin ayrıntılı bir süreci içinde barındırmalıdır. Bu aşama uygulanıp, tamamlandıktan sonra uygulama aşaması başlamaktadır.

2.7.4 Uygulama aşaması. Uygulama aşaması, geçiş süreci planı, DKK sözleşmesinin uygulanması, ayrıntılı ödeme planı, tedarikçi işletmenin işe alınması, tüm yönetsel faaliyetlerin ve işlevlerin kesin olarak başlatılmasına ilişkin etkinliklerden oluşmaktadır. Uygulama aşamasından sonraki aşama yönetim aşamasıdır.

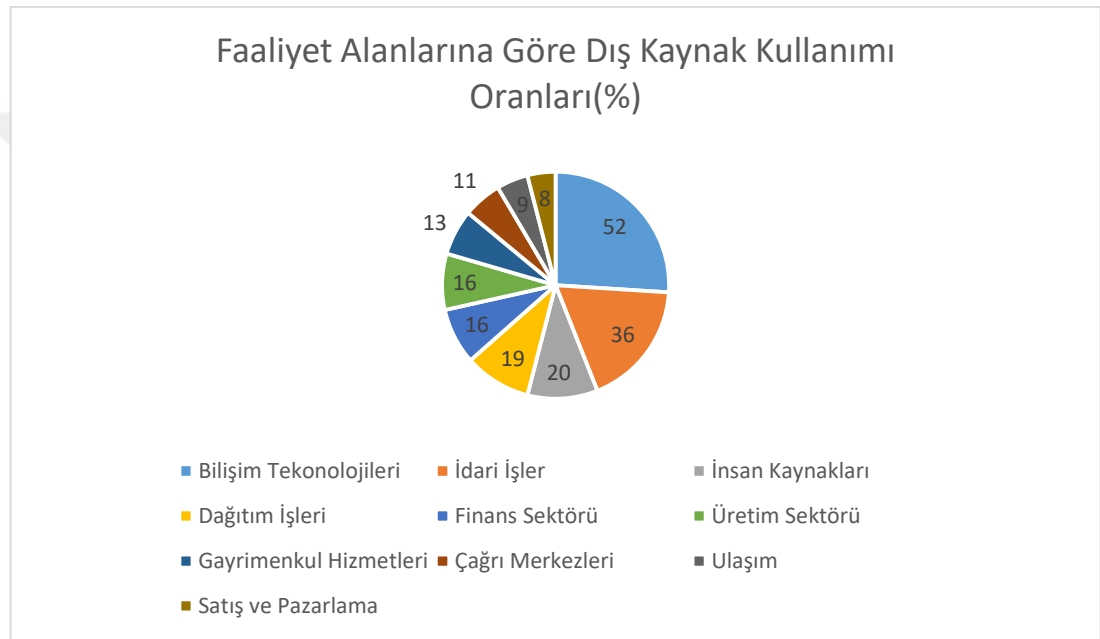
2.7.5 Yönetim aşaması. DKK yönetimi sürecinde doğru idari yapıya sahip olmak uygulamanın en önemli kısmıdır. Yönetim aşaması, süreci yönetmek ve sözleşme ile güvenceye alınmış neticeleri başarılı kılmak için gerekli olan tüm devamlı etkinlikleri kapsamaktadır. Bu aşamanın özelliği tüketicilerle iletişim kurulması, finansal idare, performans takibi, tedarikçi ve ortaklık idaresi, lojistik yönetimi, güncellemelerin görüşülmesi ve tedarikçilerin değişimini kapsamaktadır.

Stratejik bir ortaklık olan DKK ilişkisinde yönetim kontrolü ve işletmeler arası iletişimde güven, riskin paylaşımı ve çıkarların belirlenmesinden dolayı oldukça önemlidir. Güven üzerine kurulu bir ortaklığın başarı kontrolü oluşturacağı bilinmelidir. Başarılı sayılabilecek kontrol sisteminde sözleşme, beceri, güvenilir olunması etkinliği arttırmaktadır. (Langfield-Smith ve Smith, 2003: 281-307; Bakan ve Özgener, 2013: 187-188)

2.7.6 Bitiş aşaması. Bitiş aşaması olan son aşama tüm etkinliklerin tamamlanması, uygulamanın sonlanması ve programın likide edilmesini kapsamaktadır.

2.8 Dış Kaynak Kullanımı Faaliyet Alanları

DKK ilk olarak bilişim sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. Artık günümüzde işletmeler esneklik sağlama, uzmanlaşma, maliyet avantajı sağlama, rekabet üstünlüğü sağlama gibi birçok sebepten ötürü DKK'ya yönelmişlerdir ve bu yönelimler bir çok farklı faaliyet alanında da gerçekleşmektedir. DKK faaliyet alanlarına genel olarak bakıldığında da, temel olmayan faaliyetlerden, temel faaliyetlere doğru bir geçişin olduğu görülmektedir. (Jenster and Pedersen 2000, 151)



Şekil 5. Faaliyet alanlarına göre dış kaynak kullanımı oranı (%) (Outsourcing Institute, 2003, akt. Hande D. Süzer, Outsourcing'in Yıldızı Parlıyor, Digital Capital Dergisi, s.8)

Şekil 5'te görüldüğü gibi, uluslararası dış kaynaklama enstitüsünün yaptığı araştırmada, DKK'nın faaliyet alanlarına göre dağılımı, bilişim teknolojilerinde %52, idari işlerde %36, insan kaynaklarında %20, dağıtım işlerinde %19, finans ve üretim sektöründe %16, gayrimenkul hizmetlerinde %13, çağrı merkezlerinde %11, ulaşımda %9 ve satış ve pazarlama alanında %8 olduğu belirlenmiştir. (Süzer, 2004: 8).

2.8.1 Bilişim teknolojilerinde DKK. Dkk'nın en sık kullanıldığı alan bilişim teknolojileri olarak görülmektedir. Bilişim teknolojilerinde DKK kullanımının sık

olmasının sebebi; bu alanda uzman bulmak ve uzmanlaşmanın zor olması, maliyetler, teknolojiye yenilenmenin takibi ve rekabet edilebilirliği arttırmaktır. (Türkoğlu, 2004) Bilişim teknolojilerinde operasyonel olan bilgi teknolojileri hizmetleri, son kullanıcı destek hizmetleri, yerel ağ, açık ağ işletmeciliği, donanım destek hizmetleri; proje entegrasyonu olan geniş alan ağlarının kurulması, uygulama gerçekleştirme hizmetleri, sunucu merkezi kurulum hizmetleri; açık ortam hizmetleri olan web barındırma, telekomünikasyon, sunu merkezi hizmetleri, uygulama servis sağlayıcılığı; ve kurumsal işlem hizmetleri olan kapalı yapı, bilişim planlama hizmetleri gibi sahalarda DKK kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır. (HR, 2002: 37; Bakan ve Özgener, 2013: 191) Küresel rekabet ortamının sınırlandığı ortamda, işletmeler bilişim teknolojileri alanında DKK'ya yönelirken fizibilitesini mantıklı yapmaları gerekmektedir. Çünkü teknoloji sürekli değişmektedir ve bilgi teknolojilerinde DKK uygulamaları da sürekli değişmektedir. (Harris, vd., 1998: 373-384; Bakan ve Özgener, 2013: 191)

2.8.2 İdari işlerde DKK. İdari işler alanında DKK, idarenin iş hacminin azaltılmasına yönelik yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, ofis teçhizatının dışarıdan tedarik edilmesi, ofis tasarımı, stok ve envanter süreçleri, posta hizmetleri, temizlik işleri, bina genel bakımı, güvenlik, yemek hizmetleri, sekreterlik hizmetleri, fotokopi hizmetleri, yazılı evrakların hazırlanması, dosya tutulmasıdır. (Akbaş, 2000: 213; Bakan ve Özgener, 2013: 193)

2.8.3 İnsan kaynaklarında DKK. İK'da DKK'ya yönelimin sebepleri arasında işlem maliyeti, insan sermayesi ve kaynak temelli yaklaşımların tesirli olduğu görülmektedir. İK'da DKK'nın ilerlemesinde; işletmelerde küçülmeye yönelme, İK yöneticilerinin yeni sorumluluklar üstlenmesi, hizmet anlayışındaki farklılık, küresel seviyede faaliyette bulunma yönelimi nedeniyle işletmelerin bağlı bulundukları ülkelerdeki iş gücünden faydalanma zorunluluğu, teknolojiye hızlı değişim sebebiyle artışa geçen risk faktörleri ve esneklik anlayışının artması, uzman kişilerin bulunma zorluğu ve stratejik düşünceye odaklanma ihtiyacı etkili olmuştur. Birçok işletme maliyetlerini azaltmak, işletmeye değer kazandırmak, küresel anlamda kalite standartlarını yükseltmek ve İK süreçlerini daha işlevsel hale getirmek için İK bölümünde DKK uygulamalarını benimsemektedir. (Özutkan, 2002: 117-121)

İK’da dışarıdan tedarik edilen görevlerin büyük kısmının yönetsel veya işlevsel olduğu görülmektedir. Bordrolama ve kazanç yönetimi, çalışan seçme-yerleştirme, çalışan data kayıtları ve idaresi, çalışan eğitimi ve geliştirme programları, işe alım hizmetleri, İK bilişim teknolojileri, çalışan değerlendirme, danışmanlık, kariyer yönetimi vb. İK yönetim hizmetleri, DKK sözleşme konularıdır.

2.8.4 Dağıtım işlerinde DKK. Dağıtım ve lojistik bölümünde DKK uygulamaları çok sık görülmektedir. Özellikle yüksek teknoloji üretimi yapan işletmelerin, ürünlerin değerli ve karmaşık bir yapıda olması, değişik dağıtım kanallarını kullanması, hassas yapıda ve kısa ömürlü olması lojistik ve dağıtım gerekliliğinin önemini arttırmaktadır. Ürünlerin satıcılara ve kullanıcılara ulaşımı fazla maliyetli olması da lojistik ve dağıtım işlerinin dışarıdan uzmanlaşmış işletmelerden tedarik edilmesini gerekli kılmıştır. Bununla da işletmeler esneklik kazanıp maliyet avantajına da sahip olarak rekabet güçlerini arttırmaktadırlar. Lojistik ve dağıtım alanında DKK’dan faydalanan faaliyetler; küresel dağıtım merkezleri ağı, depolama, idari işler, nakliye ve montaj, dağıtımın her basamağında takip, yedek parça tedariği, üretim alanlarında tesis içi dağıtım, geri dönüş lojistiği, trafik idaresi, satış sonrası işlemleridir. (Altaş, 2005, Bakan ve Özgener, 2013: 197)

2.8.5 Finans sektöründe DKK. Muhasebe ve finans alanında DKK faaliyetleri arasında; elektronik ortamda bilgi paylaşımı, bordrolama ve ödeme işlemleri, finansal anlaşmalar, muhasebe desteği, idare raporu, enflasyon muhasebesi, uluslararası anlamda raporlama ve vergi usulü uygulama, satın alma işlemleri, ofis içi faaliyetler ve denetimi gibi hizmetler yer almaktadır. (Menilik, 2004; Akbay, 2000: 213; Bakan ve Özgener, 2013: 196) Finans ve muhasebe alanında DKK’nın işletmelere sağlayacağı faydalar ise şunlardır:

- Hizmeti sağlayan tedarikçinin ölçek ekonomisiyle maliyetlerin kontrolünün sağlanması ve bunun sonucunda sabit maliyetlerin azalması.
- İşletme misyonuBana odaklanma imkânının artması.
- Hazırlanan özel işletme finansal raporları ile idarenin karar sürecine olumlu anlamda bir etkide bulunması.
- Muhasebe uygulamaları konusunda tedarikçinin uzman kadrosuna erişmesi.

- Ekonomik yeniliklere göre büyüme veya küçülme stratejilerinin uygulanabilirliğinin artması.

2.8.6 Üretim sektöründe DKK. Günümüz işletmeleri, üretimini yaptıkları ürünler için daha az maliyetli hammadde arayışına girip, tedarikinin kolay ulaşılabilir olduğu bölgelere yönelmektedirler ve oluşturdukları öz yeteneklere odaklanarak bu yetenekler dışındaki faaliyetleri dış kaynak kullanarak rekabet gücü sağlamak istemektedirler¹. (kobifinans.com) Üretimde DKK'dan faydalanmak, ürün ve hizmet arasında dinamik bağın gelişiminde oldukça önemlidir. (İyidoğan, 2001: 651) Bu alanda; ürün tasarımı, montajı, paketlenmesi, parça üretimi faaliyetlerinde dış kaynaktan yararlanılmaktadır. Üretim bölümünde en çok DKK'dan faydalanan sektörler; otomobil, tıbbi ve medikal ürün, tekstil, inşaat, gıda ve ayakkabı sektörleridir. (Peisch, 1995; Buğdaycı, 1998: 186; Olgun, 2004; ozyazilim.com)

2.8.7 Gayrimenkul hizmetlerinde DKK. Gayrimenkul hizmetlerinde DKK uygulamaları; emlak hizmetleri, onarım ve nakliye idaresi, leasing idaresi, senelik aktivite ve sermaye gelişimi planlarının hazırlığı, bütçe takibi ve idaresi, idari anlaşmalar, çağrı merkezi idaresi, teminat tasarılarının idaresi, veri tabanı oluşturma, vergi idaresi, çevre analizi ve fizibilite araştırmaları gibi faaliyetler olarak görülmektedir. (Huband, 2003)

2.8.8 Çağrı merkezlerinde DKK. Çağrı merkezlerinde DKK fazlaca uygulanmaktadır. Müşteri ile ilgili bilgi sahibi olmak ve ürün veya hizmeti daha büyük bir topluluğa ulaştırmak işletmeler adına rekabet avantajı sağlamaktadır. Çağrı ve destek hizmetlerinin oluşturulmasındaki maliyetler ve gerekli eğitimler işletmeleri bu alanda DKK'na yönlendirmektedir. Genel olarak da bilgi merkezi hizmeti, müşteri danışma hattı, şikâyet idaresi, teknik destek ve yardım, tüketici memnuniyet anketleri, veri tabanı sağlama, tele-pazarlama ve tele-satış hizmetleri, kampanya erişimi, sesli cevap ve arama yönlendirme hizmetleri gibi birçok alanda hizmet tedarik edilmektedir. (outsourcingtr.com)

2.8.9 Ulaşımda DKK. Ulaşım alanında DKK faaliyetleri; filo idaresi, filo operasyonu ve bakımı konularındadır. (Akbay, 2000: 213)

2.8.10 Satış ve pazarlama alanında DKK. Satış ve pazarlama alanında DKK faaliyetleri; ürün ve hizmet fikirlerinin pazarlanması, Pazar oluşturulması, bütçe kısıtı olan işletmelere yönelik satış ve pazarlama personelinin tedarigi, taktiksel plan oluşturma, örgüt planlaması ve gelişimi, satış stratejisi oluşturma, satış odakları ve uluslararası pazarda yeni sahalar oluşturulması gibi konuları içeren hizmetlerdir. (salesfocusinc.com/sales-outsourcing/; keys.com.tr/Çözümlerimiz/)

DKK günümüzde artık daha da yaygınlaşan ve daha fazla faaliyeti kapsamı içine alan bir kavram olmaya başlamıştır ve uygulanan faaliyet alanları bunlarla sınırlı değildir. İşletmeler çevre sağlığı ve güvenlik alanlarında bazı yasal ve sosyal sebeplerden dolayı DKK'ya yönelmektedirler. DKK genelde; otomotiv, orman ürünleri, kimya, beyaz eşya, gıda, tekstil ve hazır giyim, ilaç, inşaat, metal ve petrol sanayii, ileri teknolojik üretim gibi sektörlerde uygulanmaktadır. Bu sektörlerle bağlı olarak atık idaresi, iş sağlığı ve güvenliği, tadilat ve bakım hizmetleri, tehlike unsurları idaresi gibi birçok yeni alanda uygulandığı da görülmektedir.

Ayrıca, işletmelerin vermek zorunda oldukları personel yeme-içme hizmetleri, güvenlik personeli tedarigi, personel taşımacılığı, temizlik, bahçe bakımı, araç kiralama, teknik destek gibi birçok faaliyet alanında DKK'dan faydalanılmaktadır. Ve işletmeler için destek faaliyet olarak görülen bu alanlar dışında artık temel faaliyet alanlarında da DKK'ya yönelim artmaktadır. (Koçel, 1998: 281; Önce ve Marangoz, 2004: 109; outsourcingtr.com)

Bölüm 3

Otel İşletmeleri ve Dış Kaynak Kullanımı

3.1 Otel İşletmeleri Tanımı

Uzun süreden beri otel işletmelerinde bulunması gerekli özelliklerle ilgili birçok farklı görüşlerde bulunulmuştur ve tam anlamıyla bir anlaşılamaya da varılamamıştır. Çünkü seyahat eden insanların kültürel özellikleri, ırkları, dinleri, dilleri, maddiyatları, yaşam şekilleri, hazları, seyahat etme amaçları birbirinden oldukça farklıdır. Bu yüzden bu birçok farkı bulunan turistlere en iyi hizmeti sunmak ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek amacıyla olan işletmelerin tanımını yapmak, bölümlerini belirtmek oldukça güçtür. Bu sebeple de birçok otel tanımı mevcuttur. (Olalı ve Korzay, 1993: 22) Bu tanımların da başlıcaları şunlardır:

“Oteller, bulundukları yerin yabancısı olan konukların başlangıçta geçici bir konaklama hizmeti, sonrasında ise yiyecek-içecek ihtiyaçlarına hizmette bulunan ve belli standartları olan ticari faaliyetteki işletmelerdir.” (Prof. Dr. Walter Hunziker)

“Oteller, seyahat eden insanların yolculukları süresince belirli bir ücretle konaklayabildikleri ve yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri örgütlerdir. (Uluslararası Turizm Akademisi)

“Otel, işletme nezdinde belirlenmiş bir anlaşmaya tabii tutulmaksızın, kendilerine sunulan hizmet karşılığında belirlenecek ücretin ödenmesine istekli olan insanlara, konaklama ve yeme-içmenin karşılandığı mekânlardır.” (Medlik, 1972: 71)

“Muvakkat bir zaman için mekân değiştirme ve konaklamak maksadıyla belli standartlara göre düzenlenmiş işletmelerdir.” (Barutçugil, 1984: 38)

“Otelcilik sektörü; yapısal durumu, teçhizatı ve hizmetleriyle konuklarını belirlenmiş geçici bir süre içinde tatminkâr olmalarını sağlayacak şekilde konaklatabilen ve yeme-içme hizmetini az çok sunabilen örgütlerdir.” (Amerikan Literatüründe, otel işletmeleri uzmanı T. Münch)

“Otel, muvakkat olarak konaklama arzusuyla gelen yolcuların kabulünü, yer tahsisini, gelişmiş sayılabilecek bir restorani kapsayan konaklama ve yeme-içme tesisidir.” (Fransız yazar Gautier)

“Otel; teknik donanımı, rahatlığı ve bakım şartları gibi zaruri; toplumsal meziyeti, çalışanların hizmetsel niteliği gibi moral faktörleriyle çağdaş bir bireyin arzuladığı kalitede geçici konaklama ve kısmi yeme-içme ihtiyaçlarını belirlenmiş bir ücret karşılığında sunmayı mesleki seçim olarak kabul eden iktisadi, toplumsal ve disiplinli bir yönetimden oluşan bir işletmedir.” (Olalı ve Korzay, 1993: 25)

Tüm bu genel tanımlardan sonra otel işletmesini şu şekilde tanımlamak mümkün olabilmektedir: “Bireylerin farklı sebepler ve amaçlar doğrultusunda yapmış oldukları seyahatlerin sonucunda, öncelik olarak konaklama daha sonrasında da beslenme ihtiyaçlarının ve bununla beraber diğer ihtiyaçlarının da karşılanması amacıyla mal ve hizmet üretiminde bulunan ve aynı zamanda bireysel tatmin oluşumuna katkıda bulunan ticari faaliyetteki işletmelerdir.”

3.2 Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Otel işletmelerinin kuruluşundan itibaren hem Dünya’daki hem de Türkiye’deki tarihi gelişim süreçleri detaylarıyla aşağıdadır.

3.2.1 Dünya’da. İnsanların barınma ihtiyaçları doğrultusunda yapılan barınakların geçmişte Ortaçağ ve öncesine dayandığı görülmektedir. Hindistan eski tarihinde rahipler ve diğer kutsal sayılan kişilerin gelen yolcuları misafir ettikleri görülmektedir. Bu seyahatler genel olarak siyasi, diplomatik veya askeri sebeplerle gerçekleşmekteydi.

Roma döneminde öğrenciler, zanaatkârlar ve ticaretle uğraşanlar için han ve taverna yapılmış ve bunların içinde konaklama amaçlı odalar da yapıldığı görülmüştür. Bazılarında odaların mevcut olup ahırların olmadığı, bazılarında da sadece ahırların mevcut olduğu görülmüştür. İleriki zamanlarda, yolcular için konaklama, yeme-içme olanaklarının olduğu ve Romalı rahiplerin yönetiminde olan “Roma Hospice”ler kurulmuştur.

Ortaçağ döneminde konaklama ve yeme-içme amacıyla birçok manastır yolcular için imkân sağlamış hatta ki bunun için ayrı binalar yapmışlardır.

Yine bu dönemde, Hristiyanların, yolcu ağırlama ile ilgili belirli kuralların olduğu yazılar çıkardığı görülmektedir. Mesela bunların içerisindeki en dikkat çekici olanı, bir yolcunun aynı mekânda üç günden fazla kalmaması şartıyla yeme-içme

ihtiyacını ücretsiz olarak karşılanmasıdır. Misafir etme olarak süre gelen bu durum 1282 senesine kadar sürmüştür. Bunun sonrasında İtalya ve Fransa ileri gelenleri bunun bir ticaret faaliyeti olmasına karar vermişlerdir. Bu kararlar da Han işletmelerine lisans verilmiş ve şarap satımına izin verilmiştir.

16. ve 18. yy. aralığında konaklama alanında birçok değişiklik ve gelişim meydana gelmiştir. Bu gelişmelerle İngiltere’de kalite oldukça artmıştır. Yolculukların yaylı at arabası ile sürmesiyle yolculuk süreleri günler sürebilir ve konaklama ihtiyacı gerekebilirdi. Han ve tavernalar sadece yolcular için değil atlar için de bir konaklama tesisi olarak imkân sağlıyordu. Ayrıca bu han ve tavernalar toplantı amacıyla da kullanılmıştır.

Avrupa’da gelişmekte olan bu durum 1700’lü yılların sonuna doğru otel işletmelerinin başlangıcı olarak sayılabilmektedir. 1788 senesinde Nontes’de yüksek maliyetle inşası olan, 60 yatak kapasiteli “Hotel de Henry IV” Avrupa’nın en iyi oteli olarak belirlenmiştir. (Gray ve Lıquari, 1980: 7)

Amerika otellerinin gelişimi ise, İngiltere’de hanlara benzer özellikte hanalar kurulmasıyla başlamıştır. Amerika’da ki hanlar İngiltere’de olduğu gibi yol üstünde değil limanlardadır. Amerika’da ki ilk otel NewYork’da 1794 senesinde kurulan 70 oda kapasiteli “City Hotel”dir. Yine Amerika’da ilk “first class” otel de 1829 senesinde açılan 170 oda kapasiteli “Boston’s Termont House” dur. Bu otel; özel kapı kilidi bulunan, su ve sabunu ola odaları olan, bel boyları ve Fransız yemeklerine sahip ilk oteldir. 19. yy sonlarına ve 20. yy başlarına doğru otel sayıları harici, verilen hizmetlerin çeşitliliği ile ilgili de birçok artış olduğu görülmektedir. Amerika’da ki otelcilik sektöründeki gelişmeler şunları: (Gray ve Lıquari, 1980: 7)

- 1834 senesinde Astor Hotel ilk kez odalar içerisine su sistemi koymuştur.
- 1853 senesinde ilk kez bir otel buharlı asansör sistemini kurmuş ve kullanmıştır.
- 1875 senesinde dönemin en büyük, en iyi ve en yüksek kuruluş maliyetli olan oteli “The Palace” kurulmuştur.
- 1894 senesinde Netherlands Hotel her odasına telefon koymuştur.

19. yy sonunda, lüks otellerle birlikte, tüm ülkede küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri kurulmuştur. Turistik veya değil seyahatlerin artması sonucunda otelcilik sektörü artık cazip bir sektör haline gelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte “Elsworth M.

Statles” 1907 senesinde kişisel banyolu odaları olan oteller açmıştır.” Elsworth M. Statles” çağdaş otelciliğin de kurucusudur ve “zincir otel işletmeciliği” kavramının da oluşumunu sağlayan kişidir.

Modern anlamda otelciliğin gelişmesi 1920 senesinin sonlarına kadar devam etmiştir. Daha sonraları misafirlerin farklı hazlarına göre farklı türlerde oteller açılmış ve modern mimari kullanılmıştır. Modern mimariye örnek olarak; dışarıdan asansörler, cam tavanlar, büyük kongre salonları gösterilebilir.

Otellerin kuruluş yerlerinde de farklılıklar olmuştur. Önceleri trenle yapılan yolculuklara istinaden tren istasyonları yakınlarında oteller bulunmaktaydı. Ancak otomobil ve karayolu gelişimleri sonucunda oteller artık daha farklı yerlerde de açılmışlardır.

Otomobil yolculukların artmasıyla da, motel işletmeleri artmıştır. Sık ve çok seyahat eden insanlar için daha düşük ücretli olmalarıyla iyi bir seçenek olmuşlardır. İlk motel işletmesi 1901 senesinde kurulan “Askins Cottage Camp”dır.

Günümüzde de büyük ve lüks otel işletmeleri dışında, konaklamayla ilgili tüm işletmecilik türlerini de gelişmiş ve standardı yüksek hizmetler sunmaktadırlar. (Şener, 2007: 6-8)

Aşağıdaki Tablo 3’ te de Dünya’da otelcilik sektöründeki tüm önemli gelişmeler gösterilmiştir.

Tablo 3

Dünya’da Otelcilik Sektörünün Gelişimi

Dönem	Gelişim
1485-1603	Bu sene aralığında İngiltere’de Hanlar görülmektedir. Hanlar genel olarak posta araçlarının yol güzergâhlarında kurulmuş ve işletmesinde uzmanlığı olmayan kişiler tarafında işletilmektedir.
1536	Fransa’da ilk kez toplu yiyecek üretiminde bulunan işletmeler (catering hizmeti) açılmıştır. Bu işletmelerin en büyük özelliği, evlere servis imkânı sunmalarıydı.
1645	Venedik’te ilk kafeterya açılmıştır.
1650	İngiltere’de ilk kafeterya Oxford şehrinde açılmıştır. İlginin çok olması sebebiyle 1700 senesine kadar İngiltere’de 200 yeni kafeterya daha açılmıştır.
1653-1658	İngiltere’de Pasting House’lar açılmıştır. Bu işletmeler, seyahat edenlere konaklama dışında sıcak su ve yeme-içme hizmetleri de sunmaktaydılar.
1669	Paris’te ilk kez bir kahve servisi Osmanlı Büyükelçiliği’nde yapılmıştır. Bu senelerde Hotels Garnilerin ilk misalleri açılmıştır.
1765	Paris’te restoranların ilk örneği açılmıştır.
1775	The Green Dragon oteli Boston şehrinde mühim bir kongre oteli olarak konumlanmıştır.
1784	Posting House’lar İngiltere’de posta dağıtım merkezlerine göre işleve başlamışlardır.

