

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

FETHİYE BÖLGESİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ
KAYNAK KULLANIMINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan:

Uğur ZILLI
25-01-412372

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Füsun İSTANBULLU DİNÇER

İstanbul – 2010



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **TURİZM İŞLETMECİLİĞİ** Anabilim Dalında **2501412372** numaralı **UĞUR ZILLI'nın** hazırladığı **“FETHİYE BÖLGESİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI”** konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **13.07.2010 Salı** günü saat **10.00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin *Kabul*'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER	<i>Kabul</i>	<i>[Signature]</i>
DOÇ.DR.İSMAİL KIZILIRMAK	<i>Kabul</i>	<i>[Signature]</i>
YRD.DOÇ.DR.ŞEHNAZ DEMİRKOL	<i>Kabul</i>	<i>[Signature]</i>
YRD.DOÇ.DR.SELMAN YILMAZ	<i>Kabul</i>	<i>[Signature]</i>
YRD.DOÇ.DR.SUNA MUĞAN ERTUĞRAL	<i>Kabul</i>	<i>[Signature]</i>

ÖZET

“Fethiye bölgesi konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımına yönelik bir alan araştırması” isimli yüksek lisans tez çalışmamın amacı dış kaynak kullanma uygulamasının işletmeler üzerindeki etkilerinin incelenmesi, sürecin işletmelerin yapısına ve faaliyetlerine uygulanması, bu uygulama esnasında dikkat edilmesi gereken kritik noktaların belirlenmesidir. Güncel yönetim uygulamalarından biri olan DKK, temel yetenek kavramı ile yakın ilişkilidir. Genel olarak DKK ve temel yetenek kavramları; işletmelerin en iyi yaptıkları faaliyetleri belirleyip bu faaliyetler üzerinde yoğunlaşmalarını, geriye kalan diğer bazı faaliyetleri de yapılan anlaşmalar vasıtasıyla tedarikçi işletmelerden temin etmelerini amaçlayan bir uygulamadır.

Çalışmanın birinci bölümünde dış kaynak kullanma kavramının ortaya çıkışı, kullanılma nedenleri, diğer yönetim kavramları ve teknikleriyle ilişkisi irdelenmiştir. İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı kavramı, gelişim ve önemine değinilmiştir. Çalışmanın 3. bölümünde ise Fethiye bölgesinde bir uygulama ile konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanma uygulamalarını kullanıp kullanmadıkları, bu uygulamaya bakış açılarının hangi yönde olduğu, mevcut uygulamalar var ise etkilerinin işletme üzerindeki sonuçlarının değerlendirilmesi kapsam olarak belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerde görev yapan üst düzey yöneticilerinin uygulama hakkındaki düşünceleri de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda Fethiye bölgesi konaklama işletmelerinin DKK uygulamalarına yoğun olarak başvurmadıkları, fakat DKK uygulamaları ile ilgili bilgi sahibi oldukları ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmeleri dış kaynak kullanma uygulamalarının sektörde gelecekte sıkça kullanılacağını ve bu uygulamanın işletmeye verimlilik, hizmet kalitesi ve karlılık anlamında olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanma (Outsourcing), Tedarikçi, Temel Yetenek, Dış Kaynak Kullanma Süreci, Konaklama işletmeleri

ABSTRACT

" An abstract of the thesis Fethiye accommodation for companies outsourcing their research to a field " The master's thesis, my goal from outside sources to exploit application business impact of the examination, the process of operating the structure and activities implementation, this practice during the need to be considered the critical points to determine. The other showing some management practices, many similarities to the concept of core competence lies in its essence outsourcing's.

In general, the basic skills and concepts outsourcing; business best determine their activity on the concentrations of these activities, while the rest from other activities through agreements obtained from suppliers to business is an application intended.

The first part of the study to benefit from external sources has been mentioned to the concept of hatching of the reasons for use, relationships with other management concepts and techniques are discussed.

In the second part of the accommodation business outsourcing concept, development and importance have been mentioned. Working in the implementation of the accommodation business to benefit from external sources and do not use applications, the application of perspective in which direction the current applications are operating on the impact of the results of the evaluation context is determined as. Also served in senior business managers think about the application was to determine the expressions given. As a result of intensive research applications, as yet outsourcing businesses do not apply, but they are knowledgeable about the application have emerged. Accommodation businesses to benefit from outsourcing practices in the sector in the future, and this application will be used frequently in business efficiency, service quality and profitability within the meaning of and that would have made a positive impact.

Key Words: outsourcing, vendor, core competence, outsourcing process, accommodation establishments.

İÇİNDEKİLER

Sayfa:

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÖNSÖZ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GRAFİKLER.....	xiv
KISALTMALAR VE TERİMLER.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANMA

1.1. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Stratejisi ve Kavramların Analizi.....	4
1.1.1. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Kavramının Tanımı.....	4
1.1.2. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Kavramının Özellikleri.....	5
1.1.3. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	7
1.1.4. İşletme Stratejisinin Bir Parçası Olarak Dış Kaynak Kullanma.....	10
1.1.5. Dış Kaynak Kullanma İle İlgili Yönetmel Kavramlar.....	14
1.1.5.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı.....	15
1.1.5.2. Dış Kaynak Kullanma – Outsourcing.....	17
1.1.5.3. Şebeke Organizasyonu.....	19
1.1.5.4. Süreç Yenileme – Değişim Mühendisliği – Yeniden Süreçleme – (Reengineering).....	21
1.1.5.5. İşletmeler Arası Karşılaştırma – Kıyaslama (Benchmarking).....	21
1.1.5.6. Personeli Yetkilendirme (Empowerment).....	23
1.1.5.7. Küçülme (Downsizing).....	24
1.1.5.8. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations).....	25
1.1.6. Dış Kaynak Kullanma Şekilleri.....	26
1.1.6.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı.....	27
1.1.6.2. Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma.....	27
1.1.6.3. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma.....	28
1.1.6.4. İş gören Kiralama (İş gören Taşeronluğu).....	28
1.1.6.5. Tedarikçilerle Stratejik Anlaşmalar ve Bayileri Ortak Etme.....	29
1.1.6.6. Yan Hizmetler Şeklinde Dış Kaynak Kullanma (Gelenekselle Birleştirme).....	29
1.1.6.7. Rakipler Vasıtası İle Dış Kaynak Kullanma.....	30
1.1.6.8. Taşeron Vasıtası İle Dış Kaynak Kullanma.....	30
1.1.7. Dış Kaynak Kullanma Nedenleri.....	31
1.1.7.1. Organizasyonel Nedenler.....	33

1.1.7.2. Gelişim (İlerleme) Açısından Nedenler.....	34
1.1.7.3. Finansal Nedenler.....	35
1.1.7.4. Gelir Açısından Nedenler.....	36
1.1.7.5. Maliyet Açısından Nedenler.....	36
1.1.7.6. İnsan Kaynakları Açısından Nedenler.....	37
1.2. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Süreci ve Uygulamalar.....	38
1.2.1. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Süreci.....	38
1.2.2. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Türleri.....	40
1.2.2.1. Yönetim ve Organizasyon Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynak Kullanma ...	41
1.2.2.2. Satış ve Pazarlama ile ilgili Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma	43
1.2.2.3. Muhasebe ve Finansman ile İlgili Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma.....	45
1.2.2.4. Teknoloji ve Bilişim Sistemleri ile İlgili Dış Kaynak Kullanma	47
1.2.2.5. İnsan Kaynakları (İK) Yönetimi İle İlgili Dış Kaynak Kullanma.....	48
1.2.2.6. Taşımacılık ve Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanma.....	50
1.2.2.7. İmalat Sürecinde Dış Kaynak Kullanma.....	53
1.2.2.8. Güvenlik, Catering, Temizlik Hizmetleri İle İlgili Dış Kaynak Kullanma.....	53
1.3. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma İle İlgili Faaliyet Alanları.....	56
1.4. Dünyada ve Türkiye'de Dış Kaynak Kullanma Uygulamaları.....	61

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DİŞ KAYNAK KULLANIM KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

2.1. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanma	68
2.2. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanma Eğilimi ve Dünyadan Örnekler.....	74
2.3. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanılan Bölümler.....	76
2.3.1. Yiyecek ve İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanma	76
2.3.1.1. Yiyecek ve İçeceğin Konaklama İşletmeleri İçin Önemi.....	78
2.3.1.2. Restoranlarda Dış Kaynak Kullanma	80
2.3.1.3. Diğer Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanma.....	80
2.3.2. Odalar Bölümünde Dış Kaynak Kullanma.....	82
2.3.2.1. Resepsiyon, Rezervasyon ve Üniformalı Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanma	82
2.3.2.2. Kat Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanma	82
2.3.3. Destek Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanma	84
2.4. Konaklama İşletmelerinde Kaynak Kullanım İhtiyacının Belirlenmesi.....	85
2.5. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Riskler ve Endişeler.....	86

**FETHİYE BÖLGESİNE GENEL BAKIŞ, TURİZM VE KONAKLAMA
İŞLETMELERİ VE BÖLGEDE'DE DIŞ KAYNAK KULLANIMINI ÖLÇMEYE
YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI**

ix

ÖNSÖZ

Öncelikle, tez çalışmamın tüm aşamalarında önerileri ile desteğini eksik etmeyen tez danışmanım ve değerli Hocam Prof. Dr. Füsun İstanbullu Dinçer'e göstermiş olduğu ilgiden dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca tezin şekillenmesinde önemli katkıları olan ve vizyon sağlayıcı titiz değerlendirmeleriyle yol gösteren değerli Hocam Yrd. Doç. Dr. Selman Yılmaz'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamda, araştırma verilerinin toplanmasında büyük destek veren ve FETOB (Fethiye Otelciler Birliği) başkanı Sayın Zeynep Gülin Silahtaroğlu Baykal'a, dernek sekreteri sayın Pınar Budak'a, ve ankete katılan tüm işletme yöneticilerine, ayrıca kaynak ve fikir alışverişinde bulunduğum tüm çalışma arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bunun dışında, hayatımın her anında olduğu gibi çalışmam süresince her zaman desteklerini hissettiğim başta eşim Gülperi ve biricik kızlarım Elif ve Begüm'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa:

Tablo 1.1: Örgütlerin Küçülmesinde Dikkat Edilecek Hususlar.....	26
Tablo 1.2: Farklı Ülkelerde Taşeron ve Dış Kaynak Kullanımındaki Değişim 1993 - 1996 Arası (%).....	32
Tablo 1.3: Geleneksel Nakliye Yaklaşımı ile DKK'nın Karşılaştırılması.....	54
Tablo 1.4: Lojistikte Türkiye ve Dünyada Dış Kaynak Kullanma Oranları	55
Tablo 1.5: Bilgi Teknolojileri Alanında Dünyanın En Büyük DKK'nın Tedarikçilerin Gelir Durumu ve Pazar Payları (2002).....	62
Tablo 1.6: Dış Kaynak Kullanmanın İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	63
Tablo 1.7: Türkiye'de Dış Kaynaklama İçin Kullanılan Hizmetler.....	66
Tablo 1.8: Dış Kaynak Kullanmanın En Çok Fayda Sağladığı Alanlar.....	67
Tablo 1.9: Dış Kaynak Kullanmanın Temel Nedenleri.....	67
Tablo 2.1: Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanılan Bölüm ve Faaliyetler.....	71
Tablo 2.2: Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanmanın Fayda ve Sakıncaları.....	78
Tablo 2.3: Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaktan Yararlanma Nedenleri	79
Tablo 2.4: Konaklama İşletmeleri ile Restoran İşletmelerinin Stratejik Ortaklıkları.....	81
Tablo 3.1: Muğla İli ve İlçeleri Nüfus Dağılımı.....	91
Tablo 3.2: İlçelerin Sosyo – Ekonomiklik Gelişmişlik Sıralaması.....	95
Tablo 3.3: Fethiye'de Turizm İşletme Belgeli İşletmeler (2009).....	100
Tablo 3.4: Fethiye'de Turizm Yatırım Belgeli İşletmeler (2009).....	100
Tablo 3.5: Muğla İlinde, Tesislere Geliş Sayısı, Geceleme, Ortalama Kalış Süresi ve Doluluk Oranının İl Merkezi ve İlçelerdeki Dağılımı (2007).....	102
Tablo 3.6: Gruplara Göre Seyahat Acentelerinin Dağılımı.....	103
Tablo 3.7: 2000–2008 Yılları Arası Muğla İline Giriş Yapan Turistlerin Dağılımları (H: Havayolu, D: Denizyolu).....	104
Tablo 3.8: 2006–2007–2008 Yıllarında Muğla İline Gelen Turistlerin Milliyetlere Göre Dağılımında İlk Beş Ülke.....	107
Tablo 3.9: İşletme Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	111
Tablo 3.10: İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	112
Tablo 3.11: Yöneticilerin Otel İşletmesi İçin Kritik Buldukları ve Dış Tedarikçilere Verilmemesi Gerektiğini Düşündükleri Faaliyetlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	114
Tablo 3.12: Yöneticilerin DKK, İşletmeler İçin Stratejik Bir Karar Niteliğindedir Önermesine İlişkin Cevaplarının Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	115
Tablo 3.13: Yöneticilerin İşletmelerinde Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Kaynaktan Yararlanıp, Yararlanmadığına İlişkin Cevaplarının Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	116
Tablo 3.14: Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Tedarikçilerden Yararlanmayan İşletmelerin Daha Önce Bir Dış Tedarikçi İle Çalışıp Çalışmadıklarına İlişkin	

Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	116
Tablo 3.15: Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Tedarikçilerden Yararlanmayan İşletmelerin Bir Dış Tedarikçi İle Çalışmama Nedenlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	116
Tablo 3.16: Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Tedarikçilerden Gelecekte Yararlanmayı Düşünme Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	117
Tablo 3.17: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Dış Kaynaklama Faaliyetleri İçin Dış Tedarikçilerle Çalıştıklarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları..	118
Tablo 3.18: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Faaliyetlerini Dış Tedarikçilere Vermedeki Amaçlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları..	119
Tablo 3.19: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Maliyetleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	119
Tablo 3.20: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Dış Kaynaklama Faaliyetleri ve Bunların İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	121
Tablo 3.21: Dış Kaynak Kullanımının Yönetmel Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	122
Tablo 3.22: Dış Kaynak Kullanımının Örgütsel Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	123
Tablo 3.23: Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.	124
Tablo 3.24: Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler.	125
Tablo 3.25: Dış Kaynak Kullanımının Genel Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler...	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa:
Şekil 1.1: Dış Kaynak Kullanmanın Tarihsel Gelişimi.....	9
Şekil 1.2: Dış Kaynak Kullanma Türleri.....	43
Şekil 1.3: Dünyada “Dış Kaynak” Uygulamasının Kullanım Alanları.....	44
Şekil 1.4: İnsan Kaynakları Süreçlerine Harcanan Zamanlar.....	51
Şekil 1.5: İnsan Kaynakları Süreçlerine Harcanan Zamanlar / Türkiye.....	52
Şekil 1.6: Faaliyetlere Alanlarına Göre, Dış Kaynak Kullanma Oranları (%)......	57
Şekil 1.7: Fonksiyonlara Göre Küresel DKK Harcamaları.....	65
Şekil 2.1: Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerin Yürütülmesi.....	69
Şekil 3.1: Yöneticilerin Otel İşletmesi İçin Kritik Buldukları ve Dış Tedarikçilere Verilmemesi Gerektiğini Düşündükleri İlk Üç Faaliyete İlişkin Dağılım.....	115
Şekil 3.2: Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Tedarikçilerden Yararlanmayan İşletmelerin Bir Dış Tedarikçi İle Çalışmama Nedenlerine İlişkin Frekans Dağılımları....	117
Şekil 3.3: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Dış Kaynaklama Faaliyetleri İçin Dış Tedarikçilerle Çalıştıklarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	118
Şekil 3.4: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Faaliyetlerini Dış Tedarikçilere Vermedeki Amaçlara İlişkin Frekans Dağılımları.....	120
Şekil 3.5: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin DKK’nın Maliyetleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	121
Şekil 3.6: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Dış Kaynaklama Faaliyetleri ve Bu Faaliyetlerin İşletmenin Finansal Performansı Üzerine Etkilerine İlişkin Toplam Puan Dağılımları.....	121

GRAFİKLER

Sayfa:

Grafik 1.1: Şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanlarının Dış Kaynak Kullanmadaki Yaklaşım Tarzları.....	13
Grafik 3.1: Fethiye'deki Tarım Alanlarının Dağılımı.....	93
Grafik 3.2: Fethiye'deki Konaklama İşletmelerinin Yatak Sayısı ve Oda Sayıları.....	101
Grafik 3.3: Muğla İline Giriş Yapan Turistler İle Dalaman Havaalanından Giriş Yapan Turistlerin Karşılaştırılması.....	105
Grafik 3.4: Muğla İline 2007 Yılında Giriş Yapan Turistlerin Aylara Göre Dağılımı	106
Grafik 3.5: 2008 Yılında Muğla İli Hudut Kapılarından Giriş Yapan Turistlerden Sayısal Olarak İlk Beş Ülkenin Dağılımı.....	109

KISALTMA VE TERİMLER LİSTESİ

AM.....	: Application Management, Uygulama Yönetimi
ASP.....	: Application Service Provide, Uygulama Hizmetleri Sağlama
Asset Specificity...	: Aktiflerin Özgünlüğü (varlıkların)
BT.....	: Bilgi Teknolojileri
BPO.....	: Business Process Outsourcing, İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanma
Catering.....	: İkram Servisi Sağlama
CEO.....	: Chief Executive Officer, Yönetim Kurulu Başkanı
CFO.....	: Chief Financial Officer, Finans Yöneticisi
Co-branding	: Ortak Marka
COO.....	: Chief Operation Officer, Operasyon Yöneticisi
Co-sourcing.....	: Ortak Kaynak
DKK.....	: Dış Kaynak Kullanma
F & B.....	: Food and Beverage, Yiyecek - İçecek
FM.....	: Facility Management, Bina Yönetimi
Handicrafts.....	: El Sanatları
Housekeeping.....	: Kat Hizmetleri
IS Outsourcing	: Bilgi Sistemleri Altyapısının Dış Kaynaktan Sağlanması
İK.....	: İnsan Kaynakları
M.Ö.	: Milattan Önce
M.S.	: Milattan Sonra
NDOS.....	: Ağ ve Masaüstü İşletimi
Outlet.....	: Satış Yeri
Outsource.....	: Dış Kaynak
Outsourcing.....	: Dış Kaynak Kullanma
Out-taking.....	: Tedarikçi Kiralama
Rent a car.....	: Araç Kiralama
Stratum.....	: Yol, Çizgi – Yatak
Subcontraction.....	: Taşeronluk
TKY.....	: Toplam Kalite Yönetimi
v.b.	: Ve Benzeri
v.d.	: Ve Diğerleri
Yrd.	: Yardımcı
yy.	: Yüzyıl

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı rekabetçi koşullar içerisinde işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için amaç ve hedeflerini iyi belirlemeleri gerekmektedir. Teknolojideki gelişmeler, üretim çeşitliliğinin artması, ulaştırma olanaklarının geliştirilmesi, toplumların gelir seviyelerinin yükselmesi ülkeler arasındaki sınırları ekonomik açıdan kaldırarak küresel bir pazar yapısı oluşturmuştur. Küreselleşmenin bir sonucu olarak artan rekabetin karşılanması ise işletmeleri daha bilinçli olmaya ve kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Bu sorunları çözmek için, işletme sahiplerinin ve bu konuda akademik çalışmalar yapan yazar ve uzmanların sürekli olarak çözüm arayışları yeni yönetim yaklaşımlarını da beraberinde getirmiştir. Bu yönetim yaklaşımlarının temelinde ise, işletme maliyetlerini düşürerek, verimliliğini artırmak ve işletme ile müşteri faydasını en üst düzeye çıkartmak, rakiplere karşı üstünlük sağlamak yatmaktadır. Böylece işletmeler temel hedeflerini oluşturan karlılık ve büyüme hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir.

İşletmelerin; temel yetenekleri dışında kalan ve işletme içinde gerçekleştirilebilen faaliyetlerinin dışarıdan bir tedarikçiye aktarılması olarak tanımlanabilen dış kaynak kullanma (DKK) ise, birçok işletme tarafından uygulanan yeni yönetim yaklaşımlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi öz yeteneklerini iyi bir şekilde analiz ederek seçen, başka işletmelere devredeceği faaliyetleri de belirleyerek güçlü ve zayıf yönlerini seçen işletmeler, aynı zamanda çevrelerinde oluşan fırsat ve tehditleri iyi şekilde değerlendirerek temel yeteneklerine odaklanmaktadırlar. Böylelikle işletmeler dış kaynak kullanmaya başlamış ve temel yetenekleri dışında kalan bazı faaliyetlerini de, dış kaynak sağlayıcı firmalardan yardım alarak yaptırmaya başlamışlardır.

Birçok yazar tarafından DKK'nın son yıllarda oldukça popüler bir yönetim yaklaşımı olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır ve bu gelişimin gelecek yıllarda da devam edeceği öngörülmektedir.

DKK özellikle bilişim sektörü başta olmak üzere, idari işler, insan kaynakları, lojistik, finans, üretim, gayrimenkul, müşteri hizmetleri ve satış pazarlama gibi birçok faaliyet alanında uygulandığı görülmektedir. Son yıllarda ise bu yaklaşımın artan bir eğilimle

hizmetler sektörünün lokomotifi niteliğinde olan turizm endüstrisinde de uygulandığı göze çarpmaktadır.

Ülkemizde de son yıllarda turizm ve otelcilik alanında dış kaynak kullanmanın artması ve buna paralel olarak değişik görüşlerle değerlendirilmesi, konaklama işletmeleri açısından ne tür etkilere sahip olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. 1980’li yıllardan sonra Türk turizminin ivme kazanması, konaklama işletmelerinin birbirleriyle rekabet etmesi ile müşteri tatmininde artış sağlanmıştır. Dolayısıyla bu durum konaklama işletmelerinin kâr artışı beklmeleri sonucunu doğurmuştur. Böyle bir ortamda konaklama işletmelerinin daha iyi rekabet edebilmek için uygulayabilecekleri bir yönetim yaklaşımı da dış kaynak kullanmadır (DKK).

Dış kaynak kullanma; işletmelerin rakiplerine oranla daha iyi yaptıkları temel (öz) yeteneklerin belirlenmesini ve geriye kalan yardımcı işler için ise konularında uzman işletmelerle sözleşme hazırlanarak işletme faaliyetlerinin yürütülmesini esas alan bir yönetim yaklaşımıdır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde işletmelerde dış kaynak kullanmanın teorik çerçevesi çizilmiştir. Bu amaçla dış kaynak kullanma konusunda kavramsal bilgiye yer verilmiş ve dış kaynak kullanmanın stratejik bir yönetim kararı olması, özellikleri, ortaya çıkışı, şekilleri ve nedenleri incelenmiştir. Ayrıca DKK ile ilgili olduğu düşünülen yönetsel kavramlara da değinilmiştir. İşletmelerde dış kaynak kullanma süreci ve uygulamalarına değinilerek hangi faaliyet alanlarının DKK’ya uygun olduğu saptanmış ve Dünyada ve Türkiye’deki uygulama örnekler ele alınmıştır.

İkinci bölümde, konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanım eğilimi ve Dünyadan örnekler ile konaklama işletmelerinde DKK’nın kullanıldığı fonksiyonlar ve gelişimi incelenmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanım ihtiyacının belirlenmesi süreci ile DKK’da karşılaşılan risk ve endişelere de yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Fethiye bölgesi hakkında genel bilgiler yanında; bölgenin ekonomik yapısı irdelenmiştir. Ayrıca, Fethiye bölgesindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile Fethiye bölgesindeki konaklama işletmelerinin demografik yapıları tespit edilerek; bölgedeki konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanmadan ne derece yararlandığı belirlenmeye çalışılmıştır. DKK'nın Fethiye bölgesindeki konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerinin tespiti ile birlikte; bu konaklama işletmeleri yöneticilerinin uygulama hakkındaki düşünceleri belirlenmeye ve DKK'nın gelecekte konaklama işletmelerinde ne derece etkili olacağı çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANMA

Bu bölümde, dış kaynak kullanma (DKK) stratejisi, DKK ile ilgili yönetim kavramlarının ilişkisi, yararlanma süreci ve uygulamalar, DKK'dan yararlanma türleri, işletmelerde DKK ile ilgili faaliyet alanları ve Dünyada ve Türkiye'deki uygulamaları ele alınmıştır. Bu anlamda, bölüm konunun kavranması ve gelecek bölümlere hazırlık açısından önem taşımaktadır.

1.1. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Stratejisi ve Kavramların Analizi

Yüksek bir ivme ile değişen dünya düzeni, günümüz çalışma koşulları içinde, işletmeleri çok sayıda yeni örgütsel kavram ve teknikle karşı karşıya getirmektedir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren işletmelerdeki büyüme ve geniş coğrafi yayılmalar, giderek merkeziyetçi yönetimi güçleştirmeye başlamıştır.

Geleneksel yönetim biçimlerinin çağa ayak uydurmadaki yetersizlikleri ve küresel boyutta küçük, hareket kabiliyeti yüksek ve çevresel değişmelere duyarlı bir konuma gelme gereksinimi, bu yeni kavramların incelenmesini ve işletmelere uyarlanmasını hızlandırmıştır. Bu kavramlardan biri de, literatürdeki orijinal adı “Outsourcing” olan “Dış Kaynak Kullanma” (DKK) dır.¹

1.1.1. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Kavramının Tanımı

Dilimize, dış kaynak kullanma olarak giren ve yabancı literatürde “Outsourcing” ya da “Co-sourcing” olarak adlandırılan dış kaynak kullanma çağdaş bir yönetim terimi olarak ortaya çıkmıştır.² Dış kaynak kullanma kavramı, 1980'li yıllardan beri kullanılsa da 1990'lı

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2005, s.389.

² A.e.

yıllardan itibaren bir iş modeli ve yönetim stratejisi olarak yaygınlaşmıştır. Oxford English Dictionary’de bu kavramı “bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında işletme dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlamaktadır. Dış kaynak kullanımını, “işletmenin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki işletme veya işletmelere devretmesi” olarak tanımlamaktadır.³

Diğer bir tanımlama ise, “Bir işletmenin yapması gerekli olan tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka işletmelere bırakması ya da organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış işletmelere yaptırması” olarak tanımlanmıştır.⁴

Tanımlara bakıldığında dış kaynak kullanma kavramının herhangi bir tedarik uygulamasından farklı olmadığı düşünülebilir. Ancak, dış kaynak kullanma uygulamalarının tedarik uygulamalarından temel farkı “organizasyonun daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetleri ya da yeterli kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen gerçekleştirebileceği faaliyetlerinin bir kısmını dışarıdan bir organizasyona devretmesi” şeklinde ortaya çıkmaktadır.⁵

1.1.2. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Kavramının Özellikleri

Genel olarak dış kaynak kullanmanın özellikleri aşağıdaki gibi altı ana başlık altında incelenebilir:⁶

- Dış Kaynak Kullanma Uzun Vadeli Bir Süreçtir:

Dış kaynak kullanma uygulamaları, işletmelerin günü kurtarmak için kısa süreli model olarak başvurduğu bir yönetim ve organizasyon tekniği olmayıp; uzun vadeli sağlıklı ilişkilere

³ Muhammet Kesgin, “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2005, s.5.

⁴ Osman Nuri Özdoğan, “Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri”, Doktora Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2006, s.4.

⁵ A.e.

⁶ A.e.

ihtiyaç duyulan bir yaklaşımdır. Kısa vadeli yaklaşımlar bu tür uygulamalarda çok sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Örneğin sadece maliyet kaygısı ile hareket edip, hizmet sunan işletmeleri sıklıkla değiştiren bir işletme dış kaynak kullanma uygulamalarının potansiyel faydalarından yararlanamayabilir. Bu yaklaşım, karşılıklı ilişkilerin zamanla geliştirildiği ve uyum sürecinin bir çırpıda gerçekleştirilemediği bir süreci kapsar ki farklı örgüt yapısına, işleyişine ve en önemlisi de kültürüne sahip işletmelerin bir araya gelerek kısa vadede başarıyı kazanmaları kolay değildir. Karşılıklı anlayışı ve uyumu sağlamak uzun zamanda mümkün olabilir. Bu nedenle de dış kaynak kullanmada uzun vadeli yaklaşımlara ihtiyaç vardır.

- Dış Kaynak Kullanma Karşılıklı Güvene Dayanır:

Uzun vadeli politikalar sayesinde işletmeler arasında güven olgusu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda karşılıklı güven olmadan dış kaynak kullanmaya ilişkin sözleşmenin hedeflenen faydaları sağlaması kolay olmayacaktır. Dış kaynak kullanmanın başarısı, tarafların birbirlerine karşılıklı güven duymasına, uygulamaya olan bağlılıklarına ve işletmeler arasındaki karşılıklı dayanışmaya bağlıdır.

- Dış Kaynak Kullanmada Stratejik Ortaklık Anlayışı Hâkimdir:

Dış kaynak kullanma basit bir satın alma kararı değildir. Bu nedenle dışarıdan her türlü mal ve hizmet alımı, dış kaynak kullanma olarak değerlendirilemez. Bu uygulama özde bir tür ortaklıktır. Ancak bu, hukuki anlamda şirketlerin birleşerek oluşturdukları bir ortaklık da değildir.

- Dış Kaynak Kullanmada Kazan-Kazan Prensibi Hâkimdir:

Bir önceki maddede açıklamaya çalıştığımız stratejik ortaklık sonucunda, dış kaynağı alan ve dış kaynak temin eden işletme arasında beraberce kazanacakları bir model ortaya çıkmaktadır. İşletmeler arasında rekabet değil karşılıklı bir dayanışma vardır. Bu, işletmelerin hedeflerine varabilmelerinde en önemli etkidir. Bencilce “kazan-kaybettir” veya “kaybet-kazan” düşünme veya yaşam şekli, sonuçları olumsuz olan bir düşünce şeklidir. Kazan-kazan düşüncesi çatışmaların giderilmesine olanak sağladığı gibi, dış kaynak kullanmaya taraf olan işletmelerin müşterek faydalar ve çözümler aramalarına da yol açar. Dış kaynaklardan yararlanma, bütün etkileşimlerde sürekli müşterek faydayı arayan bir uygulama şekli olarak

görülmediği sürece, kendisinden gerekli fayda sağlanamaz. Dış kaynak kullanmada, kazan-kazan ifadesinin anlamı, anlaşmaların veya çözümlerin müşterek fayda sağlaması ve müşterek olarak hizmet alan ve hizmet sunan işletmeyi tatmin etmesidir. Örneğin; hizmet sunan işletmeyi memnun etmeyen bir işletmenin, hizmet sunan işletmeden yatırım beklemesi de güçleşir. Unutulmaması gereken unsur; her işletmenin, değer zincirinin bir halkası olduğu ve bir zincirin gücünün en zayıf halkasının gücü kadar olduğudur. Başka bir deyişle, asıl rekabet, zincirin halkaları arasında değil, farklı zincirler arasında olmalıdır. Dolayısı ile dış kaynak kullanmada ilişkileri kazan-kazan ilkesine dayandırmak, değer zincirinin rekabet gücünü ve halkaların birbirine bağlılığını ve sadakatini artırmaktadır.

- Dış Kaynak Kullanmanın Derinlik ve Genişlik Boyutu Vardır:

İşletmelerin dış kaynak kullanma yaklaşımları, derinliğine ve genişliğine olmak üzere iki boyuta sahip olabilir. Eğer bir işletme, bir fonksiyon ya da faaliyetin büyük bir çoğunluğunu ya da tamamını dış kaynak kullanımı yolu ile karşılıyorsa, bu uygulaması derinliğe sahiptir. Yine aynı şekilde bir işletme, birçok fonksiyonunu, oranları fazla olmamak kaydı ile dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyorsa, bu işletme genişliğine bir dış kaynak kullanımı stratejisi izliyor demektir.

- Dış Kaynak Kullanmada Temel Yeteneklere Yönelme Söz Konusudur:

Tanımlarda da vurgulandığı gibi, dış kaynak kullanmanın özünde, temel yeteneklere yoğunlaşma ve bu yetenekler dışında kalan faaliyetleri diğer işletmelere bırakma eğilimi vardır. Başka bir deyişle bu uygulamada, özellikle uzun zamandan beri örgüt bünyesinde yürütülen bir faaliyetin ve bu faaliyetlere ilişkin karar haklarının, anlaşma ile dışarıdaki bir işletmeye devri söz konusudur. Dolayısı ile işletme, daha önce yaptığı, ancak daha sonra temel yeteneklerinin dışında kaldığına karar verdiği faaliyetleri dışarıya vermektedir.

1.1.3. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Dış kaynak kullanmanın tarihsel gelişimine bakıldığında literatürde tam bir fikir birliği olmadığı ve farklı ülke yazarlarının konuyu kendi ülkelerindeki gelişim boyutları ile ele aldıkları görülmektedir. Ancak, genel olarak bakıldığında, dış kaynak kullanmanın insanlık

tarihi kadar eski olduğu ve yiyecek, araç ve ev gereçlerinin üretimi ve satışı ile başladığı söylenebilir.

Dış kaynak kullanma uygulamalarını kanıtlayan belgeler ise, şekil 1.1’de görüldüğü üzere, Roma dönemine kadar uzanmaktadır. Buna göre, resmi olarak dış kaynak kullanmanın Roma döneminde vergi toplama işinin verimli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi amacı ile yönetim dışına verilmesine kadar geriye gittiği düşünülmektedir. Sanayileşme hareketi ile daha da yaygınlaşarak birçok üretim alanında kullanılmaya başlamıştır. 18. ve 19. yy.da ise ateşli silahlar için metal aksamaların üretilmesi işlerinin dışarıdaki işletmelere verilmesi de diğer bir uygulama örneği olarak görülmektedir. İngiltere’de sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve kamu yollarının bakımı devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere devredilmiştir. Yine 19. yüzyılda ABD’de ve Avustralya’da posta hizmetlerinin özel işletmelere verilmesi, Fransa’da demiryolları yapımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi, devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki dış kaynak kullanma ilişkilerine örnek oluşturmaktadır.⁷

Lonsdale ve Cox (2000) ise, tarihsel gelişimi açısından dış kaynak kullanma uygulamalarını akademik gelişim boyutuyla ele almıştır.⁸ Buna göre; çağdaş dış kaynak kullanma kavramının oluşumu, ilk olarak temel yeteneklere odaklanma (core competence) yaklaşımı ile akademik çevrelerde başlamıştır.

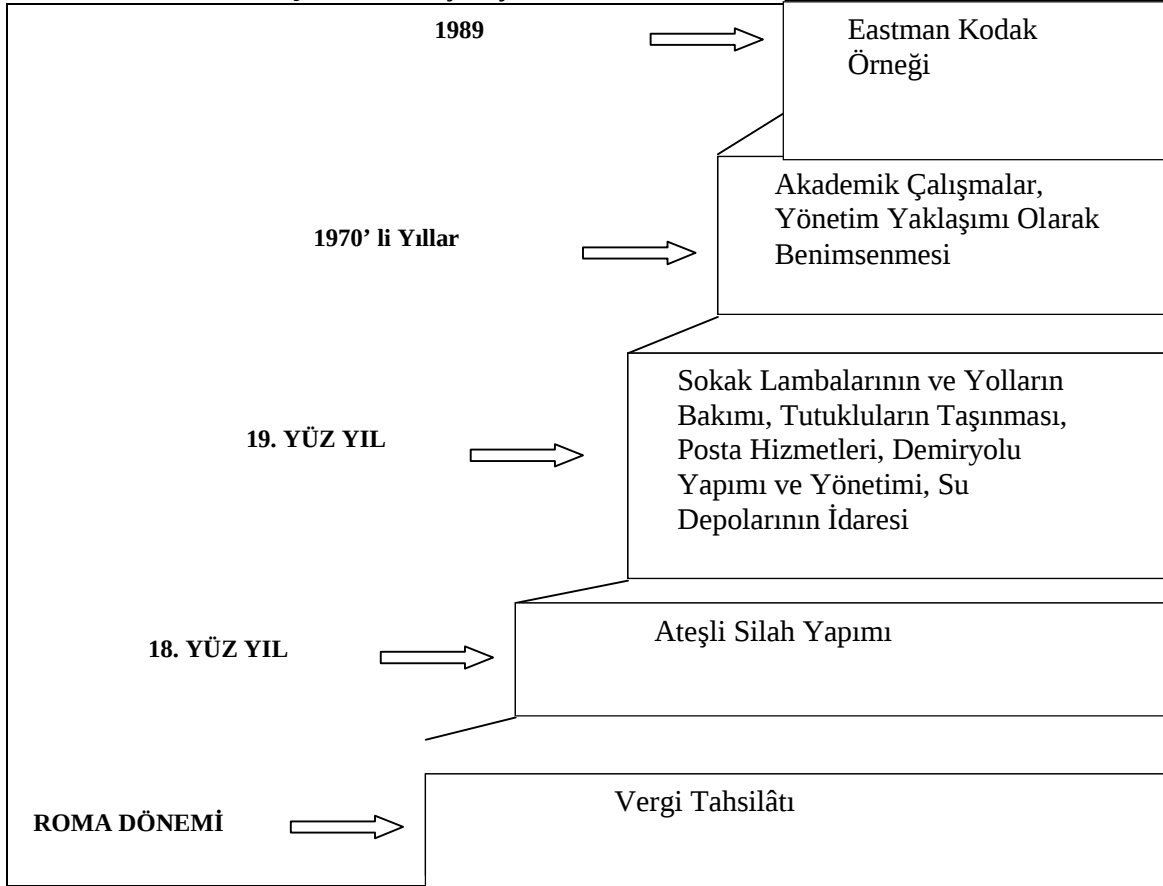
1930’lu yıllarda ekonomist Ronald Coase, “Firmaların Doğası” adını verdiği ve işletmelerin pazara giriş maliyetleri, yapısal seçimleri ve bunların sonuçlarını değerlendirdiği makalesinde işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları gerektiğini savunmuştur. Ancak, bu düşünceler 1970’li yıllarda Oliver Williamson’un işletmelerin işlem maliyetlerini azaltma ihtiyacını dikkate alan teorisi ve birçok yönetim uzmanının çalışmaları ile destek bulabilmiştir. Bu çalışmalar on yıl içerisinde işletme stratejilerine odaklanan işletme dergilerinde ve basılı yayınlarında yer almaya başlamıştır. Böylece bu yeni temel yeteneklere odaklanma ve sonucunda dış kaynaklara yönelme stratejisi birçok işletme tarafından izlenerek yeniden yapılanmalar ortaya çıkmıştır. 1970’li yıllarda başlayan bu akademik çalışmalara iş

⁷ Özdoğan, **a.g.e.**, s.7.

⁸ **A.e.**, s.8.

çevrelerince değer verilmemesinden dolayı akademik çevrelerde hayal kırıklığına neden olsa da, bu durum büyük işletmelerin pazarda düşük performansla çalıştığı 1980’li yılların başlarında ortaya çıkan küresel durgunluğa kadar göz ardı edilmiştir.⁹

Şekil 1.1: Dış Kaynak kullanmanın Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Azim Öztürk, Konuralp Sezgili, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Strateji Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, **Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, CiltXXI, Sayı:2, 2002, s.133.

1980’li yıllarında süregelen ekonomik durgunlukla birlikte işletmeler stratejik olarak temel yeteneklerine odaklanma gerekliliğinde fikir birliği sağlayarak destek faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere vermeye başlamışlardır. Ancak, günümüz çağdaş anlamı ile dış kaynaklama dalgasını Eastman Kodak firmasının 1989 yılında tüm bilgi yönetim faaliyetlerini IBM, Businessland ve Digital Equipment Corp.’a vermesi ile başladığı birçok yazar tarafından kabul edilmektedir. Her ne kadar çağdaş anlamda dış kaynak kullanma bilgi

⁹ A.e.

yönetim sisteminin devri (Eastman Kodak uygulaması) ile başladığı kabul edilse de, özellikle bilgi teknolojileri alanında dış kaynaklama uygulamasının 1963 yılında Electronic Data Systems adlı firmanın veri işleme hizmetlerini Blue Cross firmasına devretmesine kadar uzandığı iddiası bulunmaktadır.¹⁰ (Şekil 1.1)

Dış kaynak kullanmanın günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi olmasının temelinde ise, 1990'lı yılların başında Amerikan ekonomisinde başlayan ve diğer ülkelere de yayılan ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi iş çevresi ortamı yatmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini modernize etmek ve rekabet güçlerini artırmak için temel yeteneklerine odaklanarak ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere devretmişlerdir.¹¹

1.1.4. İşletme Stratejisinin Bir Parçası Olarak Dış Kaynak Kullanma

Literatürde stratejinin kökenine bakıldığında iki kaynağa dayandığı görülmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramı ile ikincisi ise, eski yunanlı General Stratepos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.¹² Strateji yöneticilerin kurumlarının hedeflerini başarmada üstlendikleri kararlar ve hareket tarzlarının örnekleridir. Bir strateji üst düzeyde ve en verimli örgütsel performansı başarmak için, yöneticilerin sorumluluğunu üstlendikleri, karar, hareket tarzlarının bütünüdür.