Tablo 3 (devam)

1792	Fransız Devrimi sonucunda Fransa’da zengin insanların ortalıkta görünmemeleri sebebiyle oteller, basit pansiyon işletmelerine dönüşmüşlerdir. Bu yıllarda İngiltere’de şehir otelleri açılmıştır.
1794	New York’ta ilk şehir oteli açılmıştır.
1800-1833	Paris’te Grand Cusine açılmıştır.
1801	Philedelphie’de Francis Union Hotel açılmıştır.
1801-1820	Tavernalar otel işletmesi haline gelmeye başlamıştır.
1806	Amerika’da o dönemin 200 oda kapasiteli ve 7 katlı, en büyük otel işletmesi olan The Exchange Coffe House açılmıştır.
1824	İlk dağ evi ve 300 oda kapasiteli resort oteli Amerika Castkill’de açılmıştır.
1825	New York, The Canal otelinde ilk defa havagazı kullanılmıştır.
1825-1858	Gastronomi ile alakalı ilk kitap Alexis Syer tarafında Londra’da yayınlanmıştır.
1826	City Hotel, “first class” otel seçilmiştir.
1830	Amerika’da servis şekli olarak “table d’hote” kullanılmaya başlamıştır.
1834	Amerika’da tren istasyonlarına yakın konumda oteller açılmıştır.
1841	Cesar Ritz, otellerinde konaklamakta olan misafirlerine eğlence hizmeti sunmaya başlamıştır.
1846	The Exchange Hotel’de ilk defa kaloriferli ısıtma sistemleri kullanılmaya başlanmıştır.
1848	Boston’da bir otelde ilk defa emanet kutusu kullanılmaya başlamıştır.
1859	Asansör sistemi otellerde ilk defa Amerika’da kullanılmaya başlamıştır.
1870	Spor alanlarının otel içerisinde misafirlerin hizmetine sunulmasına başlanmıştır.
1875	Dönemin en büyük oteli olan The Palace Hotel San Francisco’da açılmıştır.
1882	İlk defa elektrik ile aydınlatma imkânı New York’ta Hotel Everestte başlamıştır.
1884	New York City, Chelsea Hotel’de ilk defa “condiminium” sistemi uygulanmaya başlamıştır.
1888	Del Coronodo Hotel, California’nın en lüks oteli olarak inşaa edilmiştir.
1890	Otelcilikte ilk detaylı stoklama sistemi Chicago’da Thomson şirketi aracılığıyla kullanılmaya başlanmıştır.
1907	İlk franchising sistemi Cesar Ristz tarafından kurulmuştur. Bu sistemde çalışmakta olan otel işletmeleri; Carlton, Boston, New York, Barcelona, Madrid ve Montreal’de açılmıştır.
1908	Statler Otel zincirinin ilki olan Buffola Statler hizmete başlamıştır.
1920	New York otelcilik endüstrisinde en yüksek verimli dönemini yaşamıştır. Birçok otel açılmıştır. Otellerin doluluk oranı %86’yla çalışmaya başlamıştır.
1925	Amerika’da ilk motel açılmıştır.
1930	Otelcilik endüstrisi 1929 buhranından etkilenmiştir. Otellerin doluluk oranı %5 olmuştur.
1935	Hilton ve Sheraton zincir otellerinin ilk örnekleri işletmeye açılmıştır.
1940	Modern servis hizmeti sunan moteller kurulmuştur.
1942-1945	İkinci dünya savaşı döneminde oteller ve motellerin bir kısmı askeri amaçlı kamp tesisi olarak kullanılmıştır. Ancak savaş sonrasında otelcilik endüstrisi yine büyük gelişmeler yaşamıştır.
1946	Karayolu yapımları arttıkça motel işletmelerinin sayısında artış meydana gelmiştir.
1950-1970	Küçük ölçekli otellerin sayısı artmıştır.
1954	Ramada otel zincirinin ilki ABD Arizona eyaletinde açılmıştır.
1960	Otel ve motel arasında işlevsel farklılıklar olduğu kabul edilmiştir ve sınıflandırmaları ayrılmıştır. Büyük otel anlayışı yerleşmiştir.
1970	İberotel otel zincirinin ilki İspanya’da hizmete başlamıştır.
1979	Holiday Inns otel zinciri dünyada 2500 otele ulaşmıştır.

Kaynak: (Kozak, Otel İşletmeciliği, 2008: 3-5)

3.2.2 Türkiye’de. Türkiye’de otel ve konaklama hizmetlerinin geçmişı, hanlar ve kervansaraylardan gelmektedir. İlk Türk yazılı eserlerinden olan Orhun Yazıtları’nda “moyanlık” olarak adlandırılan konaklama mekânlarından bahsedilmektedir. Moyanlıklar aslında hayır ve yardım yurdu olan konaklama tesisleridir.

Moyanlık kavramıyla otelcilik anlamındaki konaklama tesisinin ilkinin Türkler kurmuşlardır. Bunlar daha sonraları “Kervansaray” olarak anılmışlardır ve Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde en kaliteli seviyeye getirilmişlerdir. (Göksel, 1985: 50)

Kervansaraylar ve hanlar günümüzde hala sağlam vaziyette olanları otel işletmesi olarak kullanılmaktadırlar. Örneğin: Diyarbakır Deliller (Hüsrev Paşa) Hanı, Kuşadası Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı, Edirne Rüstem Paşa Kervansarayı, Çeşme Kanuni Kervansarayı gibi. (Şener, 2007: 9; Özalp, 2000)

Kervansaraylar insanların hayvanlarıyla beraber konaklayabilecekleri yerlerdi. Yalnızca yolculara veta ticaret yapanlara konaklama olanağı sunan yerler değil ayrıca toplumsal seviyenin ilericiiliğini gösteren tesislerdi. Devletin huzurunu temsil eden konumda bazen dağ başında bazen de ıssız ovalarda bir anıt gibi görünürlerdi. (Göksel, 1985: 55)

Osmanlı zamanında gelir sağlamak amaçlı kervansaraylara ek olarak şehir içinde hanlar da inşaa edilmeye başlamıştır. 18. yy.’ da kervansarayların finansal desteğı olan vakıfların ekonomik düşüşe girmiş olmalarından dolayı kervansaray inşaları azalmıştır. Bununla beraber artık toplumsal nitelikli tesis olarak yapılan kervansarayların yapımı sonlanmış, kazanç sağlamak amaçlı şehir içi hanların inşasına başlanmışdır. Hanları, kervansaraylardan ayıran özellikler ise;

- Hanlar özel girişimciye ait ticari amaçlı konaklama işletmeleridir. Kervansaraylarsa, vakıf işletmesi olan hayır ve yardım kurumlarıdır.
- Kervansaraylardaki geceleme odaları kapalı değillerdir. Mahremiyetten yoksundur. Ancak hanlarda özellikler aileler için kapalı odalar mevcuttur. (Göksel, 1985: 56)

Türkiye’de çağdaş anlamda ilk otel, 1892 senesinde açılan, uluslararası yataklı ve yemekli vagonlar ile ziyarete gelen konukların misafir edilmesine yönelik İstanbul Tepebaşı mevkiinde inşaa ettirilen “Pera Palas Otel”dir. Birçok ünlü yabancı ve Türk misafirleri ve Mustafa Kemal Atatürk’ü konuk etmiş klasik mimari yapıda olan otel

120 oda ve 200 yatak kapasitelidir. 1974 senesinden beri işletmeciliğini İstanbul Otelcilik ve Turizm Ticaret A.Ş. yapmaktadır. Pera Palas Oteli ve 1914 yapımı olan Tokatlayan Oteli, o dönemlerin Avrupa'daki ve Ortadoğu'daki en lüks otel işletmeleridir.

1931 senesinde yine İstanbul'da Park Oteli açılmıştır. Daha sonraları bu otel Büyük Sürmeli Oteller grubuna girmiştir.

Modern Türk Turizm Otelciliği başlangıcı olarak sayılan otel İstanbul Hilton Oteli'dir. Türk hükümetinin Hilton şirketiyle yaptığı anlaşma sonucu 1955 senesinde hizmete başlamıştır. Dünyanın 29. Hilton Oteli konumundadır. Hilton şirketine bağlı otellerin rezervasyon sistemlerine ve standartlarına uygun bir şekilde hizmette bulunmaktadır.

Emekli Sandığının ortaklığındaki Emek İnşaat ve İşletmeler A.Ş.'de birçok otel işletmesini hizmete açmışlardır ve modern turizmin başlamasını ve gelişmesini sağlamışlardır.

Turizm konusunda, sektöre, konaklama ve diğer bağlı hizmetlere yapılacak yatırımlara kredi desteği sağlamak maksadıyla ilk banka Türkiye Turizm Bankası A.Ş.'dir.

Türkiye'deki turizmin gelişiminde eskiden de olduğu gibi Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün büyük bir payı mevcuttur. Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne bağlı olan Vakıflar Bankası, Emekli Sandığı ve benzeri kurumların birlikte kurmuş oldukları Taksim Otelcilik A.Ş. İstanbul'da Sheraton Oteli'ni kurmuştur.

Türk turizminde önemli gelişim noktası olan yabancı sermayeli işletmeler 1985 senesinde işleve başlamışlardır. Yabancı sermaye için, o dönemdeki teşvikler ve “yap işlet devret” mottosu sektörü cazip kılmıştır. Bununla beraber de Türkiye'de modern ve kapsamlı otel işletmeleri hizmete açılmaya başlamıştır.

3.3 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin birçok çeşitli özelliklere sahip olması sebebiyle sınıflandırılmasının yapılması oldukça zorlaşmıştır. Bu sebeple birçok araştırmacı tarafında yapılan sınıflandırmalar oluşmuştur. Ancak genel olarak ele almak gerekirse, otel işletmeleri; ölçeklerine, sahiplik türüne, karşıladıkları konaklama ihtiyacı türüne, gelişme aşamalarına, faaliyet sürelerine, ulaşım araçları ile olan bağlantısına, Hukuki

bakımdan statülerine, Uygulanan ücret düzeylerine göre sınıflandırılmaktadırlar. (Kozak, 2008: 5-10; Şener, 2007: 21-23; Olalı ve Korzay, 1993: 31-58)

3.3.1 Ölçeklerine göre sınıflandırılması. Otel işletmelerinin büyüklük ölçekleri belirlenirken;

- İşletmenin sermaye büyüklüğü
- Oda ve yatak kapasitesi
- Çalışan personel sayısı ve bunlara ödenen ücret miktarı
- Konferans, banket vb. Salonlarına ayrılan alanın büyüklüğü
- İşletme içerisinde kiraya verilen satış ve hizmet alanlarının hacmi gibi kriterler dikkate alınmaktadır. (Olalı ve Korzay, 1993: 47; Şener, 2007: 21)

Otel işletmeleri ölçeklerine göre üç grupta sınıflandırılmaktadır: (Olalı ve Korzay, 1993: 47-58)

3.3.1.1 Büyük otel işletmeleri “zincir oteller”. En az 160 yatak kapasiteli olan, odabaşı 1,1 iş gören sayısı üzerinde en az 110 çalışanı bulunan, Yerleşim durumu, dekorasyonu, hizmet sunum standardı ve donatımı olarak üstün özellikli yapıda olan otel işletmeleridir. Orta ve Küçük ölçekli otel işletmelerine göre bölümler arası yönetimleri daha resmidir.

3.3.1.2 Orta ve küçük otel işletmeleri “aritzanal oteller”. Özellikleri açısından tam bir ayrımları yoktur. Ancak genel olarak; 50-100 çalışanı olan, 60-100 oda kapasiteli oteller orta ölçekli otel işletmeleri; 30-50 çalışanı olan, 10-50 oda kapasiteli oteller küçük otel işletmeleridir.

3.3.1.3 Çok küçük otel işletmeleri. Bu oteller konaklama hizmetini devamlı icra etmeyen, genelde köy veya kasabalarda ihtiyaç doğrultusunda hizmete açılan turistik pansiyonlar gibi, çalışan sayıları 1-5 arası olan, 2-20 konaklayana barındırabilen işletmelerdir.

3.3.2 Sahiplik türüne göre sınıflandırılması. Sahiplik türüne göre otel işletmeleri üç grupta sınıflandırılmaktadır: (Olalı ve Korzay, 1993: 44-46; Şener, 2007:

22) Sahiplik türüne göre detaylı sınıflandırma ise, şahıs, kamu, dernek, şirket, sendika ve vakıf mülkiyetinde olan otel işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır. (Denizer vd., 1995: 3)

3.3.2.1 Özel otel işletmeleri. Özel otel işletmelerinin tüm mülkiyetiyle özel şahıslara ve şahıs gruplarına aittir.

3.3.2.2 Kamu otel işletmeleri. Kamu otel işletmelerinin tüm mülkiyeti kamu idarelerine aittir. Örneğin; Belediye, Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu, Devlet, İl Özel İdaresine bağlı olan işletmeler gibi.

3.3.2.3 Karma otel işletmeleri. Bu otel işletmelerinin mülkiyetinin yarısı kamu idarelerine yarısı ise özel şahıslara aittir. Karma otel işletmelerinde genellikle devlet sektörün yatırımından sorumludur yani işletmelerin inşasını sağlar. Sonrasında da işletmek ve donatmak üzere belirli bir bedel karşılığında ya da bedelsiz olarak özel sektöre devreder.

3.3.3 Karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre sınıflandırılması. Otel işletmeleri bu sınıflandırmada dört gruba ayrılmaktadır: (Şener, 2007: 22)

3.3.3.1 Şehir otelleri (merkezi oteller). Bu otel işletmeleri, ticaretin yoğun olduğu şehir merkezlerinde, genelde iş adamlarının kısa süreli konaklamaları için kullandıkları tesislerdir. Lüks olanlarından, vasat olanlarına, vasat ama konforlu belediye otellerine kadar birçok işletme bu grupta yer alabilmektedir. Günlük, haftalık veya aylık şekilde kiralanmaya uygundur ve konaklama harici sadece kahvaltı içeren ve bazı ek hizmetler sunan - çamaşır yıkama- işletmelerdir.

3.3.3.2 Kıyı otelleri. Deniz, kum ve güneşten faydalanmak, dinlenmek ve eğlenmek amaçlı, doğayla da iççice zaman geçirmeyi sunabilen uzun süreli tatil imkânının olabildiği işletmelerdir.

3.3.3.3 Kaplıca otelleri. Bu otel işletmeleri kaplıca, şifalı sular ve farklı kür tiplerinden yararlanmayı sağlayan ve tedavi amaçlı da konaklanmanın tercih edildiği işletmelerdir.

3.3.3.4 Dağ otelleri. Dağcılık, kayak yapmak, dinlenmek ve kış tatili yapmak amaçlı tercih edilen otel işletmeleridir.

3.3.3.5 Tatil beldeleri (sayfiye işletmeleri). Tatil beldeleri, ihtiyaçlara göre konaklamanın sınıflandırılmasının tümünü kapsamaktadır. Tatil beldelerinin planlanmasında kayak merkezine yakınlık, çevresel doğa güzelliği, termal merkeze yakınlık, özel restoranların varlığı, alışveriş merkezlerine olan konumu önemlidir. Bunların çoğunu içine alan veya çevresine konumlanan bir kompleksin içinde yer alan işletmelerdir. (Olalı ve Korzay, 1993: 32)

3.3.4 Gelişme aşamalarına göre sınıflandırılması. Otelcilik sektörü ve otel işletmeleri turizmin gelişmesine paralel olarak, toplumun haz ve gerekliliklerindeki farklılık ve değişimlere odaklanarak günümüze kadar çeşitli biçimler almışlar ve aşamalardan geçmişlerdir. Bu sınıflandırmaya göre otel işletmeleri üç gruptan oluşmaktadır: (Olalı ve Korzay, 1993: 31)

3.3.4.1 Lüks oteller. 19. yy. ortalarına kadar seyahat edenler azınlıklardan oluşmaktaydı ve genelde yüksek gelir sahibi olanlar seyahat etmekteydi. O yüzden bu dönemlerde inşa ettirile oteller çok lüks tesislerdir.

3.3.4.2 Vasat oteller. 20. yy. ile beraber seyahat edenlerin gelir dağılımının değişip, insan kalitesinin düşmesiyle vasat otel işletmeleri kurulmaya başlamıştır.

3.3.4.3 Yan konaklama tesisleri. Bu konaklama türü, seyahatlerin zamanla kitlesel ve popüler hale gelmesiyle, asıl konaklama yani otelcilik dışında da konaklama tesislerinin meydana gelmesinin sonucudur. Bu türün içerisinde çok çeşitli ve farklı konaklama tesisleri bulunmaktadır. Modern turizmin gelişimiyle ortaya çıkan bu ihtiyaç daha düşük ücretli olmalarıyla dikkat çekmektedirler. Bu tesisler; bireysel kampingler, pansiyonlar, tatil köyleri, tatil evleri, möbleli kiralanan tatil mekânları,

gençlik kampları, karavanlar, kır kampingleri, tesis içerisinde bulunan kampingler, hostellerdir.

3.3.5 Faaliyet sürelerine göre sınıflandırılması. Faaliyet sürelerinde göre sınıflandırılan otel işletmeleri iki gruptan oluşmaktadır: (Olalı ve Korzay, 1993: 35-36; Şener, 2007: 22)

3.3.5.1 Devamlı (tüm yıl) oteller. Bu otel işletmeleri, etkinliklerini sene boyunca sürdüren işletmelerdir. Şehir otelleri ve mevsimsel koşulların faaliyette bulunmaya olanak tanıdığı, resort niteliği taşımayan otel işletmeleri bu sınıflandırma gurubu içerisinde yer alabilmektedir. (Denizer vd., 1995: 7)

3.3.5.2 Mevsimlik (sezonluk) oteller. Bu otel işletmeleri, senenin belirli mevsimsel dönemlerinde etkinlikte bulunan, harici zamanlarda da kapalı olan işletmelerdir. Ülkelere, bölgelere ve şehirlere göre değişiklik göstermektedirler. Genellikle deniz, kum, güneş turizmi amaçlı yaz aylarında hizmette olan otel işletmeleri veya kış sporlarına yönelik kış aylarında hizmet sunan otel işletmeleridir.

3.3.5.3 Ulaşım araçları ile olan bağlantısına göre sınıflandırılması. Ulaşım araçlarına olan bağlantılarına göre sınıflandırılan otel işletmeleri dört gruptan oluşmaktadır: (Olalı ve Korzay, 1993: 35; Şener, 2007: 23)

3.3.5.4 Liman otelleri. Büyük liman merkezlerinde kurulan ve yaygınlığı çok olmayan otel işletmeleridir.

3.3.5.5 İstasyon otelleri. Otobüs terminalleri ve istasyonlar çevresinde kurulan, genellikle büyükşehirlerde görülen otel işletmeleridir.

3.3.5.6 Karayolları kavşak noktalarındaki oteller (moteller). Büyük ve yoğun olan karayollarının kesişme noktaları olan kavşaklarda kurulan, günümüzde de ülkemizde gittikçe artan işletmelerdir.

3.3.5.7 Havalimanı otelleri. Uluslararası havalimanlarının çevresinde kurulan, havalimanı içerisinde tesis edilen ve genelde yolcuların aktarma sürelerini geçirmek için konakladıkları işletmelerdir.

3.3.6 Hukuki bakımdan statülerine göre sınıflandırılması. Hukuki bakımdan statülerine göre sınıflandırmada ise, her ülkede otel işletmelerinin etkinliklerini denetleyen, düzenini ve belirli standartlara uygunluğunu sağlayan farklı kuruluşlar bulunmaktadır. Türkiye’de bu hukuki bakımdan sınıflandırılan otel işletmeleri de iki gruptan oluşmaktadır: (Oral, 2001: 20)

3.3.6.1 Turizm işletme belgeli oteller (turistik oteller). Turizm işletme belgeli oteller, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunun 37. maddesinin A fıkrasının 2. bendinde yer alan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” ile Kültür ve Turizm Bakanlığı’nca, Beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olarak beş sınıfa ayrılmıştır (ktb.gov.tr; 4575 (mevzuat.gov.tr)) Yönetmeliğe göre oteller dışında; moteller, tatil köyleri, kampingler, oberjler, apart oteller, pansiyonlar, hosteller, yüzer evler, yüzer oteller, avcılık ve spor tesisleri gibi diğer konaklama tesislerinin de sınıflandırılması oluşturulmuştur. Bu işletmeler Kültür ve Turizm Bakanlığı’nca denetlenmektedir. Otel işletmelerinin yıldızları da yine Kültür ve Turizm Bakanlığı’nca verilmektedir.

3.3.6.2 Belediye belgeli oteller (turistik olmayan oteller). Belediye belgeli otel işletmeleri, turizm işletme belgesine sahip olmayan “turistik olmayan oteller” grubunda yer alan işletmelerdir. Bu otel işletmelerinin belgelendirilmesini, denetimlerini, fiyatlarını yerel yönetimdeki belediler tarafında belirlenmektedir. (Oral, 2001: 25; Korzay ve Olalı, 1993: 42; Şener, 2007: 25) Bu oteller genellikle; birinci sınıf oteller, ikinci sınıf oteller ve üçüncü sınıf oteller olarak sınıflandırılmaktadırlar.

3.3.7 Uygulanan ücret düzeylerine göre sınıflandırılması. Ücret düzeylerine göre otel işletmeleri üç gruba sınıflandırılmaktadır: (Oral, 2001: 19)

3.3.7.1 Ekonomi sınıfı oteller. Temelde oda satışı odaklı olan, bir kaç ek hizmette sunan ücret olarak diğer işletmelere göre oldukça ucuz hizmet sunan işletmelerdir.

3.3.7.2 Orta sınıf oteller. Konaklayanların ihtiyaçlarına belirli düzeyde hizmet verebilen, konaklama harici yeme-içme hizmeti de sunan, ücret olarak lüks otel işletmelerinden daha ucuz bir ücretle hizmet sunan işletmelerdir.

3.3.7.3 Lüks oteller. Diğer tüm otel işletmelerine göre daha fazla hizmet imkânı sunan, daha konforlu olan ve ücreti diğerlerinden oldukça yüksek düzeyde olan işletmelerdir.

3.4 Otel İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Sınıflandırılması ve Özellikleri

Otel işletmeleri yıldız derecelerine göre, tek yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı, beş yıldızlı ve beş + yıldızlı olarak sınıflandırılmaktadır.

3.4.1 Tek yıldızlı otel işletmeleri. Tek yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gereken özellikler şunlardır:

1. Asgari 10 oda kapasite,
2. Yalnızca yaz sezonu açık olan işletmeler harici, girişte hava perdesi, rüzgârlık, döner kapı gibi düzeneklere sahiplik,
3. Rahat oturmanın sağlanabildiği, resepsiyon ve işletme kapasitesine yetecek bir lobiden oluşan karşılama ve kabul holü (Kapasiteye yetecek kadar büyüklükte bir oturma salonuna sahip ise, belirtilen olanağın lobide sağlanmasına gerek yoktur.),
4. İdari yönetim odası,
5. Kahvaltı için ayrılan bir salon veya ofis (Kapasiteye yetecek büyüklükte bir oturma salonu veya bir lokanta mevcut ise bu mekanlar kahvaltı servisi için de kullanılabilir, yazlık işletmelerde kullanılan mekanın bir kısmı açık mekanlar olabilir.),

6. Misafirin çıkacağı veya ineceği kat sayısının üçten fazla olması durumunda işletme kapasitesine orantılı bir misafir asansörü,
7. İlk yardım amaçlı kullanılacak malzeme ve araç-gereç dolabı,
8. Sabah 6:00 ile akşam 24:00 arası yiyecek-içecek (büfe) hizmeti,
9. Odalar içerisinde dışarıyla iletişime açık telefon hizmeti,
10. Genel alanlar ve odalarda parke, halı veya seramik gibi malzemelerle yer döşemelerinin tamamen kaplanmış olması,
11. Toplam oda adedinin asgari %25'ine hizmet sunabilecek adette kıymetli eşya kasası.

3.4.2 İki yıldızlı otel işletmeleri. İki yıldızlı otel işletmeleri, tek yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gerekli özelliklerle birlikte şu özelliklere sahiptir:

1. Genel alanlarda iklime uygun klima ve ısınma sistemi,
2. Odalar içerisinde saç kurutma makinesi,
3. Odaların bulunduğu katlarda kat hizmetleri departmanı için malzeme, araç-gereç dolabı veya ofisi,
4. Odalar içerisinde içecek hizmeti.

3.4.3 Üç yıldızlı otel işletmeleri. Üç yıldızlı otel işletmeleri, iki yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gerekli özelliklerle birlikte şu özelliklere sahiptir:

1. Odalar içerisinde iklime uygun klima ve ısınma sistemi,
2. Ek idare odası,
3. Odalar içerisinde televizyon ve uydu sistemi,
4. Yatak kapasitesinin %25 oranında oturma olanağı sağlayan, lobi dışında bir oturma salonu,
5. Çamaşırhane ve ütü hizmeti,
6. Tüm gün yiyecek-içecek (büfe) hizmeti,
7. Yüzme havuzu, kafeterya, asgari 50 kişi kapasiteli çok amaçlı salon (kongre vs. için), ikinci sınıf restoran,

8. Oda kapasitesinin %50'sinde mini bar ve yiyecek-içecek çeşitlerine uygun servis araç-gereçleri bulunması,
9. Rezervasyon ve satış işlemlerinin bilgisayar sistemiyle gerçekleştirilmesi.

3.4.4 Dört yıldıızlı otel işletmeleri. Dört yıldıızlı otel işletmeleri,  yıldıızlı otel işletmelerinde bulunması gerekli özelliklerle birlikte şu özelliklere sahiptir:

1. Misafirlerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması durumunda işletme kapasitesine orantılı misafir asansörü,
2. Lobi ve kabul holünde telefon hizmeti,
3. Odalar ve genel alanlarda klima sistemi,
4. Sabah 6:00 ile akşam 24:00 saatleri arasında oda servisi hizmeti,
5. Otel içi satış mağazaları,
6. Kuru temizleme ve terzi hizmetleri,
7. Odalar içerisinde; mini bar, yedek yatak örtüsü, kıymetli eşya kasası,
8. Bir çok dilde; kitap, dergi, gazete vb. yer alan okuma alanları,
9. Kat ofisi düzenlemesi,
10. alışan sayısının asgari %15'i oranında alanında uzmanlık eğitimi almış alışanlar,
11. Yeterli kapasitede bagaj odası ve emanet hizmeti,
12. İşletme yatak kapasitesinin %50'sine hizmet verebilecek, asgari 100 kişi kapasiteli birinci sınıf restoran,
13. Devamlı doktor ve revir hizmeti,
14. Servis amaçlı asansör veya merdiven,
15. Odalara mesaj bırakma hizmeti verilmesi,
16. İnternet, faks, telefon gibi hizmetler için bir çalışma ofisi,
17. Yönetim bölümü çalışanlarının alanında uzmanlık eğitimi almış, asgari 5 sene tecrübeli olması,
18. Ek olarak;
 - Kapalı ve açık yüzme havuzu,

- Tiyatro, sinema vb. etkinliklerin yapılabileceği kapalı salon (asgari 100 kişi kapasiteli),
- Çok amaçlı salon ve fuaye alanı (kongre vb.) (asgari 100 kişi kapasiteli),
- Gece klübü vb. eğlenme olanağı sağlayan bir salon,
- Minimum 40 metre karelik jimnastik, fitness salonu veya bilardo salonu, sauna odası ve Türk hamamı, bowling vb. oyun salonu, tenis, mini golf veya voleybol sahası, kayak veya deniz sporları, go- kart vb. olacakların sağlandığı minimum üç adet bölüm,
- En az yüz kişi kapasiteli Banket salonu,
- En az üç adet cafe ve snack bar bölümü,
- En az beşer adet soğuk ve sıcak yemek servisi yapılan Türk mutfağı alakart restoran.