Stratejik yönetim ise strateji ve yönetim kavramlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıkmış bir kavramdır. Stratejik yönetim, örgütü bir bütün olarak çevresi ile uyumlu halde tutma ve sürekli kendini tekrarlayan bir süreçtir. Stratejik yönetimi aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:¹³

- Sürekli değişen çevreyi yakından izlemek,

¹⁰ Adnan Türksoy, Selcen Seda Türksoy, ” Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma” **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:22, Sayı:1, 2007, s.84.

¹¹ Özdoğan, **a.e.**

¹² Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Web Ofset, 2006, s.3.

¹³ **A.e.**, s.4.

- Çevrede oluşan fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu ortaya koymak,
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bularak ortaya koymak,
- Misyon ve amaçları belirlemek,
- Alternatif stratejiler geliştirmek,
- En uygun stratejiyi seçmek,
- Uygun strateji ile amaç elde etmek için ayrıntılı planlar yapmak,
- Seçilen uygun stratejinin uygulanabilmesi için uygun organizasyon yapısının kurulması ve işletilmesi,
- Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi.

Hizmet sektörünün yıllar itibariyle dünya ekonomisinde büyük bir oranını oluşturur hale gelmesiyle uzmanlık gerektiren hizmetler sunan işletmeler de çok büyük ölçekli işletmeler haline gelmişlerdir. Böylelikle bu tür işletmeler kendi alanlarında daha derin bilgi birikimine ve deneyimine sahip olabilmekte, daha cazip koşullarda uzmanları istihdam edebilmekte ve iç kaynak kullanan işletmelerden daha yaratıcı çözümler ortaya çıkarabilmektedirler. Dış kaynak kullanma, yeniden yapılanma ile ortaya çıkan problemlerin çözümünde işletmeye yardımcı olmaktadır. Çünkü yeniden yapılanma; işletme ve bölümlerinin gelecekte rekabetçi olabilmeleri için gerekli olan özyeteneklerini kaybetmelerinden korumak için daha az personel ile daha fazlasını yapma anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, bölümlerin daha etkili maliyet uygulaması ve işletmenin değerini daha fazla arttırmasıdır. Dış kaynak kullanma bu amaçları yerine getirmede kullanılan bir yöntemdir.¹⁴

Dış kaynak kullanma, örgütün uzun dönem stratejileri sıraya konulduğunda ve tipik dış kaynak kullanmanın olumlu ya da olumsuz sonuçları yıllar sonra ortaya çıktığında örgüt için önemli ve stratejik bir boyuta ulaşacaktır. Yöneticiler ve iş teoristleri; küresel pazarlarda uzun dönemli başarı elde etmek için müşteri ağının, ortaklarla bütünleşmenin ve tedarikçilerle dış kaynak kullanmanın önemini anahtar stratejiler olarak görmüşlerdir.

¹⁴ Bayram Şahin, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2005, s.23.

Stratejik açıdan değerlendirildiğinde; işletmenin kendi işine odaklanabilmesi, gelişen teknolojilerden zamanında kullanarak yararlanabilmesi, kaynaklarını gerekli gördüğü başka alanlara aktarabilmesi, riskleri paylaşması dış kaynak kullanımının avantajları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan literatür incelemelerinde iki ana akım görülmektedir. Birinci akım, üretim ya da satın alma sorusunu maliyet bakışlı bir çözüm arar. İkinci akım ise üretim ya da satın alma konusuna maliyete ek olarak diğer faktörleri de kapsayan stratejik bir açıdan yaklaşmaktadır. Jennings, üretim ya da satın alma kararını bir seri genel nokta belirleyerek beş alan üzerine temellendirmiştir. Bunlar: iş çevresi, maliyet, öz ve çevresel faaliyetler, teknoloji ve tedarikçi ilişkileridir.¹⁵

Yöneticiler dış kaynak kullanmayı kısa dönemli bir maliyet azaltma işleminden çok uzun dönemli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başlamıştır. Bu yaklaşım ile entelektüel boyut kazanılması, yaratıcılık, güvenilirlik, kalite, katma değer ve küresellik gibi avantajlar kısa sürede elde edilebilmektedir. Sonuç olarak CEO (Chief Executive Officer-Yönetim Kurulu Başkanı), CFO (Chief Financial Officer-Finans Yöneticisi) ya da COO (Chief Operation Officer-Operasyon Yöneticisi) düzeyinde stratejik bir karar haline gelmektedir.

Dış kaynak kullanmanın işletme ile ilişkisi hakkında temel soruların sorulması ile stratejik dış kaynak kullanma, dış kaynak kullanmayı daha iyi bir seviyede ki konuma taşıyacaktır. Bu sorular:¹⁶

- Gelecek vizyonu nedir?
- Mevcut ve geleceğe dair temel yetenekler nelerdir?
- Mevcut ve geleceğe dair örgütsel yapısı nasıldır?
- Mevcut ve geleceğe dair maliyetler nelerdir?
- Mevcut ve geleceğe dair performansı ne seviyededir?
- Mevcut ve geleceğe dair rekabet avantajları nelerdir?

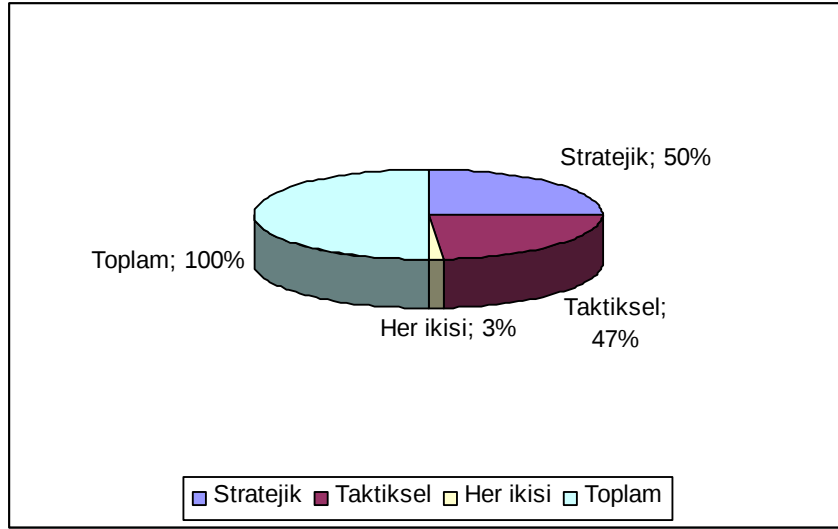
¹⁵ A.e.

¹⁶ A.e., s.25.

olarak sıralanabilmektedir.

1997 yılında Chief Executive dergisi ve Andersen danışmanlık şirketi tarafından 382 CEO üzerine yapılan bir araştırma verilerine göre, CEO'ları dış kaynak kullanmaya yaklaşım tarzlarının stratejik, taktiksel ya da hem stratejik hem de taktiksel mi olduğu ile ilgili sorulan soruya verilen yanıtların sonuç dağılımları grafik 1.1'de gösterilmiştir:¹⁷

Grafik 1.1: Şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanlarının Dış Kaynak Kullanmadaki Yaklaşım Tarzları



Kaynak: Bayram Şahin, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2005, s.27.

Spor ekipmanları sektöründe; Nike spor ürünleri firması, üretim işlerinde stratejik dış kaynak kullanmayı başarılı bir şekilde kullanmış ve bu başarı Nike işletmesinin kendi öz yeteneklerine ve sportif ayakkabıların tasarımını ve pazarlanmasına odaklanmasını sağlamıştır. Dış kaynak kullanma kararları gerekli kılan stratejik bir karardır. Amerikan Anonim Şirketi yetkilisi Leonard Stern'in de söylediği gibi “Risk olmadan, hepimiz birer ofis çalışanıyız ve çok az bir ücretle ofis çalışanı çalıştırabilirsiniz. Bir liderin, iki ile iki'yi toplayıp sonuçta beş olmasını sağlayacak bir sinerjisinin olması şarttır” sözü dış kaynak kullanmaya yapılan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir.¹⁸

¹⁷ A.e., s.27.

¹⁸ A.e.

Kamu sektöründe de dış kaynak kullanma alanında yenilikler göze çarpmaktadır. Kamu sektörü yeniliklerinin etkisi iki şekilde görülebilir:¹⁹ Birincisi; üçüncü kurumun, servis ve hizmetleri iç bölümlerinden daha etkili ve verimli sağlayabileceği düşüncesini kuvvetlendirmektedir. İkinci olarak; kamu sektöründe yapılan dış kaynak kullanma, pek çok alanda, hizmetler için tedarik edilen pazarların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde kamu ve özel sektör kuruluşları da yaygın olarak dış kaynak kullanmayı kullanmışlardır.²⁰

İşletmenin stratejik gelişiminin bir parçası olarak dış kaynak kullanmanın kararı; son ürün pazarı, kabiliyet, maliyet, teknoloji ve tedarik pazar koşullarını içeren bir dizi faktörü göz önüne almalıdır. Dış kaynak kullanmanın bu özellikleri itibarıyla kısa süreli taşıeron kullanımı ile aynı özellikleri içermediği görülmelidir. Uzun süreli sözleşmeler, çevresel analizleri kapsayan stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dış kaynak kullanma, işletmeler tarafından yöneticilerin alınması gerekli bir yönetim kararıdır.²¹

1.1.5. Dış Kaynak Kullanma İle İlgili Yönetimsel Kavramlar

Yönetim ve organizasyondaki gelişmeler 1970’li yılların ortalarına doğru hız kazanmış olup, çok sayıda yeni ve değişik görüşler, öneriler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Yeni yönetim düşüncesinin yapılandırılmasını etkileyen önemli gelişmelerden de bahsetmek gerekecektir. Bu gelişmelerden birincisi, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bilgisayar ve uydu teknolojisindeki teknolojik gelişmeler iletişim hızını artırmış, istisnasız herkes istediği bilgiye ulaşır olmuştur. Bu duruma bağlı olarak yönetim alanı, hiyerarşi ve kariyer planlama kavramlarını etkilenmişlerdir. İlgili gelişmeler, üzerinde aşağıda belirtilen etkilere neden olmuşlardır.²²

- Küçük fabrikalar, büyük üretim merkezlerinin yerini almaya başladı,
- Taşıeronla çalışma dikey bütünleşmenin yerini aldı.

¹⁹ A.e., s.28.

²⁰ A.e.

²¹ A.e., s.33.

²² Serdar Muhammet Baş, “Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımlarının (Uygulamalarının) Butik Otel Türü Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapılarına Etkilerinin Bir Araştırma İle İncelenmesi ”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Bölümü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı, 2004, s.4.

- Büyüklük ekonomisinin yerine, esnek üretim alternatifleri tercih edilir oldu,
- Basık-yalın organizasyonlar yüksek-sivri yapıların yerlerini aldı,
- Girişimcilik, bürokratik kişiliğin yerine geçti,
- Yeni Pazar arayışları, pazar payını artırmaya göre önem kazandı,
- Niş pazarlama(*), kitlesel pazarlamaya tercih edilir oldu,
- Kalite, miktarın önüne geçti,

İkinci gelişme, ekonomik anlamda ulusal sınırların kalkmış olması globalleşme akımlarını hızlandırdı. Bu bağlamda yerel olmaktan çok global (küresel) düşünmeye başladılar. Dünyanın herhangi bir yerindeki üretim tesisinden, farklı ülkelerde yer alan pazarlara hizmet sunulmaya başlandı. Bu gelişme, işletmeler arası stratejik işbirliği ve yeni stratejik ortaklıkların gelişmesine neden oldu.

Üçüncü gelişme insan olgusuna bakış açısındaki gelişmelerdir. Bireyin önemi artmaya ve birey her şeyin merkezine konmaya başlandı. Böylelikle işletmelerde ekip organizasyonu, personel güçlendirme ve hiyerarşinin sıfırlanması konuları gündem kazandı.

Bahsedilen bütün bu gelişmeler sonucunda çağdaş işletmelerin artık sadece kar amacı güden değil, aynı zamanda çevreden ve toplumdan sorumlu organizasyonlar olmaları yönünde değişim içerisinde girdikleri gözlemlenmektedir.²³ Bu gelişmeler ışığında aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmakta olan yönetim yaklaşım ve teknikleri geliştirilmiştir ve literatürde “modern sonrası yönetim” yaklaşımları da denilmektedir.

1.1.5.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

1990’lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve yaklaşımlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi’nin (TKY) bilimsel temelleri 1930’lu yıllarda atılmaya

(*) Niş Pazarlama: Özel bir kitle için gerçekleştirilen, odaklanmış pazarlama tekniği.

²³ Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.14.; Ayrıca bkz.: Eren, **a.g.e.**, s.102.

başlanmıştır. Ancak o dönemde sadece istatistiksel kalite kontrolü şeklinde kullanılmaya başlanan bu yaklaşım, bir yöntem düşüncesi düzeyi olarak ele alınmamıştır.

1950’li yıllarda ve bunu takip eden 60’lı yıllarda Demings, Crosby, Feigenbaum, Duran, ve Ishikava başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, globalleşme olarak tarif edilen ortamın ortaya çıkması ile birlikte, kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir yönetim kavramı haline gelmesine yardımcı olmuştur.

Literatürde kalite konusunda çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Kalite konusunda da çok sayıda tanım mevcuttur.²⁴ Kalite ile ilgili genel kabul görmüş tanım olarak şu verilebilir: “Kalite, müşterilerin mal ve hizmetlerinden beklentilerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesidir.”²⁵ TKY, iç ve dış müşterilerin, mal ve hizmetlerinden beklentilerinin karşılanmasını temel olarak alan, çalışmaların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yaklaşım olduğu söylenebilir.²⁶

Yukarıda isimleri belirtilen yazarların yapmış oldukları çalışmalar, konuyu istatistik uygulamalardan ibaret olmaktan çıkartmış, tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline getirmiştir. Hatta daha da ileri giderek kalite sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar üretim zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir. Yani nihai haliyle kalite “teknik” bir uygulama olmaktan çıkarak bir “felsefe” haline dönüşmüştür.²⁷

Bu felsefe ile işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından, kaliteyi arttırmak maliyetleri düşürmek ve bunun yanında müşteri tatminini ön planda tutmayı amaçlayan sistem olarak tanımlanabilmektedir.²⁸ Bu bağlamda TKY, müşteri odaklı olmak,

²⁴ Işıl Pekdemir, **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım, 1992, s.5.

²⁵ Michael Hitt, **Strategic Management**, West Pub. Col., 1995, s.147.

²⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.113.

²⁷ Koçel, **a.g.e.**, s.379.

²⁸ Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü Yayını, 2002, s.1.

koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlamak, değer yaratmak gibi kavramlar ile işletmeleri kendi iç süreçlerine dönük çalışan birimler haline getirmiştir.²⁹

TKY uygulamalarında bir takım güçlükler karşısında, TKY'ni eleştiren yazarlar da vardır. Şöyle ki; bazı yazarlar, TKY uygulamalarının, işletmelerin başarılarında çarpıcı bir sıçramaya neden olmadıkları ileri sürülmektedir. Diğer bir grup yazar ise, TKY'nin teorik temellere oturmadığını belirtmektedir. Ayrıca, tepe yönetiminin TKY konusundaki tutumu ve TKY uygulamalarına desteği de, uygulamanın başarısını belirleyebilmektedir. Dolayısı ile kalite zihniyetinin tüm çalışanların yanı sıra, tepe yönetimi tarafında da benimsenip uygulamaların desteklenmesi gerekmektedir.³⁰

1.1.5.2. Dış Kaynak Kullanma – Outsourcing

Dış kaynak kullanma (DKK), modern sonrası yönetim tekniklerinin temel kavram ve uygulamalarından biridir. İlgili kavram konusunda bir tanım birliğine varıldığı pek söylenemez. Bir tanıma göre DKK; organizasyonda özellikle farklı üretim becerilerinin koordinasyonu ve çoklu teknolojilerin entegrasyonu konusunda geliştirilen kolektif öğrenmedir.

Diğer tanıma göre DKK; bir işletmenin esas işini tamamlayan yetkinliklerdir. Denebilir ki, dış kaynak kullanma; nihai müşteri ya da tüketiciye yönelik değer zincirinin oluşturulmasında yer alan değişik işletmelerin, faaliyetlerini koordineli bir şekilde yürütmeleri amacı ile işbirliği yapmalarını ifade eden bir kavramdır. Artan rekabet ve küreselleşmeye bağlı olarak, işletmeler kendi tedarikçilerini bir ortak olarak görmekte, yakın işbirliği içerisinde müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Böylelikle, ortaklık, önemli bir rekabet aracı haline gelmektedir. Bu bağlamda işletme ile değer zincirinde önemli bir yere sahip olan tedarikçilerin ilişkilerinin önemi kolayca anlaşılmaktadır. Çünkü dış kaynaklardan yararlanma esasında, işletmelerin, kendi öz yeteneklerine odaklaşma yolunu tercih ettiklerinden, temel (öz) yetenekleri dışında kalan faaliyetleri de, dış kaynaklardan sağlamak durumundadırlar. Böylece işletmeler kendi öz yetenekleri ile rakip işletmelere göre

²⁹ Koçel, **a.g.e.**, s.381.

³⁰ **A.e.**, s.386.

avantaj sağlayabilmektedirler. Ancak, tedarikçilere devredilen, yani dış kaynaklardan sağlanan faaliyetlerin de, müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek ürün ve hizmet düzeyine ulaşmayı gerçekleştirecek, tamamlayıcı nitelikte olması zorunludur. Bu sayede işletmeler önemli maliyet tasarrufları elde ederek, uygun fiyatlara ürün ve hizmetlerini müşterilerine sunabilirler.³¹

Dış kaynak kullanma sadece maliyet tasarrufu elde etmek için de yapılmayabilir.³² Kendi öz yeteneklerinde odaklaşan işletmeler, dış kaynak kullanma suretiyle kendi yeteneklerini daha da etkin kullanabilme ve yeni teknolojileri elde edebilme konusunda esneklik de kazanmış olurlar.

Dış kaynak kullanma sırasında bazı sorunlarında çıkması olasıdır. Bu sorunlar ile karşılaşma süresi değişebilmektedir. Kısa vadede, işletmelerin birbiri ile iletişim kurmaları ve pürüzsüz iş akışının sağlanabilmesi zor gibi görünmektedir. Uzun vadede ise sadece belli başlı tedarikçilere bağımlılığın artması, ana işletme açısından önemli bir dezavantaj olarak görülmektedir. Ayrıca Türkiye gibi ülkelerde, önemli bir güven sorununun da yaşanabileceği araştırmalar ile ortaya konulmuştur.³³ Bu bakımdan her iki tarafın birbirlerine karşı güvenlerinin de tam olması gerekmektedir.

Dış kaynak kullanmak isteyen bir işletmenin açıklığa kavuşturması gereken hususları şu şekilde sıralamak mümkündür:³⁴

- DKK'nın firmanın rekabet gücü üzerinde etkisinin belirlenmesi,
- DKK'ne konu olacak faaliyetlerin belirlenmesi,
- Kullanılacak tedarikçi sayısının belirlenmesi,
- Gerektiğinde DKK ile elde edilen hizmetlerin, işletme içerisinde üretilmesi olasılığı,

³¹ Baş, **a.g.e.**, s.6.

³² Koçel, **a.g.e.**, s.390.

³³ Beyza Furman, Fatih Semerciöz ve Andrej Furman, "Trust, Cooperation and Contractual Agreements in Turkish Textile District", **13. EGOS Kongresinde Sunulan Tebliğ**, Budapeşte, Temmuz 1997, s.6.

³⁴ Recai Coşkun, "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)" içinde, İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s.197.

- Tedarikçilerin güvenilir olması
- Tedarikçilerin hizmet kalitesi,
- Tedarikçi ile koordinasyonu değerleyebilme imkânı,
- Tedarikçi tarafından sağlanan hizmette esneklik imkânı,
- Tedarikçilerin en son ileri teknolojileri kullanabilme kapasitesi.

1.1.5.3. Şebeke Organizasyonu

TKY ve DKK gibi gelişmeler, işletmelerin organizasyon yapısına da yansımaktadır. Şebeke organizasyonu da bu gelişmelerin sonucunda oluşmuş organizasyon tiplerinden biridir. İşletmeler arasındaki şebeke türü ilişkiler; işletmelerin birbirleri ile ilişki faaliyetlerinin şebeke tarzında düzenlenmesi yeni bir organizasyon doğurur. Bu tür yapılanma, dış kaynak kullanma ve temel (öz) yeteneklere odaklanma ile birlikte ele alınmalıdır. Kısacası bu gelişmeler birbirinden ayrı olarak düşünülemezler.³⁵

Şebeke organizasyon yapısı, hem dikey ayrışımın sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynak kullanma uygulamalarının bir sonucu olduğu söylenebilir. Dolayısı ile şebeke organizasyonun yeni bir organizasyon şekli olup olmadığı tartışılabilir bir özellik olmaktadır.

Şebeke organizasyon yapısının temel niteliklerinden biri; bir mal veya hizmeti üretebilmek için, yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Kısaca aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar, ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmektedir. Bu özelliğin yanı sıra, şebeke organizasyonunda hiyerarşik kademeler yerine, daha ziyade yatay ilişkiler içerisinde çalışan birimlerin olmasıdır.

Böylelikle işletme içerisindeki bütün faaliyetlerin sorumluluğu tek bir birime verilmiş olmayıp, her bir birimin sorumluluk ve yetkisi artırılmış olmaktadır. Sorumluluk ve

³⁵ Koçel, a.g.e., s.393.

faaliyetlerin ayrıştırılmış olmasına bağlı olarak 3 türlü şebeke modeli ortaya çıkmaktadır. Bunlar; dâhili şebeke; dengeli şebeke ve dinamik şebeke'dir.

- Dâhili şebeke organizasyonu: İşletme bünyesindeki temel faaliyetler, farklı işletmeler tarafından gerçekleştirilmekte, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır.³⁶ Üst yönetim sadece faaliyetleri kontrol eder. Ana işletme alt işletmelerin yalnızca finansal hedeflerini belirler. Alt işletmelerde belirlenen standart ve hedeflerle faaliyetlerini sürdürmektedirler.

- Dengeli şebeke organizasyonu: İlişkide içinde olan işletmelerin yönetimleri ve sahiplikleri ve de kaynakları olarak bağımsızdırlar. Diğer bir deyişle belirli bir mal veya hizmet için birbirleriyle lider bir şirketin koordinasyonu altında alışveriş yaparlar. Bu şebekeler birbirleriyle karşılıklı olarak alışveriş içinde olan işletmelerden meydana gelirler. Bu işletmelerin her biri bağımsız kaynaklara ve yönetime sahiptir. Sadece belirli bir mamul veya hizmet üretimi için birbirleriyle ilişki içindedirler.³⁷

- Dinamik şebeke organizasyonu: Dinamik şebekelerin diğer organizasyonlardan farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada, şebekedeki her işletme, brokerlik (organizatörlük) fonksiyonu gören “herhangi bir” işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir. Bu şebeke türünün temelinde, organizasyonu oluşturan işletmelerin ve aralarındaki ilişkilerin çok dinamik olmaları yatmaktadır. Özellikle rekabetin hızlı ve düzensiz olduğu koşullarda bazı işletmeler bu hızlı ve düzensiz rekabet koşulları ile baş edebilmek için kendi sahip oldukları kabiliyetlerin ötesinde geçmek istemekte ve dolayısı ile dinamik şebeke organizasyonları oluşturmaktadırlar.³⁸

³⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2001, s.390.

³⁷ İsmail Dalay, **Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Adapazarı, Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001, s.452.

³⁸ Koçel, **a.g.e.**, s.399.

1.1.5.4. Süreç Yenileme – Değişim Mühendisliği – Yeniden Süreçleme (Reengineering)

Süreçlerin yeniden yapılması anlamına gelen süreç yenileme kavramı TKY ile birlikte son dönemlerde oldukça sıklıkla konuşulan kavramlar arasındadır. Süreç yenileme, bir yöntem tekniği olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha hızlı ve daha ucuz hizmetler sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma yöntem ve süreçlerinin köklü bir biçimde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Süreçlerin yeniden tasarımı, “değişim mühendisliği” “süreç yenileme” ve “yöntem mühendisliği” gibi farklı isimlerle de incelenmektedir.³⁹

Süreçlerin yeniden tasarımı, işletmelerin neler yaptığı ile ilgili yeni bir düşünce şeklidir. Bu düşünceye göre maliyet, kalite, hız ve hizmet konularında bariz gelişmeler sağlamak için prensip olarak tüm süreçler yeniden düzenlenir.⁴⁰

1.1.5.5. İşletmeler Arası Karşılaştırma – Kıyaslama (Benchmarking)

İşletmelerin, faaliyetlerini ve ulaştıkları sonuçları belirli kriterler ışığında değerlendirerek, rakip işletmelerin faaliyet ve performansları ile karşılaştırmaları aslında yeni bir olgu değildir. Bu tarz kıyaslama işlemleri, rakiplerine göre strateji ve programlar düzenlemek durumunda olan işletmeler için yapılması zorunlu bir faaliyet olduğu da söylenebilir. Finansal analizler ve bîlânço karşılaştırmaları bunlar için örnek olarak verilebilir.

Ekonomist Camp’a göre kıyaslama şu şekilde tanımlanmaktadır: “Şirketin üstün performansa ulaşma yolunda en doğru yöntemleri arayış işlemidir”. Bu tanıma bağlı olarak kıyaslama sonucunda işletmeler, dışarıdaki en başarılı örnekleri araştırmak suretiyle, bu fonksiyonlarını yeniden gözden geçirip, en başarılı olanı uygulamaya zorlanır. Kıyaslama, sürekli olarak herhangi bir zaman veya yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamına da gelir.⁴¹

³⁹ A.e., s.403.

⁴⁰ Michael Hammer ve J. Chamy, **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çev. Sinem Gül, İstanbul, Gençlik Yayınları, 1995, s.9.

⁴¹ Gültekin Yıldız, “Kıyaslama (Benchmarking)” içinde, İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s.184.

İşletmeler arası karşılaştırma ya da kıyaslama olarak ta adlandırılan bu yönetim kavramı, özde yukarıda bahsedilen kıyaslama faaliyeti ile aynı olmakla birlikte, farklı bir bakış açısını da getirmektedir. Şöyle ki; kıyaslama yapılacak işletmenin en azından o endüstri dalında en başarılı işletme olmasında yarar vardır. Bu çerçeveye göre işletmeler, tüm faaliyetlerini veya belirli bir grup faaliyetini hatta sadece tek bir faaliyetini dahi, kıyaslama yolu ile iyileştirebilir. Ancak kıyaslamanın sadece ilgili sanayi kolundaki bir işletme ile sınırlı kalmaması da gerekmektedir. Ekonominin herhangi bir sektöründe yer alan başarılı bir işletmeden de çok şey öğrenilebilir. Dolayısı ile her türlü durumda başarılı işletmeler sistematik olarak izlenmelidir. Diğer önemli husus ise, kıyaslamanın tamamı ile müşterinin tatminini sağlayıp, artırmaya yönelik sistematik bir süreç olmasıdır. Hedef pazarlarda yer alan müşterilerimizin beklentileri doğrultusunda sistemli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Kıyaslama tekniği ile faaliyetlerimizi deneme yanılma yöntemi ile geliştirmek yerine, alanlarında en iyi olanlara bakarak onların ürün ya da üretim süreçlerinden hatta stratejilerinden öğrenmek, onlardan ders çıkarmak, işletmemizde uygulayarak daha iyiye ulaşmak, bir başka deyişle performansımızı iyileştirme tekniğidir.

Kıyaslamayı tercih etme nedenleri olarak aşağıdaki hususlar belirtilebilir:⁴²

- Performansı artırma aracı olarak kullanılmaktadır.
- Sürekli gelişme aracı olarak kullanılabilir. Süreklilik bazında gerçekleştirildiği takdirde kıyaslama, önemli maliyet avantajlarını beraberinde getirebilir.
- Performans değerlendirme aracı olarak da kullanılabilir. İşletmeler kendi yetersizliklerini belirleyip, gerekli önlemleri alma ve dolayısı ile performanslarını artırabilme aracı olarak kıyaslamayı uygulayabilirler.
- Yeni stratejilerin geliştirilmesini ve böylelikle rekabet avantajlarının elde edilmesini sağlamak amacıyla da kullanılmaktadır.
- İşletmede öğrenmeyi geliştirme aracı olarak da uygulanabilir.
- İşletmelerin değişime uyum sağlama aracı olarak da kullanılabilir.
- Toplam kalite anlayışının uygulanması aracı olarak da kullanılabilir.

⁴² Koçel, a.g.e., s.412.

Kıyaslama farklı amaçlarda kullanılabilir. Buna bağılı olarak; stratejik kıyaslama, uygulama kıyaslaması, yönetim kıyaslaması olmak üzere üç farklı türde kıyaslamadan bahsedilebilir.⁴³

Stratejik kıyaslama; başarılı işletmelerin takip ettiğı stratejileri incelenip, önemli unsurları belirlenip, uyarlanması kapsamaktadır. Uygulama kıyaslaması; işletmelerin operasyonel düzeydeki faaliyetlerini en başarılı işletmeler ile kıyaslayıp, maliyet tasarrufu geliştirmek amacı ile yaptıkları kıyaslama faaliyetlerini kapsamaktadır. Yönetim kıyaslaması; kendi işletmesini, başarılı işletmelerin yönetim işlevleri açısından kıyaslanması etkinliğini kapsamaktadır.

1.1.5.6. Personeli Yetkilendirme (Empowerment)

Modern sonrası yönetim yaklaşımlarından bir diğeri yaklaşım da personeli (çalışanı) yetkilendirmedir. TKY uygulamaları ve sürekli geliştirme ile öğrenen organizasyonlar gibi kavramlar; örgüt içerisinde çalışanların yetki ve sorumluluk alanları içerisinde, örgüt adına öncelik alan ve karar verebilen, bunları da uygulayabilen çalışanlar olmasını gerekli kılmaktadır. Bu durum ise, personeli yetkilendirme kavramının gereğini ve önemini açıklayabilmektedir.⁴⁴

İşletme, karar ve faaliyetlerine katılım konusu ile yetkilendirme kavramları kolaylıkla birbirine karıştırılabilir. Katılım, çalışanların karar süreçlerine katılabilmelerini ifade etmekte, fakat göreceli bir kavram olmaktadır.⁴⁵ Katılım gerekli olmakla birlikte personeli yetkilendirme için yeterli bir olgu değildir.

Yetki devri konusu da, yetkilendirme ile kolaylıkla karıştırılabilir. Yetki devri olgusu, kendisine herhangi bir konuda karar yetkisi ve sorumluluğı verilmiş bir yöneticinin, bir kısım yetkisini astlarına delege etmesi tarzında gerçekleşmektedir. Yani nihai yetki ve sorumluluk yine yöneticidedir. Yönetici, gerekli gördüğü takdirde, delege ettiğı yetkisini

⁴³ A.e.

⁴⁴ Coşkun, a.g.e., s.219.

⁴⁵ Koçel, a.g.e., s.414.

tekrar geri alabilir. Yetkilendirmede ise yetki devri söz konusu olmakla birlikte, yetkilendirme olgusunun esası ve anlayışı farklı işlemektedir. Yetki devrinde tamamı ile hiyerarşik bir zincir izlenmektedir. Yöneticiler çalışmanın esaslarını, hedeflerini belirleyip, astlarına yetki devri yolu ile uygulama imkânı tanıyıp, astlarını sonuçlarından sorumlu tutabilmektedirler. Oysa yetkilendirme olgusu, işi fiilen yerine getiren, uygulayan kişinin, ilgili işi üstüne göre daha iyi bildiği varsayımından hareket etmektedir. Dolayısı ile işi yapanın işi sahiplenmesini teşvik etmektedir.

Yetkilendirmeyi kaçınılmaz kılan gelişmelerin başında da artan tüketici bilinci ve rekabetçi ortamın baskısı vardır. Bu bilinç ve şiddetli rekabet ortamı, işletmeleri gelişmeler karşısında daha esnek ve zamanında tepki vermelerini gerekli kılmaktadır.

Çalışanların artan eğitim düzeyi de yetkilendirmeyi gerekli kılan bir faktördür.⁴⁶ Eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların yöneticilerine olan bağımlılığı da azalmakta, McGregor'un klasik X-Y kuramı geçerliliğini yitirebilmektedir. Toplumda demokratikleşme eğilimlerinin artması da yetkilendirmeyi özendirilmektedir. Çünkü böylesi bir eğilimin işletme örgütüne yansması da bu yönde olacaktır.

Yetkilendirmenin başarılı olabilmesi için işletmede bilgi paylaşımının olması, çalışanlara kendini geliştirme olasılığının verilmesi, çalışanların gerekli kaynaklar ile desteklenmesi ve işletmede olumlu pekiştirme ile geri besleme sisteminin varlığı gereklidir.

1.1.5.7. Küçülme (Downsizing)

İşletmelerin, rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri, ancak, sürdürebilir bir rekabet gücüne sahip olmaları ile mümkündür. Bunun için ise en önemli unsur, işletmelerin düşük maliyet ile çalışabilmeleri yani maliyetlerini minimize etmeleridir. Gereksiz harcamalar, kar getirmeyen faaliyet ve iş birimleri, işletmeleri hantal yapıya sokarak verimsiz kılabilir. Bu nedenle, işletmelerin karlı olmayan iş birimlerinden çekilmeleri, gereksiz faaliyetlerden kurtulmaları gerekmektedir. Böylelikle arzu edilen işletme büyüklüğüne kavuşmaları mümkün olabilecektir.

⁴⁶ Coşkun, **a.g.e.**, s.225.

Küçülme, örgütün kapasite veya farklılaşma düzeyinde meydana gelen indirim olarak tanımlanabilir.⁴⁷ Diğer bir tanıma göre de küçülme, örgütün performansını iyileştirmek amacı ile işgücünü azaltmak üzere ve bilinçli olarak alınan kararlardır.⁴⁸ Ancak küçülme ile işletmenin çökmesini birbirine karıştırmamak gerekir. Küçülme bilinçli bir karar iken, faaliyetlerinin sonucunda başarısız olan, pazar payı kaybeden, rakiplerine üstünlük sağlayamayıp, varlığını kaybetmeye yüz tutmuş bir örgütten, çalışanların ayrılması aynı değildir. Küçülme, işletme yönetiminin verimliliğini artırmak, pazarda başarının temel koşullarını oluşturmak amacı ile bilinçli olarak verilen stratejik bir uygulama niteliğindedir.

Stratejik bir karar ile küçülmeyi seçen işletmeler; maliyetlerini düşürmeyi, karar sürecini hızlandırıp, esneklik kazanmayı, iletişimi etkinleştirmeyi, müşteriye odaklanmayı ve verimliliği artırmayı amaçlamaktadırlar. Bu doğrultuda oluşan planlı ve bilinçli uygulamalar yolu ile işletme örgütünde kademe ve çalışan sayısını azaltmak mümkün olabilmektedir. Dolayısı ile küçülme, dış kaynak kullanma ve süreç yenileme ile yakından ilgili bir yaklaşım durumundadır.

Örgütlerin küçülerek yalın hale getirilmesi için hangi hususlara dikkat edilmesi gerektiği tablo 1.1’de gösterilmiştir.

1.1.5.8. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)

Bilgi yönetiminin 1990’larda popülerite kazanması ile, öğrenen organizasyon kavramının gerekliliği ortaya çıkarılmıştır. Öğrenme konusu aslında yeni bir konu olmayıp, birçok yazar ve eğitimci tarafından da ele alınmıştır. Örgütlerde ise eğitim ve geliştirme faaliyetleri ele alınan popüler bir konudur. Ancak, insan kaynakları yönetiminin işletmelerce benimsenmeye başlaması ile eğitim ve öğrenme olgularının birbirinden ayrılması yoluna gidilmiştir. Öğrenen organizasyon adı altında, işletme teorisinde, bir işletmenin bir bütün olarak, rekabet gücünü artırmak amacıyla, bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesi ve birleştirilmesi anlaşılmaktadır.

⁴⁷ Baş, **a.g.e.**, s.12.

⁴⁸ **A.e.**, s.13.

Senge'nin “The Fifth Discipline” adlı eserinde öğrenen organizasyon kavramı dikkatlice ele alınmıştır.⁴⁹ Günümüzde, Senge'nin ele alış tarzı yaygın olarak kabul görmüştür. Buna göre işletme çevresindeki hızlı gelişme ve değişimler, tüketici tercihlerinin farklılaşması, teknolojinin sürekli gelişmesi, işletmelerin çevreyi yakından takip edebilmesi, çevreden bilgi akışını sistematik olarak işletmeye yönlendirme ve bu bilgileri yerli yerince kullanmak zorunda kalmıştır. Bu değişim içerisinde örgüt için düşünen tek bir kişinin varlığı yeterli olmamaktadır.⁵⁰

Tablo 1.1: Örgütlerin Küçülmesinde Dikkat Edilecek Hususlar

- Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerine yoğunlaşmalı,
- Yönetimin eli ile desteği işin üzerinde olmalı,
- İnsana yatırım yapılarak verimlilik artırılmalı,
- Kritik faaliyetler yakından takip edilmeli,
- Tüm işlevler değer üretmeye yönelik ve eylem temelli olmalı.

Kaynak:Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.bs., İstanbul, Arkan Basım Yayım, 2005, s.389.

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uyarlamada kullanması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen dinamik çevreye uyum sağlaması olarak ifade edilebilir.

1.1.6. Dış Kaynak Kullanma Şekilleri

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi, DKK, ikincil önemdeki işlerin, yani temel yetenekler (öz yetenek) dışında kalan işlerin, işletme dışarısında uzmanlaşmış işletmelere kaydırılmasıdır. Peter Drucker ve Michael Porter, “Orta ölçekli işletmelerin gelecek yüzyılda zafer kazanmalarının nedenlerinden biri, her zaman denetim altında bulundurmalarına gerek olmayan ufak tefek işlerin dışarıdan alınan kaynakla çözdükleri için, yanlarında fazla bagaj taşımamaları olacaktır” yorumunu yapmışlardır.⁵¹ Bu açıdan bakıldığında işletmelerin dış kaynak kullanma stratejilerini işletmenin yapısına en uygun tedarik yöntemine göre şekillendirmeleri gerekecektir.

⁴⁹ A.e., s.14.

⁵⁰ Cevat Elma ve Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000, s.43.

⁵¹ Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s.78.

1.1.6.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı

Geleneksel dış kaynak kullanımı, “out-taking” olarak adlandırılan, bir hizmetler demetinin sunulması için kendi alanında uzmanlaşmış bir veya daha fazla tedarikçinin kiralanmasıdır.⁵²

Geleneksel dış kaynak kullanımı, dış hizmet sağlayıcı bir firmanın bir işletmeye ilişkin bir fonksiyon ya da görevi yerine getirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda hizmeti veren işletme, gerekli satın alma işlemleri, insan kaynakları ve ilgili diğer faktörleri temin etme garantisi vermektedir. Bu sistemin başarısı, genellikle uzun dönemli bir anlaşmayı gerekli kılmaktadır.⁵³

Bazı çalışmalarda da geleneksel dış kaynak kullanımı ikincil hizmetler ve muhtemel çalışanlar şeklinde dış kaynak kullanma adı ile anılmaktadır. Bazı işletmeler kafeterya, yemekhane ve temizlik gibi (yardımcı) ikincil olarak kabul edilen hizmetler konusunda dış kaynak kullanmakta ve bunların dışında kalan tüm işlerini ürünün veya hizmetin başlangıcından sonuna kadar kendileri yapmaktadırlar.⁵⁴

1.1.6.2. Danışmanlık İşletmelerinden Yararlanma

Danışmanlık işletmeleri, özel olarak yetiştirilmiş insan kaynaklarını kendi bünyesinde bulunduran ve işletmelerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili bağımsız ve objektif hizmet veren işletmelerdir.⁵⁵

Dış kaynak kullanma, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürmek, verimliliği ve etkinliği arttırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni ilişkiler kurarak ve geliştirerek faaliyette bulunmak ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve

⁵² İsmail Bakan, “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004, s.188.