3.4.5 Beş yıldızlı otel işletmeleri. Beş yıldızlı otel işletmeleri, yapısı, dekorasyonu, tesisat donanımı, yerleşim şekli ve sunduğu hizmet kalitesi bakımında faik özellikler göstermektedir ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gerekli niteliklerle birlikte şu özelliklere sahiptir:

1. Alakart restoran,
2. Tüm gün oda servisi hizmeti,
3. Kadın ve erkek kuaförü,
4. Misafirlerin iniş ve çıkış için kullanacakları misafir asansörü (kat sayısı birden fazla ise ve işletmenin kapasitesine paralel olacak şekilde),
5. Satış mağazaları,
6. Her kat koridorunda resepsiyon bağlantısı olan telefon hizmeti,
7. Oda banyolarında; resepsiyonla bağlantısı olan telefon, büyüteç özelliğe sahip ayna ve küvet,
8. Oda içerisinde; yatakların başlık kısmında priz ve aydınlatma düğmesi, çalışma masası, boy aynası,
9. Resepsiyon harici bir yerde de misafir ilişkileri, danışma gibi hizmetler sunan personellerin sağlanması,
10. Açık ve kapalı otopark ve tüm gün görevli personel,

11. Oda içerisinde; dikiş seti, duş jeli, tek kullanım için terlik, bornoz ve havlu, pamuk, kâğıt mendil, ayakkabı sileceği ve cilası, diş temizleme seti, şampuan, sabun, kulak temizleme çubuğu, saç bonesi, şemsiye, kalem ve not defteri gibi minimum on tane işletme logolu gereç,
12. Oda içerisinde; oda adedinin %10'u kadarıyla internet olanağı sağlanması ve uydu, video yayınları,
13. Oda adedinin %5'i oranında tütün mamulleri tüketilmeyen oda düzeni oluşturulması,
14. Alanında uzmanlık eğitimi almış personel (mevcut personel sayısının minimum %25'i kadarı).

3.4.6 Diğer otel işletmeleri. Otel işletmeleri günümüzde sundukları üst düzey hizmet kalitesi ve yüksek gelire hitap ettiklerini belirtmek ve göstermek amacıyla otel isminin yanına “premium, de luxe, 7 yıldız, 5+ yıldız vb.” ifadeler eklemektedirler. Bu ifadelerin resmîyette geçerliliği yoktur ancak işletmelere hizmet kalitelerini belirtmek için bunları kullanmaya yönelmektedirler. Buna örnek olarak ilk Dubai’de ki “Burj el Arab (yelken otel)” ya da Antalya Belek’te bulunan “Rixos Premium” yine Antalya Kemer Beldibi’nde bulunan “Rixos Sungate Port Royal” verilebilir. Bu gibi otellerin diğer otel işletmelerinden en büyük farkı sundukları hizmet farklılığına sahip olması (özel marinası, işletme içerisinde safari yapılabilecek hayvanların, bahçelerin ve doğal yaşamın olduğu egzotik spa merkezleri, kişiye özel oda, ada vb. hizmeti gibi), fazlaca lüks ve ihtişamlı tasarım ve mimariye sahip olması, şık giyimli personelin hizmet sunması, farklılık sahibi (360 derece dönebilen ve farklı manzara keyfi sunan ve özel rezervasyona tabii gibi) alakart restoranlar ve barlar bulunmasıdır. (<https://magazine.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller/>)

“Diğer” otel işletmeleri içerisinde sayılacak sınıflandırmalardan bir diğeri ise Butik otel işletmeleridir. Butik otel işletmeleri oda kapasitesi bakımında sınırlı ve yapısal olarak küçük ancak hitap ettiği grup olarak yüksek gelirli misafirlere hizmet vermektedirler. Ve sundukları hizmeti birebir ve kişiye özel yaparak farklılık yaratmaktadırlar. Bu sebeple de çalışan sayısı misafir sayısına eş değer veya yakın bir sayıdadır. Ve tüm personel alanında oldukça uzman ve eğitilidir.

3.5 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Küreselleşme ve değişen rekabet çevresi ile işletmeler farklı yönetim stratejileri uygulamaya başlamışlardır. Bunlardan biri de dış kaynak kullanımıdır. Değişen koşulların sürekliliği, teknolojik yenilikler, sürekli bir artış ve kültürel anlamda değişkenlik gösteren tüketici istekleri, şiddetli rekabet çevresi otel işletmelerini dikey bir büyümeden çok küçülerek büyümeye ve ana faaliyetler odaklı olmalarına yöneltmektedir. Bu da DKK stratejisi ile sağlanabilmektedir. Otel işletmelerinde DKK, ana faaliyet alanları dışında kalan bölümlerin (ana faaliyetler de dahil olabilir) alanında uzman dış kaynak sağlayıcı işletmelere devredilmesidir. (Kesgin, 2005: 37)

Otel işletmeleri DKK stratejisini uygulamaya koymadan önce temel faaliyetlerinin neler olduğunu belirlemek durumundadır. Genel olarak yiyecek-içecek ve odalar bölümü otel işletmelerinin ana faaliyetleri olarak görülmektedir. Ancak bu sınıflandırmanın farklı görüşler tarafından farklı olarak belirlendiği de literatürde görülmektedir. Literatüre göre otel işletmelerinin temel faaliyet alanları; yönetim, resepsiyon, odalar, rezervasyon, satış, mutfak, restoran ve barlar, satın alma ve mal kabul olarak belirtilmiştir. Tamamlayıcı ikincil faaliyet alanları; eğlence faaliyetleri, insan kaynakları, bilgi işlem, reklam ve promosyon etkinlikleri, temel bakım faaliyetleri olarak belirtilmiştir. Temel faaliyet alanı sayılmayan alanlar ise; güvenlik hizmet, bahçe bakımı, odalar temizliği, havuz bakımı, çamaşırhane hizmeti, genel alanlar temizliği olarak belirtilmiştir. (Rodriguez ve Robaina, 2005: 715)

Tablo 4

Otel Faaliyet Bölümlerinin Stratejik Öneme Göre Sınıflandırılması

Sınıflandırma	Bölüm
Grup 1: Temel Faaliyetler	Mutfak Resepsiyon Restoran Rezervasyon Satın Alma ve Kabul Barlar Satış Faaliyetleri Yönetim
Grup 2: Tamamlayıcı Faaliyetler	Temel Bakım İnsan Kaynakları Eğlence Hizmetleri Personel Eğitimi Bilgi İşlem Reklam ve Promosyon

Tablo 4 (devam)

Grup 3: Temel Faaliyet Sayılamayan Alanlar	Çamaşırhane Hizmeti
	Bahçe Bakımı
	Havuz Bakım
	Güvenlik Hizmetleri
	Oda Temizliği
	Genel Alanlar Temizliği
	Personel Servisi

Kaynak: (Rodriguez ve Robaina, 2005: 715)

Tüm bu faaliyet sınıflandırmaları yöneticilerin görüşlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple otelin bulunduğu çevresel konumu ve işletmenin DKK ile ilgili bilgi seviyesi otel işletmelerinde DKK kullanımında oldukça önemlidir.

DKK uygulamaları günümüzde zamanla uygulamaya konulmuş ve popülerlik kazanmaya başlamıştır. İlk olarak DKK uygulaması Fransa’da bir otel işletmesinde bazı faaliyet alanlarının alanında uzman işletmelere devredilmesiyle başlamıştır. Türkiye’de ise ilk olarak İzmir’in Seferihisar ilçesinde bulunan Atlantis Tatil Köyü’nde bazı bölümlerin geceleme ücreti sabit olmak koşulu ile alanında uzman tedarikçi işletmelere verilmesiyle başlamıştır. (Zengin ve Şen, 2008: 43)

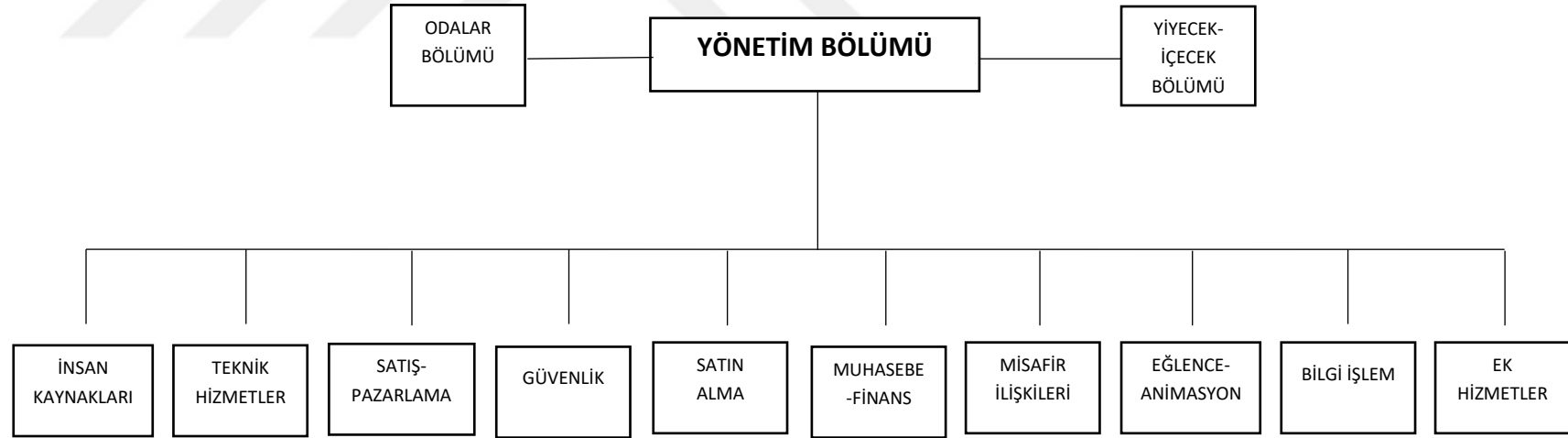
Otel işletmeleri maliyet ve yönetim açısından riskli de olabilecek bu stratejik kararı iyi bir analiz ve değerlendirme sonrası vermelidir. Mesela; yanlış temel faaliyet belirlenmesi ve temel faaliyet sayılabilecek bir bölümün dış kaynak sağlayıcıya devredilmesi veya yanlış dış kaynak sağlayıcı seçimi veya anlaşmaya varılan tedarikçi ile anlaşma şartlarının tam belirlenmemesi sonucu oluşabilecek riskler oluşabilecek olumsuzluklardan sadece birkaçıdır. (Çalık, 2008: 43)

3.6 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulanan Faaliyet Bölümleri

Otel işletmeleri yukarıdaki sınıflandırma da bahsettiğimiz gibi birçok faaliyet alanında hizmet sunmaktadır. Ancak bu faaliyetler otelin büyüklük ve kapasitesine göre değişmektedir. Günümüz koşullarında küreselleşen ve rekabet edilebilirliğin arttığı sektör çevresinde otel işletmeleri de genel faaliyet alanları dışında da hizmet unsurları belirlemek durumunda kalmışlardır. Bu hizmet unsurlarının kapsandığı faaliyet alanları şunlardır: Odalar, Yönetim, Yiyecek-İçecek, İnsan Kaynakları, Teknik Hizmetler, Satış ve Pazarlama, Güvenlik, Satın Alma ve Kabul, Muhasebe ve

Finans, Halkla İlişkiler, Eğlence ve Animasyon, Bilgi İşlem ve Ek Hizmetler Bölümüdür. (Olahı ve Korzay, 1993: 317; Denizler, 1995: 24; Şener, 2007: 252) Şekil 6’da da gösterilmektedir.





Şekil 6. Otel işletmeleri faaliyet bölümleri (Olahı ve Korzay, 1993: 317).

3.6.1 Odalar bölümü. Odalar bölümü, otel işletmeleri için temel faaliyet alanı olarak sayılan bölümlerdendir ve yiyecek-içecek bölümü gibi otelin operasyon bölümlerindendir. Ve otel işletmeleri içerisinde en fazla personel istihdamının yapıldığı ve otelin kalitesini ve imajını gösteren önemli bölümlerdendir. (Batman, 2008: 108) Odalar bölümü; Kat hizmetleri ve Ön büro olarak iki bölüme ayrılmaktadır.

Otel işletmelerinde ön büro bölümü, misafirin konaklamayı gerçekleştirmeden önceki ilk aşamasını oluşturan rezervasyonun oluşturulması ve sonrasında da misafirin arzu ettiği hizmetin sunulmasında büyük bir role sahip olan bölümdür. Ön büro bölümü; yönetim, rezervasyon işlemlerinin yapılabildiği rezervasyon bölümü, misafirlerin karşılandığı resepsiyon bölümü, para işlemlerinin görüldüğü ön kasa bölümü, otel içi veya dışı ihtiyaçların karşılanması için hizmette bulunan consierge bölümü ve yine otel içi veya dışı iletişimin sağlanmasına imkan sunan santral bölümünden oluşmaktadır. (Şener, 2007: 186-187)

Otel işletmeleri için ön büro bölümü temel faaliyet alanları içerisinde kabul edildiği ve DKK'dan faydalanmanın sakıncalı olabilme durumundan dolayı DKK'dan faydalanma durumu sınırlıdır. Ancak bazı büyük otel işletmeleri rezervasyon kısmında merkezi rezervasyon sistemini kullanarak DKK'dan kısmen faydalanabilmektedir.

Odalar bölümü içerisinde yer alan diğer bölüm kat hizmetleridir. Kat hizmetleri bölümü, yiyecek-içecek bölümünden sonra en fazla personel gerektiren ve istihdamı sağlanan ve günlük hizmet sunan bölümdür. (Yurtsever, 2005: 2)

Kat hizmetleri içerisinde en fazla DKK'dan faydalanılan alan çamaşırhanedir. Çamaşırhane bölümü teknolojik anlamda bilgi ve uzmanlık gerektirdiği için dış kaynak sağlayıcı kullanımına uygun bir faaliyet alanıdır. Çamaşırhane faaliyetinde dış kaynağa yönelmek maliyet tasarrufu için de oldukça tercih edilmektedir.

3.6.2 Yönetim bölümü. Yönetim bölümü, otel işletmeleri için temel faaliyet alanı olarak görüldüğünden bu bölümde DKK'na nadiren rastlanmaktadır. Yönetim kavramı otel işletmeleri için; amaçların belirlenmesi, hedeflere ulaşmak adına en iyi planın oluşturulması, fiziki ve beşeri unsurların organize ve koordine edilmesi ve yapılan işin kontrol edilmesidir. Tüm bu fonksiyonları başaran kişi de yeterli bilgi ve tecrübe düzeyine sahip otel yöneticisidir. (Olalı ve Korzay, 1993: 349) Diğer tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de tüm stratejik kararlar yönetim

bölümünde gerçekleşmektedir. Stratejik bir karar ve uygulama olan DKK da yönetimin kararı ve analizleri sonucu gerçekleşmektedir. Yönetim DKK kararı aldığı tedarikçi seçimini de gerçekleştiren taraf olmaktadır. Yönetim bölümünde DKK uygulamaları örnekleri şunlardır: İmtiyaz Anlaşmaları (franchising), yönetim anlaşmaları, yönetim danışmanlığı, yönetim bilgi sistemleri, yönetim sistem belgeleri (HACCP gıda güvenliği yönetim sistemi – ISO2000, kalite yönetim sistemi – ISO9001, çevre yönetim sistemi – ISO14001 gibi), hukuki danışmanlık gibi hizmetler için uzman işletmelerle çalışılmaktadır. DKK ile otel yönetimi maliyet faydası, verimlilik artışı, karlılık ve daha kaliteli bir hizmet tasarlanmaktadır. Eğer ki tedarikçi işletme devraldığı yönetim fonksiyonları için kendisi de dışarıdan bir işletmeden destek almaya başlar ise iki basamaklı DKK ortaya çıkmaktadır. (Özdoğan, 2006)

3.6.3 Yiyecek-içecek bölümü. Yiyecek-içecek bölümü odalar bölümünden sonra en fazla gelir getiren faaliyet alanlarından biridir. Yiyecek-içecek bölümü, işletmenin farklı restoranlarında, barlarında, banket salonlarında misafirlere servis edilmek üzere yiyecek ve içecek ürünlerinin farklı usullerle tedarik ve muhafaza edilmesi, depolar ve mahzenlerin kontrol edilmesi ve tüm bu işlerin sistemsal bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. (Şener, 2007: 202)

Yiyecek-içecek hizmetleri otellerin büyüklüklerine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin küçük otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümü fonksiyonel olarak sadece mutfak ve servis hizmeti sunarken, büyük otel işletmelerinde yiyecek servisi, içecek servisi, oda servisi, banket organizasyonları ve mutfak hizmeti olarak beş ana fonksiyondan oluşmaktadır. (Özdoğan, 2006: 62)

Otel işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünde DKK kullanımının faydaları olabildiği gibi sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 5

Yiyecek-İçecek Bölümünde DKK Faydaları ve Sakıncaları

FAYDALAR	SAKINCALAR
Büyüme olasılığının ortaya çıkması	Yönetimin değişkenlik göstermesi
Devamlı bir iş akışının olması	Yerli misafir çekiminde zorluk yaşanması
Daha sınırlı sermaye ile çalışma imkânı	Niteliksiz ve zayıf teknik bakım
Otel bilinirliğinin artacak olması	İnişli çıkışlı otel doluluk oranının oluşması
Daha iyi konumlandırılmış bir imaj	Banket etkinliklerinde sınırlılık
Güç yaratan birlikteliğin oluşması	Yöresel yemekler algısında olumsuz tutum
Ürün geliştirme olanağının artacak olması	Geri bildirimi yavaş yatırımlar
Yüksek kar getirecek banket etkinlikleri	Daha fazla çalışma
Misafir odaklılık	Niteliksiz otel yöneticileri

Kaynak: (Goldman, ve Eyster, 1992: 73; Lamminmaki, 2003: 72)

3.6.4 İnsan kaynakları bölümü. Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümünün fonksiyonları; personel seçimi ve istihdamı, kayıt tutulması, personel yer değişikliği gerçekleştirilmesi, personel devrinin gerçekleştirilmesi, ücretlendirme ve sosyal ve yan haklar, iş tanımı belirleme ve analiz etme, performans değerlendirme ve motivasyon kazandırma, personel ve iş verimliliği, disiplin sağlanması, personel eğitim ve geliştirme programları, personel ve sendikal ilişkilerin düzenlenmesidir. (Şener, 2007: 409-410) İnsan kaynakları bölümün örgütsel yapısı otelin büyüklüğüne, üst yönetimin bölüme karşı tutumuna, personelin durumuna, otelin gerekliliklerine ve şartlarına, gerçekleştirilecek fonksiyonun yapısına göre farklılık göstermektedir. (Kozak, 2004: 27; Denizler vd., 1995: 202) Büyük otel işletmelerinde ayrıca bir insan kaynakları bölümü veya personel yönetimi bölümü yer alırken, küçük otel işletmelerinde bu fonksiyonları otel müdürü ve bölüm müdürleri arasında iş paylaşımı şeklinde gerçekleşmektedir. Otel işletmeleri insan kaynakları bölümünde personel tedariki konusunda içsel kaynaklar harici dış kaynaklardan da faydalanmaktadırlar. Bunlar; iş ve işçi bulma kurumları, iş ve işçi bulma web siteleri, dergi ve gazete iş ve işçi ilanları, diğer çalışanların önerileri, daha önceki başvurulardır. (Riley, 1996: 113; Çolakoğlu ve Kılınç, 2005: 89) Personel tedarikinde faydalanan bir diğer kaynak ise işe alımların alanında uzman bir danışman firma ile yapılmasıdır. Genellikle işletmeleri insan kaynakları alanında DKK iten maliyetlerin yüksekliği, personele ödenmesi gereken maaş, sağlıkla ilgili yasal sorumluluklar, işgücü çeşitliliği, örgütsel kültüre verilen önemin azalışı, görülmeyen işgücünde ki artış gibi nedenler

sayılabilmektedir. (Akıncı, 1997: 3) İnsan kaynakları faaliyetlerinde DKK'dan faydalanılan alanlar: iş gören temini, bordrolama ve özlük kaydı tutma, performans değerlendirme ve ödüllendirme, eğitim, sağlık testleri, tahakkuk işlemleridir. (Jerri, 1999: 111; Dereli, 2005: 123)

3.6.5 Teknik hizmetler bölümü. Teknik hizmetler bölümünün görevleri farklı bölümlere ayrılmaktadır. Bu bölümler; ısıtma, elektrik, havalandırma, su tesisatı, soğutma, koruyucu bakım işleri ve onarımı, genel bakım işleri, enerjinin ve suyun idaresi gibi. (Olalı ve Korzay, 1993: 371) Otel işletmelerinin sunduğu hizmetler için farklı tesisat, donanım ve uzmanlık gerektiren teknik hizmet alanları olduğu görülmektedir. Bu sebeple de teknik hizmetlerde bölümünde tüm bu uzmanlıklara sahip personel çalıştırılmaktadır. Literatüre bakıldığında otel işletmelerinde bu bölümde DKK'dan faydalandığı çok görülmemektedir. Ancak çalıştırılan personelin her faaliyet alanında uzmanlığının olamaması sebebiyle otel işletmeleri bazı teknik alanlarda dışarıdan kaynak desteği alabilmektedir. Yeni satın alınan bir cihaz veya makinenin kullanımı için satın alımdan itibaren teknik anlamda bir destek aldıkları görülmektedir. Bu, ürünün satın alınımından sonra ücretsiz olarak sunulan teknik hizmetin kullanımıdır. Tabi bunların dışında garanti süresi dolmuş veya bakım anlaşması yapılmamış makine veya cihazlar için de teknik desteğin dışarıdan bir kaynaktan alındığı görülmektedir. Genelde otel işletmeleri, teknik hizmetler bölümünde DKK'dan faydalanılan faaliyetler; ısıtma ve soğutma sistemleri, bağımsız klima sistemleri ve asansör hizmeti bakım ve onarımları içindir.

3.6.6 Satış ve pazarlama bölümü. Otel işletmeleri için satış ve pazarlama bölümü en önem arz eden bölümlerden biri olarak görülmektedir. Pazarlama; işletmenin belirlediği amaçlarını uygulayabilmesi için hizmetlerin ve fikirlerin tasarlanması, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması sürecidir. (Kozak vd., 2008: 101) Otel işletmelerinde satış ve pazarlama faaliyetinin gerçekleştirilmesi süreci otelin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Büyük otel işletmelerinde satış ve pazarlama bölümü ayrı bir departman olarak görev almaktadır, ancak küçük ve orta otel işletmelerinde bu bölümün gerekliliklerini otel yöneticileri, genel müdürler veya ön büro müdürleri gerçekleştirebilmektedir. Otel işletmelerinde Satış ve pazarlamanın görevleri; Pazar araştırması, reklam etkinlikleri, satış tasarımı ve gelişimi ve halkla

ilişkiler faaliyetleri olarak dört ayrı kategoridedir. (Denizer vd., 1995: 231) Pazar araştırması, otel işletmelerine uygun pazarlama standartlarının belirlenmesi, pazarın özelliklerinin belirlenmesi, pazarın mevcut potansiyelinin tespiti, turizme yönelik pazarlama çalışmalarının araştırılması, pazar payı ve satış analizi faaliyetlerini kapsamaktadır. (İçöz, 2001: 107) Reklam etkinlikleri, otel işletmelerinin hali hazırdaki misafirlerini korumak ve tutundurmak, yeni misafir çekebilmek, otel işletmesinin sektör içerisindeki mevcut payını korumak ve arttırmak adına gerçekleştirilen ortaklaşa olarak kullanılan ticari yöntemlerdir. Reklam etkinlikleri, dergi ve gazete, internet, broşür, reklam panoları, televizyon ve radyo yolları ile yapılmaktadır. Reklam etkinliğinin uygulanacağı usul ne olursa olsun bir reklam ajansı vb. bir reklam aracısı ile işbirliği gerekmektedir. Bunun için de, dışarıdan kaynak sağlayarak alanında uzman işletmelerle çalışılmaktadır. (İçöz, 2001: 256) Satış tasarımı ve gelişimi, satışların arttırılması için potansiyeli olan müşterilerin ikna edilmesi ve yine bu müşterilere bilgi verilmesi ve hatırlatma hizmetlerinden oluşmaktadır. (Tavmergen ve Meriç, 2002: 41) Satış uygulamalarının gerçekleştirmesi ise, ulaştırma işletmeleri, seyahat düzenleyen işletmeler, turizm ve seyahat büroları, restoran işletmeleri, araç kiralama şirketleri gibi birçok işletmeyle işbirliği içerisinde çalışılmasıyla gerçekleşmektedir. Satıl geliştirme etkinliği genelde anlaşmalı olunan diğer işletmenin indirim kuponu sunması ile gerçekleştirilmektedir. (İçöz, 2001: 195) Halkla ilişkiler faaliyeti ise, otel işletmesinin ve sunduğu tüm hizmetlerin diğer işletmeler, potansiyel misafirler ve kamu üzerinde olumlu bir imaj yaratılması adına dolaylı olarak tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. (İçöz, 2001: 274) Halkla ilişkiler faaliyetleri, broşür, kartpostal veya dergi basımı, işitsel ve görsel ortamlar için film, tanıtım videoları veya tanıtım anonsları hazırlanması, kongre ve fuar etkinlikleri düzenlenmesi, sportif faaliyetlere katılım ve sponsorluk faaliyetlerini kapsamaktadır. (İçöz, 2001: 278; Tavmergen ve Meriç, 2002: 85) Tüm bu faaliyetlerin yapılabilmesi için de alanında uzman dış kaynaklardan faydalanılmaktadır.

3.6.7 Güvenlik bölümü. Güvenlik bölümü otel işletmelerinde olabilecek, yangın, kaza, ölüm, eşya kaybı ve otelin demirbaş ve tesislerine misafirler tarafından verilebilecek zarar, kasten yaratılan olumsuz olaylar, hırsızlık, sarhoşluk vb. tüm olaylara karşı önlem alınması ve asayiş sağlanması ile ilgili tüm faaliyetler

kapsamaktadır. (Olalı ve Korzay, 1993: 373) Bu güvenlik faaliyetlerinin sağlanması ile misafirlerin ve çalışan personelin kendilerini güvende hissetmeleri ve otel işletmesinin belirlediği imajının korunması sağlanmaktadır. Güvenlik bölümü her otel işletmesinde bulunmayabilmektedir. Otellerin büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir. Mesela küçük ve orta otel işletmeleri güvenliği kendi içerisinde bir bekçi personeli veya bir güvenlik elemanı ile ön büro veya farklı bir bölüme bağlı olarak bulundurabilmektedir. Büyük otel işletmeleri ise bu faaliyeti ayrı bir güvenlik departmanı oluşturarak sağlamaktadırlar. Otel işletmeleri güvenlik hizmetlerini, dışarıdan sağlanan bir güvenlik şirketi, eski veya yarı zamanlı hizmette bulunan emniyet mensubu kişiler veya bunların ikisinin birleşimi şeklinde sağlayabilmektedir. Dışarıdan sağlanan güvenlik hizmeti uzman bir güvenlik şirketi ile sağlandığında sadece personel ihtiyacı için değil, danışmanlık hizmeti için de kullanılabilir. Birçok otel işletmesi alanında uzman güvenlik şirketlerinden DKK olarak faydalanmaktadır. (Ellis, 1995: 63) Artık günümüzde güvenlik şirketleri özel güvenlik kanunu ile yasal anlamda güvence altındadır. Bu kanuna göre güvenlik hizmeti verecek personelin düzenli aralıklarla eğitimlerden ve sınavlardan geçirilmesi ve belgelendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple de otel işletmeleri bu eğitimlerinde gerçekleştirilmesine olanak sağlayan güvenlik şirketlerinden DKK olarak faydalanmaktadır. Bununla da otel işletmeleri personelin eğitimi, ücretlendirilmesi ve tüm sosyal-yan haklarının takibi konularını dış kaynak sağlayıcıya devrederek temel faaliyet alanına ve hizmetine odaklanmaktadır. Güvenlik alanında teknolojik anlamda kullanılacak tüm cihaz ve bunların maliyetleri, risk faktörleri, kurulumu, onarımı vs. gibi işlerin de yine dış kaynak sağlayıcıya devredilebilmektedir.

3.6.8 Satın alma ve mal kabul bölümü. Otel işletmelerinde satın alma ve mal kabul bölümü otelin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde bu bölümü temsilen bir şef veya birkaç personel gerçekleştirmektedir. Ancak büyük otel işletmelerinde ayrı bir departman olarak görev almaktadır. Bu bölüm otelin önemli alanlarından biridir. Sunulan herhangi bir hizmetin misafire zamanında ve tatmin yaratacak şekilde gerçekleştirilebilmesi için üretim ile ilgili tüm unsurların tedarik edilmesi gerekmektedir. Tüm gıda ürünleri, gerekli hammadde, cihaz, malzeme vb. ile insan kaynaklarının temin edilmesi otel

işletmelerinin başarı faktörleri arasında önemli bir konumdadır. Günümüzde insan kaynakları teminini bu bölüm içermemektedir. Bu faaliyeti gerçekleştiren ayrı bir departman veya danışmanlık hizmetleri bulunmaktadır. Hizmetin gerçekleştirilmesi için gerekli malların satın alınması ve bunların kabulü bu bölümün faaliyet alanıdır. Ve ayrıca bir uzmanlık gerektirmektedir. Satın alma faaliyetleri toptancı ve perakendeci işletmeler ile karşılanmaktadır. Otel işletmeleri bazen bulunması güç olan ürünlerin tedariki için dış kaynaklardan faydalanabilmektedir. Bununla otel işletmeleri kaynak sağlayıcı ile yaptıkları anlaşmalar ile ürünün kalitesinin güvencesini, ürün ve hizmet devamlılığını ve garantisini sağlamaktadır. (Stefanelli, 1997: 60) Öyle ki satın alma ve mal kabul ile ilgili faaliyetler, pek DKK'dan faydalanılan faaliyetlerden değildir. Bu duruma sebep olarak da tedarik sağlayan firmanın yüksek gelir elde edebilmek adına fiyatları yüksek tutulmasından kaynaklanmaktadır.

3.6.9 Muhasebe ve finans bölümü. Otel işletmeleri de her işletmede olduğu gibi belirli bir kar elde etme amacı ile kurulmaktadır. Hedefteki kara ulaşıp ulaşılmadığı ise muhasebe ve finans bölümü çalışmaları sonucunda elde edilmektedir. (Kozak vd., 2008: 147) Muhasebe ve finans bölümü, otelin sunduğu tüm hizmet ve faaliyetlerle alakalı hesapların kayıt edilmesi, sınıflandırmalara ayrılması ve bu kayıt ve sınıflandırma sonucunda elde edilen raporların ve analizlerin tam olarak tamamlanması ile ilgili görevleri üstlenmektedir. (Şener, 2007: 221) Detaylı olarak görev ve sorumluluklarını sayacak olursak da, muhasebe ve finans bölümü, vergi belgeleri doldurulması, finansal tablo düzenlemesi, bütçe analizleri ve nakit bütçe hazırlığı, yeni sermaye olanakları araştırılması ve buna yönelik stratejiler belirlenmesi, mevcut sermaye harcamalarının analizi, oluşan nakit fazlalığının yatırıma dönüştürülmesi, gayrimenkul ve emlak sektörünün takip edilmesi, kar dağıtım politikasının oluşturulması, finansal tablo analizi gibi finansal süreçler ve muhasebe süreçlerini gerçekleştirmektedir. (Andrew and Schmidgall, 1993: 2) Otel işletmeleri misafirlerin yaptıkları harcamalarının kaydının anında yapmaları gerekmektedir ki ödenmeye hazır hale gelebilsin. Bu kaydın yapılmasını küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri resepsiyon görevlisi veya muhasebe elemanları aracılığıyla misafirin hesap cetvellerine işlenmektedir. Büyük otel işletmelerinde bu harcama kaydı işlemi belirli terminaller ile misafir hesaplarına bilgisayar ile direk kayıt edilmekte ve ödenmeye

hazır hale gelmektedir. Bunun için, muhasebe ve finans bölümü, bilgi işlem faaliyetleri kapsamında dışarıdan teknolojik kaynak desteği almaktadır. Bu sistemler ile finansal analizler, finansal tablolar ve raporlar oluşturulabilmektedir. Otel işletmeleri tüm bu faaliyetler dışında yasal belge düzenlemesi ve takip edilmesi adına mali müşavir veya muhasebe danışmanlık şirketleri ile de çalışabilmektedir.

3.6.10 Bilgi işlem bölümü. Bilgi sistemi, belirlenmiş hedefler doğrultusunda bu hedeflerin karşılanması için mevcut verileri karar veren için anlamlı hale getirmek adına insan kaynağı, programlar ve idari süreçlerden oluşan bir sistemler dizilimidir. (Behan ve Holmes, https://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgi_sistemi) En bilinen anlamıyla bilgi sistemi, tanıtımın ve haberleşmenin belirli ihtiyaçların giderilmesi üzerine düzenlenmesi, işlenmesi, kayıt edilmesi, saklanması ve arzu edildiğinde iletmeye hazır hale getirilmesi için örgütlenmiş kurallardır. Bu sistemlerin işleyebilmesi için de bilgisayar ve bilgisayar uzantıları gereklidir. Turizmin her alanında olduğu gibi konaklama endüstrisinde, otel işletmeleri içerisinde de bilgi sistemleri işletmeler için en önemli araçlardandır. Otel işletmeleri, misafirlerine en iyi hizmeti sunabilmek ve tüm faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirebilmek için bilgi sistemlerini aktif bir şekilde kullanmaktadırlar. Otel işletmelerinde bilgi sistemleri çoğunlukla, rezervasyon, oda hizmetleri, ön büro hizmetleri, satış ve pazarlama, teknik hizmetler, muhasebe ve finans, insan kaynakları, misafir ilişkileri, restoranlar ve barlar bölümlerinde kullanılmaktadır. (Collins and Malik, 1999: 4) Otel işletmeleri teknolojik ihtiyaçların faaliyetlerinde giderilebilmesi için alanında uzman teknolojik hizmet sunan işletmelerden destek almaktadırlar. Ancak literatürde bilgi sistemlerinde DKK'dan faydalanmanın bilginin dışarı sızmasından kaynaklı zararlı ve riskli olabileceği ön görülmektedir. İşletme için rekabet gücü sağlanmasına sebep olabilecek bu bölümün DKK'dan faydalanılması sakıncalı olabileceği gibi DKK stratejisine göre yüksek işlem maliyetli ve düşük performans gerekliliği olan faaliyet alanlarında DKK'dan faydalanılması vurgulanmaktadır. Bu sebeple otel işletmeleri, alanında uzman olmadıkları, yüksek maliyet ve uzman personel gerektiren bu bölüm için DKK'dan faydalanma yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Bu durum işletme için rekabet avantajı da sağlamasına sebep olabilmektedir ve daha az maliyetli iş ve daha kaliteli hizmet gibi faydalar sağlamaktadır.

3.6.11 Misafir ilişkileri bölümü. Günümüzde pazarlama kavramı farklı bir boyut kazanmıştır. Klasik pazarlama kavramıyla birlikte artık tüketici değeri, tüketici uygunluğu, tüketici iletişimi, tüketici maliyeti ve ilişkisel pazarlama kavramları ortaya çıkmıştır. Tüketici odaklı pazarlama ve tüketici memnuniyeti, hizmet yoğunluğu fazla olan otel işletmeleri için de üzerinde önemle durulan bir fonksiyon olmuştur. Misafir ilişkilerinde amaç, misafiri tanımak, misafir ihtiyaçlarının belirlenip karşılanmasını sağlamak, misafire uygun hizmetin sunulmasını sağlamaktır. Bununla öncelikle misafirin kazanımı ve memnuniyeti sağlanmak istenirken; iyi imaj, hizmetin konumlandırılması, rekabet ve üstünlük sağlanması, maliyet düşürülmesi, karlılık sağlanması için de çabalanmaktadır. Bu bölümde teknolojinin de etkisiyle yeni nesil uygulamalar kullanılmaktadır. Bunlar; internet siteleri, sosyal medya profilleri, temsilci iletişim hatları, e-mailler, yapay zekâ uygulamaları, veri aktarımları, akıllı kartlar, veri bankacılığı, otomasyon hizmetleri, sanal gerçeklik veya coğrafi bilgi sistemleri gibi uygulama türleridir. (Kozak vd.,2008: 391-392; Sigala, 2005: 396) Tüm bu teknoloji gerekliliği sağlayan uygulamalar için de otel işletmeleri DKK'na yönelerek bu işi yapan CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) şirketlerinden destek almaktadırlar. (Sigala, 2005: 397)

3.6.12 Eğlence ve animasyon bölümü. Eğlence ve animasyon bölümü, misafirlerin boş zaman için aktiviteleri ve etkinlikleridir. Kültürel, sportif ve dinlendirici faaliyetler bu bölümün içerisindeki alanlardır. Kültürel faaliyetler olarak, tiyatro, konser, sergi, dans gösterisi, konferanslar sayılmaktadır. Sportif faaliyetler, fitness etkinlikleri, golf, tenis, su sporları, okçuluk, paraşüt, bilardo, bowling, binicilik yer almaktadır. Dinlendirici faaliyetler de havuzlu parklar, gece klüpleri ve diskotekler, sinema, casino, satranç, scrabble vb. masa oyunları, resim ve el sanatları etkinlikleri, geziler, çocuklar için mini klüpler ve moda defileleridir. (Hacıoğlu vd., 2003: 99) Otel işletmelerinin çoğu eğlence ve animasyon hizmetlerine misafir memnuniyeti için gereklilik duymaktadır. Ancak bu hizmetin sunulabilmesi için çoğu faaliyette uzman personelin olması gerekmektedir veya belirli araç ve tesisat vb. donanımına gereklilik vardır. Bu yüzden otel işletmelerinde eğlence ve animasyon hizmeti DKK'dan faydalanılan bölümlerdendir. Tüm animasyon faaliyetlerinde alanında uzman tedarikçilerden faydalanmak işletme maliyetini de bu faaliyet

alanlarında düşürdüğü görülmektedir ayrıca anlaşmalı oldukları animasyon şirketleriyle memnun kalmadıkları etkinlik veya personel adına değişimi de kolaylıkla gerçekleştirebilmektedir ve işletmeler de bu sebeple tercihlerini DKK olarak kullanmaktadırlar.

3.6.13 Ek hizmetler bölümü. Otel işletmeleri birçok farklı hizmette DKK'dan faydalanmaktadır. Yukarıda sayılanlar dışında, satış mekânları da DKK alanlarındandır. Otel işletmesi içerisinde bulunan butikler, kuaför, internet kafe, oyun salonu, hediyelik eşya vb. satış mekânlarının kiraya verilerek hem misafir ihtiyacının karşılanmasını hem de asıl faaliyetlere odaklanılması sağlanmaktadır. (Lamminmaki, 2005: 521) Yine bahçe bakım işleri ve peyzaj düzenlemesinde de DKK'dan yararlanılabilmektedir. Hem bitki, çiçek ve ağaçların tedariki hem de gerekli bakımları ve düzenlenmesinden tedarikçi firma sorumludur. (Lamminmaki, 2005: 523) Odalar içerisinde bulunan veya resepsiyon aracılığıyla kiralanabilen kıymetli eşya kasalarının da tedariki dışarıdan bir kaynak aracılığıyla yapılabilir. İşletme bununla hem ihtiyaç karşılamakta hem de maliyet avantajı sağlamaktadır. (Lamminmaki, 2005: 523) Özellikle şehir içerisinde bulunan otel işletmeleri misafir ihtiyacını karşılamak ve kaliteli hizmet sunmak için park hizmetlerinde DKK'dan faydalanmaktadırlar. Çünkü trafik yoğunluğunun olması ve yer müsaitliğinin olamaması sebebiyle bu bir gereklilik olmaktadır. (Lamminmaki, 2003: 85) Ayrıca otel işletmeleri mutfak, odalar, restoranlar, kazan dairesi ve çamaşırhane gibi bölümlerde haşere mücadelesi ve ilaçlama faaliyetlerinde DKK'dan faydalanmaktadırlar. Bir başka ve önemli DKK uygulama alanı özellikle büyük otel işletmelerinde olan sağlık hizmetleridir. Otel işletmeleri bu hizmeti hastanelerden ya da sağlık hizmeti sunan işletmelerden almaktadırlar. Genellikle anlaşmalı olunan tedarikçi sağlık hizmeti sunan işletme otel içerisinde veya hastanede bu hizmeti sağlamaktadır. Sauna ve spa merkezleri de otel işletmelerinde genellikle DKK'dan faydalanılan alanlardır. İşletme bu faaliyet alanında DKK'dan faydalanarak hem uzman personel ihtiyacını karşılamakta hem de bölüm içi gelirini arttırarak daha verimli bir hale gelmesini sağlamaktadır. Personel lojman ve servisleri de otel işletmelerinde en çok rastlanan DKK uygulamalarıdır. Çünkü bununla işletme bu faaliyet alanlarında esneklik kazanmakta ve de maliyet avantajı sağlamaktadır.

(Lamminmaki, 2003: 80) Son olarak da otel işletmelerinin atık yönetiminde dış kaynaktan faydalandıkları görülmektedir. (Özgen, 2005: 158)



Bölüm 4

Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Kuşadası Bölgesinde Faaliyette Bulunan Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma

Çalışmanın ilk üç bölümünde DKK'nın kavramsal çerçevesi ve Otel işletmelerinin tanımlanması konuları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise Kuşadası bölgesinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı Otel işletmelerinde DKK uygulaması araştırılmıştır. Araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi, analiz ve süreci ile araştırmanın kısıtları ve son olarak da araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sürekli gelişen ve değişen toplumların işletmecilik anlayışları da bu gelişim ve değişim ile farklı boyutlara ulaşmaya başlamıştır. İşletmeler maliyetlerini düşürmek, kar oranlarını arttırmak, rekabet edilebilirliklerini arttırmak gibi birçok amaç sebebiyle farklı yönetim stratejileri benimsemeye hatta ki oluşturmaya başlamışlardır. Dış kaynak kullanım stratejisi de bu amaçlar kapsamında benimsenmiş bir ekonomik ve idari fayda stratejilerinden biridir.

Dış kaynak kullanımı tüm sektörlerde belirli faydalar sağlamak amacıyla kullanılırken turizm sektöründe de fazlalıkla kullanılmaya başlanmıştır. Otel işletmeleri için DKK kararı stratejik açıdan önemli ve zor bir süreçtir. Diğer sektör işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de DKK kararı alınırken öncelikler yapılması gereken işletmenin ana faaliyet alanını belirlemesi ve bunun dışında kalan faaliyet alanlarında uygulanabilirliğine göre DKK uygulamasına yönelmektir. Bunun yanında otel işletmelerinin amacı hizmet sunmak olduğu için faaliyetlerinin birçoğunun uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Örnek verecek olursak, Bilgi işlem biriminde verilen bir hizmetin sonucundan yaşanan bir sorun tüm departmanları ciddi anlamda etkilemektedir. Bu sebeple DKK uygulanacak faaliyet alanının doğru bir stratejik karar ile verilmesi önemlidir. Çünkü yanlış verilen DKK kararı işletmenin ana faaliyetini kaybetmesine sebebiyet verebilmektedir.

Bu tez araştırmasının amacı otel işletmelerinin DKK uygulamasına gidip gitmediklerini, eğer uygulamadan faydalanıyorlarsa hangi faaliyet alanlarında uyguladıkları, uygulama ve uygulamamalarındaki nedenler, uygulanan alanlarda çalışan, müşteri, örgütsel kalite ve yönetime etkilerinin, DKK sağlanan tedarikçi ile anlaşma sağlanma sebeplerinin ve Pandemi (Covid-19) döneminin işletmelere DKK açısından etkilerinin neler olduğunun tespit edilmesidir.

Araştırmanın önemi ise, Dış kaynak kullanımı konusunda otel işletmelerinde tüm faaliyet alanlarını kapsayacak araştırmaların yapılmamış olması ve Pandemi dönemi sebebiyle oluşan stratejik değişikliklerin araştırılmasında bir ilk olmasıdır.

4.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Aydın iline bağlı Kuşadası ilçesinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise, kolayda örnekleme yöntemi ile telefon, eposta ve/veya işletmeye giderek ulaşılan 26 otel işletmesi oluşturmaktadır. Bu örneklem kapsamındaki işletmelerde çoğunluk İnsan Kaynakları yöneticileri olmak üzere, Genel Müdür ve farklı departman yöneticileri ile görüşme sağlanmıştır.

Araştırmanın evreni olarak Kuşadası bölgesinin seçilmesindeki neden, Kuşadası bölgesinde otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı araştırmasının sadece Güvenlik departmanı kapsamında yapılmış olmasıdır.

4.3 Veri Toplama Yöntemi ve Analiz

Araştırma verilerinin toplanması, evreni ve örnekleme oluşturan otel işletmelerinde ki yöneticilerle yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Nitel (kalitatif) veri toplama yöntemi olan görüşme, “yarı yapılandırılmış görüşme” şeklinde gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşmenin yapıldığı kişilerin ilgili konu hakkındaki görüşlerini, algılarının gerçekliğini ve sorular üzerinde kalmayıp daha esnetilebilir soru ve cevaplara yönlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Anket yönteminden farklı olarak yorum ve gözlemlere dayalı veri toplanabilmesidir. Görüşmenin yapıldığı kişinin mimik, davranış ve tutumları araştırmanın geçerliliğine ve güvenilirliğine ek katkı sağlamaktadır. (Clark vd., 2000) Ayrıca görüşme

yönteminin bir faydası da araştırmanın konusunu daha detaylı anlayıp anketler oluşturma ve hakkında ön bilgi toplama avantajı sağlamasıdır. (Veal, 1994)

Araştırma kapsamında uygulanan veri toplama yöntemi yüz yüze görüşme de örnekleme oluşturan otel yöneticilerine, 1 Dış kaynak kullanıp kullanmadıklarına dair soru, DKK uygulayan işletmelere 12 soru, uygulamayan otel işletmelerine de 1 soru sorulmuştur. Ayrıca öncesinde işletmenin ve yöneticinin hakkında bilgi edinmek amacıyla 13 demografik soru sorulmuştur (Bkz: EK 1). Veriler, görüşmecilerin randevu verdikleri zaman aralıklarında, kendi çalışma ortamlarında yapılmıştır. Bu sayede kendilerini rahat ifade edebilmişler ve kabul edenler ile ses kaydı yapılabilmıştır. Ses kaydı kabul etmeyenler ile not alma tekniği kullanılmıştır. Sonrasında tüm görüşme kayıtları ve notları çözümlenmiş ve yazıya dökülmüştür. Elde edilen tüm verilerin yazıya dökümünden sonra veri doğruluğu oluşturulmuş, belirlenen konulara göre verilerin işlenmesi ve direk alıntılar ile elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırma konusuyla ilgili yüz yüze görüşme tekniğinin seçilmesi, Kuşadası'ndaki otel işletmelerinde bu yöntemin DKK araştırmalarında kullanılmamış olması, genel de tüm dünya araştırmalarında anket yönteminin seçilmiş olmasıdır. Ayrıca bir diğer neden, Pandemi sebebiyle ulaşılabilirlik kısıtlı olduğu için de anket yöntemi ile yeterli veri toplayamayabilir veya aynı işletme içerisinde farklı yöneticiler dahi olsa sonuçların aynı olması ve tekrara düşülmesi olasılığı yüksekliği olabilirdi.

Araştırma sonunda yöneticilerle yapılan görüşmelerin sayısı cevapların tekrara girmesi, turizm sezonun kapanmış olması ve yöneticilere ulaşılabilirliğinin zorlaşması sebebiyle kesilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi, betimsel ve içerik analiz teknikleri ile incelenmiştir. Betimsel analiz ile tematik bir çerçeve oluşturma ve işleme, elde edilen bulguların tanımlanarak, yorumlanması sağlanmıştır. (Yıldırım ve Şimşek, 2005) Araştırmanın literatür kısmındaki bilgilerin, görüşülen otel yöneticileri ve DKK uygulamaları ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Yazıya dökülen kayıtlar ve notların okunması ve sonrasında kodlanması ile belirli temalar oluşturulmuştur. Bu temalar ile de betimsel ve içerik analizler yapılmıştır.

4.4 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın birinci kısıtı, görüşme yapılan yöneticilerin DKK konusundaki bilgisinin yeterli olmaması ve dış kaynak kullanım algısının işletmeye ürün bazında da sağlanan tedariklerin olabileceği algısında olunmasıdır. İkinci kısıt olarak da 29 Ekim – 1 Kasım tarihleri arasında birçok işletmenin sezon kapanış telaşına girmiş olmaları ve dönemsel bir yoğun iş sürecinden geçiyor olmaları ve bu sebeple görüşme kabul etmeyenlerin olmasıdır. Ayrıca yine sezon kapanışı sebebiyle bazı yöneticilerin izine çıkmış olmalarıdır. Üçüncü kısıt ise Pandemi sebebiyle daha önce bir tarihte görüşmelerin yapılamamış olması ve kısıtlamalar sebebiyle yöneticilerin tedbirli davranıp görüşme kabul etmeme eğilimine girmiş olunmasıdır.

4.5 Araştırmanın Bulguları

Görüşmecilerin ve işletmelerin isimleri gizlilik esasına dayanarak kodlar halinde verilmiştir. Konunun “otel işletmeleri” ni kapsamı sebebiyle “O” olarak kodlanmış ve her görüşmeci için temsil ettiği işletme açısından “O1, O2, O3...” şeklinde numaralandırma oluşturulmuştur. Bu bölümde görüşme formu sorularına istinaden oluşturulan alt kategoriler gruplandırılmış ve elde edilen bulgular belirtilmiştir.