⁵³ Fulya Aydın, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.50.

⁵⁴ Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004, s.207.

⁵⁵ Aydın, **a.g.e.**, s.51.

maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmek olarak ifade edilebilmektedir. Uygulama imalat sektöründe de hizmet sektöründe de aynı felsefe ile gerçekleştirilebilmektedir, çünkü rekabet sektör ayrımı yapmamaktadır.⁵⁶

Temel yetenekleri farklı olan işletmelerin tüm yukarıda sayılan hizmetleri verebilmesi ya da bu konuda uzman olabilmesi oldukça zor rastlanan bir durumdur. İşletme tek bir alana yoğunlaştıysa diğer bazı hizmetleri ve dış kaynak kullanma sürecini konusunda uzman danışman şirketlere devredebilmektedir. Böylelikle süreçlerin başlangıcından kontratların yapılmasına kadar bütün ihtiyaçlar, dış kaynak kullanma anlamında danışman işletmelere devredilmesine, danışmanlık işletmelerinden yararlanma denilmektedir.

1.1.6.3. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma

İşletme bünyesinde ya da herhangi bir işletmede çalışmayan fakat belli konularda uzmanlaşmış kişilerden faydalanmak yoluyla dış kaynak kullanma uygulamasının gerçekleştirilmesidir.

İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki grup altında toplanabilir. İlk grupta, uzun yıllar üniversitelerde öğretim elemanı olarak çalışmış olan, konularında akademik birikimi ve yönetim pratiği olan akademisyenler bulunmaktadır. İkinci grupta ise, uzun yıllar profesyonel iş hayatında içinde bulunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşarak önemli deneyim kazanan yöneticiler ve uzmanlar bulunmaktadır.⁵⁷

1.1.6.4. İş gören Kiralama (İş gören Taşeronluğu)

Bu tür DKK'da, işletme, ihtiyaç duyduğu alanlardaki uzmanları, bağlı bulundukları işverenlerden kiralama yolu ile dış kaynak kullanmaktadır. Bu durumda, işletme kiralanan uzmanlar için tek bir ücret ödemekte, dolayısı ile işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmekte ve kendi bünyesinde uzman istihdam edip, bu uzmanları zaman içinde eğitime

⁵⁶ Şahin, a.g.e., s.48.

⁵⁷ Aydın, a.g.e., s.52.

tabi tutma yükünden ve bu yolla yatırım yaptığı uzmanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadır.⁵⁸

1.1.6.5. Tedarikçilerle Stratejik Anlaşmalar ve Bayileri Ortak Etme

Tedarikçi işletmeler ile yapılan stratejik ittifaklar dış kaynak kullanımının başarısı için en önemli etmenlerden bir tanesidir. Özellikle Japon işletmeleri bu tip dış kaynak kullanımını yıllardır başarıyla uygulamaktadırlar. “Keirutsu” terimi birbirinden bağımsız işletmelerin oluşturdukları networklerle uzun dönemli bir ilişki oluşturmaktadırlar. Ana işletme ile tedarikçi işletme beraberce problemleri çözmek, kaliteyi geliştirmek ve maliyetleri düşürebilmek için çalışmaktadır. Ana işletme, tedarikçi işletmenin çalışanlarını eğitip onlara teknik destek vermektedir.⁵⁹

1.1.6.6. Yan Hizmetler Şeklinde Dış Kaynak Kullanma (Gelenekselle Birleştirme)

Fonksiyonel kaynak sağlama diye adlandırılan yan hizmetler şeklinde DKK’yı işletmelerin dar bir biçimde tanımlanmış fonksiyonlar itibariyle temizlik, kontrol, inşaat gibi belli hizmetleri ortaklara veya tedarikçilere yaptırmasıdır. Yüksek pazar dinamizmi, fazlalık potansiyelini belirleme, kontrol ve süreçlerin dış kaynak sağlayıcıya bırakılması fonksiyonel kaynak sağlama kişinin avantajlı yönlerdir. Buna karşın, genel bir yönetim sisteminin olmaması, yönetsel görevlerde aşırı yoğunlaşma, sürekli insan kaynağı değiştirme, fonksiyonel kaynak sağlamanın dezavantajlarından bazılarıdır.⁶⁰

Bir tedarikçi ile işbirliği; bir işletmenin en önemli tedarikçilerini stratejik ve işlemsel sıralamayı elde edebilmek amacıyla farkına varma, eğitime ve yerine getirme programlarının geliştirilmesi aracılığı ile hem radikal hem de artan gelişmelerin elde edilebilmesini tasarlayan kurallar etrafında bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir.⁶¹

⁵⁸ A.e.

⁵⁹ Budak, v.d., a.g.e., s.208-209.

⁶⁰ Bakan, a.y.

⁶¹ Şahin, a.g.e., s.50.

1.1.6.7. Rakipler Vasıtası İle Dış Kaynak Kullanma

DKK, etkili maliyete sahip olmak için işletme dışından seçilen ürün ve hizmetleri elde etmeyi amaçlayan girişimler ile pazar rekabetinin bir sonucu olabilmektedir.⁶² Aynı alanda faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin anlaşarak, bir ürünün veya hizmetin üretim süreçlerini uzmanlıkları yönünde paylaşmaları şeklinde ifade edilen DKK yöntemidir.

Organizasyonlar arasında oluşturulan ortaklıklarla, belirli bir proje için hem kaynaklar birleştirilmiş hem de risk azaltılmış olmaktadır. Böylelikle işletmeler ekonomik yapılarını ve pazar güçlerini arttırmaktadırlar.⁶³

DKK uygulamalarını benimseyen işletmeler, belirlemiş olduğu stratejinin ve iş planlarının dış kaynak sağlayıcı tarafından bilinmesi durumunda doğal olarak bazı risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır. Olası bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bölgeler ve beceriler dış kaynak sağlayıcı tarafından (bazen rakiplerle birlikte) işletme aleyhine kullanılabilir.⁶⁴

1.1.6.8. Taşeron Vasıtası İle Dış Kaynak Kullanma

Bazı işletmeler bir mal veya hizmetin üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde işbirliği içine girebilirler. Bu işbirlikleri taşeron kullanma ve fason imalat şekillerinde ortaya çıkabilmektedir. Temel kabiliyetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas (ana-öz) faaliyet konusunun dışındaki fonksiyonlarını taşeronlara devredebilir. Böylece, hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur, hem esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyonun üzerinde odaklanan taşeronun maliyet avantajını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.⁶⁵

Taşeron kullanımı ile dış kaynak kullanımı arasındaki fark; dış kaynak kullanımında işle ilgili süreçlerin kontrolünün satın alan tarafından tedarikçiye bırakılmasıdır. Alıcı yapılacak işin sonucu ile ilgilenir. Dünyanın sayılı dış kaynak uzmanlarından Peter Bender

⁶² A.e.

⁶³ Budak, v.d., a.y.

⁶⁴ Bakan, a.g.e., s.202.

⁶⁵ Dinçer, a.g.e., s.250.

Samuel “Bir iş sürecinin mülkiyetinin tedarikçi işletmeye bırakılması ile dış kaynak kullanma oluşur” demektedir.⁶⁶

İşletmenin asıl faaliyet sahası dışında kalan ve eskiden işletme personeline yürütülen, temizlik, yemek, güvenlik, sigorta uzmanlığı gibi hizmetler artık sadece bu konuda faaliyet gösteren işletmelerce yerine getirilmektedir. Böylece etkin ve teknik bir yönetime giden yol da açılmış olur ve taşeron işletmenin maliyet avantajlarından yararlanılarak rekabet üstünlüğü sağlanabilir.

İşletmelerin bazı destek fonksiyonlarını yerine getiren, bu tarz işletmelere hukuk sistemine göre taşeron işletme adı verilmektedir. Taşeron kullanımı ve fason imalat özellikle sanayi işletmelerinin sıklıkla başvurdukları uygulamalardır. Özellikle inşaat sektöründe taşeron kullanımı ve giyim sektöründe fason imalat yaygın olarak uygulanmaktadır. Dış kaynak yönetimi uygulamalarında, bu süreçlerin uzun vadeli tasarlanarak karar alınması esastır. Tablo 1.2’de 1993–1996 yılları arasında farklı ülkelerde taşeron ve dış kaynak kullanımındaki değişim yüzdeleri ile verilmiştir.

1.1.7. Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Teknolojide yaşanan son gelişmeler, küreselleşme hareketlerinin giderek yoğunlaşması ve dış kaynak kullanma konusunda başvurulabilecek tedarikçilerin sayısının artarak bu eğilimin kuruluşlar açısından giderek daha fazla kabul görmesi, dış kaynak kullanmanın en temel nedenlerinden sayılmaktadır.⁶⁷

DKK’nın bir işletmeye sunabileceği potansiyel finansal (maliyetlerin düşmesi) ve finansal olmayan (öz yeteneklere odaklanma fırsatı) üstünlükleri bulunmaktadır. DKK’nın başlıca getirisinin maliyetleri düşürmek olduğunu söylemek doğru değildir.⁶⁸ Dış kaynak kullanımı maliyet avantajından başka, öz yeteneği geliştirme, esnekliği artırma, risk azaltma,

⁶⁶ Şahin, **a.g.e.**, s.52.

⁶⁷ Ataman, **a.g.e.**, s.337.

⁶⁸ Dalay, v.d., **a.g.e.**, 2002, s.206.

kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılıma, sabit sermaye masraflarını azaltılma, kalite artırımı, hız kazanımı, küçülme, teknoloji gelişimi gibi avantajlar sağlamaktadır.⁶⁹

DKK'nın nedenleri, avantajları, maliyetleri ve ortaya çıkarması muhtemel riskleri organizasyonların yapılarına ve içinde bulundukları durumlara göre farklılık gösterebilir. Bir organizasyon için büyük yarar sağlayabilecek bir durum, başka bir organizasyon için hiç de önemli olmayabilir.⁷⁰

Tablo 1.2: Farklı Ülkelerde Taşeron ve Dış Kaynak Kullanımındaki Değişim 1993 – 1996 Yılları Arası (%)

Ülkeler	Yükselen	Aynı Kalan	Azalan	Kullanmayan
Belçika	47	19	3	27
İsviçre	47	14	3	29
Batı Almanya	43	18	1	29
Doğu Almanya	33	17	2	42
Danimarka	22	37	3	31
İspanya	41	17	3	28
Fransa	33	26	7	15
Finlandiya	33	32	5	25
İtalya	27	50	5	34
İrlanda	42	21	4	24
Norveç	13	39	14	25
Hollanda	52	21	6	17
İsveç	28	50	12	24
Türkiye	27	17	4	24
İngiltere	44	27	2	22

Kaynak: Bayram Şahin, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2005, s.27.

DKK, daha önce yapılmış olan çalışmalarda birçok nedene bağlanmıştır. Bu nedenler bazı işletmeler için topluca geçerli olabilirken, diğer bazı işletmelerde de kısmen geçerli

⁶⁹ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004, s.216.

⁷⁰ Şahin, **a.g.e.**, s.54.

olabilmektedir. Öz yeteneğe yoğunlaşma esnekliğinin artırılması, tedarikçiler yoluyla uzmanlaşmanın artırılması, performansın geliştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, organizasyon kültürünün değiştirilmesi gibi birçok faktör, dış kaynak kullanmanın nedenleri arasında sıralanabilir.

DKK nedenleri, organizasyonel açıdan, işletmenin gelişimi açısından, finansal açıdan, gelir, maliyet ve insan kaynakları açısından ana başlıklar altında incelenebilir.⁷¹

1.1.7.1. Organizasyonel Nedenler

- **Temel Yeteneği Geliştirme:** Organizasyonun ikincil nitelikteki faaliyetlerini dış kaynaklara terk etmesi, yönetimin dikkatini ve kaynaklarını birincil nitelikteki (en iyi yapılan işlere) faaliyetlere yöneltmesine imkân tanıyacaktır. Böylece etkin ve teknik bir yönetime giden yol da açılmış olur ve tedarikçi işletmenin maliyet avantajından yararlanılarak, rekabet üstünlüğü sağlanabilir.⁷²

- **Esnekliğin Arttırılması:** Değişen iş koşullarına, ürün/hizmet talebine ve yeni teknolojilere ayak uydurabilmek için esnekliğin arttırılması gerekmektedir. İşletmelerin, dış kaynak kullanma faaliyetlerini arttırmaları, örgütlerin küçülerek yakın yapılar haline gelmelerine yol açar. Buna bağlı olarak işletmeler daha hızlı karar alabilen, değişimlere anlık reaksiyonlar verebilen, müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek birimler haline gelecektirler.⁷³

- **Organizasyonun Yeniden Yapılandırılması:** DKK diğer bir stratejik yönetim aracı olan değişim mühendisliği uygulamalarının daha etkin olmasında destekleyici rol oynar.⁷⁴ DKK radikal değişimin gerçekleştirilmesinde ve hızlandırılmasında yararlanılan araçlardan bir tanesidir.⁷⁵

⁷¹ A.e.

⁷² Genç, a.g.e., s.217.

⁷³ A.e.

⁷⁴ Bakan, a.g.e., s.182.

⁷⁵ Budak v.d., a.g.e., s.201.

- Mal ve Hizmet Kalitesini, Müşteri Memnuniyetini ve Sermayedar Memnuniyetinin Arttırılması: İşletmenin öz yeteneğe yoğunlaşması, mal ve hizmet kalitesini arttıracaktır. Böylelikle müşteri memnuniyeti ve sermayedar memnuniyeti artacaktır.⁷⁶

1.1.7.2. Gelişim (İlerleme) Açısından Nedenler

- İş Süreçlerini (performans) Geliştirme: Verimlilik, kalite, zamanlama, işlerin tamamlanma zamanları, yaratıcılık, gibi konularda işletmenin mevcut performansının iyileştirilmesine yönelik, DKK'nın sağladığı faydalarından yararlanmak mümkündür. Tedarikçilerin daha uzun süre faaliyet gösterebilmeleri ve verimli olabilmeleri rekabetin yüksek olduğu günümüz şartlarında, performanslarını sürekli arttırabilmelerine ve çalışma verimlerini yüksek tutmalarına bağlıdır.⁷⁷

- Diğer Türli Ulaşılması Mümkün Olmayan Deneyim, Beceri ve Teknoloji Sağlama: İçsel üretim, örgütün maliyet kaygılarına bağlı olarak belli teknolojilere bağlanmasına yol açar. Bu durumun uzun dönemde, teknolojik esnekliği kısıtlayıcı bir etkisi olabilir. Buna karşılık dış kaynak kullanımı yapan işletmelerde ise, ortaya yeni teknolojiler, deneyim ve beceriler çıktıkça tedarikçilerini bu teknolojilere sahip olanlardan seçme ve eski teknolojiyi kullanmaya devam eden tedarikçileri de zamanla değiştirme sansına sahip olurlar. Bu sayede çevre şartlarında meydana gelen değişmelere daha hızlı tepkime verme fırsatını yakalarlar.⁷⁸

- Yönetimi ve Kontrolü Geliştirme: DKK yolu ile işletmeler gereksiz olan bölümlerinden kurtulup yalın bir örgüt yapısına ulaşmaktadır. Bunun doğal sonucunda maliyetler azalacak, karar alma süreci hızlanacak ve işletmenin ana hedefleri üzerinde odaklaşması kolaylaşacaktır.⁷⁹ Bu sayede kontrol mekanizmaları da daha etkin işletilebilecektir.

⁷⁶ Şahin, a.g.e., s.55.

⁷⁷ A.e.

⁷⁸ Dalay v.d., a.g.e., 2002, s.207.

⁷⁹ Ataman, a.y.

- Risk Yönetimini Geliştirme: Yapılan her türlü yatırım belli bir risk unsuru taşıyacaktır. Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacak, dolayısı ile risk dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelecektir.⁸⁰

- Yeni Gelişmelere Odaklanma Fırsatı Sunma: Her işletme kendi yaptığı faaliyet alanındaki üretim işlemlerinden haberdardır. DKK işletmelere tedarikçilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerden faydalanma yolu ile yenilikçi fikirlere ulaşabilme, yeni pazarlara girebilme imkânı sağlamaktadır.⁸¹

- Üst Düzey Tedarikçilerle Birlikte Hareket Ederek Güvenilirliği ve İşletme İmajını Geliştirmek: DKK piyasada etkinliği kabul edilmiş, imajı iyi olan üst düzey tedarikçilerle işbirliğine gitme yolu ile işletmenin üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin piyasada imajının ve güvenilirliğinin artırılmasına imkân tanımaktadır.⁸²

1.1.7.3. Finansal Nedenler

- Yatırım Maliyetlerinin Azaltılması Yolu İle Diğer Amaçlar İçin Gereken Kaynakların Serbest Kalması: İşletmelerin rakiplerine meydan okuyabilen bir strateji uygulayabilmesi için kaynaklarını daha ziyade kendisine en fazla avantaj sağlayacak olan en değerli alanlarda kullanmalıdır. Böylece kaynaklar işletmeye değer katan fonksiyonlara harcanmış ve çalışanların yetenek ve enerjilerinden daha fazla yararlanabilme olanağı sağlanmış olacaktır.⁸³

- İşletme Varlıklarını (Aktiflerini) Tedarikçiye Transfer Ederek Nakit Yaratmak: Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynakları uygulamaya bağlı olarak temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştırabilir.⁸⁴

⁸⁰ Genç, a.y.

⁸¹ Şahin, a.g.e., s.56.

⁸² A.e., s.57.

⁸³ Budak v.d., a.y.

⁸⁴ Genç, a.y.

1.1.7.4. Gelir Açısından Nedenler

- Tedarik Ağları Yolu İle Yeni İş İmkânları Kazanmak, Pazar Payını Arttırmak: DKK yolu ile işletme, tedarikçilerin iş yaptığı diğer müşterilerin, tedarikçilerin, bağlı işletmelerin bir parçası olunması yoluyla yeni iş fırsatları yaratarak ve pazar payı yaratmak suretiyle, işletmenin gelirlerinde bir artışa neden olabilmektedir.⁸⁵

- Tedarikçinin Kapasitesi, Süreçleri ve Sistemleriyle Bağlantı Kurarak Satışları Hızlandırmak: DKK gerek görüldüğü durumlarda, tedarikçinin kapasitesini, iş süreçlerini ve sistemlerini kullanarak, paylaşarak satışlarının hızlandırılmasına imkân tanımaktadır. Birçok mal ve hizmet bileşenlerinin üretilmesiyle ilgili sorumluluğun tedarikçiye yüklenmesiyle, işletme piyasada meydana gelecek değişmelere daha hızlı cevap verebilecektir. Böylelikle müşteri memnuniyetini sağlamış olacaktır. İşletmelerin konularında uzmanlaşmış tedarikçilerden dış kaynak kullanımı durumunda önemli ölçüde hız kazanılmaktadır.⁸⁶

- Harcamaların Finanse Edilemediği Durumlarda Satışları ve Üretim Kapasitesini Genişletebilmek: İşletmenin yeterli nakite sahip olamadığı durumlarda, tedarikçinin iş yapma potansiyelinden faydalanarak, satışların ve üretim kapasitesinin artırılması mümkün olmaktadır.

- Mevcut Yetenek ve Becerilerin Ticari Olarak Kullanılması: DKK yolu ile organizasyondaki mevcut bilgi birikimini, deneyimleri, yetenekleri ve teknolojileri, gelir yaratıcı yeni bir faktör olarak kullanabilmektedir.⁸⁷

1.1.7.5. Maliyet Açısından Nedenler

- Tedarikçinin Üst Düzey Performansına ve Düşük Maliyet Yapısına Paralel Olarak İşletme Maliyetlerini Azaltmak: DKK'nın en önemli nedenlerinden birisi de, üretim maliyetlerini azaltmak ve kontrol etmektir. Çok düşük maliyet yapısına sahip bir dış tedarikçiye ulaşmak, DKK'nın en çekici ve kısa vadeli yararlarından birisidir. Eğer işletmenin gereksinim duyduğu girdilerin maliyeti dışarıya oranla çok daha düşük ise, bu durumda DKK'dan yararlanma imkânı ortaya çıkmaktadır. Outsourcing Enstitü'sü tarafından 2003

⁸⁵ Şahin, a.y.

⁸⁶ Genç, a.y.

⁸⁷ Şahin, a.g.e., s.58.

yılında yapılan bir araştırmada, şirketlerin DKK yolu ile maliyetlerin düşürülmesinde ortalama olarak %9'luk bir düşüş olduğu belirtilmiştir.⁸⁸

- Sabit Maliyetlerin Değişken Maliyete Dönüştürülmesi: Dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirilebilecek faaliyetleri, dış kaynak yerine öz kaynaklarla gerçekleştirmek sermaye ve işletim masraflarına yol açacaktır. Dış kaynak kullanma giderleri cari harcamalar olarak kabul edildikleri için, sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına katkıda bulunabilecektir.⁸⁹

1.1.7.6. İnsan Kaynakları Açısından Nedenler

- Çalışanlara Güçlü Bir Kariyer Planlaması Sağlamak: DKK işletme içinde belirli bir iş üzerine odaklanma fırsatı vererek ve yapılan iş hakkında daha yoğun araştırma yapma fırsatı sunarak, çalışanlara güçlü bir kariyer planlaması yapma olanağı sunmaktadır.⁹⁰

- İşletmenin Özyeteneği Olmayan Konularda Bağlılığın ve Enerjinin Arttırılması: Korku güçlü bir motivasyon aracıdır. Tedarikçinin sağladığı herhangi bir mal veya hizmetin yüksek performans sağlaması işletme içinde çalışanların kendi yaptıkları işe daha iyi motive olarak çalışmalarını sağlayacaktır. Çünkü çalışanlarda başarılı olarak kendilerini işletmeye ispat etmeye gayret edeceklerdir. Böylelikle iş görenlerin motivasyonları yükselerek, çalıştıkları işletmelere bağlılıkları artacaktır. DKK'nın nedenleri birçok anlamda işletmeye sağlayacağı avantajlar açısından çoğaltılabilmektedir. İşletmenin çalıştığı faaliyet alanına göre bu nedenlerin sayılarını arttırmak mümkündür. Tabi ki her uygulamada olduğu gibi DKK'nın avantajlarının yanı sıra sakıncaları da bulunmaktadır. İyi ve etkin bir denetim mekanizmasının oluşturulmaması, sözleşme şartlarının detaylandırılmaması, uygulama esnasında alıcı işletme ve tedarikçi işletme arasında sorunların çıkmasına neden olabilecektir. Bu sakıncaların minimize edilmesi, süreçlerin iyi belirlenerek, ortaya çıkacak aksaklıklar halinde etkin çözümlerin öngörülmesine bağlıdır.⁹¹

⁸⁸ Bakan, **a.g.e.**, s.183.

⁸⁹ Genç, **a.y.**

⁹⁰ Şahin, **a.g.e.**, s.59.

⁹¹ **A.e.**

1.2. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Süreci ve Uygulamalar

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin DKK süreçlerinin farklı şekillerde uygulandıkları görülmektedir. İşletmelerin uygulaması gereken süreçler ve bu uygulamaların doğuracağı sonuçlar hakkında bazı kritik noktalar, işletme yöneticileri tarafından uygulamadan önce ve uygulama esnasında sürekli denetlenmelidir.⁹² DKK ilişkisinin başarılı olması DKK sürecinin işletmeler tarafından doğru algılanması ve uygulanmasına bağlıdır. Aksi takdirde DKK ilişkisi işletmeler tarafından istenmeyen sonuçları ortaya çıkarabilmektedir.

1.2.1. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Süreci

Dış kaynak kullanımı belirli aşamalardan meydana gelmektedir. Aşağıda bu aşamalar açıklanarak sıralanmıştır:

- Dış kaynak kullanma ihtiyacının ortaya çıkması: İşletmelerde, bazı nedenlerden dolayı dış kaynak kullanma ihtiyacı gündeme gelmektedir. Bunlar; stratejik amaçların gerçekleştirilmesi, maliyetin düşürülmesi, esnekliği artırmak, üretilen ürün veya hizmetin kalite düzeyini yükseltmek ve temel yeteneklerin geliştirilmesi olarak sıralanabilir.⁹³

- İşletmenin amaç ve stratejilerinin belirlenmesi: Öncelikle işletmenin temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçları yani işletme misyonu belirlenmelidir. Bu amaçlara ulaşmak için, eldeki mevcut kaynaklar en iyi şekilde kullanılarak uzun dönemli genel işletme planı ve işletmenin geleceğini belirleyen stratejik planlar yapılmalıdır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri analiz edilir. Daha sonra işletmenin dış kaynak kullanma stratejisi belirlenir.⁹⁴

- İnceleme ve araştırma aşaması: Bu aşamada, konusunda oldukça iyi olan veya lider işletmelerle üretim veya hizmetin maliyeti ve kalitesi karşılaştırılarak, dış kaynak kullanma

⁹² Özdoğan, a.g.e., s.27.

⁹³ Cem Cüneyt Arslantaş, “Managing The Outsourcing Process”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt No: 28, Sayı No: 2, s. 104.

⁹⁴ A.e.

kararı verilmelidir. Bu aşamada kıyaslama, dış kaynak kullanımının faydalarının belirlenmesi için en çok kullanılan ekonomik bir yöntemdir. Kıyaslama sonucunda dış kaynak kullanılması durumunda maliyet ve kalitede istenilen gelişimin sağlanma olasılığı görüldüğü takdirde, işletmenin hangi süreçlerinin dış kaynak sağlayıcılarına verileceği belirlenir.

- Tekliflerin değerlendirilmesi ve dış kaynak sağlayıcılarının seçimi: Bu aşamada, organizasyonun optimum performans hedefleri, kıyaslama yapılması ile elde edilen bilgiler ışığında belirlenir. Bu hedefleri gerçekleştirme olasılığı yüksek olan dış kaynak sağlayıcıları değerlendirmeye tabi tutulur. Dış kaynak sağlayıcılarının seçiminde, kalite taahhüdü, şartları, kültürel yapısı, teknik yeterliliği ve referansları değerlendirilmelidir. İstenilen performansın sağlanması, ilişkilerin etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir.⁹⁵

- Sözleşmelerin hazırlanması ve anlaşma aşaması: Kıyaslama yapılması ile ulaşılan sonuçlar; maliyet, performans ve kalitenin belirlenmesinde kritik rol oynarlar. Dış kaynak sağlayıcıları ile bu hedefler göz önünde bulundurularak hazırlanmış sözleşmeler yapılır. Kıyaslama aynı zamanda, acil bir şekilde dış kaynak kullanmak isteyen, çok az araştırma ile teklif almadan zayıf anlaşmalar yapan işletmeler için yol gösterici bilgiler vermektedir.⁹⁶

- Uygulama aşaması ve kontrol: Bu aşamada, dış kaynak sağlayıcısının performansı değerlendirilir. Dış kaynak sağlayıcısının faaliyetlerinin denetimini sağlamak amacı ile bir raporlama sistemi kurularak, sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır. Ürün veya hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen müşterilerin görüşleri alınmalıdır. Bu görüşler müşterilere anket uygulayarak alınabilir. Ayrıca, aynı sektörde faaliyet gösteren başka işletmelerle kıyaslama yapılarak da mevcut sözleşmelerin eksik olan yönleri geliştirilebilir.⁹⁷

- Değerlendirme ve sözleşmelerin yenilenmesi: Dış kaynak sağlayıcıları daha önce belirlenmiş olan performans parametrelerine göre değerlendirilir. İstenilen sonuçların alınmadığı tespit edilirse, gerekli düzenlemeler yapılır. Eğer dış kaynak sağlayıcısı ile ilişkiler

⁹⁵ A.e.

⁹⁶ A.e.

⁹⁷ A.e.

devam edecekse sözleşme yenilenir. Aksi takdirde inceleme ve araştırma aşamasından itibaren yapılmış olan işlemler tekrarlanır. Genellikle fiyatlamadan kaynaklanan memnuniyetsizlik ve hizmet düzeylerindeki tatminsizlik sözleşmelerin yenilenmemesinin ana sebeplerini oluşturmaktadır.⁹⁸

1.2.2. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma Türleri

İşletme, en iyi yaptığı işi belirledikten ve onu dünyada en iyi yapan işletmeler arasına girdikten sonra kesinlikle bu yetkinliği için DKK'yı seçmemelidir. Hatta onu korumak için önlemler almayı bile düşünmelidir. Ancak bunların dışında kalan ve rekabete doğrudan katkısı olmayan işler öncelikli olarak incelenmelidir. Birçok işletmede çekirdek olmayan yeteneklerin oranı %60–90 arasında olmaktadır.⁹⁹

Üretim alanı dışında kalan genel anlamda “entelektüel outsourcing” olarak tanımlanan yönetim, danışmanlık, bilgi ve teknolojik DKK'nın kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Genelde satıcı alıcıdan daha fazla bilgiye sahip olmakta hatta alıcıya göre kendini daha yüksekte görmektedir. Ayrıca sonuçta istenen hizmet ya da ürünün tanımlanması zor olabilmektedir. Birçok durumda maliyetlerin önceden tahmini yapılamamaktadır.¹⁰⁰

DKK genellikle, mal ve hizmetlerin daha düşük maliyetlere tedarik edilmesi, kapasite artışı gibi nedenlerle başvurulmuş bir yönetim düşüncesidir. DKK uygularken tedarikçiler üzerinde kontrolün kaybedilmesi, problemlerin çözülmesinden ziyade, işletmeler için kâbus şeklinde olabilmektedir. Bu nedenle uygulama yapılacak tedarikçiler üzerinde sürekli bir kontrol mekanizması oluşturulmalıdır.¹⁰¹

DKK faaliyetleri giderek artan bir şekilde birçok işletme fonksiyonunu kapsar hale gelmiştir.¹⁰² İşletmeler daha çok büyümeye katkıda bulunan karmaşık faaliyetleri DKK etme eğilimindedir.

⁹⁸ A.e.

⁹⁹ “Sizin İşletmenizde Outsourcing’in Rolü Nedir?”, *Outsourcing Dergisi*, Sayı:7, 2004, s.25.

¹⁰⁰ A.e.

¹⁰¹ Şahin, a.g.e., s.78.

¹⁰² Bakan, a.g.e., s.190.

DKK uygulamalarında Türkiye’de en fazla rastlanan örnekler “personel taşıma servisi” ile “yemek temin hizmetleridir”.¹⁰³ Türkiye’de özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları da birer “DKK” örneği olarak gösterilmektedir.¹⁰⁴ Bilgi teknolojilerinin yanı sıra günümüzde dış kaynak kullanım alanları artarak gelişmektedir. Dokümantasyon, bilgi yönetimi, temizlik, yemek, güvenlik, dağıtım, lojistik, parça üretimi, insan kaynakları, finans yönetimi, muhasebe süreçleri, endüstriyel bakım, emlak yönetimi, saha satış, pazarlama, telekomünikasyon, müşteri ilişkileri ve çağrı merkezleri gibi alanlar DKK’dan etkilenmekte olup, birçok işletmede bu faaliyetler kısmen ya da bütünüyle DKK edilmektedir.¹⁰⁵

DKK uygulaması Türkiye dışında da yoğun olarak görülmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde tedarikçi işletme, alıcı işletmenin tüm sorunları ile ilgilenmektedir. Müşterilerinin kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi vb. konularda yardımcı olmakta hatta kredi desteği bile sağlayabilmektedir. Tedarikçi işletmenin bazı uzmanları alıcı işletmeye destek olabilmek amacı ile alıcı işletmenin bünyesinde onların ilgili insan kaynağı işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar.¹⁰⁶

American Management Association tarafından 1987 yılında New York’ta yapılmış bir araştırmanın sonuçlarına göre Eric Rolfe Greenburg ve Card Canzoneri, tarafından dış kaynak kullanma alanında şekil 1.2’deki bulgulara ulaşılmıştır.¹⁰⁷

1.2.2.1. Yönetim ve Organizasyon Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynak Kullanma

Yönetim kavramı yüz yıldan daha uzun bir zamandır geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, sevk ve idare edilmesini ifade etmektedir.¹⁰⁸ Dış kaynak kullanmanın özünde yatan temel yeteneklerin

¹⁰³ Dalay, **a.g.e.**, 2001, s.289.

¹⁰⁴ Halis Gökdere, “Bilgi Sistemlerinde Outsourcing”, **Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.3, 2000, s.53.

¹⁰⁵ Bakan, **a.y.**

¹⁰⁶ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000, s.285.

¹⁰⁷ Şahin, **a.g.e.**, s.79.

¹⁰⁸ Ertürk, **a.g.e.**, s.5.

belirlenmesi ve geriye kalan süreçlerinde tedarikçilerden temin edilerek kaynakların en uygun biçimde kullanılmasını ifade etmektedir. DKK işletme içinde sunulmuş olan hizmet ve/veya ürünlerin dağıtımını işletme dışı başka bir girişimciler ile tedarik etme şekli olarak ta tanımlanmaktadır. DKK'nın özünde yatan temel yeteneklerin belirlenmesi ve geriye kalan süreçlerin dış tedarikçilerden temin edilmesi, kaynakların en uygun biçimde kullanılmasını ifade etmektedir. Şekil 1.3'te dünyada dış kaynak uygulamasının kullanım alanları verilmiştir.¹⁰⁹

İş süreçleri DKK (Business Process Outsourcing-BPO) uygulamaları performansı veya kârlılığı iyileştirmek, global pazarlarda rekabet avantajı elde etmek ve sonucunda da hissedar değerini oluşturmak için ABD, Avrupa, Güney Amerika ve Asya Pasifik'teki birçok öncü şirket tarafından yaygın olarak benimsenen yeni bir yönetim aracıdır.¹¹⁰ Yarı hiyerarşik ve tam hiyerarşik yönetim yapısının kombinasyonu, dış kaynak kullanmada sadece kendi (öz) yeterliliklerini sürdürmeye değil bununla birlikte teknolojik ve yeni yetenekleri öğrenmelerini, riski paylaşmayı ve sinerji elde etmelerine amaçlamaktadır.

Üretim alanı dışında kalan genel anlamda “entelektüel outsourcing” olarak tanımlanan yönetim, danışmanlık, bilgi ve teknolojik DKK'nın kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Genelde satıcı alıcıdan daha fazla bilgiye sahip olmakta hatta alıcıya göre kendini daha yüksekte görmektedir. Bazı durumlarda tedarikçi yapılan anlaşmada üstün konumda olabilmektedir.¹¹¹ Genel ve idari faaliyetlerle ilgili dış kaynak kullanma kapsamına; ofis araç ve gereçlerinin dışarıdan temini, ofis tasarımı faaliyetlerinin dış kaynak sağlayıcılara devri, taşıma ve stoklama işlemlerinin dış kaynaklara devri, posta işlemleri ile ilgili dış kaynak kullanma, dâhili işletme faaliyetleri bina bakımı, temizlik işlerinin dış kaynaklara verilmesi girmektedir.¹¹² Bu faaliyetlerin başlıca birkaç tanesi ilerideki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

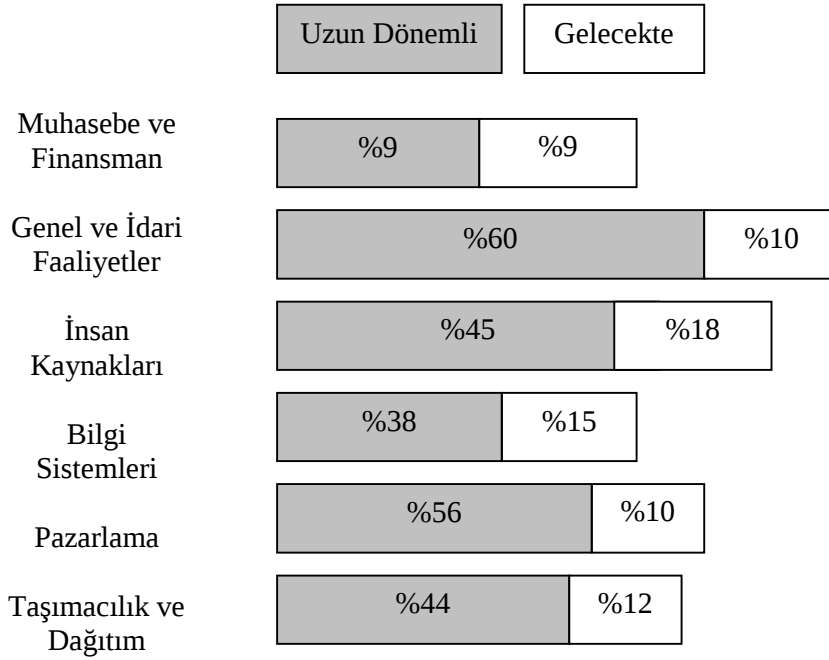
¹⁰⁹ Şahin, **a.g.e.**, s.80.

¹¹⁰ Bakan, **a.g.e.**, s.193.

¹¹¹ “Outsourcing Hizmeti Almaya Karar Vermeden Önce”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:6, 2004, s.16.

¹¹² Yeter Demir, “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları” **Kooperatifçilik**, Sayı:146, 2004, s.29.

Şekil 1.2: Dış Kaynak Kullanma Türleri



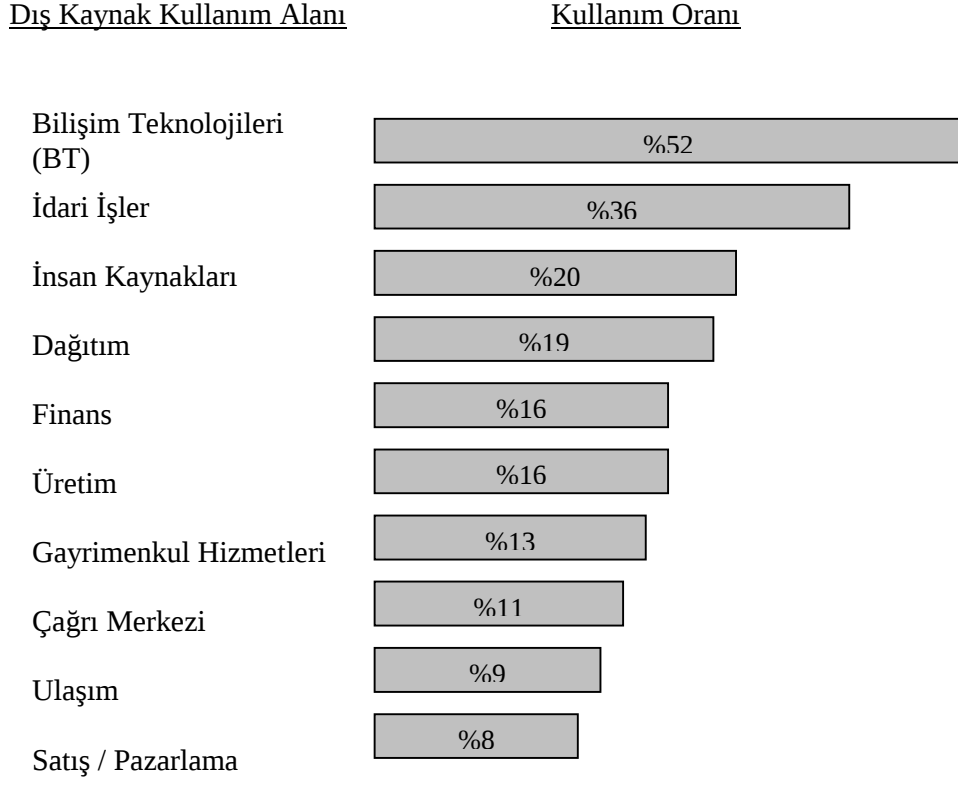
Kaynak: Bayram Şahin, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2005, s.79.

1.2.2.2. Satış ve Pazarlama ile ilgili Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma

İşletmeler faaliyette bulundukları birçok alanda olduğu gibi satış ve pazarlama faaliyetlerinde de dış kaynak kullanma yolunu tercih edebilirler. Temel yeteneğini satış veya pazarlama olarak belirlemiş olan tedarikçi işletmelerden DKK temin edebilmektedirler. Yapılan araştırmalarda işletmelerin pazarlama ile ilgili faaliyetlerinde yoğunluğun reklâmcılık alanında gerçekleştiği görülmektedir. American Management Association tarafından 1997 yılında, üretici 619 işletme içinde yapılan araştırmaya göre, işletmelerin %51’inin pazarlama faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlandığı sonucuna varılmıştır.¹¹³ DKK işletmelerin pazarlama faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirebilecekleri bir uygulama alanı olabilmektedir.

¹¹³ Şahin, a.g.e., s.81.

Şekil 1.3: Dünyada “Dış Kaynak” Uygulamasının Kullanım Alanları



Kaynak: Şahin, a.g.e., s.80.

İşletme tüm pazarlama faaliyetlerini yerine getirerek bir işletmeyle, DKK sözleşmesi yapılabilmektedir. Bu durumda işletmenin pazarlama sorumlusu ve tedarikçi faaliyet alanının pazarlama etkinliği devam ettiği sürece geçerli olacaktır. İşletme satış ve pazarlama bölümüne gerek kalmadan, bir tedarikçi yolu ile tüm satış faaliyetlerini yerine getirebilmektedir. Tedarikçinin profesyonelliyle, onun uzmanlığından faydalanabilmektedir. Böylelikle daha fazla yarar sağlayarak daha az ücret ödemesi yapılabilecektir.¹¹⁴

İşletmeler, telefon pazarlamacılığı, satış temsilcileri, direkt/posta ile satış, tanıtım ve aksiyon, tüketici hizmetleri, reklâm, halkla ilişkiler gibi faaliyetlerde dış kaynak kullanma yolu ile pazarlama faaliyetlerini yerine getirebilmektedirler.¹¹⁵

¹¹⁴ A.e.

¹¹⁵ A.e., s.82.

1.2.2.3. Muhasebe ve Finansman İle İlgili Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma

Muhasebe ve finans alanında DKK, işletmelerin faaliyet sonuçlarının izlendiği, muhasebe kayıtlarının mevzuata uygun şekilde tutulması ve yine ilgili prensipler doğrultusunda raporlanmasından oluşmaktadır. Bu işlemlerin işletme bünyesinde yürütülmesi yerine, ilgili alanlardaki uzmanlaşmış bir kurum ya da kuruluş tarafından takibi ve bu hizmetlerin yerine getirilmesini ifade etmektedir. Bu hizmetler tam zamanlı ve yarı zamanlı olarak işletme ihtiyaçlarına göre planlanabilmektedir.¹¹⁶

Dış kaynak kullanma açısından muhasebe ve finansman, diğer ifade edilen DKK türlerine göre daha az kullanma alanına sahip olmasına rağmen hızlı bir büyüme eğilimi içinde bulunmaktadır.

Dış kaynak kullanımı hizmeti veren işletmeyle yapılan bir hizmet anlaşması faturalama ile ilgiliyse bu bazı belirgin hedefler içermelidir. Örneğin fatura başına ortalama maliyetin minimuma indirilmesi veya faturaların zamanında ödeme yüzdesinin arttırılması gibi somut göstergeler ifade etmelidir. Eğer mali ve finansal raporlama işinde bir dış kaynaktan yararlanılıyorsa, belirlenmiş hedefler; raporlamanın en sık şekilde sağlanması, raporlama dönemleri, kapanış işlemleri, defteri kebirin kapatılması ve raporların üst yönetime sunulması konularını kapsamalıdır.¹¹⁷

Bu alanda diğer bir uygulama ise DKK kredi yönetimi fonksiyonudur. DKK Kredi Yönetimi, işletmenin gelir-gider dengesi üzerine odaklanmaktadır. Çünkü işletmelerin kazançları, verimlilikleri ve nakit akışının düzenli olması, fatura ödeme döngüsünün etkili çalışmasına bağlıdır. DKK Kredi Yönetimi, uygun bir tedarikçi ile yerine getirildiği sürece, nakit akışının sağlanması, kredi verenlerin ödemeleri hızlı yapılabilmesi, sermayenin operasyon maliyetlerinde daha etkin kullanılabilmesi için işletmeye büyük yarar sağlamaktadır.

¹¹⁶ A.e.

¹¹⁷ Elif Turan Aydın, “Muhasebede Dış Kaynak Kullanımı”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.25–26.

Eğer amaç, düşük maliyetli, müşteri odaklı iş başarısını geliştirmekse, prensip, “kayıt olmadan önlem olmaz, inceleme olmadan kayıt olmaz, faaliyet olmadan inceleme olmaz” olmalıdır.

Yöneticiler, kısa dönem dış kaynak kullanımı için maliyetleri kısmının uzun dönem dış kaynak kullanımı kadar kazanç getirmeyeceğini giderek artan bir oranda anlamaktadırlar. Açıkçası, vergi-reklâm-araştırma geliştirme ya da tıbbi uzmanlar gibi stratejik faydalar aslında daha düşük maliyetlerden ziyade basit yararlar sağlama amacı ile işletmelerin tercih sebebi olmaktadır.

Muhasebe ve finansman ile ilgili dış kaynak kullanma türleri; elektronik bilgi aktarması, işletme içi büro faaliyetleri ve muhasebe faaliyetleri, finansal raporlama ve bütçe hizmetleri, muhasebe destek hizmetleri, personel ve bordro hizmetleri, uluslar arası muhasebe standartlarına göre raporlama, enflasyon muhasebesi, sabit kıymet takibi gibi çeşitlendirmek mümkündür.¹¹⁸

Muhasebe ve finansman alanında DKK stratejisinin işletmelere sağlayacağı faydalar şu şekilde özetlenebilmektedir:¹¹⁹

- İşletmenin misyonuna odaklanmaya katkı yaratması,
- Hizmet sağlayanın ölçek ekonomisi sayesinde maliyetlerin kontrol altında tutulması sonucu sabit maliyetlerin azaltılması,
- Ekonomik eğilimlere bağlı olarak büyüme ve küçülme stratejilerinin uygulanmasına imkân tanınması,
- Özel bilgi gerektiren muhasebe uygulamaları konusunda hizmet sunan tedarikçinin geniş uzman kadrosuna erişim imkânına kavuşması,
- İşletme ile ilgili daha sağlıklı raporlamalara imkân sağlaması ve mali tablolarla gerekli bildirimlerin hazırlanmasındaki hızın artması,
- Hazırlanan özel raporlar ile yönetimin karar alma sürecine olumlu etkide bulunması.

¹¹⁸ Şahin, **a.g.e.**, s.84.

¹¹⁹ Bakan, **a.g.e.**, s.196.

1.2.2.4. Teknoloji ve Bilişim Sistemleri ile İlgili Dış Kaynak Kullanma

DKK'nın Dünyada en yaygın olduğu alanların başında bilgi teknolojileri (BT) gelmektedir. Uluslar arası "Outsourcing Institute" verilerine göre, 2003 yılında toplam dış kaynak kullanımının yüzde 52'sinin BT alanında olduğu görülmektedir.¹²⁰

BT, DKK'yı daha önce organizasyonun i  kaynaklarından sağlanmakta olan mal ve hizmetlerin, tedarikçiler kullanılarak ve kontratlar imza ederek, tedarikçiden sağlanması faaliyeti olarak tanımlanabilmektedir. Uluslar arası araştırma şirketi IDC'nin verilerine göre, Türkiye'de BT dış kaynak hizmetleri 5 ana bölümde toplanabilmektedir. Bu bölümler şöyle sıralanabilir: "Bilgi sistemleri altyapısının dış kaynaktan sağlanması (IS Outsourcing)", "Ağ ve masaüstü işletimi (NDOS)", "Uygulama Yönetimi (AM)", "ASP adı verilen uygulama hizmetleri sağlama" ve "iş süreçlerinin dış kaynaktan karşılanması (BPO)"¹²¹

Bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanma terimi dışsal ilişkilerin birçok farklı türü için kullanılmaktadır.¹²²

- Veri tabanı yönetim sistemleri için dışsal danışmanlar kiralanmasında,
- Bilgi sistem satıcıları yolu ile yeni bir sistemin geliştirilmesi, bakımı ve işletilmesinde,
- Organizasyonun içsel bilgi sistem bölümlerinin; yazılım, donanım ve personel gibi tüm faaliyetlerin bilgi sistem satıcılarına transfer edilmesinde kullanılması olarak sayılabilmektedir.

Kaliforniya  niversitesi ile CSC şirketinin birlikte gerçekleştirdiği bir araştırmada elde edilen bulgular, DOW Chemical, Philips, CAN Insurance ve Swiss Bank Corporation gibi birçok kuruluşun, önemli becerilere sahip bilişimcilerini elinden kaçırdıkları ortaya çıkınca çözüm olarak dış kaynak kullanımına ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Böylece bir

¹²⁰ Hande D. S zer, "Outsourcing'in Yıldızı Parlıyor", **Digital Capital Dergisi**, Yıl:3, Sayı:12, 2004, s.8.

¹²¹ **A.e.**, s.9.

¹²² Gökdere, **a.g.e.**, s.53.

taraftan kendi elemanlarına becerilerini geliştirmeleri için yeni olanaklar yaratırken, diğeri bir taraftan da kendi ellerindekinden çok daha zengin insan gücü kaynaklarından yararlanmaya başladıklarını ortaya koymaktadır.¹²³

1.2.2.5. İnsan Kaynakları (İK) Yönetimi İle İlgili Dış Kaynak Kullanma

Günümüzün önde gelen işletmelerinin gündemlerinin ilk sırasında, müşteri memnuniyeti, maliyet kontrolü, gelir artışı gibi konulardır. İşletmelerin, değişen piyasa, rekabet koşulları ve hedeflerine ulaşması için gerekli olan hız, değişim, sürekli iyileştirme ve gelişmenin yanı sıra bunları gerçekleştirecek olan “insan” faktörünün de önemini giderek daha fazla ortaya koymaktadır.¹²⁴

Bir işletme içindeki bir işlevi DKK etmeyi düşündüğü zaman, o anda o işlevi yerine getirmekte olan insan kaynakları için de uygun düzenlemeler yapmak zorundadır. Bu uygulamadan etkilenen insan kaynakları bölümüne tam destek verilmeksizin hiçbir faaliyeti başarılı olamamaktadır.

DKK'nın insan kaynakları alanında gelişmesinde işletmelerde küçülme eğilimi, insan kaynakları yöneticilerinin yeni rol ve sorumluluklar üstlenmesi, hizmet anlayışındaki değişim, dünya çapındaki düzeyde faaliyet gösterme eğilimi sebebiyle olmuştur. İşletmelerin ev sahibi ülkelerdeki işgücünden yararlanma zorunluluğu, hızlı teknolojik değişim nedeniyle artan risk ve daha fazla esneklik arayışı, uzmanlaşmış yeteneklerin bulunmasında güçlüklerle karşılaşılması ve stratejik konulara daha fazla odaklanma gereksinimi çok etkili olmuştur.¹²⁵

Birçok işletmenin insan kaynakları bölümü, eğitim harcamalarından elde edilen verimi arttırmak için DKK'yı tercih ettikleri görülmektedir. Yapılan bir araştırmada, işletmelerin %32'sinin eğitim konusunda, dış kaynaklardan yararlandığını ortaya koymuştur. Yine aynı

¹²³ Şahin, a.g.e., s.86.

¹²⁴ “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (HR Outsourcing)”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:4, 2004, s.34.

¹²⁵ Bakan, a.g.e., s.194.

araştırmaya göre işletmelerin %38'inin personel konusunda dış kaynaklardan yararlandığını göstermektedir.¹²⁶

İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili DKK fonksiyonları arasında, yönetici tedariki, bordro işlemleri, personel seçme süreci, iş gören kiralaması (düzenli işgücü), geçici iş gören temini, fonksiyonel eğitim süreçleri, üst yönetim ve yöneticilerin eğitim süreçleri sayılabilmektedir.¹²⁷ Şekil 1.4'de insan kaynakları süreçlerine harcanan zamanlar verilmiştir.

Global olarak, insan kaynakları profesyonellerinin başlıca insan kaynakları süreçlerine harcadıkları zaman dağılımı incelendiğinde, “idari işler” başlığı altında “bordro” ve “genel idari işler” en çok zaman ayrılan İK süreçleri olarak dikkat çekmektedir. Bunu, “İK strateji (İK politikalarının geliştirilmesi, İK planlaması, organizasyonel yapı/değişim yönetimi, endüstriyel ilişkiler, yönetim raporlaması) ve “diğer çalışan danışmanlığı, sağlık /güvenlik, yabancı yönetici idari işleri, işten çıkarma/ayırılma” süreçleri takip etmektedir.¹²⁸

Türkiye'deki sonuçların, dünya çapındaki uygulamalarla paralellik gösterdiği görülmektedir. 2000 yılına kıyasla İK profesyonelleri tarafından idari işlere harcanan zamanda %8'lik bir düşüş görülmektedir. İdari işlere harcanan zamanın azalması, İK profesyonellerinin katma değeri yüksek diğer süreçlere daha fazla zaman ayırabileceğini işaret etmektedir.¹²⁹ Şekil 1.5'te Türkiye'de İnsan Kaynakları süreçlerine harcanan zamanlar verilmiştir.

DKK'da işletmeler, iş gören temini yoluna, geçici ve sınırlı süreli işgücü ihtiyacını gidermek için başvurmaktadır. Bu şekilde personel temini, özellikle işletmenin işgücü maliyetleri ve işletmede devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımamasından dolayı tercih edilebilmektedir. İş gören taşeronluğu adı da verilen bu

¹²⁶ Şahin, a.g.e., s.87.

¹²⁷ A.e.

¹²⁸ “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (HR Outsourcing)”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:4, 2004, s.36.

¹²⁹ A.e.

yöntemde işletme; sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, iş görenler için tek bir ücret ödemektedir.¹³⁰

İnsan kaynaklarında dış kaynak olarak hizmet sağlayan çok sayıda işletme mevcuttur. Bu işletmeler danışmanlık işletmesi gibi değil, işletmenin içinde bir bölüm gibi hizmet veren işletmelerdir. İşletmelerin sundukları hizmetler tüm insan kaynakları fonksiyonlarını içermektedir. Hizmet alanları şu şekildedir;¹³¹

- İnsan kaynakları bölümünün oluşturulması ve dinamik hale getirilmesi,
- Çalışan memnuniyetine ilişkin anketlerin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Ücret araştırmalarının yapılması ve iş tanımlarının hazırlanması,
- Eğitim hizmetlerinin verilmesi ve değerlendirilmesi,
- Personel seçimi ve oryantasyon,
- Risk yönetimi,
- İnternet ve diğer teknolojik destekler,
- Bordro hizmetleri,
- Özlük bilgilerinin derlenmesi ve kayıtların tutulması,
- İş analizlerinin yapılması,
- Performans yönetim sisteminin kurulması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçümü,

1.2.2.6. Taşımacılık ve Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanma

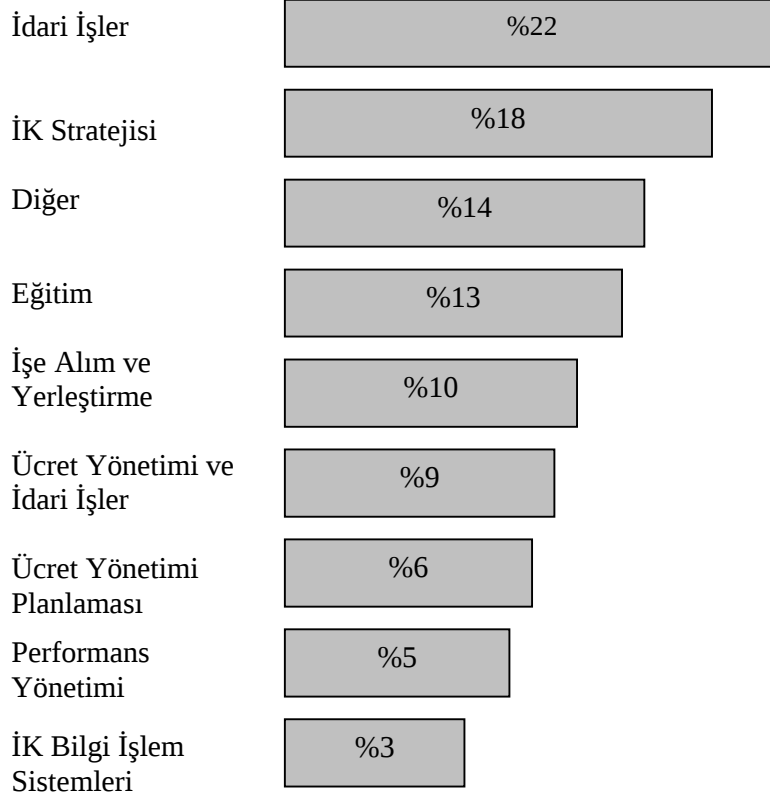
20. yüzyılın son çeyreğinde yapılan araştırmalar 21.inci yüzyılın en hızlı gelişen sektörlerinin başında “Lojistik” sektörünün olacağını ortaya çıkartmıştır. Prof. Dr. Martin Christopher’in “Gelecekte kurumların rekabeti ürettikleri ürünlerde veya tüketilen ülkelerde değil, kullandıkları tedarik zincirleri arasında olacaktır” ifadesi bu durumu kanıtlamaktadır.¹³²

¹³⁰ A.e.

¹³¹ Ataman, a.g.e., s.15.

¹³² Atilla Yıldıztekin, “Outsourcing’in Vazgeçemediği Sektörü: Lojistik”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, 2004, s.18.

Şekil 1.4: İnsan Kaynakları Süreçlerine Harcanan Zamanlar



Kaynak: “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (HR Outsourcing)”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:4, 2004, s.36.

İleri teknoloji üreten işletmelerin, ürettikleri ürünlerin karmaşık ve çok değerli olması, farklı dağıtım kanallarının kullanılması, yapısal olarak hassas ve ürün ömrünün kısa olması lojistik gereksinimlerini önemli hale getirmektedir. Bu nedenle, küresel dağıtım merkezleri ağı, üretim tesislerinde tesis içi lojistiği, entegre depolama ve taşıma, entegre bilgi sistemleri alt yapısı, katma değerli hizmetler, taşıma ve müşteri yerinde montaj, lojistik süreçlerin her aşamasında izleme ve takip, satış sonrası hizmetler, geri dönüş lojistiği, yedek parça dağıtımı gibi alanlarda DKK önemli avantajlar sağlamaktadır.¹³³

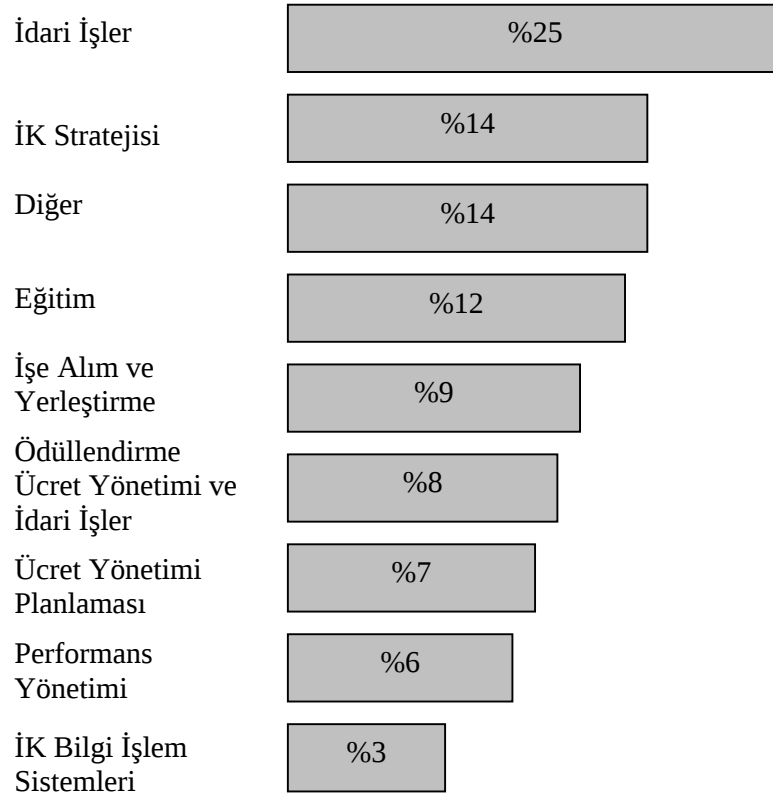
Lojistiği, nakliyeden ayıran en temel özellik, lojistiğin bir planlama ve organizasyon süreçlerinden oluşmasıdır. Lojistik; bir ürünün ham maddesinin üretildiği noktadan, tüketiciye kadar olan aşamalarıdır. Taşımacılık, depolama, depo içi üretim, ambalaj açma, ambalaj

¹³³ Bakan, a.g.e., s.197.

yapma, yeni ambalajlama gibi hizmetler, gümrüklü antrepo ve yurtiçi dağıtım hizmetlerini tamamı lojistik faaliyetler olarak ifade edilebilmektedir.¹³⁴ Tablo 1.3'te geleneksel nakliye yaklaşımı ile DKK'nın karşılaştırılması verilmiştir.

Yine çalışanların seyahatleri için, bir tedarikçiden faydalanılması, seyahatlerin organizasyonu, gibi faaliyetler DKK uygulamaları ile gerçekleştirilebilmektedir. Future dergisinin dünyanın en büyük kuruluşları arasında yaptığı araştırma sonuçlarına göre lojistik sektöründe, dünyanın ve Türkiye'nin dış kaynak kullanım oranları karşılaştırması tablo 1.4'teki şekildedir.¹³⁵

Şekil 1.5: İnsan Kaynakları Süreçlerine Harcanan Zamanlar / Türkiye



Kaynak: "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (HR Outsourcing)", **Outsourcing Dergisi**, Sayı:4, 2004, s.36.

¹³⁴ Selma Akdoğan, "Lojistik: Bir Planlama ve Organizasyon İşidir.", **Outsourcing Dergisi**, Sayı:5, 2004, s.40.

¹³⁵ Yıldıztekin, **a.g.e.**, s.19.

1.2.2.7. İmalat Sürecinde Dış Kaynak Kullanma

İmalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin önceleri kendi bünyelerinde yürüttükleri bazı hizmetleri giderek yaygın bir şekilde dışsallaştırdıkları (dış kaynak kullanımı) görülmektedir. Daha çok işletmelerin asıl faaliyet alanlarında uzmanlaşma (temel yetenek) isteğiyle açıklanabilecek bu hizmetlerin dışsallaştırılması eğilimi, ürün ve hizmetler arasındaki dinamik bağların gelişmesinde son derece önemli olmaktadır.¹³⁶ DKK kapsamında; ürün tasarımı, ürün montajı, paketleme, parça üretimi, parça tasarımı gibi faaliyetler sayılabilmektedir.

Spor malzemeleri piyasasında dünyanın en büyük ismi olan NIKE işletmesinin ayakkabı ürününde dış kaynak kullanması %100 oranında gerçekleşmektedir. Spor ayakkabısı işinin hem üretim hem de pazarlama aşamalarında piyasada geçerli olmak üzere, moda ve teknolojiye uygun olması için yüksek bir esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda üretim sonrası pazarlama faaliyetleri de ön plandadır. Nike firması pazarlama konusunu temel yeteneği olarak spor ayakkabısını belirleyerek, üretiminin %100'ünü dış kaynaklardan yararlanarak yaptırmaktadır.¹³⁷

ABD'nin 10 büyük sanayi işletmelerinden 3'ü imalatlarının yarısından fazlasını dış kaynak kullanma yolu ile gerçekleştirmektedir. Purchasing dergisine göre, ortalama bir işletmenin dışarıdan satın alınan parça, gereç ve hizmetlere harcadığı para, 1995'te dört yıl önceki düzeyin yaklaşık beş katına ulaştırmaktadır.¹³⁸

1.2.2.8. Güvenlik, Catering, Temizlik Hizmetleri İle İlgili Dış Kaynak Kullanma

Geleneksel olarak dış kaynak kullanımı, belirli bir iş grubunun iyi tanımlanmış bir sözleşme çerçevesinde sadece bu işlere odaklanmış işletmelere devredilmesidir. Günümüz

¹³⁶ Bakan, **a.g.e.**, s.196.

¹³⁷ Ataman, **a.g.e.**, s.339.

¹³⁸ **A.e.**

işletmelerinde yemek, güvenlik, temizlik gibi işlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır.¹³⁹

Tablo 1.3: Geleneksel Nakliye Yaklaşımı ile DKK'nın Karşılaştırılması

Geleneksel	Dış Kaynak Kullanma
Standart	Müşteriye Özel
Genellikle tek boyutlu, yalnızca taşıma ya da yalnızca depolama	Çok boyutlu taşıma, depolama, ambar yönetimi birbirini tamamlar biçimde, bütünleşik sistem yaklaşımı
Amaç nakliye masraflarının en aza indirilmesi	Hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam sahip olma maliyetinin en uygun düzeye indirilmesi
1–2 yıllık sözleşmeler	Üst/orta yönetim düzeyinde tartışılan daha uzun süreli sözleşmeler
Daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi	Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik yetenekler gereksinimi
Sözleşme görüşmeleri kısa sürer	Sözleşme görüşmeleri uzun sürer
Firmalar arasındaki bağ daha zayıf, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha kolay	Firmalar arasındaki bağ daha kuvvetli, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha zor ve maliyetli

Kaynak: Doğan Mersin, “Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”, (çevrimiçi), http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199 , 30/07/2009.

Bilindiği üzere ABD’de yaşanan terör saldırısı “11 Eylül “ olayı sonucu güvenlik konusuna verilen önem artmıştır. Hizmetin profesyonel işletmelerden alınmasını zorunlu kılarak DKK uygulamalarını hızlandırmıştır. İşletmenin güvenliğinin emanet edileceği güvenlik işletmesini seçmek evlilik kararı vermek kadar önemli olabilmektedir. Bu seçimde şu ölçütlere dikkat etmek gerekmektedir;¹⁴⁰

- Mevcut bir güvenlik projesi,
- Maliyet analizi,
- Referanslar,
- Personel yapısı, idari yapı,
- Deneyim,
- Denetim,

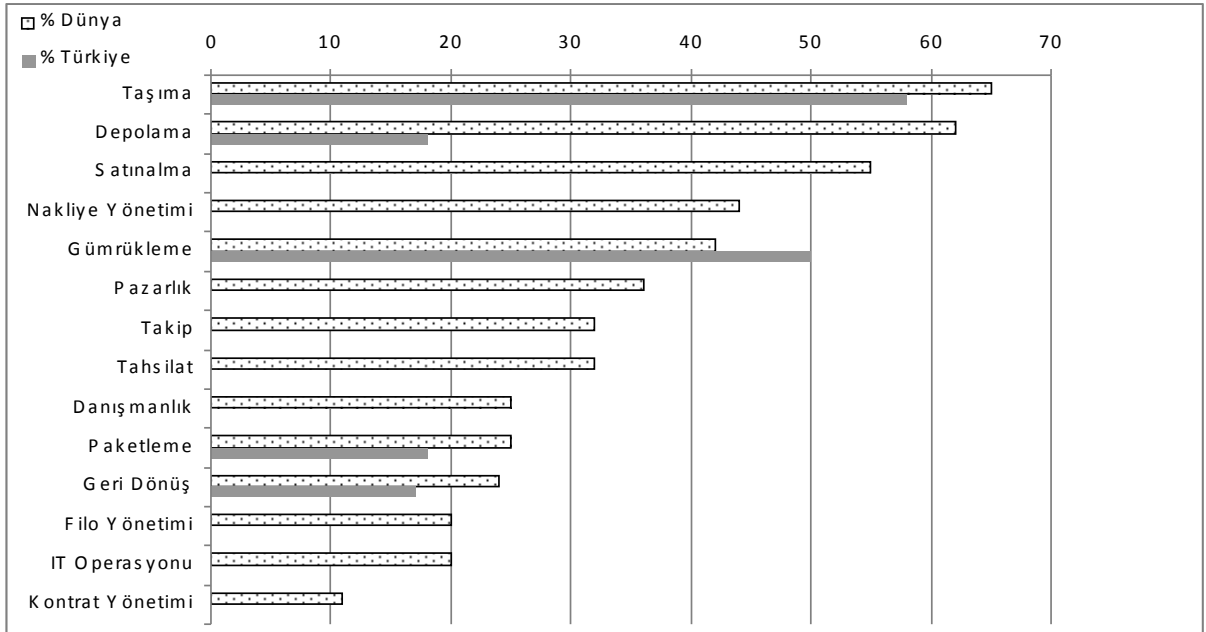
¹³⁹ Şahin, a.g.e., s.93.

¹⁴⁰ İskender Targaç, “Güvenlik Hizmetlerinde Outsourcing’in İncelikleri”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:2, 2004, s.18.

- Süreklilik, Esneklik, Yeterlilik,
- Eğitim.

Aynı şekilde günümüz işletmelerinin nadiren yemek ve temizlik hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Genel itibariyle, işletmeler bu faaliyetleri kendi konularında uzman, temel yetenek olarak kendilerine yemek, güvenlik, temizlik gibi hizmetleri belirlemiş olan işletmelerden tedarik etme yolunu seçmektedirler. İşletmelerin yanı sıra, kamu kuruluşlarının da ihtiyacı olan hizmetleri bu yolla tedarik etmektedirler. Üniversiteler, bankalar, hastaneler gibi kurumların bu tarz faaliyetlerinde DKK'yı tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 1.4: Lojistikte Türkiye ve Dünyada Dış Kaynak Kullanma Oranları



Kaynak: Atilla Yıldıztekin, “Outsourcing’in Vazgeçemediği Sektörü: Lojistik”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, 2004, s.19.

Sodexho firması, tüm dünyada, 74 ülkede faaliyet gösteren uluslararası bir işletmedir. Firma temel yetenek olarak catering alanında faaliyet göstermektedir. Fakat DKK’da yaşanan gelişmeler Sodexho’nun otelcilik sektörünü de hedef kitlesine almasını sağlamıştır. Amaç, önbüro hizmetleri dışında kalan ve back-ofis olarak nitelendirilen; güvenlik denetim- kontrol-

housekeeping, ortak alan bakımı, çamaşırhane, teknik bakım-onarım, peyzaj hizmetleri, havuz bakımı gibi alanlarda Dış Kaynak Kullanımından faydalanmayı planlamaktadır.¹⁴¹

1.3. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanma İle İlgili Faaliyet Alanları

Çağdaş anlamda DKK'nın ilk olarak bilişim sektöründeki hizmetlerin dışındaki işletmelere verilmesi ile başladığı kabul görmektedir. Ancak günümüzde, işletmeler DKK'yı rekabet, esneklik, maliyet, kalite, uzmanlaşma ve bu gibi birçok nedenden dolayı farklı sektörlerde değişik faaliyet alanlarında kullanmaktadır. DKK'ya genel olarak bakıldığında ise, DKK'ya konu olan faaliyet alanları gün geçtikçe temel olmayan işlerden temel nitelikteki işlere doğru bir eğilim gösterdiği görülmektedir.¹⁴²

Şekil 1.6'da da görüldüğü üzere, Uluslar arası Dış Kaynaklama Enstitüsü tarafından yapılan araştırmada, DKK'nın sektörlere göre dağılımı ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır. %52 ile bilişim teknolojilerinde, %36 ile idari işlerde, %20 ile insan kaynaklarında, %19 ile dağıtım işlerinde, %16 ile finans ve üretim sektöründe, %13 ile gayrimenkul hizmetlerinde, %11 ile çağrı merkezlerinde, %9 ile ulaşımda ve %8 ile satış ve pazarlama alanında olduğu saptanmıştır.¹⁴³

Sektörler incelendiğinde DKK'nın en çok kullanıldığı alan olarak bilgi teknolojileri görülmektedir. Bilgi teknolojilerinde kullanım sıklığının nedenini ise, bu konuda uzmanlaşma ve uzman personel bulmadaki zorlukları ile maliyetler, teknolojik yenilikleri takip ve uygulamadaki riskleri ortadan kaldırarak rekabet gücünü artırmak sayılabilir.¹⁴⁴

Bilgi teknolojilerinin içerisinde sırası ile bilgi sistemleri, şebeke ve destek hizmetleri, uygulama yönetimi, sistem alt yapısı ve uygulama servisleri sağlama konusunda DKK uygulamalarına gidilmektedir.¹⁴⁵ Ayrıca yoğun olarak bakım onarım hizmetleri, eğitim,

¹⁴¹ "Sodexo'nun Outsourcing'de Yeni Hedefi Otelcilik Sektörü", **Outsourcing Dergisi**, Sayı:4, 2004, s.40.

¹⁴² Özdoğan, **a.g.e.**, s.41.

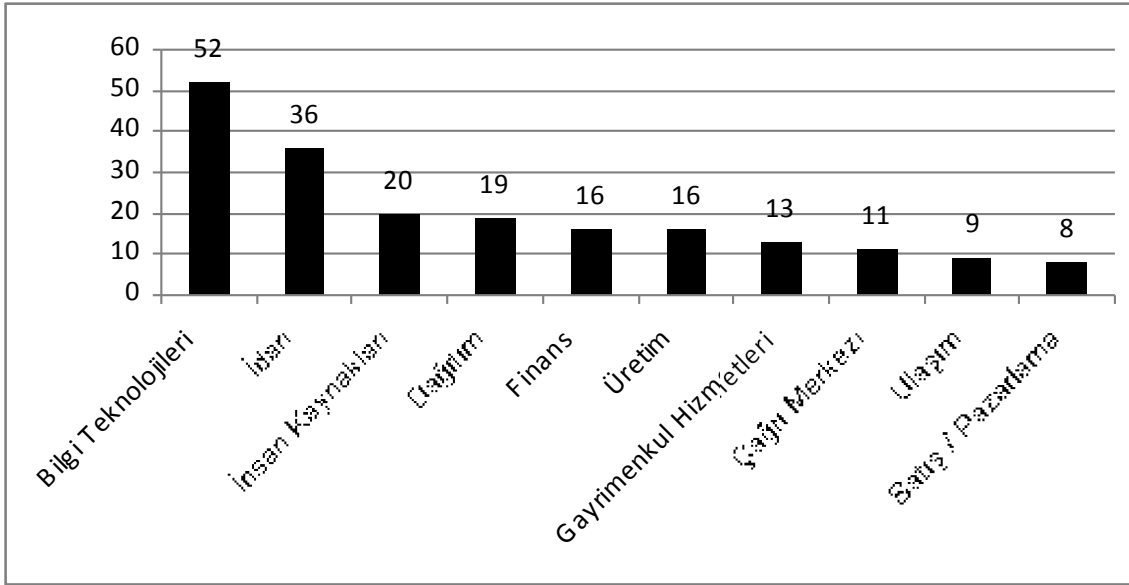
¹⁴³ Süzer, **a.y.**

¹⁴⁴ Yusuf Türkoğlu, "Bilişim Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı", **İgeme'den Bakış**, (çevrimiçi), <http://www.igeme.org.tr/index.cfm>, 17/04/2009.

¹⁴⁵ Süzer, **a.g.e.**, s.7.

uygulama yazılımı geliştirme, danışma ve yeniden yapılandırma hizmetleri sağlanmaktadır.¹⁴⁶ Küçük işletmeler ise, internet sağlayıcıları ve web hizmetleri için DKK'dan sıkça yararlanmaktadırlar.¹⁴⁷ İdari işler için yapılan DKK ise, yönetimin iş yükünün azaltılması yönünde yapılan uygulamalar olarak görülmektedir. Bu uygulamalar, yazılı dokümanların hazırlanması, dosyaların tutulması, sekreterlik hizmetleri, fotokopi hizmetleri gibi birçok ofis hizmetlerini kapsamaktadır.¹⁴⁸

Şekil 1.6: Faaliyetlere Alanlarına Göre, Dış Kaynak Kullanma Oranları (%)



Kaynak: Hande D. Süzer, “Outsourcing’in Yıldızı Parlıyor”, **Digital Capital Dergisi**, 2003, s.8.

İnsan kaynakları alanında uygulanan DKK, işletmelerin DKK faaliyetlerinin başında gelen bir uygulama alanı haline gelmiştir. Bunun sebepleri arasında ise; maliyet düşürme isteğiyle birlikte kalite, esneklik, verimlilik ve en önemlisi uzmanlık bilgilerinden faydalanarak tüketiciler için en yüksek değeri yaratabilmek yatmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi maaş bordrolarının düzenlenmesi, işe alımlar, işten çıkartmalar, stratejik planlama gibi birçok faaliyet alanını kapsamaktadır. Artık, birçok işletme, özellikle de küçük işletmeler, bu tür faaliyetler için ayrı bütçe ve insan kaynağı oluşturmak yerine insan kaynaklarında DKK'ya başvurumaktadırlar. Günümüzde ise, insan kaynakları alanında DKK sadece işgören

¹⁴⁶ Sibel Akbay, “Outsourcing’in Yaratdığı Fırsatlar”, **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl:8, Sayı:5, 2000, s.213.

¹⁴⁷ Özdoğan, **a.g.e.**, s.42.

¹⁴⁸ Akbay, **a.y.**

ödemeleri ve hakları ile ilgilenmenin çok daha ötesine geçmiştir. İnsan kaynaklarında DKK genellikle dört alt başlık altında faaliyet göstermektedir.

Bunlardan ilki uzman işveren kurum şeklinde faaliyet göstermekte ve işe alım, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim gereksinimlerinin tespiti ve eğitim süreçlerinin yapılandırılması alanlarında hizmet sağlayarak işletmelerin insan kaynakları gereksinimlerini karşılama konusunda destek vermektedirler.

İkinci faaliyet alanı ise, insan kaynaklarında DKK'nın ağırlıklı olarak kullanıldığı bir alandır ve teknolojik süreçlerin geliştirilmesi, işletmenin teknolojik gelişmelere ayak uydurması ve insan kaynakları veri tabanının oluşturulması gibi hizmetleri kapsamaktadır.

Üçüncü faaliyet alanı olarak, hizmet servis sağlayıcıları verilmektedir. Bu kapsamda, internet üzerinden yapılan insan kaynakları yazılımları (ödeme planları vb.) konusunda yapılan dış kaynaklama uygulamaları yer almaktadır.

Dördüncü faaliyet alanı ise, internet tabanlı insan kaynaklarını kapsamaktadır. Her ne kadar bu alanda düşük bir dış kaynaklama oranı olsa da, insan kaynakları stratejileri; emek ve işçi ilişkileri, kaynak sağlayıcı üçüncül yöneticiler ve personel iletişimi gibi hizmetleri kapsamaktadır.¹⁴⁹

Lojistik ve dağıtım alanında DKK, küresel ticaretin bir gereği olarak gitgide artış göstermektedir. Ürünlerin perakendecilere ve son kullanıcılara ulaştırılması büyük maliyetler oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin birçoğu dağıtım ve lojistik işlerini dışarıdaki uzman işletmelere devretmekle, esneklik ve maliyet avantajı kazanarak rekabet şartlarını güçlendirmektedirler. Lojistik alanında verilen dış kaynaklama hizmetleri ise, nakliye, depolama hizmetleri, idari fonksiyonlar, karar desteği, trafik yönetimi, dağıtım ağı tasarımı gibi hizmetlerden oluşmaktadır.¹⁵⁰

¹⁴⁹ A.e., s.213-216.

¹⁵⁰ Özdoğan, a.g.e., s.43.

Finans ve muhasebe alanında ise; genel olarak bordro hazırlama, sabit değerlerin yönetimi, muhasebe destek, yönetim raporlaması, enflasyon muhasebesi, uluslararası raporlandırma ve vergilendirme, satın alma ve muhasebe işlemleri DKK'ya devredilen konular arasında yer almaktadır.¹⁵¹

Günümüzde işletmeciler, ürünleri için daha ucuz hammadde sağladıkları, tedarik imkânlarının daha cazip olduğu ülke ve bölgelere yönelmektedir. Belirledikleri temel (öz) yetenekler üzerinde odaklanarak diğer üretim faaliyetlerini dışarıdan tedarik etme yoluna giderek rekabet avantajı kazanmak istemektedirler. Üretim alanında en göze çarpıcı örnek olarak ürün bileşenlerinin yoğun olduğu otomobil sektörü verilebilir. Bunun yanında ilaç, gıda, hazır giyim, paketlenme, inşaat ve ayakkabı üretimi gibi birçok üretim alanında DKK'ya gidilmektedir.¹⁵²

Gayrimenkul hizmetleri alanında yapılan dış tedarik uygulamaları arasında, geleneksel emlak hizmetleri, tadilat ve taşınma yönetimi, leasing yönetimi, yıllık faaliyet ve sermaye geliştirme planlarının hazırlanması bulunmaktadır. Ayrıca bütçe izleme ve yönetimi, yönetim sözleşmeleri ve veri tabanlarının hazırlanması, teminat projelerinin yönetimi, çağrı merkezlerinin işletimi, vergi başvuruları ve değerlendirme uygulamaları, çevresel değerlendirme ve fizibilite çalışmaları yer almaktadır.