4.5.1 İşletmelere ve yöneticilere ilişkin demografik özellikler. Otel işletmelerinin DKK durumu ile araştırmaya ait demografik bulgular Tablo 6’da, görüşülen yöneticilerin sektördeki deneyimleri, pozisyonları ile kişisel bilgilerini içeren içeren veriler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6

İşletmelere İlişkin Demografik Özellikler

Kodu	Sahiplik Türü	Yıldız Derecesi	Öne Çıkan Özelliği	Açık Olduğu Dönem	Sektördeki Yılı
O1	Zincir	5	Doğa güzelliğine sahiptir. Şehir merkezine yakın ve Selçuk-Kuşadası yol güzergâhında konumlanmıştır.	Yaz	29
O2	Şahıs	5	Dağ havasına sahip doğa güzelliği vardır. Geniş bir arazide konumlanmıştır. Özel bir koya sahiptir (koy oteli). Tüm yıl açık bir tesistir.	Tüm Yıl	30

Tablo 6 (devam)

O3	Şahıs	5	Plaja yakın konumdadır.	Yaz	15
O4	Şahıs	5	Plaja yakın konumdadır.	Yaz	5
O5	Şahıs	4	Plaja yakın konumdadır. Sakin, aile tesisidir.	Yaz	4
O6	Zincir	3	Devri mülk tesisidir. Golf tesisidir. Geniş ve yeşil alanlara sahiptir. Doğası ve manzarası ilgi çekicidir. Havuz ve Bar çeşitliğine sahiptir.	Tüm Yıl	10
O7	Zincir	5	Plaja yakındır ve kum plajı vardır. 5 yıldız derecesinde ve her şey dâhil bir Butik Otel özelliğine sahiptir.	Tüm Yıl	1
O8	Şahıs	5	Plaja, şehir merkezine ve alışveriş merkezlerine yakın konumdadır.	Tüm Yıl	33
O9	Şahıs	4	Plaja, şehir merkezine ve alışveriş merkezlerine yakın konumdadır. Kompakt bir işletmedir.	Tüm Yıl	10
O10	Zincir	5	Odalar standart üstünde geniştir ve aksesuarları, özenli stili ile standartların dışında şıktır. Deniz manzaralı konumdadır. Şehir merkezine ve eğlence, restoran ve barlara yakındır. Animasyon ve eğlene tarzıyla da standartların dışındadır.	Tüm Yıl	6
O11	Şahıs	4	Banket organizasyonlarında en çok tercih edilen işletmelerdendir. Özel ve güzel bir plaja sahiptir. Yeşil alan fazlalığı vardır	Yaz	33
O12	Şahıs	4	Tek yetkili seyahat acentesi ile çalışmaktadır. Bebek ve çocuk dostu bir tesistir. Tesis içerisinde lunaparkı da olan kapsamlı mini club hizmeti sunmaktadır. Alışveriş merkezlerine yakın konumdadır.	Yaz	33
O13	Şahıs	4	Devamlılığı olan misafirlere sahiptir. Gürültüsüz, sakin, yaş ortalaması yüksek kesime hitap eden, düzayak bir tesistir. Denize sıfır konumlanmıştır. Yatak kapasitesi azdır. Alışveriş merkezlerine yakındır	Yaz	33
O14	Şahıs	5	Banket organizasyonlarında en çok tercih edilen işletmelerdendir. Özel plaja sahiptir. Su parkı bulunan havuza sahiptir.	Yaz	47
O15	Şahıs	4	Ailelere hitap eden, sakin bir işletmedir. Milli parka yakın konumdadır. Yerli iç turizme ağırlık veren bölgede konumlanmıştır.	Yaz	9
O16	Zincir	5	İsim hakkından dolayı belirli standartlara uygun bir tesis. Gezi turlarında ve iş seyahatlerinde en çok tercih edilen işletmedir. Şehir merkezine yakın konumdadır.	Tüm Yıl	3
O17	Şahıs	3	Plaja, Su parkına, Alışveriş merkezlerine yakın konumdadır. Belediye belgeli bir tesistir. Çeşitli konaklama yeri seçenekleri mevcuttur.	Yaz	15
O18	Zincir	5	Her şey dahil bir tesistir. Deniz manzaralı konumdadır. Şehir merkezine, eğlence merkezlerine yakındır.	Yaz	6
O19	Şahıs	4	Şehir otelidir. Şehir merkezindedir. Restoran, Bar, Eğlence merkezlerine ve Sahile yakındır.	Tüm Yıl	8
O20	Şahıs	4	Plajda konumlanmıştır ve kendine özel bir iskelesi vardır. Milli parka yakındır. Kompakt bir tesistir.	Yaz	25
O21	Şahıs	4	Şehir otelidir. Şehir merkezindedir. Restoran, Bar, Eğlence merkezi ve Sahile yakındır.	Tüm Yıl	17

Tabloya göre Kuşadası bölgesinde faaliyette bulunan turizm işletme belgeli işletme sayısı 62 (Toplam tesisin %32,63'ü), belediye belgeli tesis sayısı ise 128 (toplamın %67,37'si) adettir. İlçede Belediye belgeli tesislerin çoğunu 2 ve 3 yıldızlı oteller, pansiyonlar ve apart oteller oluşturmaktadır. Bu nedenle belediye belgeli oteller küçük ölçeklidir ve araştırma için örnekleme dahil olmaları olanaksızdır. Sadece bir 3 yıldızlı belediye belgeli otel işletmesi araştırma örnekleme girmiştir. Turizm işletme belgeli otel işletmelerinden 3'ü 5 yıldızlı Tatil Köyü, 18'i 5 yıldızlı, 24'ü 4 yıldızlı, 12'si 3 yıldızlı, 5'i de 2 yıldızlıdır. Örnekleme 2 yıldızlı otel işletmeleri dahil edilmemiştir. 3 yıldızlı otel işletmelerinden de sadece bir tanesi tesis özelliği sebebiyle dahil edilmiştir. Tablo 4.1'de örnekleme oluşturan, görüşme yapılan otel işletmelerinin demografik özellikleri yer almaktadır. Çalışma hedefinde tüm Turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleriyle görüşme vardır ancak görüşmelerin sezon kapanış döneminde olması sebebiyle tesislerin bazılarının kapanmış olması, yöneticilerin görüşme randevularını iptal etmiş olması, izinde olan yöneticilere ulaşamaması ve en büyük etken olan Pandemi süreci sebebiyle 21 işletmeye ulaşılabilmiştir. Çalışmada yer alan tesisler ikisi hariç 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi statüsündedir. Bu işletmelerin 6'sını sahiplik türü Zincir işletmedir (%28,57), diğer 15 tanesi Şahıs işletmesidir (%71,42). Bölgede zincir otel işletmelerinin sayısı toplama göre de düşük seviyededir. İşletmelerin 11 tanesi yani çoğunluğunun sektördeki yılı 10 seneden fazladır. Geri kalan 10 işletmeden 3'ü 5 yıldan az, 5 ila 10 yıl arasında sektörde yer alan işletmelerin sayısı da 7'dir. Yeni tesis sayısının az olması ve 10 yılı aşkın tesis sayısının fazla olmasının sebebi bölgeye gelen müşteri potansiyelin uzun yıllardır aynı olmasıdır. Orta yaş ve orta yaş üstü kesimin hitap eden ve devamlı ziyaretlerinin olduğu bir bölge olması işletmelerin uzun yıllardır kendilerini sürdürmelerini sağlamıştır ve yeni işletmelerin açılmasının bir nevi önün kesmiştir. İşletmelerin 12'si (%57,14) sadece Yaz dönemlerinde açıktır. Bu işletmelerin iş yoğunluklarının olduğu dönem aralığı Nisan-Ekim aylarıdır. Yaz dönemlerinde hizmet veren işletmelerin bazıları daha önceki senelerde Tüm yıl hizmet veriyorken Pandemi sebebiyle şu an sadece yaz döneminde hizmet vermeyi sürdürmektedir. İşletmelerin çoğunluğunun Yaz döneminde hizmet veriyor olmasının birinci nedenlerinden biri bölgenin deniz-kum-güneş turizmine uygun bir bölge olmasıdır. Tüm yıl hizmet veren işletme sayısı da 9'dur (%42,86). Bu tesislerin de çoğu şehir merkezine yakın

konumlanmış otellerdir ve iş seyahatleri ve gezi turları amacıyla kullanılan işletmelerdir.

İşletmelerin öne çıkan özelliklerinden plaja yakın konumlanmış olmaları çoğu işletmenin ortak özelliğidir. 2 işletme banket organizasyonlarında en çok tercih edilen tesislerdir. Yine işletmelerin çoğu bölgenin çok büyük olmaması sebebiyle şehir merkezine, alışveriş merkezlerine, eğlence merkezlerine yakın konumdadır. 1 İşletme koy otelidir ve kendine özel bir koya sahip bölgedeki tek işletmedir. 1 işletme odalarının standartların üzerinde genişliği ve şıklığı ile öne çıkmaktadır. Sadece bebek ve çocuklara özel bir işletme olup içerisinde kapsamlı bir mini club içeren bölgede tek bir işletme vardır ve çalışma kapsamında yer almıştır. Golf tesisi ve Devri mülk tesisi olarak çok geniş bir arazide konumlanmış ve plaja en uzak olan ama özellikleriyle tercih edilme sebebi olan bir işletme vardır. Golf tesisi olarak Ege Bölgesi'nin tek işletmesidir ve çalışma kapsamında yer almıştır. Yine bir işletme de sadece orta yaş üstüne hitap etmesi ve buna göre bir organizasyonla yönetilmesi sebebiyle bölgede bu özelliğinden dolayı öne çıkan tek işletmedir.

Tablo 7

Yöneticilere İlişkin Demografik Özellikler

Kodu	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	İşletme İçerisindeki Pozisyonu	Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi	Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi	Yönetici Pozisyonundaki Çalışma Süresi
O1	59	Erkek	Lise	İK Müdürü	21	12	12
O2	28	Erkek	Lisans	İK Yönetmeni	4	3,5	1,5
O3	26	Kadın	Lisans	Personel Şefi	3	1	1
O4	36	Kadın	Lisans	İK Müdürü	12	4	7
O5	26	Kadın	Lisans	Personel Şefi	3	1	1
O6	43	Kadın	Lisans	İK Müdürü	7	7	5
O7	48	Kadın	Lisans	Genel Müdür	25	1	21
O8	45	Kadın	Lisans	İK Müdürü	21	6	21
O9	48	Kadın	Lise	Muhasebe ve İK Müdürü	11	6	20
O10	56	Erkek	Lise	İK Müdürü ve Vekaleten Genel Müdür	14	4	27
O11	39	Erkek	Lisans	İK Müdürü	17	6 ay	12
O12	47	Kadın	Lisans	İK Koordinatörü	30	6	21
O13	47	Kadın	Lisans	İK Koordinatörü	30	6	21
O14	32	Kadın	Lisans	İK Müdürü	10	4 ay	5

Tablo 7 (devam)

O15	32	Erkek	Yüksek Lisans	Satış Pazarlama ve Muhasebe-Finans Müdürü	8	8	3
O16	40	Kadın	Lisans	İK Müdürü	14	1	12
O17	31	Erkek	Lisans	İK Müdürü	16	5 ay	7
O18	40	Erkek	Lisans	İK Müdürü	20	6	12
O19	34	Kadın	Lisans	Muhasebe Şefi	8	8	5
O20	50	Erkek	Lisans	Genel Müdür	30	3	18
O21	34	Kadın	Lisans	Muhasebe Şefi	8	8	5

Tablo 7’de görüldüğü üzere görüşme yapılan yöneticilerin çoğu İnsan Kaynakları departmanı yöneticileridir. 21 görüşmecinin 13 tanesini Kadın yöneticiler 8 tanesini Erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Dolayısıyla İnsan Kaynakları departmanını oluşturan yöneticilerin çoğunda Kadınların payının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Sadece 3 Genel Müdür (Bir tanesi vekalaten Genel Müdür’dür), 3 de Muhasebe departmanı yöneticisi bulunmaktadır. Bu görüşmecilerin bulundukları işletmede insan kaynakları departmanı yoktur ve insan kaynakları sürecini kendileri yönetmektedirler. Görüşmecilerin 2’si Yüksek Lisans, 3’ü Lise mezunudur. Geri kalan 16 yönetici Lisans mezunudur. 6 görüşmecinin yönetici pozisyonunda çalışma süreleri 6 yıl ve üzeridir, 5 yöneticinin 10 yıl ve üzeridir. 10 görüşmecinin da 10 yıl altıdır. Bulundukları otelde çalışma sürelerine bakıldığında da sadece bir görüşmecinin 10 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür. Çoğunluğu 10 yıl ve altıdır. Hatta ki üç görüşmecinin bulundukları oteldeki süreleri 1 yıldan azdır. Turizm sektörü baz alındığında görüşmecilerin 14 tanesinin sektördeki yılı 10 yıl ve üzeridir. Çoğunluğu tecrübeli yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışmada yaş ortalamasına bakıldığında da 11 görüşmecinin 40 yaş ve üzeri, 6 görüşmecinin 30-35 yaş aralığında, 3 görüşmecinin de 30 yaş altında olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 8

Kuşadası Bölgesi'nde Ele Alınan Otel İşletmelerinin ve Yöneticilerin Profilleri

Veri	Sayı	%
İşletmenin Yıldız Derecesi		
Üç Yıldızlı	2	9,52
Dört Yıldızlı	9	42,86
Beş Yıldızlı	11	52,38
Toplam	21	100,00
İşletmenin Sahiplik Türü		
Zincir	6	28,57
Şahıs	15	71,42
İşletmenin Sektördeki Yılı		
10 yıldan fazla	11	52,38
5-10 yıl arası	7	33,33
5 yıldan az	3	14,28
İşletmenin Açık Olduğu Dönem		
Tüm Yıl	9	42,86
Yaz	12	57,14
Görüşme Yapılan Yöneticilerin Pozisyonu		
Genel Müdür	2	9,52
İnsan Kaynakları Koordinatörü	2	9,52
İnsan Kaynakları Müdürü	11	52,38
İnsan Kaynakları Yönetmeni	1	4,76
Satış Pazarlama ve Muhasebe-Finans Müdürü	1	4,76
Muhasebe Şefi	2	9,52
Personel Şefi	2	9,52
Cinsiyet		
Kadın	13	61,90
Erkek	8	38,09
Eğitim Durumu		
Lise	3	14,29
Lisans	16	76,19
Yüksek Lisans	2	9,52
Yaş		
40 yaş ve üzeri	11	52,38
30-39 yaş arası	7	33,33
30 yaş ve altı	3	14,28
Turizm Sektöründeki Çalışma Süreleri		
10 yıl ve üzeri	14	66,66
5-10 yıl arası	4	19,04
5 yıl ve altı	3	14,28
Bulunduğu Otelde Çalışma Süresi		
10 yıl ve üzeri	1	4,76
5-10 yıl arası	9	42,86
5 yıl ve altı	11	52,38
Yönetici Pozisyonunda Çalışma Süresi		
10 yıl ve üzeri	11	52,38
5-10 yıl arası	6	28,57
5 yıldan az	4	19,05

4.5.2 Çalışmadaki otel işletmelerinde dış kaynaktan faydalanma durumu.

Otel işletmelerinde DKK durumunu belirlemeye yönelik bulgulara ulaşabilmek amacıyla görüşme yapılan işletme yöneticilerine “İşletmenizde dış kaynaktan faydalaniyor musunuz?” sorusu yöneltiştir ve sadece iki işletmeden (O5, O9) hayır cevabı gelmiştir. Bu sorunun sonrasında otel işletmeleri, DKK’dan faydalanan ve faydalanmaya işletmeler olarak iki gruba ayrılmıştır. DKK’dan faydalanan “EVET” grubuna farklı sorular, DKK’dan faydalanmayan “HAYIR” grubuna da tek bir soru sorulmuştur. Ancak Ek Hizmetler kapsamında giren faaliyetler değerlendirme dışında bırakıldığında dış kaynaktan faydalanma oranı düşmektedir.

Dış kaynaktan faydalanmaya iki işletmenin de genel kullanmama sebebinin yönetim kaynaklı patron işletmesi olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Ancak kullanmama nedenlerine ileride yer verilecektir.

4.5.2.1 Dış kaynaktan faydalanan işletmelerin değerlendirilmesi. Bu bölümde “İşletmenizde dış kaynaktan faydalaniyor musunuz?” sorusuna “EVET” yanıtını veren işletmelerin değerlendirilmesine yer verilmiştir. “EVET” yanıtına veren yöneticilere kullandıkları alanlar, kullanım nedenleri, kullandıkları alanlarda müşterilere ve çalışanlara etkileri, kesinlikler tercih etmeyecekleri alanlar, DKK çalışan oranı, DKK firmalarıyla anlaşma sağlanırken aranılan şartların neler olduğu, DKK’da en çok bütçenin ayrıldığı alan/alanlar, yönetsel açıdan iş yüküne etkileri, Pandemi dönemine yönelik farklılıklar ve etkileri, Hizmet kalitesine etkileri ve son olarak da kullanılmayan alanlarda neden kullanılmadığına dair sorular yöneltilmiştir.

İşletme içerisinde hangi departmanlarda ve faaliyetlerde DKK’dan faydalaniyorsunuz?

Bu soruyla, işletmelerin hangi departmanlarında ve/veya faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımından faydalandıklarını, dış kaynak kullanım durumunda genele bakıldığında yoğun bir alan olup olmadığı amaçlanmıştır. Alınan cevaplara göre işletmelerin çoğu Ek Hizmetler alanında dış kaynaktan faydalandıkları görüşmüştür. Özellikle işletme içerisindeki Satış Mağazaları, Sauna ve Spa Hizmetleri, İlaçlama, Sağlık hizmetleri ve Atık Yönetimi dış kaynak yolu ile sağlanmaktadır. Satış Mağazaları “EVET” grubundaki 19 işletmenin 15’inde dış kaynak kullanımındadır. Diğer 4 işletme (O16, O19, O20 VE O21) daha kompakt işletmeler ve şehir içi otelleri

olmaları sebebiyle, içerisinde satış mağazası bulundurmamaktadır. Atık Yönetimi alanında da O19 ve O21 işletmeleri hariç tüm işletmeler dış kaynaktan faydalanmaktadır. Bu iki işletme küçük ölçekli işletmeler olmaları sebebiyle atık yönetimlerini işletme bünyesinde yürütmektedirler. İlaçlama hizmetini O11 dışındaki tüm işletmeler dışarıdan kaynak ile sağlamaktadır. O11 işletmesi ilaçlama için kendi bünyesinde deneyimli çalışanlara sahip olduğunu belirtmiştir. Sağlık Hizmetleri alanında yine O19 ve O21 harici tüm işletmeler dış kaynaktan faydalanmaktadır. Bu iki işletme sağlık hizmeti sunmamaktadır. Sauna ve Spa Hizmeti konusunda kompakt işletmeler hariç tüm işletmeler (14 işletme) dış kaynaktan faydalanmaktadır ve çoğunluğu yabancı dış kaynak çalışanları temin ettiklerini belirtmiştir. Kıymetli Eşya Kasaları tüm işletmelerin kendi bünyesindedir. Otopark hizmeti sadece O1 işletmesinde dış kaynak ile sağlanmaktadır. Kullanım alanının genişliği sebebiyle kontrol paylaşımı olabilmesi için bunu tercih ettiklerini belirtmiştir. Personel Lojmanı ve Servisinde 5 işletme (O6, O7, O8, O16 ve O18) dış kaynak ile çalışmaktadır. Diğer işletmeler alan sahipliği sebebiyle tesis içerisinde lojmanlara sahiptir ve servisleri de vardiyalı çalışma olduğundan dolayı maliyet avantajı sağlamak adına kendi bünyelerinde yürütmektedirler. Bahçe Bakım ve Peyzaj alanında da 6 işletme (O1, O2, O3, O4, O6, O7, O12 ve O13) geniş yeşil alana sahiplik sebebiyle dışarıdan kaynak ile destek almaktadır. Bunların dışında dış kaynak kullanımının yoğun olarak görüldüğü ana faaliyetlerden Eğlence-Animasyon en yoğun dış kaynak tercih edilen alandır. Sebebinin genelde ana faaliyete odaklanmak ve uzmanlık gerektiren bu tarz faaliyetleri profesyonel kaynaklara devretmektir. Animasyon ekibini dışarıdan temin edenlerden O3 ve O4 işletmeleri işletme potansiyeline göre yabancı çalışan temin etmektedir. O2 ve O15 işletmeleri de sadece eğlence hizmetleri kapsamında canlı müzik ve disko faaliyetlerini tedarik etmektedirler. Yiyecek-İçecek alanında özellikle Banket organizasyonları ve yoğun bayram vs. dönemlerinde faydalanmaktadırlar. Bu alanda dış kaynaktan faydalanmayan 7 işletme bu tarz yoğun dönemlerde de özellikle Pandemi dönemi sebebiyle kendi personellerini çalıştırmışlar ve fazla mesai yoluna gitmişlerdir. Odalar bölümünde de yoğunlukla oda temizliği personelleri ve çamaşırhane çalışanları DKK yolu ile sağlanmaktadır. Odalar bölümünde 7 işletme (O1, O2, O6, O7, O8, O14 ve O17) faydalanmaktadır. Bu bölümde faydalan sayısının sınırlı olmasının sebebi çalışan güvenilirliğidir. İnsan Kaynakları bölümünde sadece 2

işletme (O8 ve O17) dış kaynaktan faydalanmaktadır. O8 işletmesi hem eğitim hem de sezon yoğunluğunda destek personeline ihtiyaç duyduğu için, O17 işletmesi sadece eğitim faaliyetlerinde dış kaynaktan faydalanmaktadır. Satış Pazarlama alanında 3 işletme (O6, O17 ve O20) acentecilik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaktadırlar. Teknik Hizmetler alanında tüm işletmeler bazı süreçlerinde dışarıdan hizmet almaktadır ancak 3 işletme (O8, O17 ve O20) Bu üç işletme de çok eski tesisler olup senelerdir süre gelen bir süreç olduğu için dışarıdan kaynak sağlayarak devam etmektedirler çünkü ürünlerin ve hizmetin garantisi, bakımı gibi süreçleri el değiştirdiğinde sorun yaşanmasını istememektedirler. Güvenlik departmanında 3 işletme (O1, O14 ve O20) daha profesyonel ve alanında uzman kalifiye personele sahip olan şirketler oldukları için ve süre gelen bir süreç olduğu için dış kaynak firmalarıyla çalışmaktadır. Misafir İlişkileri bölümünde 3 işletme (O3, O4 ve O11) tedarikçi ile çalışmaktadır. Sebebi de o dönemin potansiyel müşterisine uygun çalışan temin etmektir. (Rus kafilesi var ise Rus bir müşteri ilişkileri çalışanı temin edilmesi gibi) Bilgi İşlem alanında da 5 işletme (O7, O8, O12, O13, O19 ve O21) dışındaki işletmeler kendi bünyesinde yürütmektedir. Bu 5 işletmenin ikisinin (O19 ve O21) tek dış kaynak sağladıkları alan bilgi işlemdir ve sebebi de küçük ölçekli olmaları ve bu süreci yönetebilecek bir çalışanı temin etmelerinin daha maliyetli olacağını düşünmeleridir. Diğer işletmeler alanlarında uzman olan tedarikçilerle çalışmanın daha verimli olacağı görüşünü savunmaktadırlar. Satın Alma ve Muhasebe-Finans departmanlarında hiçbir otel işletmesinde dış kaynak firması ile çalışılmamaktadır. En önemli sebebi de bilgi gizliliği ve anlaşmalı kurumlarla yapılan sözleşmelerin yürütülebilmesidir.

Dış kaynak kullanım nedenlerinizi 3 çok önemli, 2 orta derece öneme sahip, 1 hiç önemli değil olacak şekilde değerlendirebilir misiniz?

Soruya cevap verilmesinde heterojenlik olduğu görülmüştür. Önem dereceleri işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Ancak bazı nedenlerin tüm işletmeler için “3 Çok Önemli” kategorisinde olduğu görülmüştür. Aşağıdaki Tablo 9’da çalışma kapsamındaki işletmelerin dış kaynak kullanım nedenlerinin derecelendirmesinin analizi yer almaktadır.

Tablo 9

Dış Kaynak Kullanım Nedenlerinin Önem Dereceleri

Kodu	Temel yetenekler ve rekabet avantajı	Maliyet avantajı	Sabit maliyetten değişken maliyete geçiş	Pazara ulaşma hızı	Yönetimi zor olan faaliyetlerle başa çıkma	Risk paylaşımı	Verimlilik artışı	Kalite artışı	Zaman tasarrufu	İşletme piyasa değerini arttırma	Bilgi ve beceri gelişimi	Kaynak dağılımı ve transferi sağlamak	Gelir dağılımında denge	Yenilikçi görüş ve teknolojik değişimlere ayak uydurma
O1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
O2	3	1	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	3
O3	2	1	1	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	1
O4	2	1	1	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	1
O5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O6	2	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	1	1
O7	3	3	3	2	2	1	1	3	3	1	2	2	2	3
O8	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
O9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O10	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3
O11	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
O12	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3
O13	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3
O14	2	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2
O15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
O16	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3
O17	3	1	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
O18	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3
O19	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2
O20	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
O21	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2

Tablo incelendiğinde, Kalite artışı, Verimlilik artışı ve Maliyet avantajı çoğu işletme için en çok önem derecesine sahip nedenler arasındadır. İşletmeler için risk paylaşımı da çoğunlukta işletmelerin orta derece önem sahip olan dış kaynak kullanım nedenleri arasındadır. Temel yetenekler ve rekabet avantajı, Kalite artışı ve Bilgi ve beceri gelişimi nedenlerini hiç önemli bulmayan işletme bulunmamaktadır. Nedenlerin tümü tek tek analiz edildiğinde de Temel yetenekler ve rekabet avantajı 12 işletme için çok önemli 7 işletme için de orta derece öneme sahiptir. Maliyet avantajı, 13 işletme için çok önemli, 2 işletme için orta derece önemli ve 4 işletme için de hiçbir öneme sahip değildir. Sabit maliyetten değişkene maliyete geçiş 7 işletme için çok önemli bir neden, 9 işletme için ki çoğunluğu oluşturuyor, orta derece önemlidir. 3 işletme için de hiç önemli değildir. Pazara ulaşma hızı 11 tane işletme için çok önemli bir nedenken, 5 işletme için orta derecede önemli, 3 işletme için de hiç öneme sahip değildir. Yönetimi zor olan faaliyetlere başa çıkma 7 işletme için çok önemli, yine aynı oranda 7 işletme için orta derece önemli, 5 işletme içinde önemsizdir. Risk paylaşımı 6 işletme için çok önemli bir neden, çoğunluğu içine alan 10 işletme için orta önem derecesinde, 2 işletme içinse hiçbir önemi yoktur. Verimlilik artışı en büyük nedenlerin ikinci konumundadır ve 14 işletme için çok önemlidir. 4 işletme için orta derece önemde, sadece 1 işletme için de hiç önemli değildir. Kalite artışı en büyük öneme sahip nedendir. 15 işletme için önem derecesi çokken, 4 işletme için orta derece önemlidir. Önemi olmadığı düşünen işletme yoktur. Zaman tasarrufu, 11 işletme için çok önemli, 6 işletme için orta derece önemli ve 2 işletme için hiç önemli değildir. İşletme piyasa değerini arttırma 8 işletme için çok önemli yine 8 işletme için de orta derece önemlidir. 3 işletme için ise hiçbir öneme sahip değildir. Bilgi ve beceri gelişimi 6 işletme için çok önemlidir, çoğunluk için 12 işletme ile orta derece önemlidir. Hiç önemli bulmayan işletme yoktur. Kaynak dağılımı ve transferi sağlamak 9 işletme için çok önemliyken, 8 işletme için orta derecede önemlidir ve sadece 1 işletme için hiç önemli değildir. Gelir dağılımında denge 7 işletme için çok önemli bir neden, çoğunluğu içine alan 11 işletme için orta derecede önemli bir nedendir. Sadece 1 işletme için de hiç önemli değildir. Yenilikçi görüş ve teknolojik değişimlere ayak uydurabilme çoğunluğun çok önemli bulduğu nedenlerden sayılabilir ve 12 işletme için çok önemlidir. 4 işletme için orta düzeyde önemli ve 3 işletme için

de hiç önemli bir neden değildir. Verilen cevapların işletmelerin yönetim şekilleriyle ve yöneticilerin görüşleriyle de büyük oranda ilgisi bulunmaktadır.

Sonuç olarak nedenler arasında en çok önemli görünen nedenlere bakıldığında işletmelerin temel faaliyetlerine odaklanarak ve dış kaynak kullanımında faydalanarak kaliteli bir hizmet sunma anlayışı benimsemek istedikleri ve çalışan ve işletme verimliliğini arttırmayı hedefledikleri görülmektedir. Maliyet avantajı sağlamak da önemli bir nedenken üçüncü sırada yer almaktadır. İşletmelerin öncelikli nedeni olmadığı görülmektedir.

Dış kaynak kullandığınız bölüm veya faaliyet alanında müşteri ilişkilerinize – müşteri memnuniyetine-müşteri şikâyetine, müşteri sayısına – nasıl etkisi oluyor?

İşletmelerin çoğu müşteri ilişkilerine olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. 4 işletme (%21,05) (O1, O8, O11 ve O16) müşteri sayısına bir etkisinin olmadığı görüşündedir. Müşteri ilişkilerinde kesinlikle olumsuz etkilerinin olduğunu belirten işletmeler O1, O6, O15 işletmeleridir. O1 işletmesi değişkenlik gösterdiğini ancak genele bakıldığında olumsuz etkilediğini, müşteri sayısına da herhangi bir etkisinin olmadığı belirtmiştir. O6 işletmesi tedarik sağlanan firma yoluyla gelen personellerin sürekli değişkenlik göstermesinin işletme içerisinde güvensiz bir ortam oluşturduğunu ancak Sauna ve Spa hizmetleri ve diğer ek hizmet faaliyetlerinde olumlu olabildiğini söylemiştir. O15 işletmesi de özellikle satış pazarlama bölümü faaliyetlerinde acentelerin uyguladıkları fiyat politikalarındaki değişkenlikler sebebiyle olumsuz etkileri olabildiğini hem işletmenin hem de müşterinin bu faaliyette şikâyetlerinin olduğunu iletmiştir. Ve oluşabilecek problemleri acente ile çözüme ulaştırmak direk otel işletmesiyle sonuçlandırmaktan daha meşakkatli olduğu için müşteri memnuniyetsizliği oluştuğunu belirtmiştir. Müşteri sayısına ise artı etkisinin olduğunun ama amacın mevcut olanı korumak olduğunun, devletin teşvik maksadıyla fiyat politikası uygulayıp (tavan-taban) işletmelerin de bununla dış kaynak kullanım maliyetlerine odaklanmayıp müşteri sayısını arttırmaya yönelik yönelimlerini arttırmasının sağlanabileceği görüşünü bildirmiştir.