Çağrı ve destek hizmetlerinde DKK sıkça rastlanan bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Müşteriler ile ilgili bilgilere sahip olmak ve ürünlerini büyük kitlelere onların istediği şekilde ulaştırmak işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu tip destek hizmetlerinin kurulmasındaki maliyetler ve eğitim gereklilikleri işletmeleri bu konuda DKK'ya yöneltmektedir. Genel olarak tüketici danışma hattı, bilgi merkezi hizmetleri, şikâyet yönetimi hizmetleri, teknik destek, yardım masası hizmetleri, müşteri memnuniyet anketleri, tele- pazarlama ve satış hizmetleri, kampanya erişim hizmetleri, veri tabanı oluşturma ve

¹⁵¹ Akbay, a.y.

¹⁵² Ahmet Buğdaycı, "Outsourcing Eve de Girecek", **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl:6, Sayı:5, 1998, s.186 – 190.

güncelleme, sesli yanıt hizmetleri ve çağrı yönlendirme hizmetleri gibi birçok alanda hizmet alınmaktadır.¹⁵³

Ulaştırma alanında ise; filo yönetimi, filo operasyonları ve filo bakımı konusunda dış kaynaklama uygulamalarına gidilmektedir. Satış ve pazarlama alanında ise, bütçesi kısıtlı olan işletmelere yönelik faaliyet konusu ile ilgili elamanlarının bulunması ve eğitimi, taktiksel satış ve pazarlama planlaması, organizasyon planlanması ve geliştirilmesi, stratejik satış eğitimleri, odaklanmış satış yönetimi gibi konularda hizmet verilmektedir.¹⁵⁴

DKK uygulanan alanlar sadece bunlarla kısıtlı değildir. Diğer yandan işletmeler çevresel sağlık ve güvenlik faaliyetlerinde sosyal sorumluluk ve yasal zorunluluklar nedenleri ile DKK yoluna gitmektedirler. Genel olarak otomotiv, kimya, orman ürünleri, ileri teknoloji, metal ve petrol endüstrisi gibi sektörler tarafından uygulanmaktadır. Bu faaliyetlerin kapsamında, atık yönetimi, onarım ve bakım faaliyet işlemleri, tehlike unsurlarının düzenlenmesi, yasal başvurular çevre-sağlık ve güvenlik denetimi, çevresel bilgi ve yönetim sistemi, işletme içi iş güvenliği konusunda tehlike haberleşmesi, iş gören koruma donanımları, kaldırma ve taşıma güvenliği, gerekli sağlık ve güvenlik eğitimi hizmetleri yer almaktadır.¹⁵⁵

Ayrıca, işletmeler için destek hizmetler olarak adlandırılan işletmelerin personelleri için vermesi gereken yeme-içme (catering) hizmetlerinin verilmesi, güvenlik alanında güvenlik personeli, mobil devriye, elektronik güvenlik sistemleri ve geçici güvenlik hizmetleri verilmekte, bahçe ve çevre bakımı, personel ve öğrenci taşımacılığı, temizlik hizmetleri gibi birçok alanda DKK'dan sıkça yararlanılmaktadır. Her geçen gün kullanım alanı destek faaliyetlerden temel faaliyetlere doğru bir eğilim göstermektedir.¹⁵⁶

¹⁵³ Özdoğan, **a.g.e.**, s.44.

¹⁵⁴ Akbay, **a.y.**

¹⁵⁵ Özdoğan, **a.y.**

¹⁵⁶ **A.e.**

1.4. Dünyada ve Türkiye'de Dış Kaynak Kullanma Uygulamaları

Dünyada DKK farklı sektörlerde yaygınlaşan ve giderek daha fazla işi kapsamına alan bir kavram olarak gelişmektedir. Otomotiv, beyaz eşya, gıda, perakendecilik, hazır giyim, inşaat, ilaç sektörlerinde dış kaynak kullanma oranı oldukça yüksektir. Hem hizmet hem de mal üreten işletmelerin içinde yer aldığı bir sistem olarak dış kaynak kullanma hemen her işe uygulanabilmektedir.¹⁵⁷

DKK ya da ortak marka yaklaşımı, ilk markalaşmış restoran işletmesi olan Trader Vics'in 1930'lu yıllarda otellerin restoranlarını işletmeye başlaması ile en çok Amerika'da gelişme göstermiştir. Günümüzde bu yaklaşımı otel restoranlarına uygulayan pek çok otel ve restoran işletmesi bulunmaktadır. Hilton ile Benihana ve Trader Vic's; Holiday Inn ile TGI Friday's ve Denny's; Marriott ile Pizza Hot; TGI Friday's ile Ruthis Chris Steakhouse örnekler arasında sayılabilir. Pek çok otel işletmesi güvenlik, temizlik, çamaşırhane gibi çeşitli destek hizmetleri konusunda dış kaynaklardan yararlanarak büyük başarılar elde etmişlerdir.¹⁵⁸

ABD'de faaliyet gösteren SW isimli işletme, ülkenin en büyük kablo üreticisi olan işletmedir. Önceleri kendi bünyesinde taşıma faaliyetlerini yürütürken daha sonra, Schneider isimli taşımacılık şirketiyle DKK anlaşması yaparak, kendi öz yeteneği olan kablo üretimi işine odaklanabilmiştir.¹⁵⁹

Wolkswagen'in satın aldığı Rolls-Royce otomobil işletmesi dış kaynak kullanma uygulamalarını sıkça kullanan bir işletmedir. Dünyanın en pahalı otomobillerini üreten Rolls-Royce, kendi temel yeteneği olan motor, boya, deri ve ahşap işçilikleri dışındaki tüm faaliyetleri DKK etmektedir.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Ataman, **a.g.e.**, s.338.

¹⁵⁸ Şahin, **a.g.e.**, s.95.

¹⁵⁹ Dalay, v.d., **a.g.e.**, 2002, s.214.

¹⁶⁰ Ataman, **a.y.**

Diğer bir örnekte, A.B.D.’de otomobil üreticisi 3 şirket çoğu küçük modellerinde dış kaynak kullanmaktadırlar. Mini kompakt ve subkompakt modellerinin yaklaşık %38’inde dış kaynak kullanmaktadırlar. Chrysler işletmesinde bu oran yaklaşık %50’dir. Dahası, 1990’a kadar Chrysler ve Ford bütün otomobillerinin sadece %30’unu ve ardından %50’sini direkt üretmiştir. General Motors toplam mühendislik ve tasarım hizmetlerinin yaklaşık yarısını satın almıştır.¹⁶¹

Bilgisayar sektöründe yaşanan amansız rekabetin en büyük oyuncularından birisi olan IBM’de dış kaynak kullanma uygulamalarına sıkça başvuran işletmelerden birisidir. Toplam çalışan sayısı 100 bin olan veri işletme, global veri ağları, ürün ve sistem destekleri konusunda dünya lideri konumunda bulunmaktadır.¹⁶² 2002 Yılında bilgi teknolojileri alanında dünyanın en büyük DKK tedarikçilerinin gelir durumu ve pazar payları tablo 1.5’te verilmiştir.

Tablo 1.5: Bilgi Teknolojileri Alanında Dünyanın En Büyük DKK’nan Tedarikçilerin Gelir Durumu ve Pazar Payları (2002)

İşletme adı	Gelir (Milyon \$)	Pazar Payı (%)
IBM	15.346	22.4
EDS	11.607	16.2
CSC	3.827	5.6
Fujitsu	3.250	4.7
HP	1.237	1.8
T.Systems	1.140	1.7
ACS	1.085	1.6
Siemens Business Service	1.073	1.6
Atos Origin	981	1.4
Lockheed	909	1.3

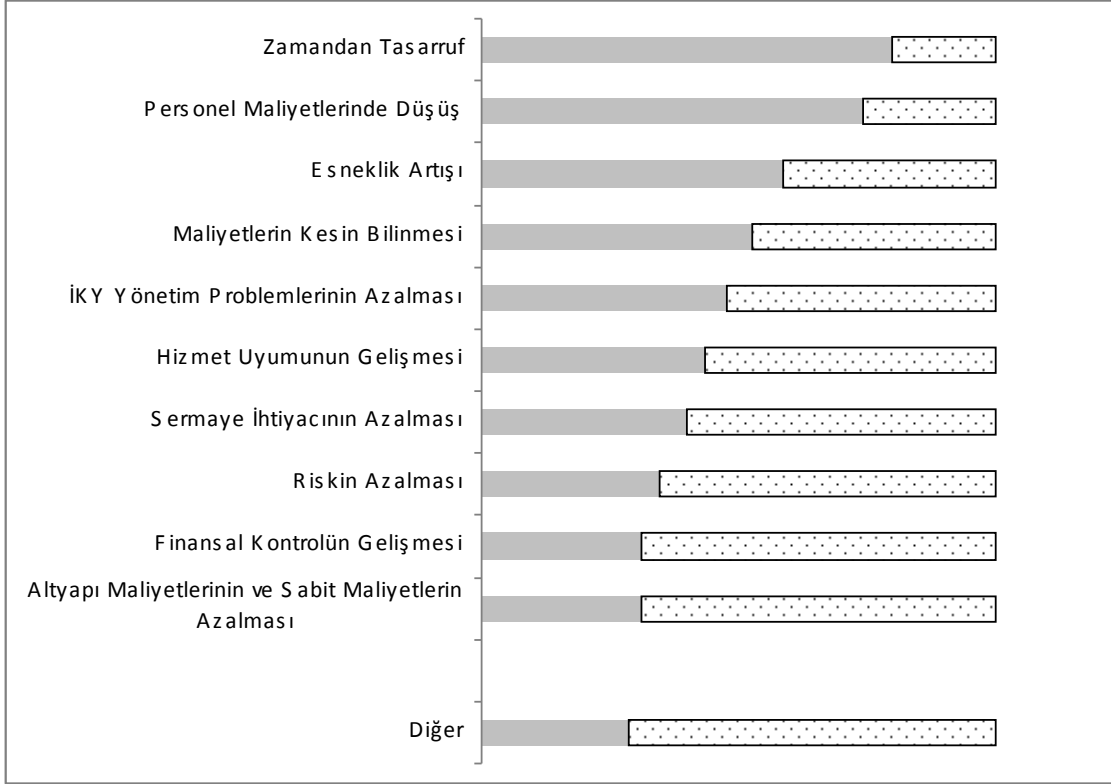
Kaynak: Şevki Özgener, “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004, s.192.

1994 yılında, İngiltere’de Venture Capital isimli işletmenin üst düzey yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre DKK’nın işletmelere sağladığı avantajlar tablo 1.6’da gösterilmiştir.

¹⁶¹ Şahin, a.y.

¹⁶² Ataman, a.g.e., s.340.

Tablo 1.6: Dış Kaynak Kullanmanın İşletmelere Sağladığı Faydalar



Kaynak: Şahin, a.g.e., s.98.

Uluslararası “The Outsourcing Institute” un 1998 yılında yaptığı araştırmanın sonuçları birçok konuda, dış kaynak kullanma hakkında bilgi vermektedir.¹⁶³ Bu araştırmaya göre işletmelerin dış kaynak kullanma nedenleri olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır: (1) Operasyonel maliyetleri kontrol etme ve azaltma, (2) İşletmenin odaklanmasını geliştirmek, (3) Yetenekleri geliştirmek, (4) Kaynakların başka amaçlar için serbest kalması, (5) İç kaynaklardan tedarik edilemeyen mal/hizmetlerin tedariki, (6) Yeniden yapılanmayı hızlandırmak, (7) Yönetilmesi zor fonksiyonların yönetilmesi, (8) Sermayeyi serbest bırakma, (9) Riskin paylaşılması, (10) Nakit akışı.

Aynı araştırmada tedarikçi seçiminde etkili olan faktörler ise şu şekilde sıralanmaktadır: (1) Kalite taahhütleri, (2) Fiyat, (3) Referanslar, (4) Esnek kontrat maddeleri, (5) Kaynakların kullanım alanları, (6) İşletmeye ek değer yaratması, (7) Kültürel uyum, (8) Uzun süreli ilişkiler, (9) Yerleşim, (10) Diğer.

¹⁶³ Şahin, a.g.e., s.98.

DKK'yı başarı ile uygulama faktörleri ise: (1) İşletmenin hedef ve amaçlarının anlaşılması, (2) Stratejik vizyon ve planlama, (3) Doğru tedarikçinin seçilmesi, (4) Etkili iletişimin sağlanması, (5) Uygun yapılandırılmış kontrat, (6) İlişkili grup ve bireylerle açık iletişimin sağlanması, (7) İnsan kaynakları konuları üzerinde dikkatle durulması, (8) Üst yönetimin desteği ve mevcudiyeti, (9) Finansal anlaşmalar, (10) Tedarikçinin uzmanlığının kullanılmasıdır.

Küresel düzeyde DKK harcamaları içinde ürün tasarlama, geliştirme, imal etme ve teslim etme toplam tutarın en büyük kısmını oluşturmaktadır. 2001 yılı itibari ile bu tutar %51.5'ini bulmaktadır.¹⁶⁴

Bu kalemi hizmet işletmelerinin operasyon faaliyetleri çerçevesindeki harcamaları izlemekte olup; DKK açısından böyle harcamaların kapsamına lojistik işletmelerinin taşımacılık faaliyetleriyle ilgili yönlerinden, hastanelerin acil servislerine, sigorta işletmelerinin poliçe düzenleme ve tazminat işlemlerini yürütme hizmetlerine kadar uzanan her şey girmektedir. Şekil 1.7'de fonksiyonlara göre küresel DKK harcamalarına ait veriler gösterilmektedir.

Türkiye'de DKK ile ilgili birkaç örnek verilecek olursa; yeni dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek otomobil kiralamasında görülmektedir. Örneğin Alarko Holding, hiçbir şirketinin bünyesine araç satın almamakta, araç ihtiyacını "rent a car" şirketlerinden kiralarak karşılamaktadır. Yakın zamana kadar şirketlerin kendi içlerinde yaptıkları, postalama-dağıtım işlerinde artık kurye ya da kargo şirketleri kullanılmaktadır. İnşaat işletmeleri de giderek kendi uzmanlık alanları dışındaki işleri dışarıya vermeyi tercih etmektedirler. Örneğin bazı inşaat firmaları, binayı bitirdikten sonra bahçe düzenlemesi işini, bu konuda uzman işletmelere yaptırarak bazı maliyetlerden tasarruf sağlanmaktadır.¹⁶⁵

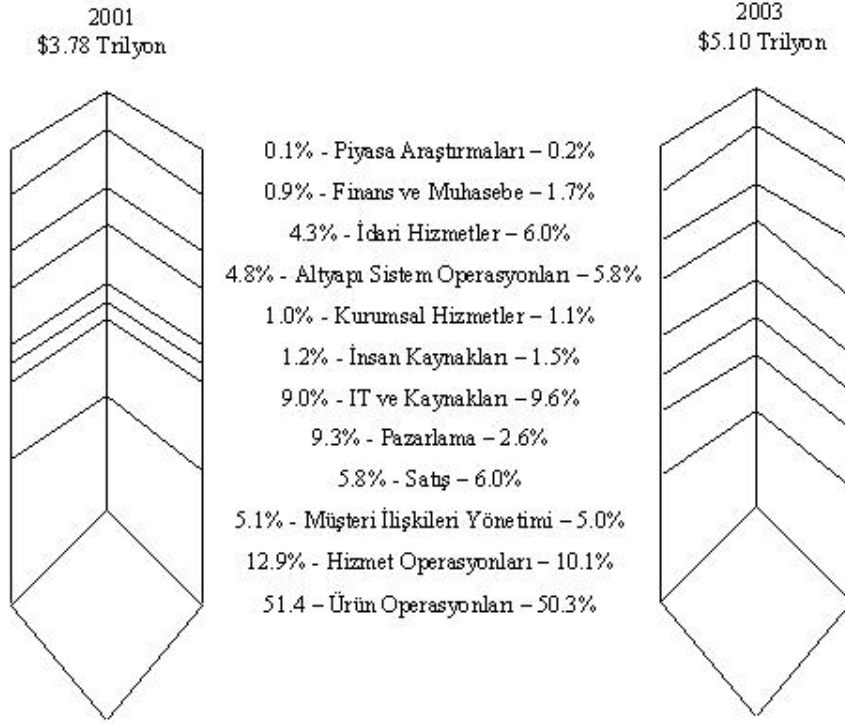
Oyak Renault şirketi, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı DKK ile temin etmektedir. Bu parçalar 140 şirkete yaptırılmaktadır. Dayanıklı tüketim malları sektörünün

¹⁶⁴ Michael F. Corbett, "Küresel Dış Kaynak Kullanım Pazarı", **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, 2004, s.38.

¹⁶⁵ Budak, v.d., **a.g.e.**, s.210.

liderlerinden Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır. Konfeksiyon sektöründe çalışan 2,1 milyon kişiden, 1,4 milyonu tedarikçi olarak faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar.¹⁶⁶

Şekil 1.7: Fonksiyonlara Göre Küresel DKK Harcamaları



Kaynak: Michael F. Corbett, “Küresel Dış Kaynak Kullanım Pazarı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, 2004, s.38.

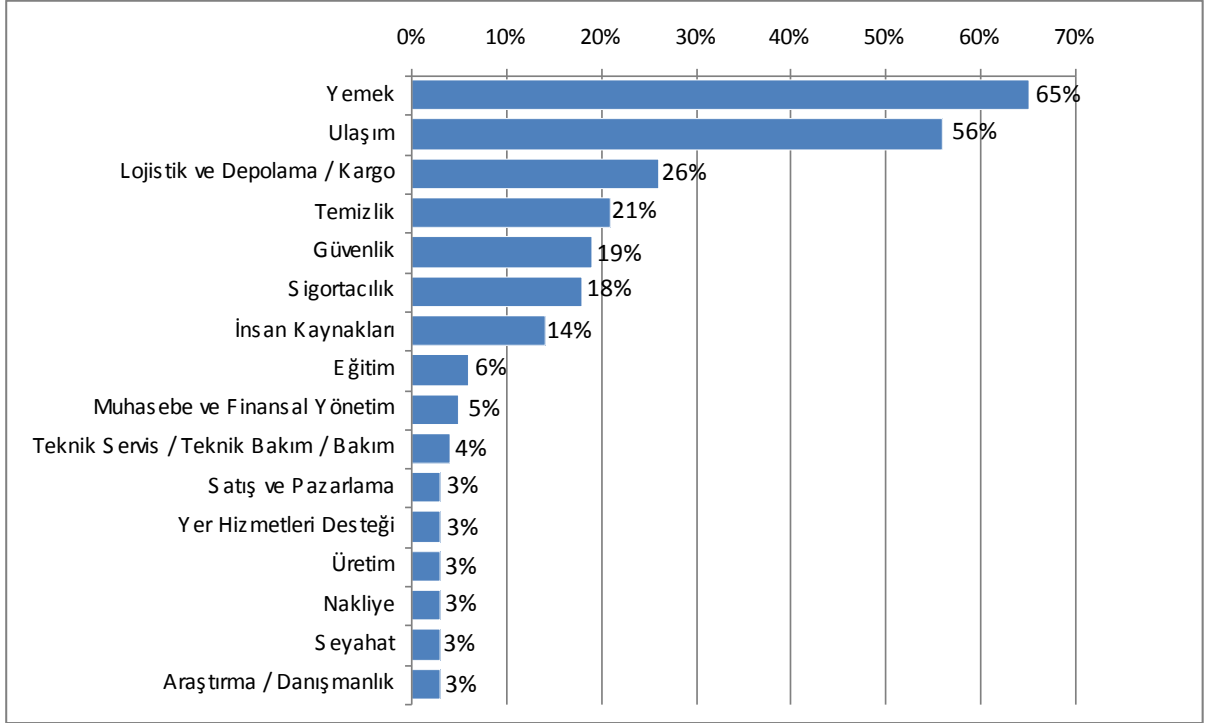
Perakendeciler, rekabette bir adım öne geçebilmek için, nakliye, depolama ve stok yönetimi gibi lojistik işlerini uzman işletmelere devretmektedirler. Yine gıda sektöründeki işletmeler, ambalajlama işini Tetrapak gibi işletmelere devretmeye başlamışlardır.¹⁶⁷

Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi outsourcing/dış kaynak kullanma hizmetlerinin işletmeler tarafından ne derece kullanıldığının ölçülmesi ve en çok hangi alanlarda bu hizmetten yararlanıldığının belirlenmesi amacı ile Bilişim International’a 2002 yılı nisan ayında bir araştırma yaptırmıştır.

¹⁶⁶ A.e.

¹⁶⁷ A.e., s.209.

Tablo 1.7: Türkiye’de Dış Kaynaklama İçin Kullanılan Hizmetler



Kaynak: “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:1, 2003, s.28.

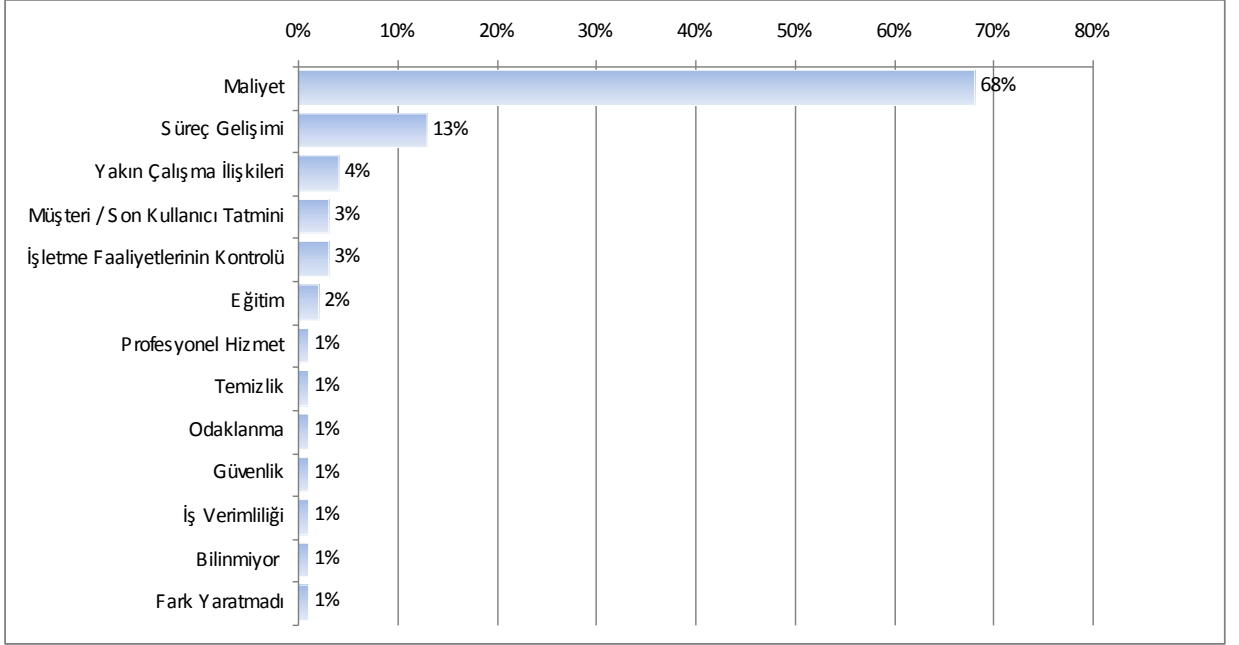
Bu araştırmada, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 151 kişinin insan kaynakları, satış-pazarlama veya işletmedeki dış kaynak kullanma hizmetinden sorumlu kişiler ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada Türkiye’de dış kaynaklama için kullanılan hizmetlere ait sonuçlar Tablo 1.7’de gösterildiği şekilde tespit edilmiştir.¹⁶⁸ Aynı araştırmanın dış kaynak kullanmanın en çok fayda sağladığı alanlara ait sonuçlar tablo 1.8’de belirtilmiştir. Yine 2002 yılında, Human Resource Dergisi tarafından Bileşim International’a yaptırılan araştırmaya göre, DKK’nın temel nedenleri tablo 1.9’da belirtilmiştir.¹⁶⁹

DKK uygulamalarının hemen her sektörde sıkça başvuru alan bir uygulama olduğu görülmektedir. Sektörel anlamda DKK’nın avantajlarından tüm işletmelerin faydalandığı, bu paralelde örgüt yapılarını yeniden revize ettikleri ve bu felsefeyi tüm çalışanlara kabul ettirmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. DKK örgüt yapılarının esnek olmasına imkân tanımaktadır. Böylece kriz dönemlerinde daha kıvrak hareket edebilmektedirler.

¹⁶⁸ “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:1, 2003, s.28.

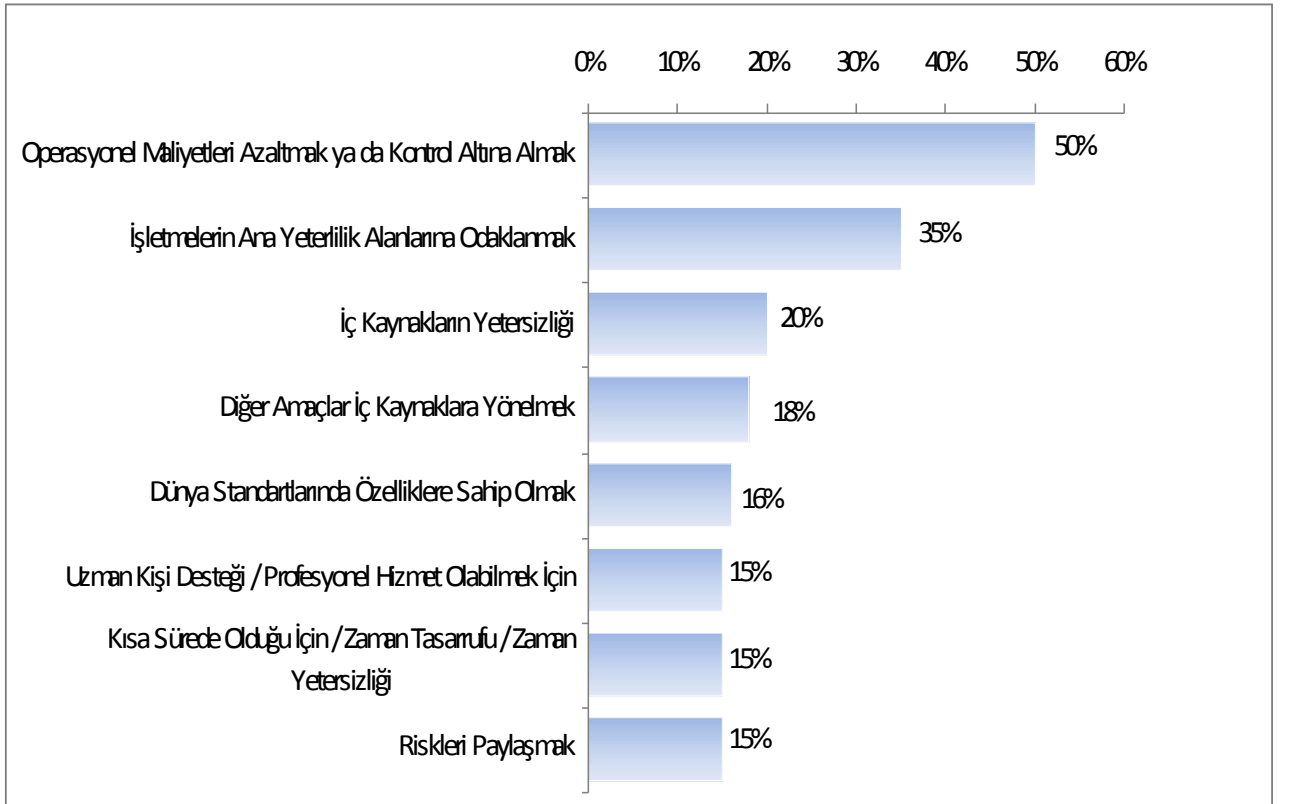
¹⁶⁹ **A.e.**, s.29.

Tablo 1.8: :Dış Kaynak Kullanmanın En Çok Fayda Sağladığı Alanlar



Kaynak: “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:1, 2003, s.28.

Tablo 1.9: Dış Kaynak Kullanmanın Temel Nedenleri



Kaynak: “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:1, 2003, s.29.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımı eğilimi ve dünyadan örnekler, dış kaynak kullanılan fonksiyonlar, dış kaynak kullanım ihtiyacının belirlenmesi ve konaklama sektöründe dış kaynak kullanımında riskler ve endişeler konularına değinilmiştir.

2.1. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanma

Konaklama işletmesi (otel) "Yapısı, teknik donatımı ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanları ile bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici olarak konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir".¹⁷⁰

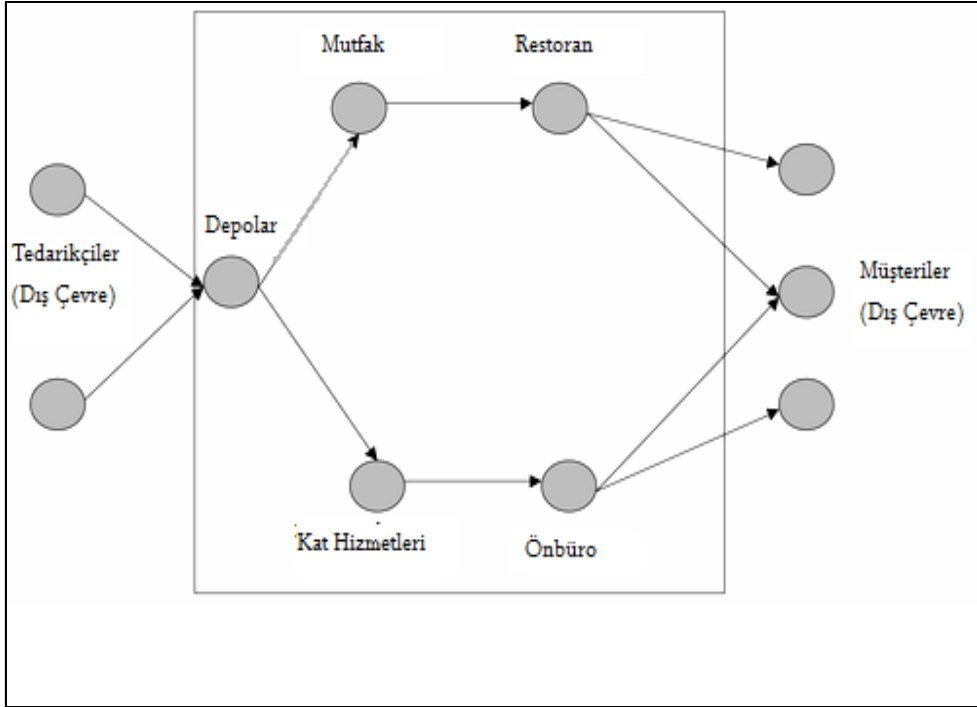
Bu hizmetlerin yanı sıra konaklama işletmeleri günümüzde restoran ve kafeteryaları ile bir yiyecek ve içecek işletmesi, disko ve animasyon olanakları ile eğlence merkezi, çamaşırhane imkânları ile kuru temizleme tesisi, park alanları ile otopark, spa ve termal üniteleriyle güzellik ve tedavi merkezi, salonlarıyla sanat ve toplantı yeri özelliği taşımaktadır. Genel anlamda konaklama işletmesinde sunulan konaklama ve yiyecek – içecek hizmetlerin yürütülmesi şekil 2.1’de gösterilmektedir.

Buna göre klasik anlamda konaklama işletmeleri, işletme dışından tedarik ettikleri malzemeleri işletme içerisinde depolayarak bu malzemeler yardımıyla mutfakta hazırlanan yiyecek ve içecekleri restoranda müşterilerine sunmaktadır. Kat hizmetleri tarafından

¹⁷⁰ Adnan Türksoy, “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, (çevrimiçi), <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf>, 04/09/2009.

kullanıma hazır tutulan odalarda ise ön büro tarafından müşterilere kiralanır. Burada hizmetin sunulduğu müşteri grubu ve tedarikçiler işletmenin dışında yer almakta olup, ürün ve hizmetler otel içerisinde hazırlanıp sunulmaktadır. DKK uygulamalarında ise orta kısımda kalan (çerçeve içerisindeki) hizmetler doğrudan işletme dışından kişi ya da kuruluşlara yaptırılarak yürütülmektedir. Böylece otel, işletme dışından tedarik ettiği malzeme ya da ürünleri işletme dışından firmalara hazırlatıp, yine işletme dışından gelen müşterilere sunan bir aracı rolü üstlenmektedir.

Şekil 2.1: Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerin Yürütülmesi



Kaynak:Adnan Türksoy, “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, (çevrimiçi) <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf>, 04/09/2009.

Konaklama sektöründe DKK uygulamaları 1980’li yılların ortasında Fransa’da otel bünyesindeki bazı bölümlerin işletmesini konusunda uzmanlaşmış şirketlere devredilmesiyle başlamıştır. Türkiye genelindeki ilk uygulama ise 1997 yılında Seferihisar’da Kurulu bulunan Atlantis Tatil Köyündeki bölümlerin, konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesi şeklinde gerçekleşmiştir.¹⁷¹

¹⁷¹ İzzettin Yurtsever, “Otelcilik Outsourcing’e Teslim”, (çevrimiçi), <http://www.turizm gazetesi.com>, 05/06/2009.

Yeni teknolojiler, tüketicilerin artan ve kültürel olarak değişen istekleri ve alışkanlıkları, sert rekabet ortamı ve sürekli değişen koşullar, otelleri dikey bütünleşme seviyelerini azaltmaya yöneltmektedir. Ana faaliyetlerine ya da temel (öz) yeteneklerine odaklanmaya itmektedir. Kritik olmayan faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanması otellere organizasyonel yeteneklerini geliştirme fırsatı sunmaya başlamıştır.¹⁷²

Günümüzde İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde konaklama işletmelerinde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinde yaygın biçimde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bu işletmelerde gerçek rekabet konusunun konum ve fiyata bağlı olarak konaklama hizmetlerinin kendisi olduğu kabul edilmekte, sunulan yiyecek ve içecek hizmetleri işletme dışından firmalar tarafından hazırlanıp sunulmaktadır. Konaklama işletmelerinde bu hizmetlerin dışında özellikle temizlik ve çamaşırhane, bilişim, güvenlik, muhasebe ve insan kaynakları dış kaynaklardan yararlanılan diğer alanlardır.¹⁷³

Konaklama ve eğlence endüstrisine yönelik “2010 dönüşüm vizyonu” adlı çalışmada klasik yöntemlerden öte uygulanması gereken unsurlardan bir tanesinin de dış kaynak kullanımı olduğunu belirtmektedirler.¹⁷⁴ Günümüzde internet ve yeni teknolojik uygulamalar işletmeleri, elektronik pazarların oluşumu, online değişim ve bölgesel iş ağları yoluyla global işletmelere dönüştürmektedir. Bu değişim, işletmeler için sermaye gerektirmeden, değer zincirindeki her bir faaliyete sahip olmayı ve işletmeciliğini üstlenmeksizin dış ağlar vasıtasıyla işletmelerinin yeni modellere (örneğin dış kaynak kullanımı uygulamaları ve birleşmeler yoluyla) dönüşümünü sağlayabilmektedir. Konaklama ve eğlence işletmeleri, çekirdek faaliyetler dışında finans, insan kaynakları, bilişim teknolojileri gibi tedarik zincirindeki belli faaliyetleri kapsayan becerileri daha iyi sunan ağlara dâhil olacaklardır. Konaklama ve eğlence işletmeleri müşteri hizmetleri, getiri yönetimi ve marka geliştirme gibi temel yeteneklerine artan ölçüde odaklanacaklardır. Sonuç olarak bu işletmeler, daha kaliteli ürün ve müşteri ihtiyaçlarına uyarlanmış hizmetleri daha düşük maliyetlerle sunabileceklerdir.

Hizmetler sektöründe yer alan turizm ve konaklama işletmeleri çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen bir özellik gösterir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin çevresel

¹⁷² Kesgin, **a.g.e.**, s.37.

¹⁷³ Türksoy, **a.y.**

¹⁷⁴ Kesgin, **a.y.**

koşullarda meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir.¹⁷⁵ DKK sayesinde işletme çevresel koşullardaki hızlı değişime ayak uydurabilmekte ve hizmeti etkin biçimde sunabilmek için katlandıkları maliyetleri azaltabilmektedir. Bu aynı zamanda hizmet yoğun nitelikleri ve sabit maliyetlerin yüksekliği yüzünden değişim karşısında çok hızlı hareket edemeyen otel işletmeleri için bir fırsat oluşturmaktadır. DKK'nın konaklama işletmelerinde kullanıldığı bölüm ve faaliyetler tablo 2.1'de görülmektedir.

Tablo 2.1: Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanılan Bölüm ve Faaliyetler

BÖLÜM	DIŞ KAYNAK KULLANILAN FAALİYET
Resepsiyon	Resepsiyon, Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği, Kat Temizliği, Çamaşırhane
Yiyecek ve İçecek	Satın alma ve Tesellüm, Restoran, Mutfak
Bakım / Onarım	Teknik Servis, Havuz ve Bahçe Bakımı
Yönetim	İdare, Eğitim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Bilişim
Dinlenme Aktiviteleri	Animasyon
Güvenlik	Güvenlik

Kaynak: Türksoy, A.e.

Konaklama sektöründe uzman muhasebe danışmanları Hottman ve Adams, konaklama ve kulüp işletmeleri için dış kaynak kullanımının işletme fonksiyonları içinde önemli bir unsur haline geldiğini ifade etmektedirler. Dış kaynak kullanım pazarı büyüdükçe işletmelerin kuruluşunda; yönetiminde; işletme sahipleri, çalışanlar ve müşterilerce algılanması üzerinde inanılmaz bir etkisi olacağını ve dış kaynak kullanımının kontrolü başkasının eline verirken diğer taraftan uzmanlaşmış bilgiye ulaşma fırsatı verdiğini belirtmektedirler.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Meryem Akoğlan Kozak ve Hatice Güçlü, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” **İnsan Kaynakları**, Cilt:5, Sayı:1, No:29, 2003, (çevrimiçi) <http://www.isgucdergi.org>, 06/09/2009.

¹⁷⁶ Kesgin, a.g.e., s.38.

“Bir otel operasyonunda risk kontrol metotları” adlı makalede, bazı hizmetlerin sözleşmeyle sağlanması (park yapma hizmetleri gibi), misafirlere hizmet yada ürün sunan dükkanların kiraya verilmesi (berber, kuaför, güzellik salonu, rekreasyon ve animasyon hizmetleri, çiçekçi ve hediyelik eşya dükkanı gibi) gibi uygulamalarla dış kaynak kullanımını, otellerin karşı karşıya oldukları riskleri azaltmada kullanılan bir araç olarak ifade edilmektedir.¹⁷⁷

Radisson Sas Hotels ve Resorts 1999 yıllık raporunda Knut Kleiven; dış kaynak kullanımı ve merkezileşmeyi, esnekliği artırmada ve yönetime kapsamlı bir şekilde odaklanmada temel eğilim olarak görmektedir. Temel yetenek dışındaki fonksiyonların dış kaynaklardan elde edilmesinin yıllardan beri gelişme gösterdiğini; bir kasap ya da pastane şefinin yapabileceği işleri kendileri üretmek yerine dışarıdan önceden hazırlanmış ürünlerin satın alınması gibi yöntemlerle başladığını ifade etmektedir. Kat hizmetleri ve son yıllarda bütün outletleri (satış noktalarını) kapsayacak şekilde özellikle yiyecek ve içecek üniteleri sağlık merkezleri, gece kulüpleriyle devam ettiğini ve zaman içinde yeniden tanımlanan temel yetenek dışındaki her şeyin dış kaynaklara verilebileceğini vurgulamaktadır.¹⁷⁸

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin dışında, en fazla çalışanın bulunduğu diğer bir bölüm oda ve kat temizliği (housekeeping) ve çamaşırhanedir. Bu hizmetlerin işletme dışından bir temizlik firmasına yaptırılması ise finansal yükü azaltarak ana faaliyetleri etkinleştirmekte ve hızlandırmaktadır.¹⁷⁹ İşe alım sürecinde aday veritabanının oluşturulması, aday mektuplarının gönderilmesi gibi büyük önem taşıyan ancak nispeten daha rutin ve zaman alabilecek yükümlülüklerde dış kaynaklardan yararlanılması insan kaynakları bölümü çalışanlarına katma değer katabileceği bir ortam sağlayarak daha kritik görev ve projeler üzerinde çalışma fırsatı ve esnekliği vermektedir.

Bunların dışında otel işletmelerinde ilaçlama, animasyon aktivitelerinin düzenlenmesi, makine ve teçhizatın bakım onarımının yapılması, rutin muhasebe işlemlerinin yürütülmesi ve güvenliğin sağlanmasında dış kaynak kullanma yoluna gidilmektedir. Bu faaliyetlerin rutin, önceden tanımlanabilir ve kolayca sağlanabilir olması, düşük maliyetle kaliteli biçimde

¹⁷⁷ A.e.

¹⁷⁸ A.e.

¹⁷⁹ Türksoy, a.g.e., s.14.

işletme dışından sağlanabilmesi DKK yaklaşımının otellerde uygulanabilmesine neden olmaktadır.¹⁸⁰

Londra Hilton Metropole otelinin genel müdürü Lallemand, mutfakta dâhil olmak üzere otel bölümlerinin dörtte üçünün daimi olarak dış kaynaklarca sağlanabileceğini ve bu sayede yönetimin gelirleri artırmaya konsantre olabileceğini ifade etmektedir.

Guerrier, 1999 yılında yayınlanan kitabında otellerin esnekliklerini artırmada işletme dışı ajanslar veya sözleşmeli hizmet sağladıkları işletmelerden yararlanabileceklerini ifade etmektedir. Otellerin personeli direkt olarak istihdam etmek yerine taşeron, geçici süre eleman sağlayan ajanslar, hazır gıda ürünleri satan üreticiler veya bağımsız çalışan elemanlardan yararlanabileceklerini belirtmektedir.¹⁸¹ Bu stratejiye örnek olarak;

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

Bununla birlikte otellerin, yiyecek içecek ve kantin işleriyle ilgilenmek istemeyen işletmelere hizmet verdikleri unutulmamalıdır. Bir dönem Antalya ANFAŞ'ta, bir dönem Resort Dedeman Antalya'da, bir dönem de Sheraton Voyager Antalya oteli bu hizmetleri dışarıya vermişlerdi.¹⁸² Bu stratejinin avantajları;

- Otel, asıl işi olan odalara odaklanarak, örneğin, kuaförün hizmetinde kaygı duyarak zamanını boşa harcamamaktadır.

¹⁸⁰ A.e.

¹⁸¹ Kesgin, a.g.e., s.39.

¹⁸² A.e.

- Otellerin temel varlık nedeni olmayan oda servis hizmetini bu pişirme ve teslim konusunda bir restoran işletmesine devrederek uzmanlığından yararlanabilir.

- Otelin marketinin karlılığı direkt olarak işletme performansını etkilemediği için kiraya verilen marketin riskinden kurtulmuş olur.

- Dışa verilen hizmetler için ekstra personel çalıştırılmadığı için maliyetlerde azalma olur. Bu uygulamanın faydaları yanında, otelin dışarıya gönderdiği bir çamaşırın hasarlı ve geç teslimi durumunda bundan zarar gören hizmet veren dış tedarikçi değil otelin kendisidir.

Dışarıdan gelen çalışanların işletmeye karşı sadakatleri muhtemelen sürekli çalışanlara oranla daha az olacaktır. Hemmington, otelin asli faaliyetlerinin dış kaynaklarca sağlanmasındaki tehlikeyi şöyle ifade etmektedir:

“Otel ürününün asıl hizmetlerinin bir ortak ile birlikte sunulması bir karmaşıklık ve potansiyel olarak otelin imajı ve markasına karşı bir tehdit oluşturabilir” demektedir.¹⁸³

2.2. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanma Eğilimi ve Dünyadan Örnekler

21. yüzyılda turizm ve otel endüstrisi vizyonu adlı makalede, otellerin muhasebe, güvenlik, teknik gibi bazı geleneksel bölümlerinin maliyetlerini düşürmek ve üretkenliklerini artırmak üzere dış kaynak kullanımına yöneleceklerini ifade edilmektedir.

Geçmiş dönemlerde otel müdürleri, sağlanan hizmetler üzerindeki kontrollerini kaybetmeleri sebebi ile dış kaynak kullanımına kuşkuyla bakıyorlardı. Son 10 yılda belirli durumlarda avantajları, dezavantajları ile kıyaslandığında ve uygun tedarikçi seçimiyle maliyetleri azaltmada bir araç ve uzmanlığa sahip tedarikçi vasıtasıyla daha üst seviyede hizmetler sunulmasının mümkün olabileceğini otel müdürleri görmeye başlamışlardır.

¹⁸³ A.e., s.40.

Büyük ve kurumsallaşmış turizm işletmeleri ve küçük ölçekli yerel işletmeler arasında dış kaynak kullanımı alt sözleşme veya diğer düzenlemelerle iş bağlantıları kurulması, küçük ölçekli işletmelerin ekonomik güçlerinin artırılmasında kilit nokta olarak görülmektedir. Turizmdeki dış kaynak kullanımı fırsatları ağırlama faaliyetleri olan yiyecek temini, el sanatları (handicrafts), çamaşır yıkama hizmetleri, mobilya üretimi, taşıma (ulaşım) hizmetleri ve rehberlik olarak tanımlanmıştır. Kenya’da turizm işletmelerinin % 31’i faaliyetlerinin bir kısmını dış kaynak kullanımıyla sağlamaktadır. Özellikle büyük tur operatörleri taşıma, güvenlik, hava ve balon safarisi gibi özel turlarda taşeronluk (subcontracting) hizmetlerinden yararlanmaktadırlar. Ayrıca Kenya’nın önde gelen otelleri mobilyalarını % 95 oranında yerel üreticilerden sağlamaktadırlar.¹⁸⁴

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

Gillian Drummond, Amerikan otellerinin maliyetlerine hiç olmadıkları kadar önem verdiklerine ve dış kaynak kullanımına yöneldiklerini ifade etmektedir. Kat hizmetleri dış kaynak kullanımının en popüler olduğu hizmet olmakla birlikte çamaşırhane, park hizmetleri, dükkânlar (outletler), güvenlik, bilişim teknolojileri ve hatta insan kaynakları da dış kaynak kullanılan hizmetler arasındadır. Gerek zincir gerekse zincir olmayan işletmelerce otellerin dış kaynak kullanımı yoluyla % 30–40 civarında tasarruf sağladıkları bildirilmektedir.¹⁸⁵

¹⁸⁴ A.e.

¹⁸⁵ A.e.

2.3. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanılan Bölümler

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

2.3.1. Yiyecek ve İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanma

90’lı yılların başından itibaren dış kaynak kullanımı stratejisi, turizm sektöründe küresel bir eğilim olarak yerini almıştır. Konaklama işletmelerince bazı hizmetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla yapılması artmıştır. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, sahip oldukları güçlü ve zayıf yönlerini saptayarak hangi faaliyetlerin bırakılması, hangilerine devam edilmesi konusunu değerlendirmenin zorluğuyla karşı karşıya gelmişlerdir. Kaliteli oda ve müşteri hizmetleri otellerin birincil fonksiyonu olarak yerini korurken, F & B (yiyecek ve içecek) fonksiyonu marka yönetimi ve müşteri memnuniyetindeki önemi nedeniyle dikkatleri üzerinde toplamaktadır. Birçok otelci, restoran işletmeciliği için gerekli yeteneklerle otel işletmeciliği için gerekli yeteneklerin aynı olduğu yanılışına düşmektedirler.¹⁸⁶ Birçok restoran zinciri sahibi ya da restoran sektörü danışmanlarınca otelcilik ve restoran işletmeciliğinin farklı uzmanlık, bilgi birikimi ve yetenekleri gerektirdiğini savunmaktadır. İyi bir otelci olmanın iyi bir restorançı olmayı sağlamadığı ifade edilmektedir. Yiyecek ve içecek, bir otelin yiyecek ve içeceklerle ilgili bütün fonksiyonlarının yürütüldüğü bölümdür. Restoran, bar, mutfak operasyonları temelinde oda servisi ve banket hizmetlerinin de sunulduğu bölümdür. Yiyecek ve içecek bölümü, otellerde konforun bir parçası olarak görülmekle birlikte aynı zamanda bir gelir merkezidir.¹⁸⁷

¹⁸⁶ Türksoy, a.y.

¹⁸⁷ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Geliştirilmiş 2. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 1997, s.137.

Operasyonel olarak yiyecek-içecek bölümü konaklama işletmelerinin en büyük bölümlerinden birisidir. zellikler lkemizde toplam personel sayısının yarısından fazlası bu bölümde çalışmaktadır. Bu da en yüksek personel maliyetlerinin bu bölümde gerçekleşmesinin sebebidir.¹⁸⁸

Bu gelişmelere paralel olarak otellerde bulunan restoranların performanslarında gerilemeler olurken, bağımsız restoran işletmeleri özellikle Amerika’da başarılı sonuçlar almışlardır. Müşterilerinin beğenileri artmıştır. Bu gelişmeler otelleri restoran operasyonlarını elimine etmeye ve restoran işletmeleriyle birlikte bazı restoranlarını DKK biçiminde yapılandırarak işletmeye başlamışlardır.¹⁸⁹

55 Otel yöneticisiyle gerçekleştirilen bir araştırmada otel yiyecek ve içecek bölümünde dış kaynak kullanımında beş faktörün ele alınması gerektiğı belirlenmiştir. Bunlar temel yetenekler, örgüt kültürü, marka uygunluğı, örgütsel çatışma, değıerlendirme ve kontroldür.¹⁹⁰

Yiyecek ve içecek operasyonlarının başarısında kira yapıları, banket ve catering satışları, yerel (lokal) müşterilerin ilgisini çekme düzeyinin etkili olduğunu belirlenmiştir. Tablo 2.2’de yiyecek ve içecek hizmetlerinin dış kaynaklarca sağlanması fayda ve sakıncalarını gösterilmektedir.¹⁹¹

Hallam ve Baum, otellerin yiyecek içecek hizmetlerini dış kaynağa hangi koşullarda verebileceğini ve vermesi gerektiğini şu şekilde ifade etmektedirler;¹⁹²

”Otel misafirlerine daha iyi hizmet sunabilmek için otel müdürleri yiyecek içecek faaliyetlerini sözleşmeyle yaptırabilirler. Bu, daha fazla müşteriyi çekmeye ve pazardaki diğer restoranlarla rekabette yardımcı olabilir. Ancak bu nedenler sözleşmeyle iş yaptırmanın tek nedeni olamaz. Sözleşmeyle iş yaptırmaya ancak finansal nedenlerle; finansal istikrar,

¹⁸⁸ Kesgin, **a.g.e.**, s.41.

¹⁸⁹ zdoğan, **a.g.e.**, s.62.

¹⁹⁰ **A.e.**

¹⁹¹ Kesgin, **a.g.e.**, s.42.

¹⁹² **A.e.**, s.43.

operasyonda finansal yatırımlar, know-how ya da daha önce başarıya ulaşmış bir konsepti otel misafirlerinin beklentilerini karşılama ve yerel müşterileri etkileme amacıyla uygulanabilir. Bu konseptler markalı bir restoran zinciri ya da ünlü bir şefle olabilir” Yapılan bir araştırmada otellerin yiyecek ve içecekte dış kaynak kullanımı nedenleri incelenmiştir. Bulunan sonuçlar tablo 2.3’de gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanmanın Fayda ve Sakıncaları

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

Kaynak: Muhammet Kesgin, “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2005, s.42.

2.3.1.1. Yiyecek ve İçeceğin Konaklama İşletmeleri İçin Önemi

Yiyecek-içecek bölümü otelcilikte dış kaynak kullanımında en fazla tartışılan bölümlerden bir tanesidir. Kuşkusuz bunda servis sağlayıcıların yaptıkları reklâmların etkisi çok önemlidir. Çünkü yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sağlayıcıları için çok kârlı bir alandır. Her şeyden öte süreklilik arz eder ve ölçek ve tekrarlanma açısından en kârlı alanlardan biridir.

Rowe, “Birçok yönetici ve danışmanın, otellerin yiyecek içecek işletmeciliğinin uzmanı olmadıklarını ve birçok şapka giymeye çalıştıklarını” ifade etmektedir. Bu açıklama ile yiyecek içecek hizmetleri, konaklama işletmeleri için bir kâr merkezi olmaktan çok gereklilik arz eden bir tehlike olarak algılanmaktadır.¹⁹³

Tablo 2.3: Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

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

Kaynak: Kesgin, a.g.e., s.43.

Bu eğilimlerin yanında bazı konaklama işletmeleri açısından yiyecek içecek hizmetleri, müşteriler tarafından konaklama işletmesi ürününün ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Birçok durumda konaklama işletmesinin imajını artıran, misafirlerin konaklama beklentileri içinde yer almaktadır.

¹⁹³ A.e., s.44.

2.3.1.2. Restoranlarda Dış Kaynak Kullanma

Geleneksel olarak büyük konaklama işletmeleri, pahalı ve lüks restoranlarında kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri hizmeti sunmaktadırlar. Ancak bu tür hizmetler düşük ve orta düzey fiyat seviyesindeki restoranlarda yemek yemek isteyen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Konaklama işletmelerinin restoranları her zaman pahalı yemekleri içeren zayıf imajlarından olumsuz etkilenmişlerdir.¹⁹⁴ Konaklama işletmelerinin restoranlarının dış kaynaklara verilmesi müşterilere kendi evi içinde yemek yemeden çok dışarıda yeme hissi veren özel restoranların gelişmesine fırsat sağlamıştır. Temel yetenek ve rekabetle ilişkili olarak konaklama işletmelerinin restoranlarının istenilen performansı sergileyememe nedeni sahip olunması gereken yetkinliklerle ilgili olabilir. Araştırmaya katılan yöneticilerden biri “otelcilerin oda satışını iyi bildiklerini ancak yiyecek içeceklerle ilgili bazı şeylerin yanlış gittiğini ifade etmektedir. Otel yöneticileri, yiyecek içeceği nasıl yöneteceklerini biliyor gibi yapmamaları” gerektiğini ifade edenler bulunmaktadır.¹⁹⁵

Restoran zincirlerinin küreselleşmesi konaklama işletmeleri için restoran işletmeleri ile ortaklıklar kurma fırsatı vermiştir. Co-branding (ortak marka), dış kaynak kullanımında rasyonelliği ifade ederken iki güçlü markanın karşılıklı ortaklıkla kalitelerini ve profillerini geliştirmeye katkı sağlamaktadır.¹⁹⁶ Konaklama işletmeleri ile restoran işletmeleri arasındaki stratejik ortaklıkları tablo 2.4’de örneklerle vermiştir.

2.3.1.3. Diğer Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanma

Kahvaltının dış kaynağa verilmesi fiyatlama ve promosyon esnekliğinin kaybedilmesine neden olabilir. Oteller genellikle kahvaltı servisi ve ziyafet hizmetlerinin kontrolünü elinde tutmak isterken oda servisi gibi maliyetli hizmetleri dış kaynağa vermek isterler. Bu konuda standart bir uygulama yoktur. Sektörde sürekli anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Bu sorunun çözümünde bütün yiyecek içecek fonksiyonunun dış kaynağa verilmesini öneren bir görüşte vardır. Bu şekildeki uygulama otelin ödenmez çekleri, ikramlar ve personel yemekleri gibi kendinden karşıladığı hizmetlerin sunumunda hizmet sağlayıcıyla

¹⁹⁴ Özdoğan, a.g.e., s.64.

¹⁹⁵ Kesgin, a.y.

¹⁹⁶ A.e., s.45.

sorunların oluşmasına neden olabilir. Bu çatışmaya neden olmamak için sözleşme aşamasında bütün konular netleştirilmelidir.¹⁹⁷

Mutfak operasyonları kapsamında önceleri kendi kaynakları ile yapılan birçok yiyecek hazırlama süreci maliyet ve zaman tasarrufu açısından satın alınarak gerçekleştirilmektedir. Yiyecek üretimi açısından bu dış kaynak kullanımı olarak algılanabilir. Otellerin birçoğunun baklava ve çeşitleri gibi birçok tatlıyı artık kendileri yapmak yerine satın almaları, önceleri kasaphane bölümünde işletmesine göre 3–4 aşçı çalışırken günümüzde bu sayının 1 ya da 2'ye düştüğü görülmektedir.¹⁹⁸

Tablo 2.4: Konaklama İşletmeleri ile Restoran İşletmelerinin Stratejik Ortaklıkları

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

Kaynak Kesgin, **a.g.e.**, s.45.

Son yıllarda ülkemizde de görülen odalardaki mini barların kurulumu ve bakımı ücretsiz karşıladıkları ve kârını konaklama işletmeleri ile paylaştıkları uygulamalar görülmektedir.¹⁹⁹

¹⁹⁷ **A.e.**

¹⁹⁸ **A.e.**

¹⁹⁹ **A.e.**

2.3.2. Odalar Bölümünde Dış Kaynak Kullanma

Odalar bölümü, yiyecek ve içecek bölümüyle birlikte otelin operasyon bölümlerindendir.²⁰⁰ Odalar bölümünde, resepsiyon, rezervasyon, üniformalı hizmetler, kat hizmetleri, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetleri görülmektedir. Odalar, bir otelin temel (asıl) işini teşkil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında otelin temel faaliyet alanıdır. Bu bölümde dış kaynak kullanımıyla en çok ilişkilendirilen bölümler kat hizmetleri ve çamaşırhanedir.

2.3.2.1. Resepsiyon, Rezervasyon ve Üniformalı Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanma

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri yazılımları birçok işletmede yıllardan beri dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Amerika ve Kanada'da bazı otellerin maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla üniformalı hizmetlerini tur operatörlerine vermektedirler.²⁰¹ Konaklama işletmesi açısından bu hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanması konaklama işletmesinde personel istihdam etme ve eğitim maliyetlerinden tasarruf etme imkânı sağlayacaktır. Konaklama işletmelerinin, dış kaynak kullanımında en çok tartışılan faaliyetlerden biri olan kat hizmetleri ve çamaşırhane hizmetleri, kat hizmetlerde dış kaynak kullanımı bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.3.2.2. Kat Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanma

Konaklama işletmelerinin temizlik hizmetlerinde dış kaynak kullanması üzerine yapılan araştırmada tamamı İstanbul'da bulunan 8 otel işletmesinin temizlik hizmetlerini dışarıdan aldığını belirlenmiştir. Maliyetleri azaltmak ve kontrol altına almak, riski paylaşmak, kontrol edilemeyen veya yönetimi güç işlevleri devretmek, işletme dışı yeteneklerden yararlanmak, insan kaynakları için harcanan zamanı azaltmak şeklindeki yanıtları temizlik hizmetlerini dışarıdan almadaki beş nedeni cevap olarak vermişlerdir. Temizlik hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin faaliyet maliyetlerini düşürme konusunda ilerleme kaydettikleri görülmektedir.²⁰²

²⁰⁰ Özdoğan, **a.g.e.**, s.58.

²⁰¹ Kesgin, **a.g.e.**, 46.

²⁰² Murat Emeksiz, "Temizlik Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi**, Vol. 4, Sayı:1-2, 2003, s.2-9.

- **Oda Temizliği:** Oda temizliğinde işletme belli miktarda bir çekirdek kadroyu bünyesinde tutmakta ve haftalık oda satışına göre temizlik işletmesine kaç kişinin çalışacağını önceden bildirmektedir. Oda temizliğinde temizlenen odabaşına ödeme yapılmaktadır.

- **Meydan Temizliği:** Genel alan temizliği süreklilik arz etmesi nedeniyle kapsam, sıklık ve personel sayısı konuları tamamen temizlik işletmesinin sorumluluğuna verilmekte ve önceden sabit bir fiyat belirlenmektedir.

- **Periyodik Temizlik:** Periyodik temizlik kapsamındaki halı bakımı ve dış cephe temizliği vb. sözleşmede belirlenen sıklıklarla veya ihtiyaç duyulduğuça yaptırılmaktadır. Ödeme temizlenen alanın metrekaresi üzerinden hesaplanmaktadır.

- **Çamaşırhane:** Çamaşırların dışarıda yıkatılması belki de en çok başvurulan dış kaynak kullanımı şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda bütün dünyada olduğu gibi Antalya’da da kurulan çamaşır yıkama işletmelerinin sayısı ve oteller tarafından kullanımının arttığı görölmektedir.

Marriott International’in Housekeeping direktörü Jenny Botero “çamaşırhane maliyetlerinin % 70’inin emek kaynaklı” olduğunu, yeni oteller inşa ederken çamaşırhane kurmamayı tercih ettiklerini ve o bölgedeki çamaşır yıkama tesislerinden yararlanmaya çalıştıklarını ya da yine uygun olan bölgelerde farklı tesislerle birlikte kullanılabilecek merkezi çamaşırhaneler kurularak bu hizmetleri gerçekleştirmeye çalıştıklarını ifade etmektedir.²⁰³

Konaklama işletmeleri çoğunlukla kendi bünyelerinde kat hizmetleri bölümüne bağlı bir çamaşırhane bulundurmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı uygulaması kapsamında çamaşırhane hizmetleri de temizlik işletmesine devredilmektedir. Çamaşırhane personeli temizlik işletmesi tarafından sağlanmakta fakat çamaşırhane yöneticisi konaklama işletmesi yönetimine bağlı kalmaktadır. Yapılacak olan ödemeler yıkanan çamaşırın kilogramı üzerinden hesaplanmaktadır.²⁰⁴

²⁰³ Kesgin, a.g.e., s.47.

²⁰⁴ Emeksiz, a.g.e., s.4.

Muğla ilindeki konaklama işletmelerinin çamaşırhane hizmetlerinde dış kaynak kullanması üzerine yapılan araştırmada 6 adet iki yıldızlı, 11 adet üç yıldızlı, 2 adet apart otel, 1 adet dört yıldızlı ve 1 adet beş yıldızlı tesisin bu hizmeti aldığı saptanmıştır. Toplam 62 tesiste yapılan araştırmada 21 adet işletme bu hizmeti dışarıdan satın almaktadır. İşletmelerin kapasiteleri artıkça bu hizmetten daha az yararlandıkları görülmektedir.²⁰⁵

2.3.3. Destek Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanma

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

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

Birçok turizm işletmesi dış kaynak kullanımını stratejik amaçlarına ulaşmak için temelinde müşteri tatminini, verimliliği ve etkinliği geliştirme yolu olarak görülmektedir. Birleşik Krallıktaki turizm işletmelerinde BT’nin (Bilişim Teknolojileri) dış kaynaklardan sağlanmasına yönelik yaptıkları araştırmada, araştırmaya katılan işletmelerin;

- % 66.1’i en azından bilişim teknolojileri fonksiyonlarından bir kısmını dış kaynak kullanımı yoluyla sağlamaktadır. BT diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründeki birçok işletme için temel bir konu haline gelmiştir.

- % 23.2’si dış kaynak kullanımını hiç düşünmemektedirler.

- % 10.7’si dış kaynak kullanımı planı yaptıklarını ya da yapmak üzere oldukları şeklindedir.²⁰⁶

²⁰⁵ Hülya İsfendiyaroğlu, “Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik İşletmelerine Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2001, s.94.

²⁰⁶ Kesgin, **a.g.e.**, s.48.

İstanbul'daki büyük beş yıldızlı otellerin bilgi işlem altyapılarının incelendiği bir araştırmada, çekirdek bir bilgi işlem kadrosu ile çalışan oteller, çoğu zaman dış kaynak kullanılmaktadırlar. İşletmelerde, bilgi işlem bölümü bir ya da iki kişiden oluşmaktadır. Sistemdeki günlük ve acil çözülmesi gereken sorunlar otel çalışanlarıncı giderilmektedir. Alınan dış kaynak ise çoğunlukla network desteği alanında olmaktadır.²⁰⁷

2.4. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanım İhtiyacının Belirlenmesi

Son yıllarda birçok konaklama işletmesi dış kaynak kullanımının rekabet edebilirliklerini artırmada hızlı ve düşük riskli bir araç olması inancıyla bu stratejiye büyük bir ilgi göstermektedirler. Dış kaynak kullanım stratejisiyle; fiyat artışlarını engellemek, sabit maliyetleri azaltmak, talepteki sezonluk değişimlerin olumsuz etkilerini azaltmada daha basit ve esnek örgüt yapısı, konusunda uzman işletmelerle yeni teknolojiler sunma, dışarıdan sağlanan hizmetlerle birlikte çeşitlendirilmiş ürün sunma ve işletmenin ana faaliyetlerine konsantre olarak kaliteyi yükseltmeyi amaçlamaktadırlar.²⁰⁸ Dış kaynak kullanımı, günümüzün rekabetçi ortamında işletmelerin maliyetlerini azaltmak için kullanılan ortak bir strateji haline gelmiştir. Bu stratejilerin amacı işletmelerin üretkenliğini ve gelirlerini artırmak, işletmelerin maliyetlerini ve karşı karşıya kaldıkları riskleri azaltmaya yöneliktir. Konaklama işletmeleri, gerek kendi çevresinde gerekse ülkesel düzeyde yoğun bir rekabetle karşı karşıyadır. Özellikle ülkemiz gibi ağırlıklı olarak kitle turizmine yönelik olan konaklama sektöründe fiyatlar istenilen düzeyde değildir. Fiyat seviyesinin düşüklüğü otellerin kar marjlarını olumsuz yönde etkileyerek azalmasına neden olmaktadır. Konaklama işletmeleri kâr marjlarını ve rekabet edebilirliğini artırmak için küçülme ve personelin azaltılması gibi yöntemlere başvurmaktadırlar. Faydaları ve zararları çok tartışılan “her şey dâhil” konsepti de bu arayışlardan birini oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı ve her şey dâhil konseptlerinin ikisi de maliyetlerin azaltılmasıyla ilgilidir.

İşlem maliyeti analizinin aktiflerin (varlık) özgünlüğü (asset specificity) boyutunu oluşturan altı kaynağın otellerin dış kaynak kullanımıyla ilgisinin ölçüldüğü bir araştırmada;

²⁰⁷ A.e.

²⁰⁸ Türksoy ve Türksoy, a.g.e., s.85.

yer özgünlüğünü ve marka sermayesinin aktiflerin özgünlüğünde en etkili kaynaklar olduğunu tespit edilmiştir.²⁰⁹

Aşağıdaki hususların bir veya ikisini karşılaması durumunda bir konaklama işletmesi faaliyetinde dış kaynak kullanımına gidilmemesini tavsiye etmektedir;

- Faaliyet işletme için temelse,
- Faaliyet özel ya da teknik beceri veya bilgi gerektirmiyorsa,
- İşletme gerekli kaynaklara sahipse (emek, ekipman gibi),
- İç kaynakların kullanılması ek riskler doğurmuyorsa.

Bu kriterlerden ikisi işlem maliyetleri kuramıyla ilişkilendirilebilir. Faaliyet özel ya da teknik beceri veya bilgi gerektirmiyorsa “varlıkların özgünlüğü” ve iç kaynakların kullanılması ek riskler doğurmuyorsa kriteri “belirsizlik” ile ilgilidir.²¹⁰

Tedarikçileri değerlendirmede en önemli üç kriterin, tedarikçilerin ulaşılabilirliği, bağımsızlığı, bütünlüğü olduğunu belirtmektedir. Tedarikçilerin, tecrübe ve uzmanlığının önemli olmakla beraber bu kriterleri sağlamaması durumunda sözleşmeye gidilmemesini belirtmektedir.²¹¹

2.5. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımında Riskler ve Endişeler

Güncel gelişmeler ışığında birçok işletme ve sektör her geçen gün daha fazla dış kaynak kullanımına gitmektedir. Bütün dünyada dış kaynaklara verilen birçok işletme fonksiyonu bulunmaktadır. Ancak bu işlem, işletmenin tamamının yani bütün fonksiyonlarının dış kaynaklara verileceği anlamına gelmez. Herhangi bir dış kaynak

²⁰⁹ Özdoğan, **a.g.e.**, s.96.

²¹⁰ Kesgin, **a.g.e.**, s.50.

²¹¹ **A.e.**

kullanımı kararında işletmenin varlıkları ve kaynakları dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonucunda işletmenin becerileri dâhilinde olmayan ve işletmenin geleneksel ya da stratejik olarak ihtiyaç duymadığı fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına gidilmelidir. Konaklama işletmelerinin ana fonksiyonlarında gereksiz yere dış kaynak kullanımına gidilmemelidir.

Konaklama işletmesi hizmetlerinde dış kaynak kullanma, çalışanların düzenli olarak değişen kişilerden oluşması personelin devamlılığını etkileyebilir, çalışanların motivasyon ve sadakatinde azalmaya neden olabilir. İşletme fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı, muhtemelen ücretlerde ve sosyal imkânlarda azalmaya neden olacaktır. Bunun misafirlere olumsuz şekilde yansımaları işletme açısından müşteri memnuniyetinde azalma yaşanmasına sebep olabilir. Bu tür risklerin önüne geçmek için detaylı ve katı hizmet sözleşmeleri yapılmalı, standartlar açık bir şekilde belirlenmeli ve karşılıklı iletişim oluşturulmalıdır.

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

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FETHİYE BÖLGESİNE GENEL BAKIŞ, TURİZM VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE BÖLGEDE'DE DIŞ KAYNAK KULLANMAYI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

Çalışmanın ilk bölümünde, DKK kavramı, stratejisi, süreci ve uygulamaları incelenmiştir. İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinde DKK uygulamaları açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan bu kısımda ise, Fethiye bölgesine genel bir bakış ile Fethiye'deki konaklama işletmelerinin DKK faaliyetleri ölçmeye yönelik bir alan çalışması ile incelenmiş olup, bulgular ve sonuçlara yer verilmiştir.

3.1. Fethiye Hakkında Genel Bilgiler

Bu bölümde Fethiye'nin tarihi, coğrafi konumu ve yapısı, iklimi ve bitki örtüsü, nüfus ve nüfusun dağılımı ve sosyal hayat konularının yanında Fethiye'nin tarım ve hayvancılığı ile turizmi konularına değinilmiştir. Ayrıca da bölgede dış kaynak kullanımını ölçmeye yönelik olarak bir alan çalışması ve sonuçları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.1.1. Fethiye Tarihi

Fethiye'nin adı Likçe kitabelerde ve M.Ö 5. yüzyıla ait sikkelerde "Talabahi" olarak belirtilmiştir.²¹² Fethiye'nin antik çağlardaki adı, Likya dilinde "Işıklar Ülkesi" anlamına gelen Telmessos'tur.²¹³ Likya-Karya sınırında bir kıyı kenti olan ve Akdeniz kıyı şeridinde kurulmuş olan Fethiye'de yerleşim günümüze kadar kesintisiz olarak devam etmiştir.²¹⁴ Telmessos şehri, eskiçağda falcılık, kâhinlik gibi özellikleri ile tanınmıştır. İlçenin adı 1284'te uzak şehir anlamına gelen Makri, daha sonrada Meğri olarak değiştirilmiştir. Tarihi kesin olarak bilinmemekle birlikte, Fethiye ilçesinin yönetim sınırları içerisinde yer alan topraklara Beşkaza da denilmiştir. Bu ad Menteşe Beyliği döneminde ilçenin beş ağa tarafından

²¹² Pınar Gün, **Sosyal, Siyasal ve Ekonomik Yönleriyle Fethiye (1923–1960)**, Fethiye Belediyesi Yayını, İzmir, Sistem Matbaacılık, Kasım 2006, s.2.

²¹³ Fethiye Turizm Danışma Bürosu, **Muğla-Fethiye Kitapçığı**, Fethiye Turizm Danışma Bürosu Yayını, t.y., s.3.

²¹⁴ Fethiye Belediyesi, **Turizmin Yükselen Işığı Fethiye**, Fethiye Belediyesi Yayını, Fethiye, 2007, s.27.

yönetilmesinden dolayı kullanılmıştır. İlçe, Fethiye adını 1914'te şehit düşen Pilot Fethi Bey'den almıştır.²¹⁵

Anadolu'nun güneybatı ucunda yer alan bölgenin önemli bir liman şehri olan Fethiye, Milli Mücadele Dönemi'nde hem İtalyanların hem de Yunanlıların bölgeye hâkim olma konusunda faaliyette bulundukları bir yer olmuştur. Fethiye bu dönemde İtalyanlar tarafından işgal edilmiştir. İşgal döneminde Türkler ile İtalyanlar arasında hiçbir silahlı çatışma olmamıştır. Yunanlılar ise bölgedeki Rum nüfusun haklarını korumak için girişimlerde bulunmuştur. Milli mücadele döneminde İtalyanlar 11 Mayıs 1919 tarihinde Fethiye'yi işgal etmişler, yaklaşık bir yıl kaldıktan sonra 21 Haziran 1920 tarihinde şehri boşaltmışlardır. Yunanlılar ise 11 Ekim 1922 tarihinde imzalanan Mudanya Ateşkes Anlaşması'nın ardından ilçeyi terk etmişlerdir.²¹⁶

3.1.2. Fethiye'nin Coğrafi Konumu ve Yapısı

Doğa güzellikleri ve zenginlikleri ile olduğu kadar tarihi ve turistik dikkati çeken Fethiye ilçesi, Anadolu'nun güneybatısında; 36° 15' – 37° 00' kuzey enlem, 28° 50' – 29° 50' doğu boylam çizgileri arasında yer alır. Güneyde Eşen Çayı'nın Akdeniz'e döküldüğü Çayağzı ve Kaş ilçesi; batıda Kapıdağ Yarımadası ve Dalaman ilçesi; doğuda Korkuteli, Elmalı; kuzeyde Gölhisar ve Çameli ilçeleriyle çevrilidir. İlçe Akdeniz Bölgesi ile Ege Bölgesi'ni ayıran hattın Akdeniz Bölgesi içinde kalan tipik bir kıyı kentidir.²¹⁷

Yüz ölçümü 3055 km² olup, ilçenin önemli akarsuları Kargı ve Eşen çaylarıdır. En yüksek dağları sırasında Babadağ, Akdağ, Mendos ve Girdev dağları teşkil etmektedir. Önemli ovaları Eşen ve Fethiye ovalarıdır.²¹⁸

İlçe hudutlarında birbirinden güzel, çoğunluğu denize dik olarak 180 koy ve körfez bulunmaktadır. Kıyı uzunluğu 167 km olan ilçede 18 adet ada mevcut olup, bu adaların

²¹⁵ Gün, a.g.e., s.2-3.

²¹⁶ Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, **2007 Ekonomik ve Faaliyet Raporu**, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, Ege Ofset, Fethiye, 2007, s.48.

²¹⁷ http://www.fethiye.gov.tr/default_B1.aspx?content=195, (çevrimiçi)13/12/2009.

²¹⁸ A.e.

önemlileri: Şövalye, Kızılada, Katrancı, Tersane, Domuz, Yassıca, Gemiler, Ayanikola, Karacaören adalarıdır.²¹⁹

3.1.3. Fethiye'nin İklimi ve Bitki Örtüsü

Fethiye'de karakteristik Akdeniz iklimi hüküm sürmektedir. Yazlar sıcak ve kurak, kışlar ılık ve yağışlı geçer. Kıyıda hava sıcaklığının sıfır santigrat derecenin altında düştüğü gün sayısı yılda 1 ya da 2' dir. Ancak yükseklerde don olayları artar.

Deniz suyu sıcaklığı aylık ortalamaları şöyledir: Ocak 15.8, şubat 16.6, mart 17.1, nisan 18.2, mayıs 22.7, haziran 26.8, temmuz 27.2, ağustos 28.8, eylül 28.2, ekim 26.2, kasım 22.2, aralık 17.4 derece santigrat. Yıllık nispi nem oranı ortalama %68, bulutluluk 10/3'tür. Ortalama fırtınalı gün sayısı yılda 1 – 2, ortalama kuvvetli rüzgârlı gün sayısı yılda 7 – 8'dir. İlçenin yüz ölçümünün %72'lik bölümü ormanlık ve Akdeniz ikliminin tipik bitki örtüsü makilerle kaplıdır.²²⁰

3.1.4. Fethiye'de Nüfus ve Nüfus Dağılımı

Nüfus belli bir yerde yaşayan insan sayısını ifade etmektedir. Doğum oranı ile ölüm oranı arasındaki fark ise nüfus artış hızını gösterir. Nüfus artış hızı ile kalkınma hızı arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Bu nedenle bir ülkedeki nüfusun miktarı ve nitelikleri yakından izlenir. Türkiye'de ilk geleneksel nüfus sayımı 1927 yılında, en sonuncusu ise 22 Ekim 2000 tarihinde yapılmıştır. 2007 yılında nüfus sayımında yeni bir yöntem uygulanarak kişiler adreslerinde (adrese dayalı) tespit edilerek nüfus sayımı yapılmıştır.²²¹

²¹⁹ A.e.

²²⁰ Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, **2007 Ekonomik ve Faaliyet Raporu**, s.47.

²²¹ Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, **Sayılarla Fethiye, Fethiye Sosyo – Ekonomik Raporu 2008**, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, Merkez Yayıncılık, Ankara, 2009, s14.

Fethiye nüfusu 2008 yılındaki adrese dayalı nüfus sayımı sonuçlarına göre yaklaşık olarak 181,415 olan ilçenin merkez nüfusu 68,285’dir. Fethiye halkının yaklaşık % 38’i ilçe merkezinde, % 62’si ise belediye ve köylerde yaşamaktadır. İlçenin nüfus yoğunluğu km²’de 52 kişidir.²²²

Tablo 3.1: Muğla İli ve İlçeleri Nüfus Dağılımı

İlçe	Toplam Nüfus		Yıllık Nüfus Artış Hızı(binde)	Nüfus Yoğunluğu (km ² /kişi)
	1990	2000		
Merkez	71155	83511	16,01	50
Bodrum	56821	97826	54,31	149
Dalaman	26408	28148	6,38	29
Datça	10741	13914	25,88	52
Fethiye	127620	154209	18,92	52
Kavaklıdere	12037	12548	4,16	39
Köyceğiz	25836	29196	12,22	18
Marmaris	41840	79302	63,92	90
Milas	98710	112808	13,35	55
Ortaca	29287	35670	19,71	121
Ula	19978	21944	9,38	52
Yatağan	42376	46252	8,75	52
Toplam	562809	715328	23,97	56

Kaynak: Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, **Sayılarla Fethiye, Fethiye Sosyo – Ekonomik Raporu 2008**, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, Merkez Yayıncılık, Ankara, 2009, s.69.

3.1.5. Fethiye’de Sosyal Hayat

Kuruluşu antik çağlara dayalı Fethiye, Likya uygarlığının görkemi içinde, dünya turizminin önemli bir kentidir. Şamanizm, Bektaşilik ve İslamiyet etkileri Fethiye’de halk arasında diğer inançlara engin bir hoşgörü ortamını sağlamış, güzel bir doğada, zengin kaynakların, eşsiz güzelliklerinin tüm insanlıkla paylaşıldığı hümanist bir toplum yapısı meydana gelmiştir. Mitolojik dönemin “Güneş ve Işık kenti”, Roma İmparatorluğu döneminin Meğri’si (Makri – “Uzak kent”), 1934 sonrası modern genç Türkiye Cumhuriyeti’nin Fethiye’si olan ilçe ve çevresi ile son zamanlarda tarım ve turizmle göstermiş olduğu dinamizmle sosyal gelişimini hızla yükselen bir kent olmanın haklı gururu içindedir.²²³

²²² A.e., s.15.

²²³ A.e., s.18.

3.2. Fethiye’de Ekonomik Yapı

Fethiye’de ekonomik yapısına yön veren tarım ve hayvancılığın yanında bölgenin turizm yapısı da incelenmiştir.