Diğer işletmeler müşteri ile olan ilişkilere olumlu yönde etkilerinin olduğunu ve müşteri sayısında da artış yaratabildiğini bildirmiştir.

Tüm işletmelerin görüşleri belirtilirse;

O2 işletmesi olumlu etkilediğini ancak büyük bir etkisinin de olmadığı iletmış ve zaten belirli bir müşteri potansiyelinin ve kalıplaşmış hizmet kalitesinin olduğunu sadece bilinen bir marka ile çalışmanın olumlu yönde bir etki sağladığını iletmıştır. Müşteri sayısına da %10 oranında bir etkisinin olduğunu söylemiştir.

O3 ve O4 işletmeleri markalaşmış bir Spa hizmeti ile çalışmanın müşteri memnuniyetine ve müşteri sayısına olumlu etkilerini olduğunu söylemiştir. Ayrıca dış kaynak yolu ile sağlanan animasyon faaliyetlerinin çalışanlarının o dönemin müşteri potansiyeline göre geliyor olması müşteri üzerinde artı bir etki yaratmaktadır.

O7 işletmesi olumlu etkilediğini, müşteri sayısına da eğlence hizmetleri kapsamında uygulana canlı müzik faaliyetlerinde ve Spa sebebiyle artırıcı etkisi olduğunu iletmıştır.

O8 işletmesi müşteri memnuniyetine olumlu ve büyük bir etkisinin olduğunu ancak müşteri sayısına herhangi bir etkisinin olmadığını bildirmiştir.

O10 işletmesi alanında uzmanlarla çalışmanın müşteri memnuniyetini arttırdığını ve eğer dış kaynak uygulanan faaliyet işletme bünyesinde olsaydı müşteri şikâyetleri oluşturabileceğini belirtmiştir. Müşteri sayısına da artı etkisi olduğu çünkü Sauna ve Spa hizmetleri için her yıl özellikle gelen müşterilerin olduğunu ve sayılarının da her yıl artış gösterdiğini söylemiştir.

O11 işletmesi de alanında uzmanlarla çalışmanın memnuniyet artışına sebep olduğunu ancak işletme bünyesinde de olsaydı o alana yoğunluk olacağı için yine aynı memnuniyet düzeyi oluşurdu demişlerdir. Ve müşteri sayısına bir etkisinin olmadığını belirtmiştir.

O12 ve O13 işletmeleri olumlu memnuniyet dönüşlerinin olduğunu ancak hatalı DKK seçimi ile bazen müşteri şikâyetlerinin de gerçekleşebildiğini belirtmiştir. Müşteri sayısına etkisinin çok olduğunu çünkü 17 senedir aynı eğlence-animasyon firmasıyla çalıştıklarını bu sebeple de sırf o ekip için gelen müşterilerin olduğunu bildirmiştir.

O14 işletmesi müşteri ilişkilerinde olumlu yönde bir memnuniyet artışının olduğunu ancak müşteri sayısına bir etkisinin olmadığını, amacın mevcut olanı korumak olduğunu bildirmiştir.

O16 işletmesi faydalanan DKK firması ve çalışanları profesyonel oldukları için müşteri geri dönüşlerinde olumlu sonuçlar görüldüğünü ve memnuniyetin arttığını

söylemiştir. Müşteri sayısına ise bir etkisinin olmadığını ancak sadece Sauna ve Spa hizmeti için bir sayı etkisi oluşabildiğini söylemiştir.

O17 işletmesi satış mağazaları ve Sauna ve Spada geri dönüşlerin olumlu yönde olduğunu ama farklı faaliyet alanlarındaki DKK çalışanlarının tutum ve davranışlarından dolayı olumsuz geri dönüşler de alabildiklerini iletmiştir. Müşteri sayısı açısından ise sağlık turizmi için gelenlerden dolayı artı yöne bir etkisinin olduğu söylenmiştir.

O18 işletmesi DKK firma ve çalışanların alanlarında uzman olmaları memnuniyeti artırıyor, Spa faaliyetleri sebebiyle müşteri sayısı artış gösterebiliyor bazen de eğlence hizmetlerindeki memnuniyet düzeyine göre artış olabildiğini söylemiştir.

O19 ve O21 işletmeleri sadece Bilgi İşlem bölümünde DKK'dan faydalandıkları ve çoğunlukla iş seyahati amaçlı bir şehir oteli oldukları için, müşteri memnuniyetinin internet erişimiyle doğru orantılı olduğunu, internet erişiminde yaşanan bir aksaklık müşteri şikâyetini artırıp, müşteri sayısında da eksi yönde bir azalma göstermekte olduğunu belirtmiştir.

Son olarak da O20 işletmesi DKK uygulanan faaliyetin uyguladığı fiyat politikası, hizmet kalitesi ile memnuniyet düzeyi doğru orantılıdır. Spa'da profesyonellerle (Uzakdoğulu vs.) çalışma imkânının DKK yolu ile olması memnuniyet düzeyini artırıcı yönde etki yapmaktadır demişlerdir. Ancak satış pazarlama faaliyetleri için acentelerle çalışmak ne kadar iyi bir reklam imkânı sunsalar da fiyatlardaki anlık değişimler müşteri şikâyetlerine sebep olabilmektedir demişlerdir. Müşteri sayısına etkisinin de olabildiğini çünkü özellikle satış pazarlama faaliyetlerinde müşteri, işletme içerisinde oda seçme hakkına sahipken, acente aracılığıyla satın aldığı anda bu imkânı bulamayabiliyor ve istemediği bir oda olabiliyor. Ama işletme ile direkt bağlantı kurduğunda deniz manzaralı veya bunun gibi belirli standartta oda veya hizmet isteklerini sunup alabiliyor ve bu hem memnuniyeti hem de müşteri sayısını olumlu yönde etkileyebiliyor demişlerdir.

Dış kaynak kullanımı, işletmeniz çalışanları üzerinde nasıl etkiler doğuruyor? Sizce DKK'dan faydalanmanız kadrolu çalışanlarınız tarafından aidiyet vb. duyguları nasıl etkiliyor? DKK'dan faydalandığınız firma çalışanlarının işletmeye karşı algı ve tutumları nedir?

İşletmelerin dış kaynak kullanım nedenleri ve müşterilerin dış kaynaktan etkilenme durumları incelendikten sonra, işletme bakımında en önemli iç kaynak sayılabilen ve rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli bir yerde duran çalışanların, dış kaynak kullanımı sonrasındaki etkilenme durumları belirlenmiştir. Ayrıca dış kaynak firması çalışanlarının da işletmeye karşı algı ve tutumları incelenmiştir. Kadrolu çalışanların olumsuz algılarının oluşması aidiyet duygularını etkilediği için motivasyon kaybına sebep olabilmektedir ve verimlilik azalabilecektir. İşletmelerin 7 tanesi (%36,84) kadrolu çalışanlarında olumlu etkilerinin olduğunu ve aidiyet duygularının arttığını bildirmiştir. Bununla da motivasyonlarında bir artış ve verimlilik artışı olduğunu, 7 işletme (%36,84) hiçbir etkisinin olmadığını ve 5 işletme (%26,31) de olumsuz etkilerinin olduğunu bildirmiştir. DKK firma çalışanlarının algı ve tutumlarına ilişkin görüşler de 7 işletme firma çalışanlarının aidiyetlerinin oluşmadığını ve tutum ve davranışlarının olumsuz olabildiğini, 10 işletme aidiyet duygularının oluştuğunu ve sadık ve güvenilir bir tutum sergilediklerini belirtmiştir. 2 işletme soruyla ilgili bir yanıt vermemiştir. Çünkü DKK'dan faydalandıkları tek faaliyet alanı bilgi işlemidir ve kadrolu çalışanlar veya işletmeyle devamlı aynı çalışma ortamında değillerdir.

Detaylı analiz edilecek olursa;

O1 işletmesi dış kaynak kullanımında kadrolu çalışanlarının işletmeye olan bağlılıklarının azaldığını çünkü iş yüklerinin arttığını, firma çalışanlarının işlerini yapmamaları sebebiyle örgütsel çatışmalara girdiklerini bildirmiştir. Bu da kadrolu çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. DKK firma çalışanlarının algı ve tutumlarına karşı da aidiyet duygularının asla oluşmadığını ve işi işletme bünyesindeki çalışanlar gibi benimseyip, yapmadıklarını bildirmiştir.

O2 işletmesi kadrolu çalışanlarının DKK firması ile çalışılmasında iş yükü azalmasından kaynaklı motivasyon arttırıcı ve bununla da verimlilik arttırıcı olduğunu söylemiştir. İş yükleri azalan çalışanların işletmeye bağlılıkları da doğru orantılı şekilde artmaktadır. DKK firma çalışanlarının da karşılıklı güvene dayalı bir örgüt ilişkisi olduğundan dolayı aidiyetlerinin oluştuğunu belirtmiştir. Bu da işletme kaynaklıdır çünkü kadrolu çalışanlar ile aynı tutum ve davranış sergilenmekte ve ödemelerini düzenli zaman aralıklarında almakta olduklarını söylemiştir.

O3 ve O4 işletmesi çalışanlarının zaten aidiyet duygularının yeterinde var olduğunu bu yüzden etkisinin olmadığını ancak iş yüklerinin azaldığını ve bunun da elbette motivasyonu arttırıcı nitelikte olduğunu söylemiştir. DKK firma çalışanları üzerinde etkisinde de çalıştıkları saat ve gün bazında ücret aldıkları için iş savaştırmalarının olmadığını ve sıkı çalıştıklarını belirtmiştir.

O6 işletmesi kadrolu çalışanlarında iş yüklerinin azaldığını ancak motivasyonlarının düştüğünü ve buna bağlı olarak da aidiyet duyguların olumsuz yönde etkilendiğini hatta ki azaldığını söylemiştir. DKK firma çalışanlarının da işletmeye olan aidiyet duygularının değişkenlik gösterdiğini, iş planına kadrolu çalışan gibi uymadığını ve özellikle güven konusunda işletmeyi olumsuz etkileyebildiğini iletmiştir.

O7 işletmesi dış kaynak firması ile çalışmanın kendi bünyesindeki çalışanlara bir etkisinin olmadığını, dış kaynak firma çalışanlarının ise müşteri memnuniyeti odaklı olduklarını, risk paylaşımında etkili olduklarını, yardımsever tavır sergilediklerini, süreklilik sağlandığını ve tüm bunların sonunca örgütsel bağlılıklarının arttığını gözlemlediklerini söylemiştir.

O8 işletmesi çalışanlarının örgüt bağlılıklarının ve motivasyonlarının arttığını iletmiştir. Dış kaynak firması çalışanlarının ise uzun mesaisi çalışmalar sebebiyle performans düşüklüğü oluştuğunu ve yeterli aidiyet duygusunun oluşmadığını söylemiştir.

O10 işletmesi kadrolu çalışanlarının DKK sonucunda etkilerinin DKK çalışanlarının eğitilmiş olmalarıyla ilişkili olduğunu söylemiş, kadrolu çalışanın işini bilmeyen personelle çalışmasının motivasyon azaltıcı etki oluşturduğunu ve bu sebeple aidiyetlerinin de olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Tedarikçi firma çalışanlarının işletme beklentisinin yüksek olması sebebiyle eğer eğitimsizlerse stres yaptıklarını ve aidiyetlerinin oluşmadığını iletmiştir.

O11 işletmesi iş yüklerinin azaldığını ancak aidiyetlerinin olumlu veya olumsuz etkilenmediğini söylemiştir. Dış kaynak firma çalışanlarının ise aidiyetlerinin oluşmadığını ve işletmeye de çalışanlara da olumsuz etkilerinin olduğunu söylemiştir.

O12 ve O13 işletme bünyesindeki çalışanlarının aidiyetlerinin daima arttığını çünkü tedarikçi firma çalışanları ile uzun yıllardır birlikte çalıştıklarını, tamamen bir

ekip çalışması içerisinde olduklarını, tedarikçi firma çalışanların da aynı şekilde aidiyetlerin yüksek, sahiplenmenin çok olduğunu iletmiştir.

O14 işletmesi kadrolu çalışanları nezdinde iş paylaşımı olduğu için olumlu etkilerinin olduğunu ve bir verimlilik artışı oluşturduğu, firma çalışanlarının örgüt bağlılıklarının oluşmadığını söylemiştir.

O15 işletmesi kadrolu çalışanlarının işe ve işletmeye olan bağlılıkları ve gönüllükleri sebebiyle dışarıdan sağlana dış kaynak firma çalışanlarına karşı tepkili olabiliyor ve aidiyet duygusundan ziyade kendilerini sorgulama kısmı başlayabiliyor. Ancak DKK çalışanlarının, kadrolu çalışanlar üzerinde merak uyandırma ve hırslandırması sebebiyle işe bağlılık, istek, arzu ve dürtülerini güçlendiriyor demiştir. Turizm sektörü kaynaklı sezonluk çalışma şeklinin olması sürekli değişen dış kaynak personellerine sebep oluyor ve bu da verimliliği düşürüyor. Firma çalışanları kısa vadede uzun beklentiler içerisine girebiliyor bu sebeple kurum ve sektör değişikliği çok oluyor. Her yerde iş bulabilirim mantığında oldukları için de kurum bağlılığı, aidiyet gibi duyguları kesinlikle oluşmuyor demiştir.

O16 işletmesi çalışanlarını kötü etkilemediğini, firma çalışanlarının davranışlarının da işletmenin tavrına bağlı olarak değiştiğini belirtmiştir. Kendi işletmeleri olumlu tavır sergilediği ve kadrolu çalışana olan davranışıyla aynı olduğundan firma çalışanlarının aidiyetleri oluşmaktadır demiştir.

O17 işletmesi otel operasyonu açısından düşünüldüğünde, çalışanları olumsuz etkilediğini bunun sebebinin de DKK firma çalışanlarının kendilerinden daha kalifiyesiz olduğunu düşünmeleri ve gün bazında aldıkları ücretlerin kendilerinden yüksek olduğunu bilmeleridir demiştir. DKK firma çalışanlarının ise aidiyet duygularının asla oluşmadığını ama işletme kaynaklı ödemeler ve çalışma saatlerinin düzenli olması sebebiyle verimli olmalarının sağlandıklarını söylemiştir. Ancak DKK çalışanlarının verilen eğitimlere girmemesi, malzemeyi veya hizmeti koruma tutumlarının olmaması işletme ve çalışanları bakımında olumsuz geri dönüşlerdir demiştir.

O18 işletmesi kadrolu çalışanlarının bayram, banket vs gibi yoğun iş dönemlerinde DKK firması ile çalışmak çalışanların verimliliklerini de aidiyetlerini de etkilemektedir demiş ve DKK firma çalışanlarının da işletmenin tavrına bağlı olarak

tutum ve davranışlarının olumlu yönde etkilendiğini, aidiyetlerinin de oluştuğunu söylemiştir.

Ve son olarak O20 işletmesi kendi bünyesindeki çalışanlarının aidiyetlerinin etkilenmediğini çünkü birlikte ve aynı çalışma ortamında çalıştıklarını, DKK firma çalışanlarının da aynı şekilde aynı işletme birlikte çalışmalarından dolayı aidiyetlerin var olduğunu söylemiştir.

İşletme içerisindeki departman veya faaliyetlerde kesinlikle DKK tercih etmeyeceğiniz bir alan var mı?

Tablo 10

Dış Kaynak Kullanılmayan Alanlar

Departman	İşletme Sayısı	%
Muhasebe-Finans	16	84,21
Satın Alma	16	84,21
Kıymetli Eşya Kasası	16	84,21
İnsan Kaynakları	14	73,68
Personel Lojman ve Servisi	11	57,89
Misafir İlişkileri	11	57,89
Satış Pazarlama	9	47,37
Bilgi İşlem	8	42,11
Güvenlik	7	36,84
Odalar	6	31,58

Çalışmada dış kaynak kullanımına uygun olmayan alanların işletmeler tarafından belirlenmesi ve hangi alanlarda dış kullanmayı tercih etmedikleri veya etmeyecekleri belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmelerin 16 tanesi (%84,21) Muhasebe-Finans ve Satın Alma departmanlarında ve faaliyetlerinde dış kaynaktan faydalanmayı kesinlikle tercih etmeyeceklerini bildirmişlerdir. Yine 16 işletme (%84,21) Ek hizmetler alanına giren Kıymetli Eşya Kasası kiralama faaliyetinin dış kaynağa verilmesinin uygun olmadığı görüşündedir. 11 işletme (%57,90) Personel Lojman ve Servisi ve Misafir İlişkileri faaliyetlerinde dış kaynağa yönelemeyeceklerini iletmışlerdir. 14 işletme de (%73,68) İnsan Kaynakları departmanında kesinlikle tercih etmeyeceklerini belirtmişlerdir. Daha sonrası sırasıyla işletmelerin %47,37'si Satış Pazarlama, %42,11'i Bilgi İşlem, %36,84'ü Güvenlik, %31,58'i Odalar departmanlarında kesinlikle tercih etmediklerini ve etmeyeceklerini iletmıştır.

Bunların dışında Yiyecek-İçecek departmanında az sayıda işletme (%15,79) tercih etmediğini ve etmeyeceğini bildirmiştir. Yiyecek-İçecek alanı otel işletmeleri için ana faaliyet alanı sayılmasına rağmen bölgenin müşteri potansiyelinin özellikle yerli turiste misafirlik yapıyor olması ve bu sebeple özellikle bayram dönemlerinde yoğunluk yaşanması ve banket organizasyonun da bir çok işletmesin aktif olması DKK kullanım gerekliliği yaratmaktadır. Ek hizmetler kapsamında da sınırlı sayıda da olsa Otopark hizmetleri, Sağlık hizmetleri, Atık yönetimi, Satış mağazaları ve Sauna ve Spa hizmetlerinde tercih etmemeyi seçen işletmeler vardır. İşletmelerin neden bu alanlarda dış kaynaktan faydalanmadıklarını veya istemediklerini de sorarak daha detaylı veriler alınmıştır. Çalışmanın ilerideki bölümlerinde bahsedilecektir.

Departmanlarda DKK yolu ile çalışan kişi sayısını ve toplam çalışan sayısı veya yüzdesel olarak oranını belirtebilir misiniz?

İşletmelere DKK firma çalışanlarının toplam çalışan sayısına oranı sorulduğunda sadece 1 işletme (O6) %30 oranında olduğunu söylemiştir. Diğer işletmelerin tümü %10 ve altı oranında DKK çalışanına sahiptir. %5'in altında çalışanı olan işletmelerin sayısı 3'tür (O8, O10, O11). İşletmeler bu oranların dönemsel değişkenlik gösterebildiğini de ayrıca vurgulanmıştır.

Tablo 11

DKK Yolu ile Çalışan Kişi Sayısının Toplam Çalışan Sayısına Oranı

İşletme Kodu	%
O1	10
O2	5
O3	10
O4	10
O6	30
O7	5
O8	3
O10	3
O11	2
O12	7
O13	7
O14	10-20
O15	5-10
O16	8-10
O17	5
O18	10
O19	5
O20	2
O21	5

Tedarikçi ile anlaşma sağlanırken nelere dikkat ediyorsunuz?

Çalışmada bu soruyla tedarikçi anlaşmalarının DKK için ne kadar önemli olduğu analiz edilmek istenmiştir. Sorulara verilen yanıtlarla aslında dış kaynak kullanmama nedenlerine de ön görü oluşmaktadır. Çünkü tedarikçiyle anlaşamama, sorun yaşama, güven duyamama veya kalifiye personel temini sağlayamam dış kaynak kullanmayı tercih etmeme nedenleri arasındadır.

Soruya verilen yanıtlar analiz edildiğinde aşağıdaki Tablo 12’de ki konular ortaya çıkmıştır.

Tablo 12

Tedarikçi ile Anlaşmada Dikkat Edilen Konular

Konular	İşletme Sayısı	%
Referans	14	73,68
İşkur Bağlantısı	2	10,52
Uzmanlık (Belge ve Sertifika)	10	52,63
Hizmet Kalitesi	7	36,84
Tecrübe	3	15,79
Fiyat Politikası	14	73,68
Güvenilirlik	4	21,05
Gizlilik	1	5,26
Verilen Garanti Süresi	1	5,26
Zamanında Uygulama	1	5,26
İkili İlişkilerde Uyum	1	5,26
Beklentileri Yerine Getirme	1	5,26
Personel Haklarını Verebiliyor Olması	3	15,79
Sözleşmeye Bağlılık	3	15,79
Kurumsallık	2	10,52
Çalışan Ön Eleme Kontrolü ve Denetimi Sıklığı	1	5,26
Pazardaki Payı	1	5,26
Misafir Portföyüne göre Firma Profili	1	5,26
Hukuki Boyuta Uygunluk	1	5,26
DKK Uygulanacak Alana Uygun Kalifiye Personel	6	31,58
Sonuçlanmış Faaliyetleri	1	5,26
Sağlık ve Normal Koşullardaki Kurallara Uygunluğu	1	5,26

Tabloya göre işletmelerin çoğunluğu referansın ve uygulanacak fiyat politikasının tedarikçi seçiminde önemli unsurlar olduğunu belirtmişlerdir. O16, O18 ve O20 işletmeleri uygulanacak fiyat politikasının öncelikli bir unsur olmadığını hizmet kalitesine bağlı bir politika belirleyebileceklerini ileterek mottolarının en iyi kaliteyi

en iyi fiyata alma olduğunu vurgulamışlardır. O2, O7, O18, O19 ve O21 işletmeleri de öncelikli unsurun fiyat politikası olmadığını ancak otel maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle orta düzey uygunlukta bir fiyat politikası oluşturulmasını ön gördüklerini belirtmişlerdir.

İşletmelerin çoğu DKK firmasının yeni bir kuruluş olup olmadığını önemsemeyip tecrübenin hizmet sundukça kazanılacağı görüşündedir.

İşkur bağlantısını öncelikli unsurları arasına koyan iki işletme (O6 ve O7) özellikle Odalar bölümünde oda temizliği çalışanlarını dış kaynak firmaları yoluyla sağladıkları için İşkur ile bağlantılarının olmasına önem vererek ve İşkur'dan da talep ederek süreç yönetmektedirler.

Çalışan haklarının zamanında veriliyor olması, kontrolü ve denetimi özellikle insan kaynakları yöneticilerinin yönetimi zor olan faaliyet alanlarında iş yüklerini hafifletmesi gerektiği için talep ettikleri ve öncelikli gördükleri unsurlardır. Çünkü DKK firma çalışanın puantaj, bordro, SGK bildirimleri vb. İnsan Kaynakları süreçleri işletme insan kaynakları yöneticileri tarafından da kontrol edilmektedir.

Verilen garanti süresini öncelikli unsurların içerisinde sayan O15 işletmesi, özellikle satış pazarlama departmanında dış kaynaktan faydalandığı için acentecilik hizmeti almanın garantili bir sürece tabii olmasını talep etmektedir.

Firmanın uzmanlığı ve faaliyete uygun belge ve sertifikalara sahiplik, sunduğu hizmet kalitesi ve DKK uygulanacak faaliyet alanına uygun kalifiye personele sahiplik yine işletmeler için önemli unsurlar olduğu görülmektedir.

Her türlü sağlık ve normal koşullardaki kuralları ne kadar uyguladığının da öncelikli unsurları arasında sayan tek işletme O20'dir. Bu unsuru eklemesinin sebebinin de Pandemi döneminde özellikle dikkat ettikleri unsurlardan olduğudur.

DKK uygulanan bölüm veya faaliyetlerde en çok bütçenin ayrıldığı alan veya alanlar hangileridir?

Bu soruyla ayrılan bütçeye göre faaliyetin işletme için önem derecesi ölçülmek istenmiştir. Görüşmeciye neden tercih ettikleri de sorulmuştur. Gruplandırıldığında aşağıdaki Tablo 13 oluşmuştur.

Tablo 13

DKK'da Bütçe Oranları

Faaliyet Alanı	İşletme Sayısı	%
Eğlence-Animasyon	7	36,84
Personel Servisi	4	21,05
Yiyecek-İçecek	3	15,79
Bilgi İşlem	3	15,79
Sauna ve Spa Hizmetleri	3	15,79
Odalar	2	10,53
Teknik Servis	2	10,53
Satış ve Pazarlama	2	10,53
Güvenlik	1	5,26
Asansör Bakım	1	5,26
İlaçlama	1	5,26

Tabloya göre eğlence-animasyon bölümü en çok bütçenin ayrıldığı alan olarak görülmektedir. O10 işletmesi, işletmenin eğlence ve animasyon faaliyetleri tanınan bir işletme olduğunu bu yüzden en çok bütçeyi bu alana ayırdıklarını söylemiştir. O12 ve O13 işletmeleri en çok bütçeyi eğlence-animasyon ve sauna ve spa hizmetlerine ayıran işletmelerdir. O12 işletmesi bebek ve çocuk ağırlıklı bir tesis ve tesis içerisinde büyük bir mini club hizmeti sunmakta, kendine ait lunaparkı, mini golfü bulunmaktadır. Bu yüzden konseptinde de bu yönde eğlenceler sunmak istediği için bu alana en çok bütçeyi ayırmayı tercih etmektedir. Sauna ve Spa hizmetinde de müşteri memnuniyeti amaçlı ön planda bir hizmet olmasını istediği için büyük yatırımlar yaparak en çok bütçenin ayrıldığı ikinci bir alan olarak görmektedir. O13 işletmesi de yine konsepti gereği hem eğlence-animasyona hem de sağlık turizmi hedefiyle Sauna ve Spa hizmetine bütçesinin çoğunluğunu ayıran işletmelerdendir. Konsepti sakın, düz ayak ve orta yaş üstüne hitap etmektedir. Bu yüzden misafir portföyüne uygun eğlence hizmetleri sunmak istemektedir. O16 işletmesi amacının misafire iyi hizmet sunmak olduğunu ve eğlence hizmetlerine en çok bütçenin uygulandığını belirtmiştir. O17 ve O18 işletmeleri eğlence-animasyon faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesinin çok zor bir süreç olduğunu ve maliyetinin de yüksek olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca kendi bünyelerinde olması halinde kalifiye personel bulmak da ayrı bir zor süreç olabilmektedir. Eğer iç kaynak olarak yürütülseydi tedarikçiye ayrılan bütçeden bir buçuk kat daha fazla bütçe ayrılması gerekmektedir. Ayrıca eğlence hizmetinin

konseptine uygun malzeme, ekipman vs. temini ve muhafazası da ayrı bir alan/mezan gerektirmektedir. Bu da sürecin DKK ile yürütölmesinin öncelikli nedenleri arasındadır.