3.2.1. Tarım ve Hayvancılık

Fethiye ilçesi ekonomisi, turizmin yanında büyük ölçüde tarım ve hayvancılığa da dayanmaktadır. Bunların dışında madencilik, küçük ölçekli imalat, hayvancılık, arıcılık, balıkçılık ve ormancılık gibi faaliyetlerden de gelir sağlanmaktadır. İklimi ve değişik coğrafya yapısı nedeniyle ilçede her türlü tarım yapılabilir. Nüfusun yaklaşık %55’i kırsal alanda yaşamakta olup, 20.642 çiftçi ailesi geçimini tarımdan sağlamaktadır.²²⁴

Toplam tarım alanları 64 bin 395 hektardır. Bunun 38 bin 554 hektarı sulanabilmektedir. Özellikle sulanabilen tarım alanlarında iklimin ve toprak yapısının uygunluğu nedeniyle polikültür (organik) tarım yapılmaktadır. Üretim yapılan arazilerden ortalama olarak yıl içerisinde buğday, arpa, yulaf, mısır, kavun, karpuz, soğan, sarımsak gibi tarla bitkilerinden 203.750 ton, sera ve açıkta sebzeçilikten 643.000 ton, narenciye üretiminden 10.000 ton, elma üretiminden 10.000 ton, şekerpancarı, tütün, anason, pamuk, susam, yer fıstığı, patates gibi sanayi bitkilerinden 86.250 ton, nohut, fasulye, börülce, yeşil bezelye ve bakla gibi baklagillerden 32.400 ton olmak üzere toplam 985.000 ton ürün elde edilmektedir.²²⁵

Tütün ve anason için kota konulmasından sonra alternatif tarım ürünlerine yönlendirilen ilçedeki çiftçiler, ilçe tarım müdürlüğünden aldıkları eğitim seminerleri ile örtü altı sebze yetiştiriciliğinin yanında, başta kiraz ve nar olmak üzere meyve yetiştiriciliğinde de önemli çalışmalar yapmışlardır.²²⁶

²²⁴ Fethiye Belediyesi, **a.g.e.**, s.43.

²²⁵ **A.e.**

²²⁶ **A.e.**

3.2.2. Fethiye’de Turizm

Fethiye’de turizm konusu turistik arz ve talep kaynakları olmak üzere iki başlık halinde incelenmiştir. İlk aşamada, ilçenin arz kaynakları bilgileri aktarılmıştır. İkinci aşamada ise ilçeye olan talep ve yapısı hakkında bilgi verilmiştir.

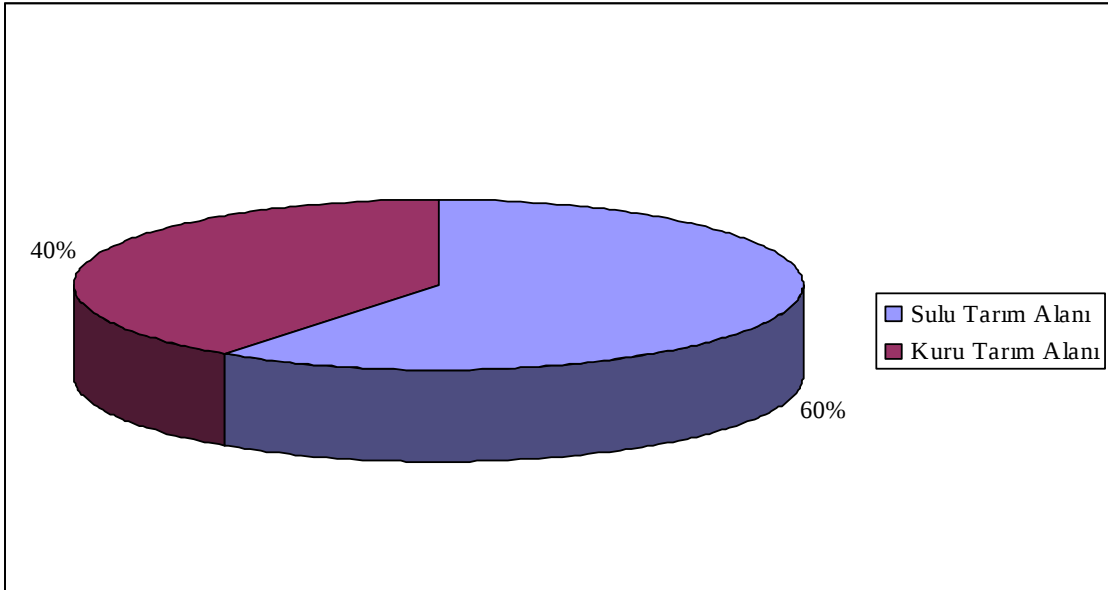
3.2.2.1. Fethiye’nin Turizm Arzı

Fethiye bölgesinin turistik arz kaynaklarını doğal ve kültürel turistik arz kaynakları ile yapısal arz kaynakları oluşturmaktadır.

3.2.2.1.1. Doğal ve Kültürel Turistik Arz Kaynakları

Fethiye ilçe sınırları içinde yerli ve yabancı turistler tarafından ziyaret edilen çok sayıda doğal ve kültürel turistik kaynak yer almaktadır. Bu kaynaklardan öncelikle milli park ve tabiat parkı olarak tanınmış iki kaynak ile ören yerlerine yer verilmiştir.

Grafik 3.1: Fethiye’deki Tarım Alanlarının Dağılımı



Kaynak: Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, *Sayılarla Fethiye, Fethiye Sosyo – Ekonomik Raporu 2008*, s.21.

● Saklıkent Milli Parkı

Saklıkent, Muğla-Antalya il sınırlarında yer alan bir kanyondur. Kanyonun Fethiye ilçe merkezine olan uzaklığı ortalama 45km.'dir. 1996 yılında bakanlar kurulu kararıyla milli park ilan edilmiştir. Milli parkın ana kaynak değerlerini 1000-1100m. yükseklikte ve oldukça dik vadi yamaçlarına sahip Saklıkent kanyonu oluşturmaktadır. Kanyon iki havza arasında uzanan enteresan bir özellik sunmaktadır. Kanyonun uzunluğu 18km. ve derinliği ortalama 200m.'dir. Kanyon, 1990'lı yıllardan itibaren turistik amaçlı olarak değerlendirilmektedir. Kanyon içinde ve dışında, yeme-içme hizmeti sunan çok sayıda tesis bulunmaktadır. Hem yerli hem de yabancı çok sayıda turist kanyondan yararlanmaktadır.

● Ölüdeniz Kıdrak Tabiat Parkı

Tabiat parkı, Fethiye ilçe merkezinde 16km. mesafede, Ölüdeniz beldesi sınırları içinde yer almaktadır. 1980 yıllardan önce orman içi dinlenme yeri olarak kullanılmıştır. 29.12.1983 tarihinde flora zenginliğini ve orman-deniz-sarp kayalıkların oluşturduğu doğal peyzajı koruyabilmek amacıyla tabiat parkı yapılmıştır. Park alanı hem 1. derece doğal sit alanıdır hem de özel çevre koruma bölgesi sınırları içinde yer almaktadır. Tabiat parkı içinde, otopark yeme-içme- ve diğer turistik destek hizmeti sunan çok sayıda ünite yer almaktadır. İlçe sınırları içinde, en fazla yerli ve yabancı ziyaretçi çeken doğal turistik arz kaynağıdır.

● Katrancı

1965 yılından itibaren kullanılan, kızılçam alanları ile kaplı, A tipi mesire alanıdır. Fethiye ilçe merkezinde 15km. mesafededir. Kızılçam koru ormanları içinde yer almaktadır. 1965 yılında tesis edilmiştir. Balkanlar (Yugoslavya) yaşanan iç savaşa kadar yabancı karavancıların da önemli uğrak yerlerinden biriydi. Kamp yapmak, karavan ve çadır kurmak amacıyla gelen kişiler tarafından kullanılmaktadır. Ortalama 200 çadır kurulabilecek bir alana sahiptir. Ayrıca, çadır ve karavanlara destek hizmeti sunacak soyunma kabinleri su elektrik telefon ve kanalizasyon gibi alt yapı olanaklarına sahiptir.

● Küçük Kargı

Sığla (günlük) ağaçlarıyla kaplı, A tipi mesire alanıdır. Fethiye ilçe merkezine 17km. mesafede ve Muğla yolu üzerindedir. Ortalama 250 çadır ve karavanlık bir alana sahiptir.

Çadır ve karavanlara destek hizmeti sunacak soyunma kabinleri, su, elektrik, telefon ve kanalizasyon gibi altyapı olanaklarına sahiptir. Futbol, voleybol ve basketbol oynanabilecek alanlar ile doğa yürüyüşü yapılabilecek parkurlar bulunmaktadır.

Tablo 3.2: İlçelerin Sosyo – Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması

872 İlçe İçinde Sırası	İl	İlçe	Tarımsal Üretimin Ülke İçindeki Payı (%)
1	ADANA	Büyükşehir	1.49545
2	KARAMAN	Merkez	1.24716
3	NİĞDE	Merkez	1.19477
4	MUĞLA	Fethiye	1.16167
5	MERSİN	Merkez	1.15413
6	MERSİN	Tarsus	1.14587
7	SAMSUN	Çarşamba	1.01815
8	ANTALYA	Merkez	0.96791
9	BURSA	Karacabey	0.88648
10	SAMSUN	Bafra	0.76779
11	RİZE	Merkez	0.76176
12	ŞANLIURFA	Merkez	0.71556
13	İZMİR	Ödemiş	0.70675
14	DİYARBAKIR	Merkez	0.70653
15	ANKARA	Polatlı	0.64851
16	ADANA	Ceyhan	0.61976
17	ANTALYA	Alanya	0.60572
18	BURSA	Mustafakemalpaşa	0.58248
19	MERSİN	Erdemli	0.57964
20	MANİSA	Akhisar	0.57845
21	ADANA	Karataş	0.57509
22	ANTALYA	Kumluca	0.57246
23	MANİSA	Salihli	0.54262
24	ŞANLIURFA	Viranşehir	0.53817
25	ANTALYA	Serik	0.53620

Kaynak: Bülent Dinçer, Metin Özaslan, İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, DPT, Ankara, Nisan 2004.

• Değirmenbaşı

Fethiye ilçe merkezine 7km. mesafede kızılçam ağaçlarıyla kaplı B tipi mesire alanıdır. Fethiye – Çameli yolu üzerindedir. Günöbirlik ziyaretlerde piknik amacıyla yararlanmaktadır. Piknik yapmaya gelenler için destek hizmeti sunacak birimlere sahiptir.

• Babadağ

Ölüdeniz'de yamaç paraşütü atlayışı için Babadağ üzerinde kurulmuş B tipi mesire alanıdır. Ortalama 810 hektarlık bir alanı kaplamaktadır. İşletmeciliğı ihale yoluyla bir şirkete verilmiştir. Sadece, paraşüt atlayışı ve manzara izlemek amacıyla gelenler tarafından ziyaret edilmektedir. Ulaşım, dik ve stabilize yol şartlarına uygun araçlarla sağlanmaktadır.

Költürel ve tarihi arz kaynaklarını büyük bir kısmını çevresinde bulunduran Fethiye, tarihte Antalya – Dalaman Çayı arasında hüküm süren Likya Krallığı'nın önemli şehirlerinden biri olmuştur. Likya Dönemi'nde ilçenin ismi Telmessos'tur. Telmessos, Fethiye Körfezi'nin güney köşesinde, kuzeye bakan bir yamaçta kurulmuştur. İlçe sınırları içinde Likya döneminden kalma Xantos, Letoon, Cadianda, Tlos, Pınara, Sdyma gibi tarihi ve költürel kaynaklar yer almaktadır. Bu kaynakların çoğunluğu turistik amaçla özellikle yabancılar tarafından ziyaret edilmektedir.

• Cadianda

Fethiye'nin Yeşilözömlü beldesinde ve ilçenin 19km. kuzeydoğusundadır. Ortalama 400m. yüksekliğindeki tepe üzerine kurulan yerleşim yeri, deniz seviyesinden 915m. yüksekliktedir. Kent Likya Dönemi'nde sonra Roma Döneminde de varlığını sürdürmüş, bu dönemde kente stadyum, hamam ve sarnıçlar yapılmıştır. Kentin içinde olduğı düşünölen eserlerin büyük çoğunluğu tahrip olmuştur. Cadianda antik kenti, özellikle seyahat acenteleri tarafından düzenlenen turlarla yabancı turistler tarafında ziyaret edilmektedir.

• Letoon

Fethiye – Kaş yolu üzerinde, Patara ve Xantos antik kentleri arasında yer almaktadır. Likyalıların dini merkezi ve költür şehri olarak bilinir. Antik kent içinde üç mabet ortaya

çıkarılmıştır. Bunlar, M.Ö. 150 – 100 yıllarında Leton için inşa edilen mabet, dor düzeninde 11m. x 6m. sütun sayılı ve 27m. x 15m. boyutlarında ikinci mabet ve 18m. x 8m. boyutunda inşa edilmiş küçük bir tapınaktan oluşmaktadır. Tapınakların güney kısmında, M.S. 7. yüzyılda terk edildiği sanılan bir bazilika ve manastır bulunmaktadır. Bunların dışında şehirde anıtsal çeşme (nymphaeum), kemeraltı (stoa), stadyum ve Grek tarzda yapılmış tiyatro yer almaktadır. Letoon antik kenti, seyahat acenteleri tarafından düzenlenen turlarla yabancı turistler tarafından ziyaret edilmektedir.

● Tlos

Fethiye'ye 35km. mesafede olan Yaka köyünde bulunmaktadır. Kent çok geniş bir alana yayılmıştır. Ancak bugün görülebilen kalıntılar akropol çevresindedir. Kentin en önemli özelliği, çok korunaklı ve yüksek surlarla çevrilmiş bir iç kalenin (akropolün) yer almasıdır. Akropolü çevreleyen sur duvarları Roma Dönemi'nde yağmalanmıştır. Akropolün eteğinde kısmen tahrip olmuş bir stadyum, hamam, tiyatro ve bazilika kalıntıları yer almaktadır. Tlos antik kenti, seyahat acenteleri tarafından düzenlenen turlarla yabancı turistler tarafından ziyaret edilmektedir. Son yıllarda, Yakapark mesire alanının daha fazla ilgi çekmeye başlamasıyla birlikte, Tlos antik kentine olan ziyaretlerin sayısında artış olmuştur.

● Pınara

Fethiye'ye 45km. mesafede olan Minare köyü yakınında yer almaktadır. Başkent Xantos'ta nüfusu artınca Xantos'tan göç etmek zorunda kalan halk üç guruba ayrılır. Bir grup, Kragos Dağı yönüne gider ve burada bir yerleşim kurar. Bu yerleşim yeri, Likya dilinde yuvarlak anlamına gelen Pınara'dır. Kentten günümüze, kaya mezarları ve lahit mezarlar ile sur duvarları, hamam, tiyatro, angora (antik Yunan kentlerinde, şehirle ilgili politik dini, ticari, her türlü faaliyetin gerçekleştiği, tüm kamu binalarının etrafında sıralandığı halka ait geniş açık alan) , basamaklı tiyatro (odeon) gibi yapıların kalıntıları ulaşmıştır. Kent, MS 8.yüzyıldan sonra önemini bütünüyle yitirmiştir.

● Xantos

Xantos, Fethiye 'ye 46km. uzaklıkta, Kınık beldesinde yer alan, Fethiye -Kaş yolu üzerinde, Eşen Çayının ayırdığı Muğla -Antalya il sınırlarındadır. Kent, Likya birliğinin

başkentidir. Kentte ilk dikkati çeken eserler, Likya kültürüne özgü kaya mezarlarıdır. Şehrin Eşen Çayı'na ve ovasına doğru uzanan farklı tarzda bir akropolü yer almaktadır. Şehir birkaç defa deprem geçirmiş ve eserlerin bir kısmı tahrip olmuştur. Bugün kaya mezarları, tiyatro, akropol ziyaret edilebilecek önemli eserler arasındadır.

- **Diğerleri**

İlçe sınırları içinde, yukarıda anlatılan antik kentler dışında Sdyma (Dodurga), Araksa (Ören) gibi yerli ve yabancı ziyaretçiler tarafından kısmen ziyaret edilen arz kaynakları da yer almaktadır.²²⁷

3.2.2.1.2. Yapısal Arz Kaynakları

Fethiye'nin yapısal arz kaynakları, konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri, restoranları işletmeleri ve turizm sektörüne destek hizmeti sunan işletmeler olmak üzere aşağıda sınıflandırılmıştır. Yapısal arz kaynakları kapsamında mavi bayraklı plaj ve marinalara yer verilmektedir.

3.2.2.1.2.1. Mavi Bayraklı Plajlar ve Marinalar

Fethiye'de mavi bayrak almaya hak kazanmış 5 plaj ve 2 marina yer almaktadır. Mavi bayraklı plajlar;

- Otel Meri Önü Plajı
- Club Suncity Plajı
- Hillside Beach Club Plajı
- Kumburnu Boğazı Halk Plajı
- Swiss Otel Göcek Marina & SPA Resort.

Mavi bayrak almaya hak kazanan 2 adet marina ise aşağıda yer almaktadır.²²⁸

- Ece Marina

²²⁷ Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, **Sayılarla Fethiye**, s.50.

²²⁸ <http://www.mugla-turizm.gov.tr> ,(çevrimiçi), 03/01/2010.

- Port Göcek Marina

3.2.2.1.2.2. Fethiye’de Konaklama İşletmeleri, Yatak Kapasiteleri, Turist Sayıları ve Gecelemeleri

Konaklama işletmeleri, turizm işletme belgeli tesisler, turizm yatırım belgeli tesisler ve belediye belgeli tesisler olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır.

Tablo 3.3 ve tablo 3.4’de Turizm Bakanlığı tarafından belgelendirilmiş Fethiye’deki konaklama işletmelerinin, işletme ve yatırım belgeli tesislere ait bilgileri verilmiştir. Tablo 3.3 ve tablo 3.4’e göre Fethiye’de 61 adet turizm işletme belgeli tesis ve 11 adet turizm yatırım belgeli tesis yer almaktadır. İlçedeki toplam tesislerin oda sayısı 7 bin 706, yatak kapasitesi ise 16 bin 544 dır.²²⁹

2009 Yılında işletme ve yatırım belgeli tesislerin, Turizm Bakanlığı’nın standartlarına uymayanlarının belgeleri iptal olmuştur. Bundan dolayı 2008 yılına göre yatak ve oda sayısı bir önceki yıla göre azalma göstermiştir.

Fethiye’deki tesislere 2007 yılında 224.088 yabancı ve 89.158 olmak üzere toplam 313.246 turist gelmiştir. Yabancı turist sayıları bakımından Fethiye’nin il içersindeki payı 2006 yılında %20 iken, 2007 yılında %16’ya düşmüştür.²³⁰ Yerli turist sayıları bakımından Fethiye’nin il içersindeki payı 2006 yılında %14.4 iken, 2007 yılında %14’e düşmüştür.²³¹

Toplam turist sayıları bakımından Fethiye’nin il içersindeki payı 2006 yılında %18 iken, 2007 yılında %16’ya düşmüştür.²³² İstatistiklerden de anlaşılacağı üzere 2007 yılında Muğla’ya gelen turist sayısında artış yaşanırken Fethiye’ye gelen turist sayısında düşüş yaşanmıştır.²³³

²²⁹ Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, **Sayılarla Fethiye**, s.51.

²³⁰ **A.e.**, s.52.

²³¹ **A.e.**

²³² **A.e.**

²³³ **A.e.**

Tablo 3.3: Fethiye’de Turizm İşletme Belgeli İşletmeler (2009)

Fethiye'de Turizm İşletme Belgeli İşletmeler (2009)	TURİZM İŞLETME BELGELİ		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
5 Yıldız Tatil Köyü	5	2375	5278
4 Yıldızlı Otel	7	881	1822
3 Yıldızlı Otel	18	1443	2960
2 Yıldızlı Otel	24	833	1723
1 Yıldızlı Otel	1	10	20
Müstakil Apart	1	29	94
Özel Belgeli Konak. Otel	2	74	176
Pansiyon	2	40	78
Kısmi Turizm İşletme Belgeli.	1	59	118
Toplam :	61	5744	12269
Restoran	1		200 kişi

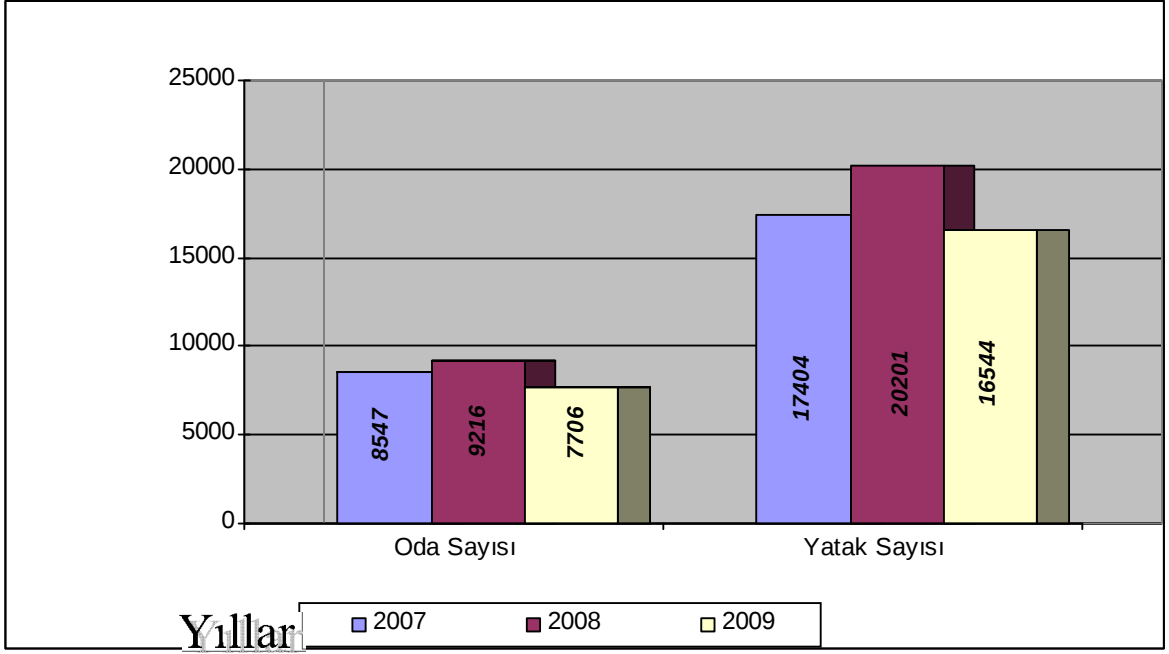
Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Muğla İl Müdürlüğü, Aralık-2009 tarihli raporu.

Tablo 3.4: Fethiye’de Turizm Yatırım Belgeli İşletmeler (2009)

Fethiye'de Turizm Yatırım Belgeli İşletmeler (2009)	TURİZM YATIRIM BELGELİ		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
5 Yıldızlı Tatil Köyü	2	1276	2897
4 Yıldızlı Tatil Köyü	2	337	674
3 Yıldızlı Otel	3	215	436
2 Yıldızlı Otel	4	134	268
Toplam :	11	1962	4275

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, A.e., Muğla İl Müdürlüğü.

Grafik 3.2: Fethiye’deki Konaklama İşletmelerinin Yatak Sayısı ve Oda Sayıları



Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, A.e., Muğla İl Müdürlüğü.

Tablo 3.5’e göre tesislere giriş yapan turistlerin %72’sini yabancı turistler oluşturmaktadır. Konaklayan bu turistler 1.515.315 geceleme (il içersindeki payı %17) yapmıştır. İlçedeki ortalama kalış süresi 4.8 gündür. Doluluk oranı 2006 yılında % 57.36 iken 2007 yılında %61.01’e yükselmiştir. Fethiye doluluk oranında Muğla ortalamasının üzerinde yer almaktadır.²³⁴

3.2.2.1.2.3. Seyahat Acenteleri

Seyahat acenteleri  lkemizde Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu’na (1618 sayılı kanun) göre A,B,C grubu ile A geçici grup seyahat acenteleri olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Tablo 3.6’da Fethiye’deki seyahat acentelerinin bu gruplara göre dağılımları yer almaktadır.

²³⁴ A.e.

Tablo 3.5: Muğla İlinde, Tesislere Geliş Sayısı, Gecelemesi, Ortalama Kalış Süresi ve Doluluk Oranının İl Merkezi ve İlçelerdeki Dağılımı (2007)

	TESİSE GELİŞ SAYISI			GECELEME		
	Yabancı	Yerli	Toplam	Yabancı	Yerli	Toplam
Merkez	712	3904	4616	2881	10498	13379
Bodrum	647913	319233	967146	3027865	926988	3954853
Dalaman	3383	6125	9508	10151	17552	27703
Datça	2365	7181	9546	7014	14061	21075
Fethiye	224088	89158	313246	1273875	241440	1515315
Köyceğiz	14713	3875	18588	42250	12700	54950
Marmaris	377696	147148	524844	2344103	391863	2735966
Milas	15970	25033	41003	48609	37333	85942
Ortaca	102569	26877	129446	442640	62225	507865
Ula	3542	111976	15518	11380	31234	42614
Toplam	1392951	640510	2033461	7210768	1748894	8959662
	ORTALAMA KALIŞ SÜRESİ			DOLULUK ORANI (%)		
	Yabancı	Yerli	Toplam	Yabancı	Yerli	Toplam
Merkez	4	2,7	2,9	4,48	16,34	20,83
Bodrum	4,7	2,9	4,1	38,13	11,67	49,8
Dalaman	3	2,9	2,9	10,85	18,76	29,61
Datça	3	2	2,2	9,08	18,21	27,3
Fethiye	5,7	2,7	4,8	51,29	9,72	61,01
Köyceğiz	2,9	3,3	3	37,84	11,37	49,22
Marmaris	6,2	2,7	5,2	44,1	7,37	51,47
Milas	3	1,5	2,1	27,19	20,89	48,08
Ortaca	4,3	2,4	3,9	42,57	6,27	48,84
Ula	3,2	2,6	2,7	10,86	29,81	40,67
Toplam	5,2	2,7	4,4	41,42	10,05	51,46

Kaynak: Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, **Sayılarla Fethiye, Fethiye Sosyo – Ekonomik Raporu 2008**, s.69.

3.2.2.1.2.4. Marinalar, Yat Çekerek Yerleri, Yat İşletmeleri

Deniz turizmi ile ilgili turistik faaliyetlere ilişkin işletmeler, marinalar, yat işletmeleri, yat çekerek yerleri olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Fethiye'de bu hizmetleri sunan işletmeler Göcek Beldesi ile Fethiye ilçe merkezinde yer almaktadır.

Tablo 3.6: Gruplara Göre Fethiye’deki Seyahat Acentelerinin Dağılımı

Acente Grubu	Sayısı
A Grubu	168
B Grubu	2
C Grubu	0
Toplam	170

Kaynak: Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, **Sayılarla Fethiye, Fethiye Sosyo – Ekonomik Raporu** 2008, s.69.

3.2.2.1.2.5. Diğer İşletmeler

Fethiye ilçesinde turizm sektöründe, turistlere dolaylı olarak hizmet sunan ve turizm sektörünün yarattığı talep ile var olan çok sayı ve türde işletme de yer almaktadır. Bunlar hamamlar, döviz büroları, yiyecek ve içecek işletmeleri gibi işletmelerdir.

3.2.2.1.2.6. Fethiye’de Ulaşım

Fethiye, ilçesi Türkiye’nin güneybatısında, Muğla – Antalya ve Denizli – Fethiye karayolları üzerinde yer almaktadır. Turizmin yanı sıra ziraat ve narenciye bakımından da oldukça gelişmiş bir merkez olması dolayısıyla ulaşım imkânları gelişmiştir. Ulaşım genellikle kara yolu ile yapılmaktadır; ancak Dalaman Havaalanı’nın ilçeye olan 55km. uzaklığı hava yolu ile ilçeye ziyarete gelenlerin de sayısını artmıştır.²³⁵ İlçenin deniz ulaşımında yaz sezonunda hizmet veren Fethiye–Rodos arasında çalışan bir deniz otobüsü bulunmaktadır.

3.2.2.2. Fethiye’nin Turizm Talebi

Türkiye'nin turizm talebine ilişkin istatistikler sınır kapılarından giriş kayıtlarına göre tutulmaktadır. Bu bağlamda, Fethiye'ye yıllık gelen turist sayısına ilişkin tam ve doğru rakama ulaşmak mümkün değildir. İlçenin tek deniz yolu ile sınır giriş kapısı Fethiye Limanı'dır. Ancak, ilçeye gelen turistlerin çoğunluğu hava yolu ile gelmekte ve girişte Dalaman Havalimanı'nı kullanmaktadır.

²³⁵ Fethiye Belediyesi, **a.g.e.**, s.47.

Tablo 3.5'e göre Fethiye'ye gelen yabancı sayısı 224088, yerli sayısı 89158 olmak üzere toplam: 313246 kişidir. Yabancıların geceleme 1273875, yerliler ise 241440 geceleme ile toplam:1515315 geceleme gerçekleştirilmiştir. Fethiye, Muğla ilinde en fazla tesise geliş sayısı ve geceleme yönünden Bodrum ve Marmaris'in ardından üçüncü sırayı almaktadır.

Fethiye, ortalama kalış süresi açısından yabancıda 5.7 yerlide 2.7 ile toplam 4.8 geceleme ile Bodrum'un üzerinde Marmaris'in altında ikinci sıradadır. Fethiye'nin doluluk oranı %51.29'u yabancı, %9.72'si yerli olmak üzere toplam %61.01 ile Muğla ilinde birinci sırada yer almaktadır.

Tablo 3.7'de Muğla iline gelen turistlerin 2000 yılından 2008 yılına kadar sınır kapılarına göre dağılımlarına bakıldığında toplam olarak 2006 yılında 2005 yılına göre bir azalma olduğu görülmektedir. Bu azalış, Fethiye'ye turist gönderen iki önemli sınır kapısı olan Dalaman Havalimanı ve Fethiye Limanı'nda da benzer şekilde göze çarpmaktadır. 2007 ve 2008 yıllarındaki hızlı artış bölge turizmine büyük umut vermektedir.

Tablo 3.7: 2000–2008 Yılları Arası Muğla İline Giriş Yapan Turistlerin Dağılımları
(H: Havayolu, D: Deniz yolu)

Hudut Kapısı	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bodrum (D)	155098	175949	165447	167706	195223	207520	182516	186208	235391
Dalaman (H)	704841	535159	1088655	1015426	1271214	1427493	1179682	1284748	1436745
Datça (D)	3513	9177	9521	7741	9071	10232	8402	10281	11673
Fethiye (D)	3433	6088	4246	7586	6043	6979	8240	8470	15977
Güllük (D)	94	61	233	85	43	115	147	133	4920
Marmaris (D)	100405	96271	68594	162150	218435	236575	158272	170523	220726
Milas-Bodrum (H)	384361	504423	601460	637865	809566	925984	782051	888965	1.015.564
Turgutreis (D)	-	-	-	-	16812	20955	26007	22475	25666
Yalıkavak (D)	-	-	-	-	-	40	168	117	712
TOPLAM	351.745	1.327.128	1.938.156	1.998.559	2.526.407	2.835.893	2.345.485	2.571.920	2.967.374

Kaynak: <http://www.mugla-turizm.gov.tr> , (çevrimiçi), 30/12/2009.

Tablo 3.7 ve grafik 3.3’de görüleceği üzere Fethiye’ye turist gönderen en önemli sınır kapısı olan Dalaman Havalimanı’nın 2000–2008 yılları arasındaki seyrinde Muğla ili geneli ile aynı oranda artış ve azalış göstermektedir. 2006 yılındaki azalış bir önceki yıla göre ciddi sayılabilecek kadar boyutlardadır.

3.3. Fethiye’de Dış Kaynak Kullanımını Ölçmeye Yönelik Bir Alan Çalışması

Fethiye’de dış kaynak kullanımını ölçmeye yönelik bir alan çalışması için yapılan araştırmada ulaşılan bulgu ve sonuçların analizleri aşağıda sunulmuştur.

Grafik 3.3:Muğla İline Giriş Yapan Turistler İle Dalaman Havaalanından Giriş Yapan Turistlerin Karşılaştırılması



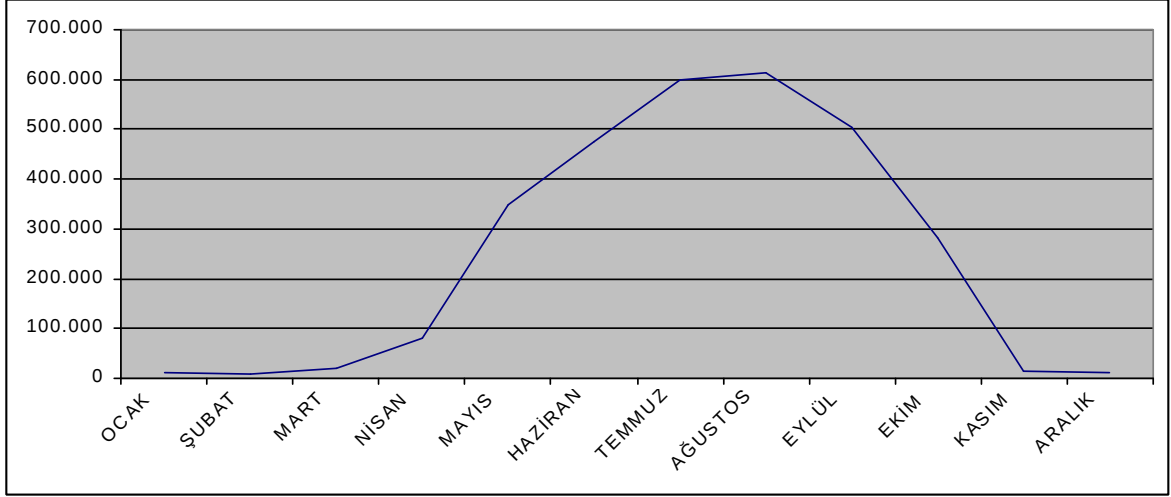
Kaynak: <http://www.mugla-turizm.gov.tr>, (çevrimiçi), 30/12/2009.

3.3.1. Araştırmanın Amacı

Tüketicilerin sürekli olarak en iyi arayışları, işletmelerin her geçen gün kendilerini yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin hem iç çevre faktörlerine hem de dış çevre

faktörlerine karşı hazırlıklı olmaları daha uzun süreli, daha verimli ve daha karlı olarak yaşam sürdürebilmelerine imkân tanımaktadır.

Grafik 3.4: Muğla İline 2007 Yılında Giriş Yapan Turistlerin Aylara Göre Dağılımı



Kaynak: <http://www.mugla-turizm.gov.tr> , (çevrimiçi), 30/12/2009.

Dolayısıyla işletmeler iyi bir yönetim sergileyerek her geçen gün artan rekabetin şiddetine karşı koyabilmektedirler. DKK işletmelerin atıl yüklerinden kurtulmalarına imkân tanıyan bir yönetim uygulamasıdır. Uygulamanın örgüt kültürüne uyumlaştırıldığı, ihtiyaçların, süreçlerin, ortakların iyi belirlendiği ve detaylı sözleşmelerin imzalandığı bir DKK uygulamasının başarısız olma riski oldukça düşük olabilmektedir.

Bu çerçevede; çalışmanın amacı, Fethiye bölgesindeki konaklama işletmelerinin DKK uygulamalarına adaptasyonunun incelenmesi, bu konaklama işletmelerdeki yöneticilerin uygulama hakkında düşüncelerinin değerlendirilmesi, uygulamanın bölgedeki konaklama işletmelerine sağladığı avantajlar varsa sakıncalarının irdelenmesi, Fethiye bölgesi konaklama işletmelerinin gelecekte bu uygulamadan faydalanıp faydalanmayacaklarının belirlenmesidir. Fethiye bölgesi konaklama işletmeleri açısından DKK uygulamalarının önemi, uygulamada hangi alanlarda kullanıldığının belirlenerek, uygulama öncesi ve sonrası hizmet kalitesinde, verimlilikte, kârlılıkta etkilerinin olup olmadığı irdelenmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Türkiye’de Muğla ili, Fethiye ilçesinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan işletme belgeli konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmeler; 5 adet 5 yıldız tatil köyü, 7 adet 4 yıldızlı otel, 18 adet 3 yıldızlı otel, 24 adet 2 yıldızlı otel, 1 adet 1 yıldızlı otel, 2 adet pansiyon, 1 adette kısmi turizm işletme belgeli tesis olmak üzere toplam 61 adet Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli konaklama tesisine anket uygulanmıştır. Fethiye bölgesinin uygulama için seçilme nedeni ise bu bölgenin Ege ile Akdeniz’in birleşme noktasında olup, gelecekte turizm için potansiyel teşkil etmesidir. Bu bölgeden elde edilecek bilgilerin, turizmde gelişmekte olan bir bölgenin yapısı hakkında bilgi sağlayacağı amacı ile seçilmiştir.

Tablo 3.8: 2006–2007–2008 Yıllarında Muğla İline Gelen Turistlerin Milliyetlere Göre Dağılımında İlk Beş Ülke

MİLLİYET	GELEN YABANCI–2006	GELEN YABANCI–2007	GELEN YABANCI–2008
İNGİLTERE	1.055.470	1.189.203	1.298.565
HOLLANDA	217.703	201.886	225.940
ALMANYA	245.363	239.386	206.688
RUSYA FED.	94.927	132.278	165.683
BELÇİKA	116.847	127.627	141.730
DİĞER	698.713	681.540	928.768
TOPLAM	2.345.485	2.571.920	2.967.374

Kaynak: <http://www.mugla-turizm.gov.tr> ,(çevrimiçi), 28/12/2009.

3.3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bölgenin en önemli turist girdisini sağlayan Dalaman havalimanlı sezon tabir edilen mayıs – ekim ayları arası yurt dışı uçuşlara açıktır. Bu dönemin dışında yurt dışından uçak gelmediği için hava limanı da kapalıdır. Fethiye bölgesinin otellerinin çalışma dönemi de ağırlıklı olarak mayıs – ekim ayları arasındadır. Bölgenin turist yoğunluğu yurt dışı kaynaklı

turistlerden oluştuğu için oteller de sezonluk çalışmaktadır. Bunun için otellere sezon içerisinde ulaşılarak araştırma yapılmıştır.

Fethiye bölgesinde yapılan çalışmada veri toplanması için anket yöntemi uygulanmıştır. İşletmelerin st düzey yöneticilerle yüz yüze görüşülmüş ve gerekli görüldüğünde anket soruları ve ifadeleri ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ilk 9 soru işletmeyle ilgili genel bilgiler toplamaya yöneliktir. 10. soru ile de dış kaynak kullanılan faaliyetlere ve işletmenin finansal performansına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik soru sorulmuştur. Sonraki kısımda da yöneticilerin DKK uygulaması ile ilgili düşüncelerinin tespiti için yedili likert leği kullanılarak 33 ifade verilmiş olup, bu ifadelerin etkileri ve puanlaması; “Tamamen Katılmıyorum(1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kısmen Katılmıyorum (3)”, “Kararsızım (4)”, “Kısmen Katılıyorum (5)”, “Katılıyorum (6)” ve “Tamamen Katılıyorum (7)” şeklinde 7 aralık belirlenerek sınıflandırılmıştır. Son bölümde ise demografik bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Veriler SPSS yöntemiyle değerlendirilerek çıkan sonuçlar çerçevesinde yorumlamalar yapılmış ve bu doğrultuda işletmelerin uygulamaya başvurmalarına yönelik sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

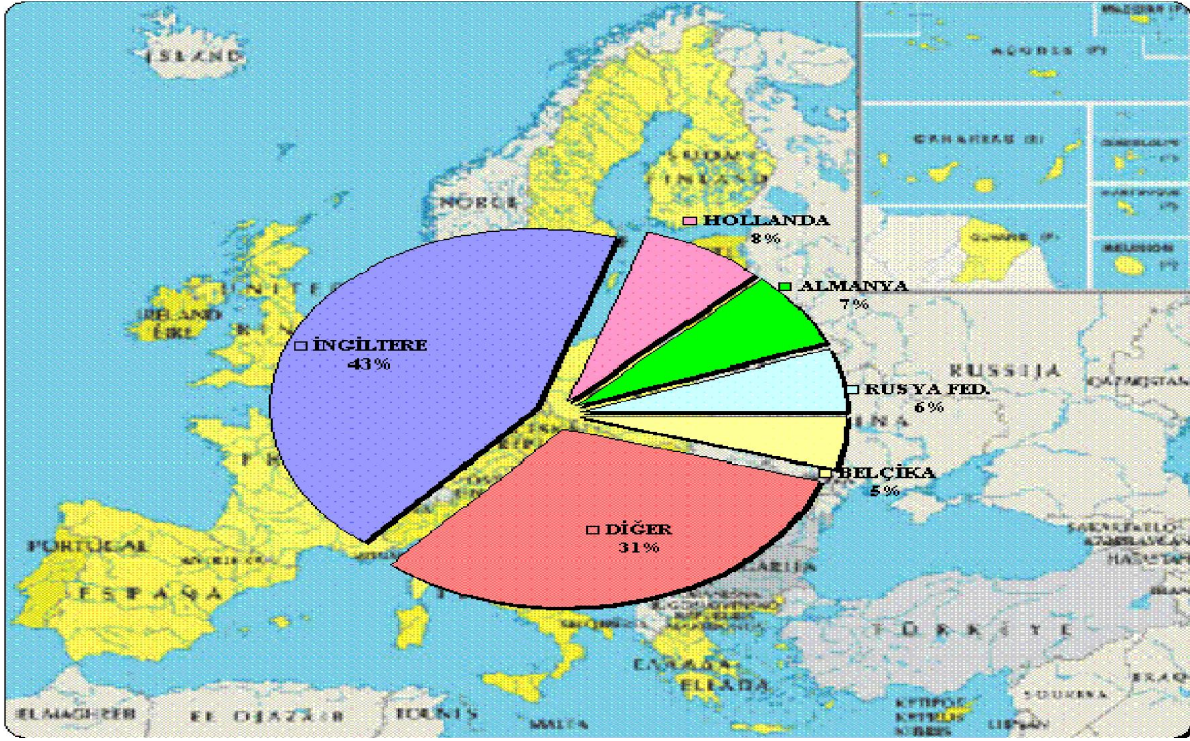
3.3.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Uygulama çalışmasının analiz aşaması  bölümde incelenmiştir. Analizin ilk bölümünde işletmenin sınıfı, kapasitesi, yapısı ve anketi cevaplayan yöneticinin işletmedeki pozisyonu sorulmuştur. Daha sonra işletmenin dış kaynak kullanımına yönelik uygulamaları değerlendirilmiş ve uygulamanın sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Analizin ikinci bölümünde dış kaynak kullanma ile ilgili yöneticilerin düşüncelerinin belirlenebilmesi amacıyla, yedili likert analizine yönelik ifadeler verilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin verilen ifadelere katılma durumları aritmetik ortalama ve standart sapmaların hesaplanması yoluyla tespit edilmiştir. Analizin son bölümünde yöneticilere ifadelere verdikleri cevaplara göre analizler yapılmıştır.