Personel servisi faaliyetinin bütçenin en çok ayrıldığı alanlardan olmasının nedeni sektörün, özellikle Yaz dönemi için, vardiyalı çalışma sisteminde yürütölüyor olmasıdır. Vardiya sebebiyle, işletmenin açık ve yoğun olduğu dönemler personel servisi alanına en çok bütçenin ayrıldığı dönemler olmaktadır.

Yiyecek-içecek faaliyetlerinde bütçe yoğunluğu, özellikle banket organizasyonlarıyla ön planda olan işletmeler için oluşmaktadır.

Bilgi işlem alanında O19 ve O20 işletmeleri bu alan dışında bir DKK faaliyetine sahip değildir. Bu sebeple en çok bütçenin ayrıldığı alan olarak görölmektedir. Diğer bir işletme olan O7 işletmesi, bilgi işleme ayrılan bütçenin rutin kontroller sebebiyle olduğunu ve bilgisayar sistemlerinin otelin beynini oluşturduğunu söylemiştir.

Odalar alanında da yine iki işletmenin (O1 ve O6) oda temizliği çalışanı, çamaşırhane çalışanı tedarikinde yoğunlukla faydalandığı bu sebeple de en çok bütçenin bu alana ayrıldığı görölmektedir.

Teknik servis alanında bütçesinin çoğunluğu ayıran O2 ve O8 işletmeleridir. O2 işletmesi sebebinin her sezon başlangıcında büyümek ve yenilenmek gerekliliği içinde olduklarını bu yüzden de en çok maliyetin bu alan olduğunu ve bu alanın uzmanlık gerektirdiğini belirtmiştir. O8 işletmesi de işletmenin uzun yıllardır hizmet veren bir işletme olmasından dolayı oturmuş bir teknik düzenin olduğunu. Ekipmanların düzenli periyodik bakımlarının olduğunu ve bunların da yoğunluğa sebep olduğunu söylemiştir. Alanında uzmanlarla çalışmak hem işletmenin teknik yapısı hem de işletmenin ana faaliyetlerine odaklanması için gerekli görölmektedir.

Satış ve pazarlama faaliyetlerinde bütçesinin çoğunluğunu ayıran iki işletme (O15 ve O20) acente ve sosyal medya reklamları, hizmet pazarlama gibi süreçlerin yönetimini profesyonellere devretmek istedikleri için ve işletme reklam planına önem verdikleri için bu alana yönelmektedir.

Diğer üç alana (Güvenlik, Asansör Bakım ve İlaçlama) bütçelerinin çoğunluğunu ayıran işletmeler neden belirtmemişlerdir.

DKK'nın yönetimsel açıdan iş yüküne nasıl bir etkisi var?

İşletmelere dış kaynak kullanımında iş yüküne etkilerinin neler olduğu sorulmuş ve aşağıdaki Tablo 14'teki veriler elde edilmiştir.

Tablo 14

DKK'nın Yönetimsel İş Yüküne Etkisi

<i>İş Yüküne Etkisi</i>	<i>İşletme Sayısı</i>	<i>%</i>
Artıyor	7	36,84
Azalıyor	10	52,63
Etkisi Olmuyor	3	15,79

Tabloya göre işletmelerin çoğunluğu iş yükünü azalttığını belirtmiştir. Bu işletmelerin azalmasının sebepleri arasında O7 işletmesi butik bir işletmedir ve yönetim sürecinin zaten zor değildir. O10 işletmesi DKK firması ile belirli bir sözleşmenin var olduğu ve onu uygulamak zorunda olduğunu, işletmenin tek yükünün kontrol olduğunu ancak bunun da iş yükünü arttırmadığını belirtmiştir. O12 ve O13 işletmeleri DKK firmasında tüm süreci yöneten yöneticilerin olduğunu ve işletmeye sadece kontrol etme kısmı kaldığını bunun da iş yüküne bir etkisinin olmadığını söylemiştir. Risk ve sorumluluk paylaşımı sebebiyle yönetimsel iş yükü azalmaktadır. O14 işletmesi DKK uygulana faaliyette firma çalışanlarının firma aracılığıyla gelmesi ayrıca bir personel arayışına girilmediği için iş yükü azalıyor demiştir. O15 işletmesi için iş yükü hafiflemektedir ve bununla da ana faaliyete odaklanma artmaktadır ve uzmanlaşmaya daha fazla zaman ayrılabilir. O17 işletmesi için de iş yükü azalmaktadır. Azalmasını ön gördükleri için tedarikçiye gittiklerini belirtmişlerdir. Ama tedarikçi seçiminin doğru olması önemlidir bu da iyi bir referans ile karşılanmaktadır. Son olarak O20 işletmesi de azalttığı görüşündedir. Profesyonel ve doğru tedarikçi seçimi yapılırsa azalttığını vurgulamıştır. Tedarikçinin somut ve net verilerle gelmesinin öncelikli neden olduğunu söylemiştir çünkü bu verileri analiz etmek işletme için daha az iş yükü demektir. Eğer DKK uygulanan faaliyet iç kaynak ile sağlansaydı verileri toplayıp, karşılaştırıp, analiz etmek zaman alır ve iş yükü arttırıcı olduğunu belirtmiştir.

Yönetimsel iş yükünü arttırdığını söyleyen 7 işletme de kontrol ve denetim artması sebebiyle iş yükünün de bunlar doğru orantılı olarak arttığını belirtmişlerdir.

Etkisinin olmadığını söyleyen işletmelerin ikisi (O3 ve O4) zaten bir iş yükü olduğunu bu sebeple DKK uygulansa da uygulanmasa da bu iş yükünün devam ettiğini söylemişlerdir. Bu yüzden herhangi bir etkisinin olduğunu görmemektedirler.

İşletmenizde Pandemi öncesi DKK ile Pandemi sonrası DKK nasıl bir farklılık yarattı? Üç ayrı süreçte (Eski normal, Tam kapanma, Yeni normal) faaliyetler bazında hangi faaliyet alanlarında etkileri oldu? Bu üç ayrı süreçte (Eski normal, Tam kapanma, Yeni normal) DKK'dan faydalandığınız departman veya faaliyetlerde oluşan farklılıkların nedeni nedir?

Çalışmanın en önemli bölümlerinden birini oluşturan bu soruda, Pandemi döneminden en çok etkilenen sektör olan turizm sektörüne etkilerinin hem genel anlamda neler olduğu hem de dış kaynak kullanımının değişkenlik gösterip göstermediği, farklılık oluştuysa farklılığın sebebinin ne olduğu incelenip analiz edilmek istenmiştir.

Pandemi önceki DKK uygulaması ile Pandemi sonrası DKK uygulamasındaki farklılıkların işletmelerin verdikleri yanıtlara ilişkin analizi Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15

Pandemi Önceki DKK ile Pandemi Sonrası DKK Farkı

Kodu	Fark	Faaliyet Alanı		Neden
		<i>Pandemi Öncesi</i>	<i>Pandemi Sonrası</i>	
O1	Arttı	Güvenlik, Ek Hizmetler	Odalar, Yiyecek-İçecek, Güvenlik, Eğlence Hizmetleri	Sezon ortasında otel açılışı olması, İşletmenin 1 yıl kapalı olması, Sürecin henüz oturmamış olması
O2	Arttı	Eğlence Hizmetleri	Odalar, Yiyecek-İçecek, Eğlence Hizmetleri, Ek Hizmetler	Tam kapanma döneminde sektör çalışanlarının sektör değiştirmiş olması Sürecin belirsiz olması, Yeni (Pandemi) kuralların gelmesi (Maske-Mesafe-Hijyen), Maliyet Artışları, Personel temin etme zorluğu
O3	Azaldı	Ek Hizmetler, Yiyecek-İçecek, Eğlence Hizmetleri, Misafir İlişkileri	Ek Hizmetler, Yiyecek-İçecek, Eğlence Hizmetleri	Sürecin belirsiz olması, Tedbirlerin artmış olması (Maske-Mesafe-Hijyen), Kapanmalar sebebiyle turist sayısının azalmış olması
O4	Azaldı	Ek Hizmetler, Yiyecek-İçecek, Eğlence Hizmetleri, Misafir İlişkileri	Ek Hizmetler, Yiyecek-İçecek, Eğlence Hizmetleri	Sürecin belirsiz olması, Tedbirlerin artmış olması (Maske-Mesafe-Hijyen), Kapanmalar sebebiyle turist sayısının azalmış olması
O6	Azaldı	Odalar, Yiyecek-İçecek, Ek Hizmetler, Eğlence Hizmetleri, Satış Pazarlama, Personel Servisi	Odalar, Yiyecek-İçecek, Ek Hizmetler, Eğlence Hizmetleri, Satış Pazarlama	Sürecin belirsiz olması, Personel sayısının az olması
O7	-	-	-	Pandemi döneminde açılmış olan bir işletmedir. Beklentiler karşılanmamıştır.
O8	Arttı	Bilgi İşlem, Odalar, Teknik Servis, İnsan Kaynakları, Eğlence Hizmetler, Ek Hizmetler	Bilgi İşlem, Odalar, Teknik Servis, İnsan Kaynakları, Eğlence Hizmetler, Ek Hizmetler, Satın Alma	Satın Alma departmanında değişiklik olmuştur. Bu departmanda tedarikçilerle çalışmak ana faaliyete odaklanmayı sağlamıştır.

Tablo 15 (devam)

O10	Fark Yok	-	-	Sadece maliyet artışının olması
O11	Fark Yok	-	-	İş yükü, personel sayısı ve maliyetin artmış olması, Pandemi kuralları ve sürecin belirsiz Olması
O12	Azaldı	Eğlence Hizmetleri, Odalar, Yiyecek-İçecek, Bilgi İşlem, Ek Hizmetler	Eğlence Hizmetleri, Bilgi İşlem, Ek Hizmetler	Pandemi öncesinde Odalar bölümünde yabancı çalışan çalıştırılması ve yeni normalde yasaklar sebebiyle ve riskli olduğu için yabancı çalışan temin edilememesi Yiyecek-İçecek bölümünde de riskin en aza indirgenmesi, Sürecin belirsiz olması, Temiz ve Güvenilir görünmeyi istemek
O13	Azaldı	Eğlence Hizmetleri, Odalar, Yiyecek-İçecek, Bilgi İşlem, Ek Hizmetler	Eğlence Hizmetleri, Bilgi İşlem, Ek Hizmetler	Pandemi öncesinde Odalar bölümünde yabancı çalışan çalıştırılması ve yeni normalde yasaklar sebebiyle ve riskli olduğu için yabancı çalışan temin edilememesi Yiyecek-İçecek bölümünde de riskin en aza indirgenmesi, Sürecin belirsiz olması, Temiz ve Güvenilir görünmeyi istemek
O14	Fark Yok	-	-	Sadece personel sayısı özellikle banket organizasyonlarında Pandemi kurallarına uyulması gerekliliğinden dolayı artış göstermiştir
O15	Arttı	Satış Pazarlama, Eğlence Hizmetleri, Ek Hizmetler	Satış Pazarlama, Eğlence Hizmetler, Ek Hizmetler, Cankurtaran, Yiyecek-İçecek	Pandemi kuralları sebebiyle personel ihtiyacı arttı, Yasal sertifikasyon süreçleri arttı, Güvenilir tesis görüntüsü oluşturmak istenmesi, Çalışanların sektör değişikliğine gitmesi
O16	Fark Yok	-	-	Pandemi kuralları ve işletmenin konsept değişikliğine gitmiş olması, İş yükü ve Personel ihtiyacı artmış olması, Denetimlerin artmış olması sebebiyle maliyet artışı
O17	Arttı	İnsan Kaynakları, Teknik Servis, Güvenlik, Eğlence Hizmetleri, Ek Hizmetler	Odalar, Yiyecek-İçecek İnsan Kaynakları, Teknik Servis, Satış Pazarlama, Eğlence Hizmetleri, Ek Hizmetler	Odalar ve Yiyecek-İçecek departmanlarında personel yetersizliğinin olması, İnsan Kaynakları ve Teknik Servis bölümleri devam etti ancak pandemi sebebiyle zorunlu eğitimlerin maliyet yüksekliği sebebiyle DKK yolu ile uygulanması, Satış Pazarlama'da dijital kullanımın artmış olması ve çağa ayak uydurmak için çevrimiçi sürece girilmiş olması, acenteler ile çalışarak daha az maliyet ile daha iyi hizmet sunulmasına ve daha doru rekabet

Tablo 15 (devam)

					Ortamı oluşmasının sağlanması, Ek Hizmetler alanında da ilaçlama ve dezenfektasyon
					süreçlerinin artmış olması
O18	Fark Yok	-	-		Pandemi kuralları sebebiyle personel sayısının artmış olması, Pandemik denetimler sebebiyle
					Güvenilirlik sertifikası alabilmek adına bazı faaliyetleri uzman firmalara bırakma gerekliliği
O19	Fark Yok	-	-		Sadece Bilgi İşlem faaliyetinde DKK uygulandığı için, işletme sistemsel süreçlerine devam
					etmiştir ve DKK uygulaması sürmüştür.
O20	Fark Yok	-	-		Belirsiz bir dönem olması, Yurtdışı kapıların bir kapalı bir açık olması, Personellerin sektör değişikliğine gitmiş olması ve bu yüzden personel temini zorlaşmıştır
					Maliyetlerin artmış olması
O21	Fark Yok	-	-		Sadece Bilgi İşlem faaliyetinde DKK uygulandığı için, işletme sistemsel süreçlerine devam
					etmiştir ve DKK uygulaması sürmüştür.

Tabloda da görüldüğü gibi Pandemi süreci dış kaynak kullanımında artış veya azalış da göstermiş olsa, sürecin belirsiz olması, Pandemi kurallarına uygun davranılmasının gerekliliği, Güvenilir Turizm Sertifikası alınması gerekliliği, Tam kapanma döneminde sektör çalışanlarının farklı sektörlere kayması ve bu sebeple kalifiye personel bulunamaması sorunu otel işletmelerini aslında genelinde olumsuz etkilemiştir. Artış gösteren işletmelerin çoğunluğu ana faaliyetlerine odaklanarak iyi bir sezon geçirme amacındadır ve maliyet azaltma düşüncesiyle hareket etmişlerdir. Azalma gösteren işletmeler de Pandemi riskleri ve kuralları sebebiyle ve belirsizlik sebebiyle azalışa gitmiştir. Ancak maliyetleri artış göstermiştir.

DKK otel işletmenizde hizmet kalitenizi nasıl etkiliyor? Eğer tamamen işletme iç kaynağı kullanılsaydı hizmet kaliteniz ve DKK kullanımınız ile kıyasla ne durumda olurdu?

Bu soruyla, çalışma kapsamındaki işletmelerin hizmet kalitesi anlayışlarının belirlenmesi istenmiş ve DKK'nın bu anlayışa etkilerinin neler olduğu incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 16'da işletme sayısına ve yüzdesel oranına göre olumlu ve olumsuz etkilenenler listelenmiştir.

Tablo 16

DKK'nın Hizmet Kalitesine Etkisi

DKK'nın Hizmet Kalitesine Etkisi	İşletme Sayısı	%
Olumsuz Etkiliyor (Azaltıyor)	4	21,05
Olumlu Etkiliyor (Arttırıyor)	16	84,21

Tabloya göre işletmelerin 4 tanesi (O1, O6, O11 ve O17) hizmet kalitelerinin olumsuz etkilendiğini iletmiştir. O1 işletmesi işletme iç kaynağı kullanılsaydı çalışan aidiyet duygusundan kaynaklı daha verimli ve kaliteli hizmet olacağını vurgulamıştır. O6 işletmesi hem olumlu hem olumsuz etkilediği görüşündedir. Ek hizmet alanlarında olumlu etkilediğinin ancak Odalar ve Yiyecek-İçecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine etkisinin olumsuz olduğunu bunun da sebebinin kalifiye elaman temin etmemeleri olduğunu söylemiştir. O11 işletmesi, dış kaynak yerine iç kaynak kullanılmış olsaydı daha kaliteli hizmet sunulabileceğini çünkü DKK firma çalışanlarının kontrol etme sıklığı iş yükünü arttırıyor demiştir. Son olarak O17 işletmesi eğer kendi bünyelerinde sağlansaydı faaliyetin yönetimi kontrol altında

tutulabildiği için daha başarılı ve kaliteli hizmet sunulabilirdi demiştir. Departman bazlı düşünüldüğünde fayda beklentisinden daha yüksek bir fayda sağlanmaktadır. İşletmenin açık olduğu dönemler Yaz dönemi değil de Tüm yıl olsaydı DKK maliyet avantajı sağlamaz ve dezavantaja dönüşürdü ve her faaliyet Türkiye'nin farklı turizm bölgelerindeki gibi otelin kendi iş kaynağında olurdu. Sezonluk işletmeler olunması maliyet avantajı sağlamak amacıyla DKK'ya yönelmeyi gerekli kılmaktadır. Tabi bu şekilde ana faaliyete odaklanma artıyor ve az da olsa hizmet kalitesi olumlu yönde de etkilenebiliyor ancak belirli kontratlara bağlılık sebebiyle işletme müdahalesi azalıyor ve bazı durumlarda müşteri şikâyetleri ortaya çıkabilmektedir.

Yine tabloya göre 16 işletme dış kaynak kullanımının işletmelerinin hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. İşletmelere göre olumlu etkilemesinin nedenleri aşağıda listelenmiştir:

- Sürekli değişime ayak uydurma seçeneği ve inovasyon,(O2)
- Ana faaliyete odaklanabilme (O2, O12, O13, O)
- Monotonluktan çıkma (O2)
- Değer kazanma (O2)
- Alanında uzmanlarla çalışmak (O3, O4, O7, O10, O12, O13, O14, O16, O18, O19, O21)
- Nitelikli çalışan bulmak, yönetmek ve denetlemek süreçlerinin maddi ve manevi kayıp oluşturması, iş yükü avantajı sağlamak (O7, O14, O16, O18)
- Garanti ve bakım sözleşmelerinin uygulanma süreci (O8)
- Verimlilik artışı (O14)
- Kısa vadede hızlı çözüme ulaşmak (O15)
- Maliyet avantajı sağlamak (O16, O20)
- Zaman tasarrufu sağlamak (O20)

Dış kaynak kullanımında bulunduğunuz bölümler dışındaki departman veya faaliyetlerde neden DKK'dan faydalanmıyorsunuz?

Çalışmada dış kaynak kullanımı sorusuna “EVET” yanıtını veren işletmelere sorulan son soru olarak dış kaynak kullanmama nedenlerinin neler olduğu tespit edilmek istenmiştir. Daha önce hangi alanlarda dış kaynak kullanmadıkları tespit

edilen işletmeler bu soruda, nedenlerini; 3 çok önemli, 2 orta derece öneme sahip ve 1 hiç önemli değil şeklinde derecelendirerek tablo üzerinde işaretlemeler yapmışlardır. Bu tabloların analiz edilmesine yönelik değerlendirmeler aşağıdadır. Analiz önem dereesine göre her kullanmama nedeninin işletme sayısı bazlı değerlendirilmesi ile yapılmıştır. Ayrıca yüzdesel oranları da belirtilmiştir.



Tablo 17

Dış Kaynak Kullanmama Nedenlerinin Departman ve İşletme Sayısı Bazlı Önem Dereceleri

Alanlar	Bilgi Güvenliği Kaybedilmesi			Tedarikçi Kontrolünün Kaybedilmesi			Uzun Vadede Sabit Getiri Dönüşmesi			Nitelikli Çalışanların Kaybedilmesi ve Çalışanlara Olumsuz Etkisi			Beklenen Maliyet Faydasının Oluşmaması			Kalitenin Düşüşü ve Müşteri Tepliliğinin Uygulanamaması			Hatalı DKK Kararı Zamanında Yapılan Sözleşmedeki Hukuki Boşlukların Girmesi			Tedarikçinin Pazara Girmesi			Örgütsel Çatışma Durumu		
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Önem Derecesi	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Odalar	6	-	-	1	5	1	-	2	3	6	2	1	2	-	5	7	-	-	4	1	2	-	4	3	-	4	3
Yiyecek-İçecek	4	-	-	1	2	1	-	3	1	3	1	-	3	-	1	4	-	-	2	-	2	-	3	1	-	1	3
İnsan Kaynakları	16	-	-	3	3	10	4	6	6	9	4	3	7	2	7	6	-	10	11	3	2	10	3	3	10	3	3
Teknik Hizmetler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Satış ve Pazarlama	12	-	-	4	7	1	5	4	3	12	-	-	7	3	2	8	1	3	6	4	2	3	7	2	5	5	2
Güvenlik	11	-	-	2	6	3	1	7	3	9	1	1	5	4	2	9	-	2	7	3	1	3	5	3	-	2	9
Satın Alma	16	2	1	11	6	2	6	9	4	13	3	3	13	4	2	15	3	1	13	4	2	7	7	5	2	10	7
Muhasebe-Finans	18	-	-	5	4	9	4	7	7	12	4	2	9	2	7	7	3	8	11	4	3	11	4	3	2	6	10
Misafir İlişkileri	7	2	3	4	6	2	1	5	6	7	3	2	4	2	6	10	1	1	4	5	3	3	3	6	-	6	6
Eğlence-Animasyon	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bilgi İşlem	13	-	-	6	4	3	5	3	5	10	1	2	4	5	4	6	6	1	9	1	3	8	1	3	2	6	4
Ek Hizmetler	4	3	2	1	5	3	2	3	4	3	1	5	3	6	-	5	2	2	3	1	5	3	4	2	1	1	7

(3 Çok Önemli, 2 Orta Derece Öneme Sahip, 1 Hiç Önemli Değil)

Tablo incelendiğinde;

Bilgi güvenliğinin kaybedilmesi tüm işletmeler için DKK uygulamadıkları alanlarda çok önemli düzeyde kullanmama nedenidir. Nitelikli çalışanların kaybedilmesi ve çalışanlara olumsuz etkisi, kalitenin düşmesi ve müşteri tepkisi, beklenen maliyet faydasına ulaşılamaması ve hatalı DKK kararı ve zamanında uygulanmaması gibi nedenlerde işletmelerin genelinin DKK uygulamamalarındaki çok önemli nedenleri arasındadır.

Tedarikçinin pazara girmesi işletmelerin genelinde DKK uygulamadıkları alanlarda önem derecesi en düşük olan kullanmama nedenidir.

Örgütsel çatışma durumu da işletmelerin genelinde orta derece önem düzeyinde bir kullanmama nedenidir.

İşletmeler özellikle ana faaliyet alanları sayılabilecek veya gizlilik ve güvenlik gerekliliği olan departmanlarda dış kaynaktan faydalanmamayı tercih etmektedir. Genel olarak da sebeplerinin şirket gizliliği, hukuki süreçler, tedarikçi ile çalışmada kontrol edilmesi zor bir süreç oluşturabilecek departmanlardır.

4.5.2.2 Dış kaynaktan faydalanmayan işletmelerin değerlendirilmesi. Bu bölümde “İşletmenizde dış kaynaktan faydalaniyor musunuz?” sorusuna “HAYIR” yanıtını veren işletmelerin değerlendirilmesine yer verilmiştir. “HAYIR” yanıtını veren yöneticilere neden kullanılmadığına dair soru yöneltilmiştir ve tüm otel departmanları için kullanmama nedenleri önem derecesine göre derecelendirilmesi istenmiştir.

Sadece iki işletme (O5 ve O9) “HAYIR” cevabını vermiştir. Sebep olarak O5 işletmesi aynı bölgede bulunan iki otele daha sahip olduklarını ve işletmelerinin konsepti gereği sakın ve kompakt bir tesis konseptinde olduğunu bu yüzden DKK uygulamasına gerek duymadıklarını iletmiştir. O9 işletmesi ise kullanmama nedenlerinin yönetim kararı olduğunu, tüm süreçlerin ve departmanların şahıs işletme sahibinin kendi bünyesinde olmasını istediğini söylemiştir. Kendilerine verilen tabloda kullanmama sebeplerinin detayına ilişkin analizde,

Bilgi güvenliğinin kaybedilmesi O5 işletmesi için Odalar, Yiyecek-İçecek, Teknik Hizmetler, Misafir İlişkileri, Eğlence Hizmetleri ve Ek Hizmetler alanlarında hiç önemli bir neden değildir. İnsan Kaynakları, Satış Pazarlama, Güvenlik, Satın

Alma ve Bilgi İşlem bölümlerinde çok önemli düzeydedir. O9 işletmesi için tüm faaliyet alanlarında çok önemli düzeydedir.

Tedarikçi kontrolünün kaybedilmesi O5 işletmesi için Odalar, Teknik Hizmetler, Güvenlik, Misafir İlişkiler ve Eğlence Hizmetleri alanlarında hiç önemli değildir. Yiyecek-İçecek ve Ek Hizmetler alanlarında orta derece önem düzeyindedir. Diğer faaliyet alanlarında ise çok önemli bir neden olduğu görülmektedir. O9 işletmesinin tüm faaliyet alanlarında çok önemli bir kullanmama nedenidir.

Uzun vadede sabit getiriye dönüşmesi O5 işletmesinin tüm faaliyet alanlarında hiç önemi olmayan bir nedendir. O9 işletmesi için Ek Hizmetler alanında hiç önemli değilken, Odalar, Yiyecek-İçecek, Satış Pazarlama, Güvenlik ve Bilgi İşlem alanlarında çok önemlidir. Diğer faaliyet alanları için ise orta düzeyde önemlidir.

Nitelikli çalışanların kaybedilmesi ve çalışanlara olumsuz etkisi O5 işletmesinin tüm faaliyetleri için hiç önemli değildir. O9 işletmesi için ise Eh Hizmetler alanında hiç önemli bir neden değilken diğer tüm alanlarda çok önemlidir.

Beklenen maliyet faydasının oluşmaması her iki işletmenin tüm alanları için çok önemli bir uygulanmama nedenidir.

Kalitenin düşmesi ve müşteri tepkisi O5 işletmesinin İnsan Kaynakları, Muhasebe- Finans ve Bilgi İşlem alanlarında hiç önemli bir neden değildir. Teknik Hizmetler ve Satın Alma departmanlarında orta derece önemlidir. Diğer faaliyet alanlarında ise çok önemlidir. O9 işletmesinin ise tüm alanlarında çok önemli bir kullanmama nedenidir.

Hatalı DKK kararı ve zamanında uygulanamaması O5 işletmesinin Güvenlik ve Ek Hizmetler alanlarında çok önemli kullanmama nedenidir. Eğlence Hizmetlerinde ise orta derece önemlidir. İşletmenin kalan tüm alanlarında bu neden hiç önemli değildir. O9 işletmesinin sadece Ek Hizmetler alanında orta derece önemlidir diğer departmanlarında çok önemli bir nedendir.

Yapılan sözleşmedeki hukuki boşluklar O5 işletmesinin bütün departmanları için önemsiz bir nedendir. O9 işletmesi için ise tamamen tüm departmanları için çok önemlidir.

Tedarikçinin pazara girmesi her iki işletmenin de tüm alanları için hiç önemi olmayan bir kullanmama nedenidir.

Örgütsel çatışma durumu O5 işletmesi için Odalar, Yiyecek-İçecek, Eğlence Hizmetleri ve Ek Hizmetler alanlarında çok önemli bir nedendir. İnsan Kaynakları ve Teknik Hizmet faaliyetlerinde orta derece önemlidir. Diğer tüm faaliyet alanlarında hiç önemli bir neden değildir. O9 işletmesi için ise tüm alanlarında çok önemli bir kullanmama nedenidir.



Bölüm 5

Sonuç

İşletmeler temel yeteneklere odaklanarak rekabet avantajı sağlamak, maliyet avantajı elde etmek, risk paylaşımı oluşturmak, Pazara dahil olmak, verimlilik ve kalite artışı sağlamak, yenilikçi görüş ve teknolojik değişimlere ayak uydurmak, bilgi ve becerilerini geliştirmek gibi birçok nedenle dış kaynaktan faydalanmayı seçmektedir. Otel işletmeleri de turizm sektörünün yapı taşıdır. Hizmet çeşitliliği ve yenilikçi görüş arttıkça dış kaynak kullanımı işletmeler nezdinde daha yoğun tercih edilmeye başlanmıştır.

Türkiye iklimi, doğası ve bulunduğu coğrafi konumu gereği turizm sektörünün deniz-kum-güneş kategorisinde dünyanın önde gelen destinasyonlarından birisidir. Kuşadası ise Türkiye'nin çok eski turistik yerleşim yerlerinden olan, şimdilerde bünyesinde daha çok yerli turisti ağırlayan deniz-kum-güneş turizmi bölgelerinden birisidir. Son dönemde tüm yıl açık olan tesislerin artmasıyla sadece yaz turizmine değil, kışın da sağlık turizmine yönelen tesisleriyle ön plandadır. İşletmelerin normal şartlarda yılın tüm dönemlerinde hareketli zamanlar geçirdiği bilinmektedir. Ancak araştırmanın da içeriğinde yer alan Pandemi döneminin en çok etkilediği sektör turizm sektörü olmuştur. Bu sebeple birçok bölge gibi Kuşadası da son dönemlerde sektör beklentilerini karşılayamamıştır. Çalışmada ele alınmış olan dış kaynak kullanımı otel işletmeleri için bir stratejik karardır. Bu çalışmayla hem Kuşadası bölgesindeki otel işletmelerinde dış kaynak kullanım düzeyi ve buna bağlı süreçler araştırılmak istenmiş hem de Pandemi döneminin etkilerinin neler olduğu bilinmek istenmiştir.

Kuşadası'nda 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışma, otel işletmelerinin dış kaynak kullanım düzeylerini, tercih etme ve etmeme nedenleri, kullandıkları alanlar, dış kaynak kullanımının işletme içerisindeki bir çok sürece etkisinin neler olduğu gibi sorulara yanıtlar aranmıştır. Araştırma ve uygulama sonucunda 21 otel işletmesi ile görüşme sağlanmış ve 19 işletmenin dış kaynak kullandığı görülmüştür. Bölgedeki otellerin dış kaynak kullanım alanlarının çok da çeşitli olmadığı görülmüştür. Genel olarak Eğlence Hizmetleri, Ek Hizmet faaliyetlerinin çoğu, Yiyecek-İçecek Hizmetlerinin banket faaliyetleri, Odalar alanının Çamaşırhane ve Oda Temizliği

faaliyetleri, Bilgi İşlem, Teknik Hizmetler, Güvenlik ve Satış Pazarlama alanlarında dış kaynak kullandıkları görülmüştür.

Dış kaynaktan faydalanan işletmelerin, faydalanma sebepleri arasında en önemli nedenler, maliyet avantajı, kalite artışı ve verimlilik artışı istemeleridir.

Dış kaynak kullanımının müşterilere etkisi incelendiğinde işletmelerin çoğunluğu olumlu etkilerinin ve hem memnuniyet hem müşteri sayısında bir artış olduğunu, bir kısmı olumsuz etkilerinin olduğunu diğer bir kısmı da olumlu ya da olumsuz hiçbir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Çalışanların ise yine bir çoğunluğu olumlu yönde etkilerinin olduğunu ve çalışanların aidiyet duygularını artırdığını, ayrı çoğunluk etkisinin olmadığını, azınlığa kalan bir kısmın ise olumsuz etkilerinin olduğunu ve çalışanların hem aidiyetlerinde hem de motivasyonlarında bir azalışa sebep olduğunu belirtmiştir. DKK firma çalışanlarının algı ve tutumları incelendiğinde de işletmelerin yine çoğunluğunun firma çalışanlarında aidiyet duygusunun oluştuğunu ve işletmeye karşı algı ve tutumlarının olumlu yönde olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında dış kaynak kullanımı çalışan - çalışan ilişkilerinde ve çalışan - müşteri ilişkilerinde de olumlu yönde bir etki yaratmaktadır.

İşletmelere dış kaynak kullanımını kesinlikle tercih etmeyecekleri faaliyetler sorulduğunda, işletmelerin çoğunluğunun Muhasebe-Finans, Satın Alma, Ek Hizmetler kapsamında Kıymetli Eşya Kasası kiralama tedariki ve İnsan Kaynakları alanlarında dış kaynak kullanmayı tercih etmeyecekleri belirlenmiştir. Bu alanlarda tercih edilmesini istememeleri sebepleri olarak da işletme gizliliği ve bilgi güvenliliği olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmelerin dış kaynak kullandıkları departmanlarda çalışan sayıları ile işletmenin toplam çalışan sayısının yüzdesel oranının %5 ile %10 arasında değiştiği görülmektedir. İşletmeler bu oranların değişkenlik göstermesinin dönemselliğe bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Dış kaynak kullanımında tedarikçi ile yapılan anlaşmalarda veya tedarikçi arayışına girildiğinde nelere dikkat edildiğine dair yapılan araştırmada işletmelerin çoğunluğu tedarikçi firmanın referansına, uygulana fiyat politikasına ve profesyonelliklerine yani alanlarındaki uzmanlıklarına dikkat ettiklerini iletmiştir. Uzmanlığın içerisinde belge ve sertifikalara sahiplik önemlidir demişlerdir.

Bütçe çalışmaları kapsamında işletmelere dış kaynak kullandıkları alanlarda en çok bütçenin hani alan veya alanlara ayrıldığı sorulmuş ve gelen yanıtlarda Eğlence Hizmetleri alanına ayrıldığı görülmüştür.

Dış kaynak kullanımının yönetimin, yönetsel iş yüküne etkisinin ne oranda olduğu sorulmuştur. İşletmelerin çoğunluğu iş yükünü azalttığını belirtmiştir. Arttırdığını söyleyen işletmeler kontrolün ve çalışan denetiminin artması sebebiyle iş yükünün de arttığını belirtmişlerdir. Bir kısım işletme de iş yüküne olumlu veya olumsuz hiçbir etkisinin olmadığını iletmişlerdir.

Çalışmanın farklı oluşuna katkı sağlayan ve araştırma konusuna dahil edilen Pandemi dönemi, sektör bazında en çok etkilediği turizm sektöründe dış kaynak kullanımında da belirli sebepler ile azalışlara ve artışlara sebep olmuştur. İşletmelerin çoğunluk kısmı Pandemi öncesi ve Pandemi sonrası dış kaynak kullanım oranlarında veya alanlarında bir fark olmadığını, bir kısım ve yine aynı oranda diğer kısım arttığını ve azaldığını belirtmişlerdir. Farklılık oluşan işletmeler sebep olarak çoğunlukla, sürecin belirsiz olması, Pandemi kurallarına uygun davranılmasının gerekliliği, “Güvenilir Turizm Sertifikası” alınmasının zorunluluğu, tam kapanma sebebiyle sektör çalışanlarının farklı sektörlere geçmesi ve bu sebeple kalifiye personel bulunamamasıdır. İşletmelerin hepsi dış kaynak kullanım oranını azaltmış da olsa arttırmış da olsa kesinlikle bir maliyet artışı oluşturduğunu ve dönemsel beklentinin karşılanamadığını belirtmişlerdir.

Dış kaynak kullanımının işletmenin hizmet kalitesini nasıl etkilediği sorulduğunda da işletmelerin çoğunluğu olumlu etkilediğini ve hizmet kalitesinde artış yarattığını söylemiştir. Çünkü alanında uzman ve kalifiye personeller çalışmak ve işletme olarak ana faaliyetlere odaklanmak müşteri memnuniyeti oluşturmaktadır. İç kaynak kullanılsaydı bu kalitede hizmet sunulamayacağını ve iş yükünün artması sebebiyle hizmet kalitesinin de düşeceğini belirtmişlerdir. İşletmelerin bir kısmı ise olumsuz etkisinin olduğunu ve hizmet kalitelerinin azaldığını söylemiştir. Sebebi olarak da dış kaynak firma çalışanlarının aidiyet duygularının oluşmamış olması olarak göstermişlerdir.

Çalışmada dış kaynak kullanımında faydalanan işletmelere sorulan son soru, kullanmadıkları alanlarda kullanmama nedenlerinin neler olduğu sorulmuş ve önem derecesine göre belirtmeleri istenmiştir. Bilgi güvenliğinin kaybedilmesi, Tedarikçi

kontrolünün kaybedilmesi ve Örgütsel çatışma durumu gibi nedenler bir çok işletme için öncelikli ve önemli nedenler olduğu görülmüştür. Diğer kullanmama nedenleri işletmelerin bazıları için orta derece önemliyken bazıları için hiç önemli değildir. Özellikle işletmelerin temel ve tamamlayıcı faaliyet alanlarında dış kaynak kullanmadıkları ve kullanmama sebepleri olarak da bilgi güvenliği ve gizlilik sebebiyle olduklarını iletmişlerdir. Nitelikli çalışanların kaybedilmesi ve çalışanlara olumsuz etkisi ile Kalitenin düşmesi ve müşteri tepkisi de kullanmama nedenleri arasında öncelikli nedenler arasındadır.

Son olarak dış kaynak kullanımında faydalanıp faydalanılmadığına dair soruya kullanmadıklarını belirten işletmelere de neden kullanmadıkları sorulmuştur. Yine benzer kullanmama nedenleri ortaya çıkmıştır ancak işletmelerin bir tanesi öncelikli sebep olarak literatürden farklı özel bir sebep belirtmiştir. Küçük ölçekli bir işletme oldukları ve koseptleri gereği tercih etmediklerini belirtmiştir. Diğer bir işletme de yine literatürden farklı olarak işletmeye özel bir sebep belirtmiştir ve bunun patron işletmesi olması sebebiyle yönetim kararı olduğunu iletmiştir.

Yapılan araştırmanın bütününde Kuşadası bölgesindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin dış kaynak kullanımında aslında çok da bilinçli olmadıklarını ve sağladığı avantaj veya dezavantajları aslında analiz edemedikleri görülmüştür. Ayrıca özellikle şahıs işletmelerinin yönetim bazlı bazı katı kuralları aşamadıkları görülmektedir. Özellikle yaş ve deneyim ile de orantılı olan dış kaynak kullanım stratejisinin bilinmesi belirli stratejik yönetim eğitimleri ile desteklenebilir. İşletmelerin tedarikçi ile çalışmasında daha çok gelişim ve profesyonellik kazanma gibi konulara odaklanıp olası sakıncalarını göz ardı edip bu yönde adımlar atmaları sağlanabilir. Türkiye'nin turizm sektöründe daha kaliteli bir hizmet sunabilmesi için dış kaynak kullanımının uygulanması gibi yönetim stratejilerini benimsemeleri gerekmektedir. Daha kalifiye alanında daha uzmanlarla çalışılması hem hizmet kalitesini, hem müşteri memnuniyetini hem de çalışan aidiyetin ve verimini artırır niteliktedir. Ayrıca yine dijital dönüşümlerin çok yükseldiği bu dönemde teknolojiye ayak uydurabilmek ve işletmeye yenilikçi görüş ve hizmet katabilmek için uzman tedarikçi firmalar çalışmak işletmelere fayda sağlayacaktır. Ki Pandemi dönemi teknolojik anlamda Türkiye'de kısa vadede oluşan bir devrim yaratmıştır. Bu gibi olası dönemlerle de daha kolay başa çıkabilmek adına doğru kararlarla doğru adımlara oluşturulan stratejiler belirlenmelidir. İşletmeler fiyat politikası

veya maliyetten çok gelişime ve yeniliğe odaklanmalıdır ki uzun vadede kaliteli ve verimli bir sektör elde edilebilsin.



KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Andrew, W. and Schmidgall, R. (1993). *Financial Management For The Hospitality Industry*. Michigan: AH&MA.

Aktan, C.C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası).

Aktan, C.C. (1999), *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Değişim Mühendisliğinin Temel Boyutları*. İstanbul: TUGİAD Yayınları.

Bakan, İ. (2004). *Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Bakan, İ. vd. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Barutçugil, S. İ. (1984). *Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Behan, K. and Holmes, D. (1990). *Understanding Information Technology*. (s.95,96). New York: Prentice Hall.

Budak, G. ve Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Burnes, B. ve Anastasiadis, A. (2003), *Supply Chain Management "Dış Kaynak Kullanımı: Bir Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması"* (Cilt 8).

Clark vd., 2000

Collins, G.R. and Malik, T. (1999). *Hospitality Information Technology*. Dubuque. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company

Denizer, D. vd. (1995). *Otel İşletmeciliği*. N. Kozak (Ed/Eds). *Kavramlar-Uygulamalar*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Efil, İ. (1987). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Örnek Kitabevi

- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi, "Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları Ve Yeni Yönetim Teknikleri"*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Ellis 1995
- Emeksiz, M.ve Yolal, M. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Ön büro Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eren, E. (1987). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: Bayrak Matbaacılık.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ersen, H. (2003). *Topyekün Mükemmeleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. İstanbul: Maestro Yayın.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göksel, B. (1985). *"Turizmin Tarihi ve Türkler"*, *Turizm Yıllığı*. Bursa.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin Group.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (1997). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. USA: West Publishing Company.
- Imai, M. (1994). *Kaizen*. İstanbul: Onk Ajans.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi
- İçöz, O. ve Kozak, N. (2002). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İlter, H. M. (2002). *Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Karlöf, B. *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri 'Key Business Concepts'*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık
- Kozak, M. (1998). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kozak, M. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar*.

- Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. (2006). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N. vd. (2002). Otel İşletmeleri. N. Kozak (Ed/Eds). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Beta Yayınları.
- Kozak, N. vd. (2002). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, A. (2010). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Lamminmaki, D. (2005). Why Do Hotels Outsource? An Investigation Using Asset Specificity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. (Vols.17) (s. 516–528).
- Leslie, D. and Sigala, M. (2005). *International Cultural Tourism: management, implications and cases*. UK: Published by Elsevier Ltd.
- Mason, P. (2017). *Tourism Impacts, Planning and Management*. New York: Published by Routledge.
- Medlik, B. (1972). *Profile of Hotel and Catering Industry*. London: Heineman,.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.İ.
- Oral, S. (2001). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Öğüt, A., Güleş, H. K. ve Çetinkaya, A.Ş. (2003). *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim; Enformatik Bir Bakış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi*. İstanbul: Mega Ajans.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Özkan, I. Ve Süar, T. (1994). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Punto Yayıncılık.
- Özgener, Ş. (2004). *Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2013). *Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Šeba, M.G. (2018). *Positive and Negative Aspects of Outsourcing*.

Spink, J. (1994). *Leisure and the Environmetnt*. UK: Elsevier Science & Technology Books. <https://www.intechopen.com/chapters/59784> adresinden edinilmiştir.

Stefanelli, (1997).

Şener, B. (2007). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tavmergen, İ.P. ve Meriç P.Ö. (2002). *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Yayınevi

Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Veal, (1994).

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

2. Süreli Yayınlar

Abu-Jarad, I.Y., Yusof, N. and Nikbin, D. (2010). A Rewiew Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*. Centre for Promoting Ideas, USA. 1(3),26-46. [International Journal of Business and Social Science \(ijbssnet.com\)](http://www.ijbssnet.com) adresinden edinilmiştir.

Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(2), 167-193.

Akmeşe, H., Eren, T., Aras, S. ve Damar, E. (2017). Outsourcing Practices in Hospitality Industry (Konaklama Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı). *Journal of Social and Humanities Science Research*. 4(15), 2137-2142.

Akova, O. ve Taşkiran, E. (2007). Employee Motivation in Organizations Using Outsourcing: An Investigation in 5-Star Hotels in Istanbul. *Öneri Dergisi*. 7(28), 59-72.

- Altunay, E., Oral, G. Ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya University Journal Of Education*, 4(1), 62-80.
- Arslan, Ö.E. ve Yumurtacı Aydoğmuş, H. (2020). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: TOPSIS Yöntemi ile Bir Uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. (4), 463-477.
- Aydınlı, F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aydoğdu, G. (2017). *Dış kaynak kullanımının küçük ve büyük ölçekli işletmeler üzerine etkisi yüksek lisans tezi*. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baba, H. (2019). The Impact of Cost- Driven Strategic Outsourcing on the Organizational Performance of Manufacturing Companies in Nigeria. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*. 3(4), 1-7.
- Corbett, . F. and Associates. (2004). Küresel Dış Kaynak Kullanım Pazarı. *Outsourcing Dergisi*. (3), 36-40.
- Corbett, M. F. & Associates. (2004). Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda Başarılı Uygulamalar. *Outsourcing Dergisi*. (3), 12-13.
- Çalık İ. (2009). “*Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı*”, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çatı, K., Çömlekçi, İ. ve Zengin, E. (2015). Dış Kaynak Kullanımının İşletme Finansal Performansına Etkisi: Düzce İli İmalat Sanayisinde KOBİ Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 17(28), 56-67.
- Çevik E. (2006). “*Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik*” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çevirgen, A. (2009). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Ege Akademik Bakış*. 9(4), 1341-1355.
- Çoban O. ve Tutkun O. (2004). “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, *Outsourcing Dergisi*. 1(2), 36 - 40.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Embleton, P. R. and Wright, P.C. (1998). A Practical Guide to Successful Outsourcing. *Empowerment In Organizations*. 6(3), 94-106.
- Espino-Rodriguez, T. F. and Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels from Resource-Based View: An Empirical Study. *International Journal of Tourism Research*. 7, 35-47.
- Espino-Rodriguez, T. F. and Lai, P. C. (2014). Activity Outsourcing and Competitive Strategy in the Hotel Industry. The Moderator Role of Asset Specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.
- Espino-Rodriguez, T. F. and Padrón Robaina V. (2004). Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 287-306.
- Espino-Rodriguez, T. F. and Padrón Robaina V. (2005). A Resource-Based View of Outsourcing and Its Implications for Organizational Performance in the Hotel Sector. *Tourism Management*, 26, 707-721.
- Espino-Rodriguez, T. F. and Padrón Robaina V. (2005). The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector. *The Service Industries Jour(nal)*. 25 (5), 689-708.
- Espino-Rodriguez, T.F., Lai, P.C. & Baum T. (2008). Asset Specificity in Make or Buy Decisions for Service Operations: An Empirical Application in Scottish Hotel Sector. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (1), 111-133.
- Gençyılmaz G. ve Zaim S. (2000). “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 29(1), 119-138.
- Gilley, K. M., Charles R. Greer and Abdsl A. R.. (2004). Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*. 57, 232-240.
- Güçlütürk G. (2010). “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek İçecek Departmanlarında Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Hiamey, S.E. and Amenumey, E.K. (2013). Exploring Service Outsourcing in 3-5 Star Hotels in the Accra Metropolis of Ghana. *Tourism Management Perspectives*. 8, 9-17 [Exploring service outsourcing in 3–5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana - ScienceDirect](#) adresinden edinilmiştir.
- Süzer, H. D. (2004). Outsourcing’in Yıldızı Parlıyor. *Siemens Business Service Digital*. (12), 6-10.

- İsfendiyaroğlu H. (2002) “Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kakabadse A. and Kakabadse N. (2002). “Trends in Outsourcing Contrasting Usa And Europe”. *European Management Journal*. 20(2), 189 - 198.
- Kakabadse A. ve Kakabadse N. (2005). “Outsourcing Current and Future Trends”, *Thunderbird International Business Review*. 47(2), 183 – 204.
- Kanzur, O. (2017). “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaş, Y.E. (2012). “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya’da Faaliyette Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(21), 185-199.
- Kesgin M. (2005). “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, Antalya.
- Kigwe, R.B. and Maina, R. (2018). Effect of Outsourcing on Organisation Performance among Commercial Banks in Mombasa Country, Kenya. *International Journal of Contemporary Aspects in Strategic Management (IJCASM)*. 2(1), 268-279.
- Konaklıoğlu, E. ve Atar, A. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Otel İşletmelerinin Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 4(2), 6-19.
- Korkmaz, E. (2006). “Otel İşletmelerinin Yiyecek - İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği ile Değerlendirilmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Lam, T. and Han, M. X. J. (2005). A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China. *Hospitality Management*. 24, 41-56.
- Lavrance, L. and Venkatraman, N. (1992). Determinants of Information Tecnology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis. *Journal of Management Information Systems*. 9(1), 8-24.

- Lazarevic, V. and Matanda, J.M. (2016). Role of Ethical Integration in the Effect of a Service Provider on the Outsourcing Organisation's Reputation – A Structured Abstract. In: Campbell C. and Ma J. (eds) Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24184-5_33 adresinden edinilmiştir.
- Maynard, A.B. (2004). *Outsourcing-A Primer*. <http://www.reliabilityweb.com/art04/outsourcing/> adresinden edinilmiştir.
- Mimaroglu, B. (2010). "Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri", Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ochieng, J.A. (2012). "An Analysis of Effects of Outsourcing Strategies on Organizational Performance: A Case of the Kenya Revenue Authority". Kenyatta University, Department of Business Administration in the School of Business.
- Olalı, H. (1968). Ege Bölgesi Turizmi ve Turizm İşletmeciliğinin Mevsimlik Karakteri. *İ.T.B.F., Turizm Endüstrisi yayınları*. (6), 227-252. İzmir Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir.
- Özalp, F. (2000). *Türkiye 'de Otel Olarak Yeniden İşlevlendirilen Kervansarayların İç Mimari ve Çevre Tasarımı Açısından İrdelenmesi Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdoğan O. N. (2006). "Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri", *Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Pelit E. (2007). "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel işletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme". *MPM Verimlilik Dergisi*. (3), 25 – 40.
- Philps, P.A. (1996). Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sector: Results of an Exploratory Study. *International Journal Hospitality Management*. 15(4), 347-362.
- Poutvaara, P. ve Jordahl, H. (2020). Public sector outsourcing The desirability of outsourcing the provision of public services depends on their characteristics and market conditions. *IZA World of Labor*. <https://wol.iza.org/uploads/articles/555/pdfs/public-sector-outsourcing.pdf?v=1> adresinden edinilmiştir.
- Popo, L. and Zenger, T. (1998). Testing Alternative Theories Of The Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, And Measurement Explanations For Make-Or-Buy Decisions In Information Services. *Strategic Management*

Journal. 19, 853-877.

Rodriguez- E. T. F and Padron-Robaina V. (2005). The Management Perception Of The Strategic Outsourcing Of Services: An Emprical Examination in The Hotel Sector. *The Service Industries Journal*. 25(5), 689–708.

Rodriguez- E. T. F and Padron-Robaina V. (2005). A Resource-Based View of Outsourcing and Its Implications for oOrganizational Performance in the Hotel Sector. *Tourism Management*. 26, 707-721. [Tourism Management - Journal - Elsevier](#) adresinden edinilmiştir.

Solak, M. (2002), “*Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Spencer, . S., Dale S.R. and Patricia J.D.. (1994). JIT Systems and External Logistic Suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*. 14(6), 60-74

Şahin, B. (2005). “*İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*”, *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Tetik, N. ve Ören E. (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (34), 74-86.

Turgut, H. (2012). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Başarısının Ortaklık Kalitesine Etkisi. *Nevşehir Üniversitesi Ulusal Meslek Yüksekokulları Çalıştayı ve Öğrenci Sempozyumu*.

Türksoy S.S. ve Türksoy A. (2007). 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), 83-104.

Yıldıztekin, A. (2004) Outsourcing’ın Vazgeçilemediği Sektörü: Lojistik,. *Outsourcing Dergisi*. (3), 18-19.

Yılmaz, A. (2017). Dış Kaynak Kullanılarak Sağlanan Hizmetlerin Bina/Tesis Yönetim Performansı Üzerine Etkisi: Bir Ölçek Geliştirme ve Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. *International Journal of Management and Administration (IJMA)*. 1(2), 53-70.

Yılmaz, F. (2007). “*İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*”, *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, A. (2004). *Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma*

(Belediyelerde Bir Alan Araştırması). Basılmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yirik, Ş., Erdiç, S.B. ve Göçen, S. (2014). Yöneticilerin Gözünden Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Boyutları ve İşletmeye Olan Finansal Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(2), 197-209.

Zorlu, Ö. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Zöngür, G., Yılmaz, K.G. ve Güngördü, A. (2016). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Ankara İlindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(1), 217-235

3. İnternet Kaynakları

<https://bs-solution.com/en/blog/article/subcontracting-and-outsourcing-what-is-the-difference>

(<https://www.investopedia.com/ask/answers/032415/whats-difference-between-outsourcing-and-subcontracting.asp>)

<https://elsmar.com/elsmarqualityforum/threads/subcontracting-vs-outsourcing-differences.28519/>

<https://wol.iza.org/uploads/articles/555/pdfs/public-sector-outsourcing.pdf?v=1>

<http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.75869>

https://www.researchgate.net/publication/323922827_Outsourcing_Rules_in_the_Public_and_the_Private_Sector

<https://cdn.intechopen.com/pdfs/59784.pdf>

https://www.academia.edu/14890724/Comparison_of_the_outsourcing_by_private_and_public_organisation_Czech_and_Slovak_experience

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598540310490116/full/html>

<https://doi.org/10.1108/13598540310490116>

<http://www.reliabilityweb.com/art04/outourcing>

<http://www.outsourcingtr.com/>

<http://www.ozyazılım.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanat-şebeke.htm>

<http://www.kobifinans.com/>

https://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgi_sistemi

http://www.offshoreexperts.com/index.cfm/fa/home.outsourcing_definition/term/request_for_proposal

<http://www.keys.com.tr/>

<http://www.salesfocusinc.com/sales-outsourcing>

<https://magazine.trivago.com.tr/7-yildizli-oteller/>

<https://dergipark.org.tr/tr/>

http://www.isguc.org/değişim_yonetimi.php

<https://www.academia.edu/>

<http://www.e-cozumevi.com/Stratejik-Outsourcing.htm>

http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm

http://www.adaptioins.com/services/Adaptis_OutsourcingProcess.pdf

http://www.adaptisine.com/services/Adaptis_Outsourcing.pdf

[International Journal of Business and Social Science \(ijbssnet.com\)](http://www.ijbssnet.com)

[Exploring service outsourcing in 3–5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana - ScienceDirect](http://www.sciencedirect.com)

[ScienceDirect.com | Science, health and medical journals, full text articles and books.](http://www.sciencedirect.com)

<https://link.springer.com/>