Araştırma anketi ile toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak “SPSS for Windows 15.0” paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada aşağıdaki istatistiksel

işlemler kullanılmıştır. Örneklemi oluşturan işletme yöneticileri ve otel işletmelerinin demografik özelliklerini özetlemek amacıyla frekans (f) ve yüzdelere (%) hesaplanmıştır.

Grafik 3.5: 2008 Yılında Muğla İli Hudut Kapılarından Giriş Yapan Turistlerden Sayısal Olarak İlk Beş Ülkenin Dağılımı



Kaynak: <http://www.mugla-turizm.gov.tr> ,(çevrimiçi), 28/12/2009.

- Fethiye bölgesinde yapılan araştırmaya katılan yöneticilerin dış kaynak kullanılan faaliyet alanının işletmenin finansal performansına olan etkisini araştırmak üzere frekans, yüzde ve toplam puanlar hesaplanmıştır.
- Dış kaynak kullanımının işletmenin yönetsel, örgütsel, hizmet, maliyet ve genel etkilerini araştırmak üzere yöneticilerin ilgili bölümlerdeki önermelere verdikleri puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X}$), standart sapması (ss) ve toplam puanı hesaplanmıştır.

3.3.5. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, Fethiye bölgesinde yaptığımız araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Tanımlayıcı ya da betimleyici istatistik metodu ile

değerlendirilmiştir. Bu metot işlenmemiş verilerin okuyucuların anlayacağı ve isterlerse kullanabilecekleri bir şekle sokularak yorumlanabilecek hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Diğer bulgular; araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunuluş sırasına göre değerlendirilmiştir.

3.3.5.1. Otel Yöneticileri ve Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular

Fethiye bölgesindeki uygulamanın araştırma grubunu oluşturan otel işletmeleri ve bu işletmelerin yöneticilerinin özelliklerine ilişkin frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları hesaplanmış ve anketin 3. bölümü sorularının sıralarına uygun olarak tablolaştırılarak aşağıda sunulmuştur:

Tablo 3.9'dan görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin büyük kısmı erkektir. Yöneticilerin %81,8'i erkek, kalan %18,2'si ise kadınlardan oluşmaktadır.

İşletme yöneticilerinin yaş dağılımları ise 30 ve altı yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grupları arasında değişmektedir. Yaş gruplarına göre işletme yöneticilerinin dağılımlarının genel olarak dengeli olduğu söylenebilir. En küçük yaş grubunu %6,8 ile 30 ve altı yaş grubundaki yöneticiler oluşturmaktadır. En büyük yaş grubunun ise %22,7 ile 36–40 yaş grubunda yer alan yöneticiler olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin mezun oldukları eğitim düzeylerine bakıldığında; araştırmaya katılanlardan yarısından fazlasının (%54,5) lise veya dengi bir okuldan mezun oldukları görülmektedir. Lisans mezunu yöneticiler katılımcıların %31,8'ini oluştururken, %4,5'inin (2 kişi) yüksek lisans ve %2,3'ünün (1 kişi) doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu bulunmuştur. Son olarak işletme yöneticilerinden % 2,3'ünün (1 kişi) ise ortaokul mezunu olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin mezuniyet alanlarına ilişkin dağılım ise büyük oranda turizm dışı bir alandadır. Yöneticilerin sadece %18,2'si turizmle ilgili formel bir eğitime sahiptir.

Tablo 3.9: İşletme Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet Dağılımı	<i>f</i>	%
Erkek	36	81,8
Kadın	8	18,2
Toplam	44	100,0
Yaş Dağılımı	<i>f</i>	%
30 ve altı	3	6,8
31-35	8	18,2
36-40	10	22,7
41- 45	8	18,2
46-50	7	15,9
51 ve üstü	8	18,2
Toplam	44	100,0
Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
Ortaokul	1	2,3
Lise ve Dengi	24	54,5
Ön Lisans	2	4,5
Lisans	14	31,8
Yüksek Lisans	2	4,5
Doktora	1	2,3
Toplam	44	100,0
Eğitim Alanı	<i>f</i>	%
Turizmle İlgili	8	18,2
Lise	15	34,1
Mühendis	2	4,5
İşletme	2	4,5
İktisat	3	6,8
Öğretmen	4	9,1
Diğer	10	22,7
Toplam	44	100,0
İşletmedeki Görev	<i>f</i>	%
İşletme Sahibi	26	59,1
Genel Müdür	9	20,5
Genel Müdür Yrd.	1	2,3
Muhasebe-Finans Müdürü	5	11,4
Diğer Bölüm Yöneticisi	3	6,8
Toplam	44	100,0

Fethiye’deki araştırmaya katılan yöneticilerin işletmedeki görevlerine bakıldığında, büyük kısmının (% 59,1) işletme sahibi oldukları görülmektedir. Kalan yöneticilerin ise %20,5’inin genel müdür, %2,3’ünün genel müdür yardımcısı, %11,4’ünün muhasebe-finance-müdürü ve son olarak %6,8’inin diğer bölümlerde yöneticidirler.

Tablo 3.10’da görüleceği üzere, araştırmaya katılan otel işletmelerinin büyük kısmı 1 ile 3 yıldız arasındadır. En büyük grubu %43,2 ile 2 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı oteller araştırmaya katılanlar arasında %6,8’şarlık bir paya sahiptirler.

Tablo 3.10: İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

İşletme Sınıfı	<i>f</i>	%
5 Yıldız	3	6,8
4 Yıldız	3	6,8
3 Yıldız	13	29,5
2 Yıldız	19	43,2
1 Yıldız	6	13,6
Toplam	44	100,0
İşletmenin Oda Sayısı	<i>f</i>	%
50 ve daha az	32	72,7
51-150	5	11,4
151-200	4	9,1
201-250	2	4,5
251 ve üstü	1	2,3
Toplam	44	100,0
İşletmenin Sahiplik Durumu	<i>f</i>	%
Aile İşletmesi	37	84,1
Ulusal Bağımsız İşletme	5	11,4
Ulusal Zincir İşletme	1	2,3
Yönetim Sözleşmeli	1	2,3
Toplam	44	100,0
İşletmenin Hizmet Verme Süresi (Yıl)	<i>f</i>	%
3’den az	1	2,3
3-5’den az	2	4,5
5-7’den az	8	18,2
7-9’dan az	7	15,9
9 ve üstü	26	59,1
Toplam	44	100,0
İşletmenin Açık Olduğu Dönem	<i>f</i>	%
Tüm Yıl	5	11,4
Sezonluk	39	88,6
Toplam	44	100,0

Fethiye bölgesindeki yapmış olduğumuz araştırmaya katılan işletmelerin oda sayıları incelendiğinde; çok büyük bir kısmının (%72,7) ile 50 ve daha az odaya sahip olanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu otellerin yıldız durumları ile tutarlı bir durumdur. 251 ve üstü sayıda oda sayısına sahip işletme sayısı sadece 1 tanedir.

İşletmelerin sahiplik durumlarına bakıldığında; otellerin %84,1'inin bir aile işletmesi olduğu, %11,4'ünün ulusal bağımsız, %2,3'ünün ulusal zincir ve son olarak yine %2,3'ünün yönetim sözleşmeli olduğu görülmektedir. Genel olarak otellerin küçük ve aile işletmeleri olduğu anlaşılmaktadır.

Fethiye bölgesinde yaptığımız araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette olma süreleri incelendiğinde; %59,1'inin 9 yıl ve üstü bir süredir faaliyette olduğu görülmektedir. Yeni olan (3 yıl ve daha kısa bir süre) otellerin sadece 1 tane olduğu anlaşılmaktadır. Yığılmanın daha çok 5 yıl üstü bir süredir faaliyette olan işletmelerde olduğu görülmektedir.

Son olarak, bu araştırmaya katılan otel işletmelerinin %11,4'ünün tüm yıl ve kalan %88,6'sının ise sezonluk olarak faaliyet gösterdikleri bulunmuştur.

3.3.5.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanmaya (DKK) İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde araştırma grubunu oluşturan otel işletmelerindeki mevcut DKK uygulamaları ve DKK kullanmayan işletmelerin buna ilişkin nedenleri incelenmiş ve tablolar halinde ankete göre özetlenmiştir.

Fethiye bölgesindeki araştırmaya katılan işletme yöneticilerine ilk olarak otel işletmelerini göz önünde bulundurarak kritik öneme sahip ve dış tedarikçilere (hizmet sunucularına) verilmemesi gereken faaliyetleri (tablo 3.11'de verilen) bir öncelik sırasına göre işaretlemeleri istenmiştir.

Otel yöneticilerinin hizmet sunuculara verilmemesi gerektiğini düşündükleri en kritik faaliyet konusunun %24,9 ile “Bilgi Sistemleri” olduğu görülmektedir. Yöneticiler 44 defa farklı tercih sıralamalarıyla en kritik faaliyet olarak “Bilgi Sistemi”ni işaretlemişlerdir. “Satış - Pazarlama” ikinci (%22,4) olarak ve “Satın Alma” üçüncü (%14,3) en kritik faaliyet olarak araştırmaya katılan otel yöneticileri tarafından dış tedarikçilere verilmemesi gerekenler seçilmişlerdir. Hizmet sunuculara verilmemesi gereken olarak en az tercihlerin “Reklam ve Eğitim Faaliyetleri” oldukları görülmektedir (%0,8).

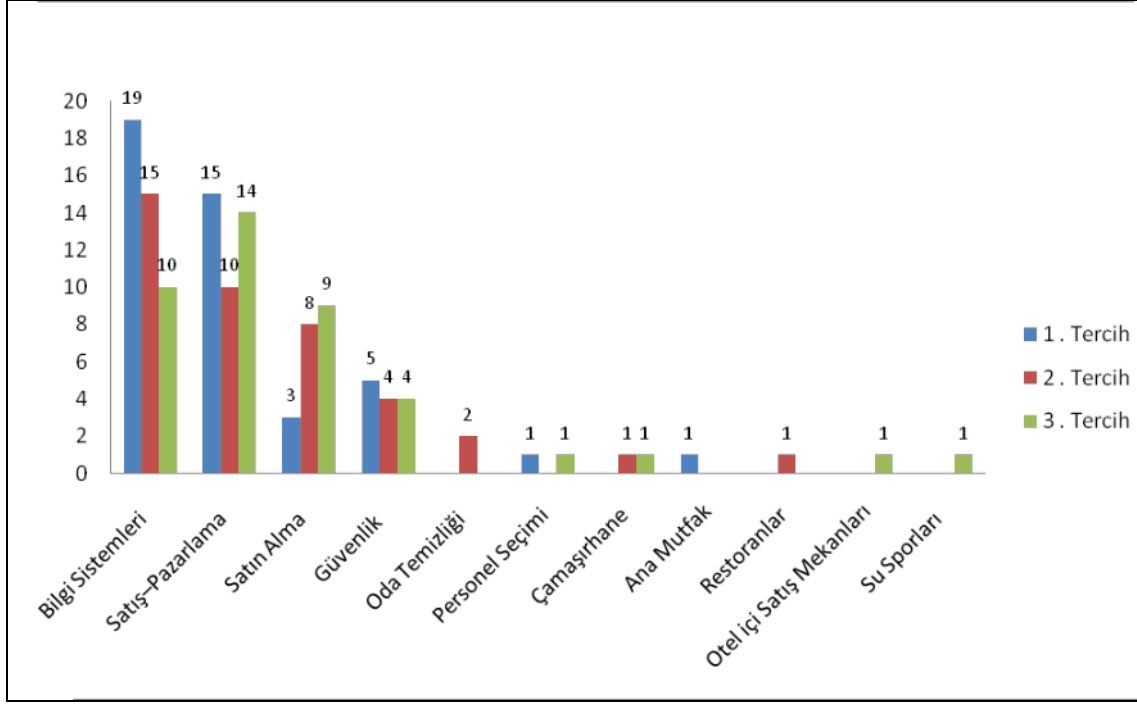
Tablo 3.11: Yöneticilerin Otel İşletmesi İçin Kritik Buldukları ve Dış Tedarikçilere Verilmemesi Gerektiğini Düşündükleri Faaliyetlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

FAALİYETLER	<i>f</i>	%
Bilgi Sistemleri	44	24,9
Satış-Pazarlama	43	22,4
Satın Alma	34	14,3
Güvenlik	18	7,6
Personel Seçimi	11	4,6
Oda Temizliği	9	3,8
Ana Mutfak	7	3,0
Barlar	5	2,1
Havuz Bakımı	5	2,1
Çamaşırhane	4	1,7
Restoranlar	4	1,7
Personel Mutfacı	4	1,7
Teknik Bakım	4	1,7
Bahçe Bakımı	4	1,7
Genel Alanlar Temizliği	3	1,3
Otel içi Satış Mekânları	3	1,3
Eğlence – Animasyon	3	1,3
Su Sporları	3	1,3
Reklâm	2	0,8
Eğitim Faaliyetleri	2	0,8
Toplam	212	100,0

Şekil 3.1’de yöneticilerin otel işletmesi için kritik buldukları ilk üç faaliyet gösterilmektedir. Görüldüğü gibi 19 kişi “Bilgi Sistemleri”ni, 15 kişi “Satış-Pazarlamayı”, 3 kişi “Satın Almayı”, 5 kişi “Güvenliği”, 1 kişi “Personel Seçimi”ni ve 1 kişi “Ana Mutfacı” 1. Tercih olarak kritik faaliyet saymaktadır. Yine 15 kişi “Bilgi Sistemleri”ni, 10 kişi “Satış-Pazarlamayı”, 8 kişi “Satın Almayı”, 4 kişi “Güvenliği”, 2 kişi “Oda Temizliğini”, 1 kişi “Çamaşırhaneyi” ve 1 kişi de “Restoranları” en kritik ikinci faaliyet olarak görmektedir. Son olarak, 10 kişi “Bilgi Sistemlerini”, 14 kişi “Satış-Pazarlamayı”, 9 kişi “Satın Almayı”, 4 kişi

“Güvenliği”, 1 kişi “Personel Seçimini”, 1 kişi “Çamaşırhaneyi”, 1 kişi “Otel İçi Satış Mekânlarını” ve 1 kişi de “Su Sporlarını” en kritik üçüncü faaliyet olarak görmektedir.

Şekil 3.1: Yöneticilerin Otel İşletmesi İçin Kritik Buldukları ve Dış Tedarikçilere Verilmemesi Gerektiğini Düşündükleri İlk Üç Faaliyete İlişkin Dağılım



Fethiye bölgesindeki araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin %88,6’sı dış kaynak kullanmanın stratejik bir karar olarak kabul ederken, kalan %11,4’ü bu önermenin doğruluğunu kabul etmemektedir.(Tablo 3.12)

Tablo 3.12: Yöneticilerin, “DKK İşletmeler İçin Stratejik Bir Karar Niteliğindedir” Önermesine İlişkin Cevaplarının Frekans ve Yüzde Dağılımları

YANIT	f	%
Evet	39	88,6
Hayır	5	11,4

Otel işletmeleri yöneticilerinin büyük kısmı (%75), işletmelerinde herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerden faydalandığını ifade ederken, %25 işletmelerinde hiçbir faaliyet alanında dış tedarikçilerden yararlanmadıklarını söylemişlerdir. (Tablo 3.13)

Tablo 3.13: Yöneticilerin İşletmelerinde Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Kaynaklardan Yararlanıp, Yararlanmadığına İlişkin Cevaplarının Frekans ve Yüzde Dağılımları

YANIT	<i>f</i>	%
Evet	33	75,0
Hayır	11	25,0

Herhangi bir faaliyet için dış tedarikçiden şu an yararlanmayan ancak daha önce yararlanıp yararlanmadığı sorulan işletme yöneticilerinin sadece %18,2'si daha önce dış tedarikçilerle çalıştıklarını ifade etmiştir. İşletme yöneticilerinin %81,8 ise daha önce de bir dış tedarikçi ile çalışmadıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 3.14)

Tablo 3.14: Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Tedarikçilerden Yararlanmayan İşletmelerin Daha Önce Bir Dış Tedarikçi İle Çalışıp Çalışmadıklarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

YANIT	<i>f</i>	%
Evet	2	18,2
Hayır	9	81,8

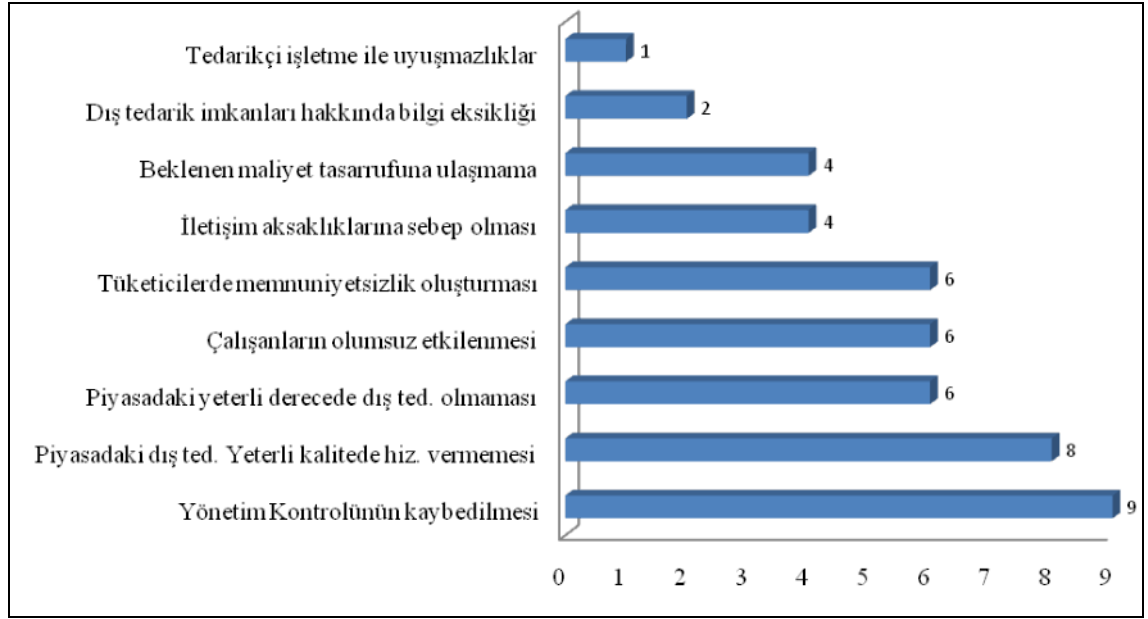
Şu an bir dış tedarikçi firma ile çalışmayan 11 işletme yöneticisinin, hangi nedenlerle bir dış tedarikçi ile çalışmadığına ilişkin dağılım tablo 3.15 ve şekil 3.2'de özetlenmiştir. Buna göre işletme yöneticileri en çok yönetim kontrolünün kaybedilmesi (%19,6) ve piyasadaki dış tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi (%17,4) ile neden dış tedarikçilerle çalışmadıklarını belirtmektedirler. En düşük sebep ise %2,2 ile tedarikçi işletme ile uyumsuzluk yaşanması ihtimali görülmektedir.

Tablo 3.15: Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Tedarikçilerden Yararlanmayan İşletmelerin Bir Dış Tedarikçi İle Çalışmama Nedenlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

YARARLANMAMA NEDENLERİ	<i>f</i>	%
Yönetim kontrolünün kaybedilmesi	9	19,6
Piyasadaki dış tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi	8	17,4
Piyasadaki yeterli derecede dış tedarikçi olmaması	6	13,0
Çalışanların olumsuz etkilenmesi	6	13,0
Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturmaları	6	13,0
İletişim aksaklıklarına sebep olması	4	8,7
Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşmama	4	8,7
Dış tedarik imkânları hakkında bilgi eksikliği	2	4,3
Tedarikçi işletme ile uyumsuzluklar	1	2,2

Fethiye bölgesindeki araştırmaya katılan ve şu an bir dış tedarikçi ile çalışmayan işletmelerin yöneticilerinin %36,36'sı gelecekte bir dış tedarikçi ile çalışmayı düşünebileceklerini ifade ederken, %63,63'ü bunu gelecekte de düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Şekil 3.2: Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Tedarikçilerden Yararlanmayan İşletmelerin Bir Dış Tedarikçi İle Çalışmama Nedenlerine İlişkin Frekans Dağılımları



Tablo 3.16: Herhangi Bir Faaliyet İçin Dış Tedarikçilerden Gelecekte Yararlanmayı Düşünme Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

YANIT	<i>f</i>	%
Evet	4	36,36
Hayır	7	63,63

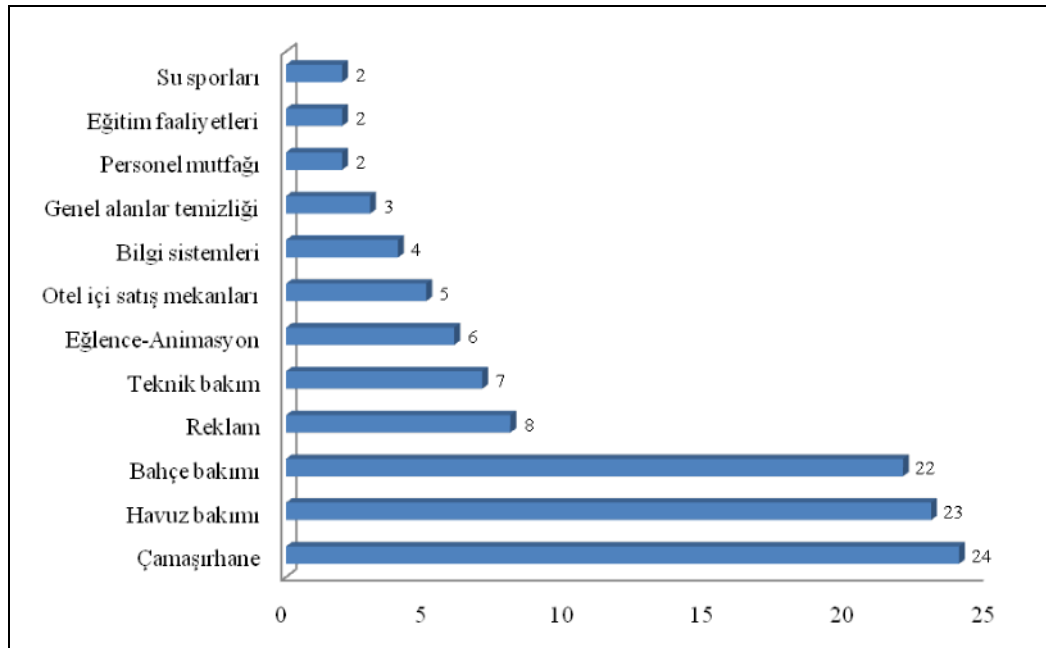
Fethiye bölgesinde yapmış olduğumuz araştırmaya katılan ve faaliyetler için dış tedarikçilerle çalışan işletmelerin yöneticilerinin hangi faaliyet alanları için dış tedarikçilerle çalıştıklarına dair kendilerine 21 seçenek sunulmuş ve sonuçları tablo 3.17 ile şekil 3.3'te özetlenmiştir. Tablo 3.17'den görüleceği üzere işletme yöneticilerinin dış tedarikçilerden en çok yararlandığı alan “Çamaşırhane” ile ilgilidir (%22,2). İkinci faaliyet alanı “Havuz Bakımı” (%21,3) ve üçüncü faaliyet alanı ise “Bahçe Bakımı” (%20,4) olarak belirtilmiştir. Ankette verilen 21 faaliyet alanından toplam 12 tanesi için bir dış tedarikçi ile çalışılırken (Tablo 3.17 ve Şekil 3.3), kalan 9 faaliyet alanının hiçbir işletmece tercih edilmediği

görülmektedir. Dış tedarik için işletmelerin tercih ettikleri faaliyetlerin daha çok emek yoğun işlerden olduğu görülmektedir.

Tablo 3.17: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Dış Kaynaklama Faaliyetleri İçin Dış Tedarikçilerle Çalıştıklarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

FAALİYETLER	<i>f</i>	%
Çamaşırhane	24	22,2
Havuz bakımı	23	21,3
Bahçe bakımı	22	20,4
Reklam	8	7,4
Teknik bakım	7	6,5
Eğlence-animasyon	6	5,6
Otel içi satış mekânları	5	4,6
Bilgi sistemleri	4	3,7
Genel alanlar temizliği	3	2,8
Personel mutfağı	2	1,9
Eğitim faaliyetleri	2	1,9
Su sporları	2	1,9
Satın alma	0	0,0
Oda temizliği	0	0,0
Barlar	0	0,0
Personel seçimi	0	0,0
Satış-pazarlama	0	0,0
Güvenlik	0	0,0
Restoranlar	0	0,0
Ana mutfak	0	0,0
Personel lojmanları	0	0,0

Şekil 3.3: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Dış Kaynaklama Faaliyetleri İçin Dış Tedarikçilerle Çalıştıklarına İlişkin Frekans Dağılımları



Dış tedarikten yararlanan işletmelerin yöneticilerine göre, bazı faaliyetler için dış tedarikten yararlanmadaki en önemli amaçlar sırasıyla, %18,7 ile ana faaliyet konularına odaklanma, %18,0 ile maliyet tasarrufu sağlama, %14,7 ile kaliteyi artırma, %10,7 ile verimliliği artırma, %10,0 ile işletmenin söz konusu faaliyetler konusundaki yetersizliği ve %8,0 ile faaliyet esnekliği sağlamaktır (Tablo 3.18 ve Şekil 3.4).

Tablo 3.18: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Faaliyetlerini Dış Tedarikçilere Vermedeki Amaçlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

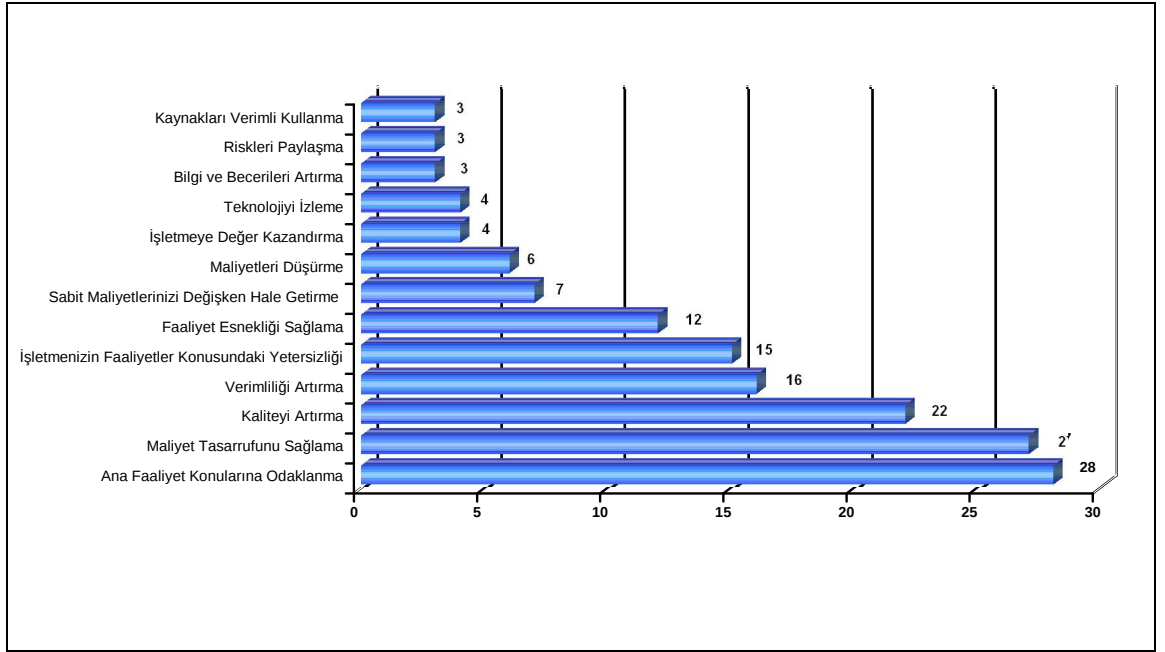
AMAÇ	<i>f</i>	%
Ana faaliyet konularına odaklanma	28	18,7
Maliyet tasarrufu sağlama	27	18,0
Kaliteyi artırma	22	14,7
Verimliliği artırma	16	10,7
İşletmenizin söz konusu faaliyetler konusundaki yetersizliği	15	10,0
Faaliyet esnekliği sağlama	12	8,0
Sabit maliyetlerinizi değişken hale getirme	7	4,7
Maliyetleri düşürme	6	4,0
İşletmeye değer kazandırma	4	2,7
Teknolojiyi izleme	4	2,7
Bilgi ve becerileri artırma	3	2,0
Riskleri paylaşma	3	2,0
Kaynakları verimli kullanma	3	2,0
Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur	0	0,0
Maliyetleri yüksektir	0	0,0

Dış tedarikçilerden yararlanan işletmelerin DKK'nın maliyetler üzerindeki etkisi konusunda, yöneticilerin %34,9'u bu durumun maliyetleri düşürdüğünü, %33,9'u sabit maliyetleri değişken hale getirdiğini, %30,3'ü bunun maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ve %0,9'u ise maliyetleri yükselttiğini belirtmektedir (Tablo 3.19 ve Şekil 3.5).

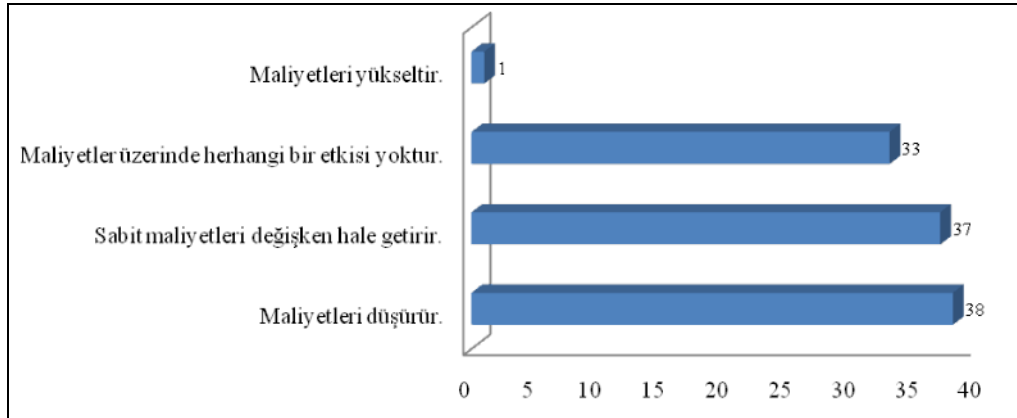
Tablo 3.19: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Maliyetleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

MALİ ETKİ	<i>f</i>	%
Maliyetleri düşürür.	38	34,9
Sabit maliyetleri değişken hale getirir.	37	33,9
Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.	33	30,3
Maliyetleri yükseltir.	1	0,9

Şekil 3.4: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Faaliyetlerini Dış Tedarikçilere Vermedeki Amaçlara İlişkin Frekans Dağılımları



Şekil 3.5: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin DKK'nın Maliyetleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans Dağılımları



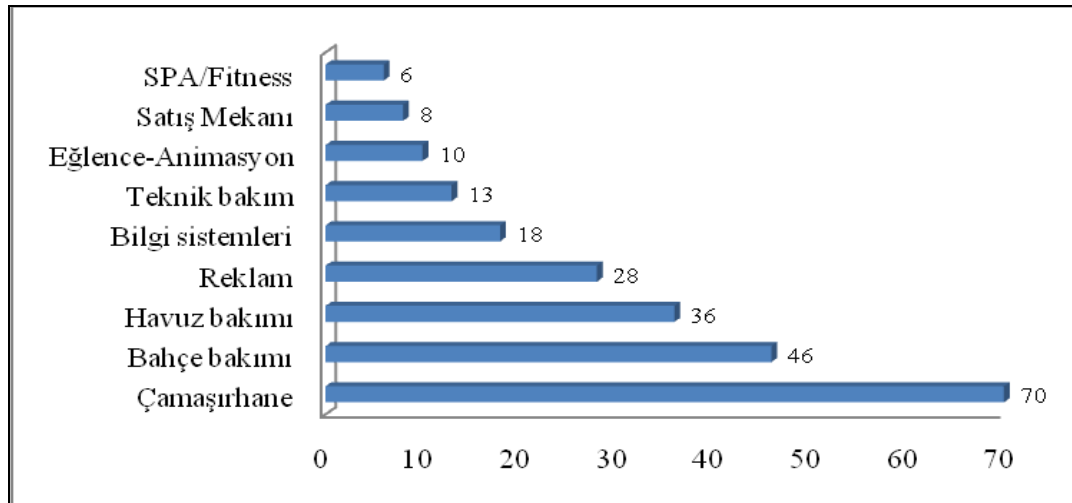
Anketimizin 10. sorusunda; bazı faaliyetler için dış tedarikçilerden yararlanan işletmelerin hangi faaliyetler için dış tedarikçileri tercih ettikleri ve bunların işletmenin finansal performansı üzerine olan etkilerini yöneticilerin 5 seçenekli bir ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiş ve sonuçları tablo 3.20 ile şekil 3.6'de özetlenmiştir.

Tablo 3.20: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Dış Kaynaklama Faaliyetleri ve Bunların İşletmenin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Çok Etkili		Etkili		Fikrim Yok		Az Etkili		Etkisiz		Toplam Puan
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Çamaşırhane	2	3,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	70
Bahçe bakımı	6	10,7	4	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	46
Havuz bakımı	4	7,1	4	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	36
Reklam	4	7,1	2	3,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	28
Bilgi sistemleri	2	3,6	1	1,8	0	0,0	2	3,6	0	0,0	18
Teknik bakım	1	1,8	2	3,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13
Eğlence-Animasyon	0	0,0	2	3,6	0	0,0	1	1,8	0	0,0	10
Satış Mekanı	0	0,0	2	3,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8
SPA/Fitnes	0	0,0	1	1,8	0	0,0	1	1,8	0	0,0	6

Fethiye bölgesindeki araştırmaya katılan yöneticiler dış kaynaklama yaptıkları faaliyet ile işletmenin finansal performansına etkilerini gösteren faaliyet bölümleri için toplam 9 değişik faaliyet belirtmişlerdir. Daha sonra bu faaliyetleri ‘Çok Etkili’ ile ‘Etkisiz’ arasında değerlendirmişlerdir. Buna göre puan hesaplamaları ‘Çok Etkili’ 5 puan ile ‘Etkisiz’ 1 puan olacak şekilde yapılmıştır. Toplam puanlara göre işletmenin finansal performansını en çok etkileyen çamaşırhane iken (70 puan), en düşük etkileyen ise SPA/Fitnes olmuştur (6 puan).(Şekil 3.6)

Şekil 3.6: Dış Tedarikçilerden Yararlanan İşletmelerin Dış Kaynaklama Faaliyetleri ve Bu Faaliyetlerin İşletmenin Finansal Performansı Üzerine Etkilerine İlişkin Toplam Puan Dağılımları



Anketimizin 2. bölümünde, araştırılan dış kaynak kullanmanın (DKK) işletme üzerindeki etkisini incelemek üzere yönetsel, örgütsel, hizmet, maliyet ve genel etkiler alt başlıkları altında 1’den 7’ye kadar puanlanan toplam 33 tane likert tipi önerme işletme yöneticilerine sorulmuştur. Önergeler değerlendirilirken ‘Tamamen Katılmıyorum’ 1 puan ve ‘Tamamen Katılıyorum’ 7 puan olarak alınmıştır. İşletme yöneticilerinin önermelere ilişkin değerlendirme puanlarının aritmetik ortalama ($\bar{X}$), standart sapması (ss) ve toplam puanları karşılaştırmalar için hesaplanmıştır (Tablo 21–25).

Tablo 3.21: Dış Kaynak Kullanımının Yönetsel Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

YÖNETSEL ETKİLER		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Toplam Puan
Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar.	<i>f</i>	0	2	0	2	6	20	14	5,91	1,18	260
	%	0,0	4,5	0,0	4,5	13,6	45,5	31,8			
Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz.	<i>f</i>	15	14	3	3	5	3	1	2,59	1,76	114
	%	34,1	31,8	6,8	6,8	11,4	6,8	2,3			
Dış kaynak kullanımı, yöneticinin işletmenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.	<i>f</i>	0	2	3	1	6	14	18	5,84	1,41	257
	%	0,0	4,5	6,8	2,3	13,6	31,8	40,9			
Dış kaynak kullanımı, yöneticinin faaliyetleri kontrol gücünü artırır.	<i>f</i>	0	2	1	2	7	22	10	5,73	1,21	252
	%	0,0	4,5	2,3	4,5	15,9	50	22,7			
Dış kaynak kullanımı, yöneticinin bilgi ve becerilerini geliştirir.	<i>f</i>	0	1	2	3	9	24	5	5,55	1,09	244
	%	0,0	2,3	4,5	6,8	20,5	54,5	11,4			

Fethiye bölgesindeki araştırmaya katılan yöneticiler dış kaynak kullanımının yönetsel etkileri bakımından en önemli etkinin “Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar.” olarak değerlendirmişlerdir ($\bar{X} = 5,91$). Yöneticilerin en az katıldıkları önerme ise $\bar{X} = 2,59$ ile “Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz” olmuştur. Ancak ifade olumsuz olduğundan, işletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımının zaman kazandıracağını düşündükleri anlaşılmaktadır.

İşletme yöneticilerine göre dış kaynak kullanımının örgütsel bakımdan en önemli etkisi ile $\bar{X} = 5,86$ ile “Dış kaynak kullanımı, uzman iş gücü kullanımını sağlar” önermesinde ifade edilmiştir. “Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin daha etkin kullanımını sağlar” önermesini de işletme yöneticileri örgütsel etkiler bakımından çok önemli bulmaktadırlar. ($\bar{X} = 5,73$). Araştırmaya katılan yöneticilerce en düşük puanlanan önerme ise

$\bar{X}=4,73$ ile “Dış kaynak kullanımı, tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar” olmuştur.

İşletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımının hizmet etkileri bakımından ifade edilen önermelerden en yüksek puanla değerlendirdikleri önerme $\bar{X}=5,39$ ile “Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır” olmuştur. İşletmede verilen hizmete yönelik değerlendirilen en düşük önerme ise $\bar{X}=4,09$ ile ‘Kararsızlık’ düzeyinde kalan “Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılanmasını sağlar” olmuştur.

Tablo 3.22: Dış Kaynak Kullanımının Örgütsel Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

ÖRGÜTSEL ETKİLER		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Toplam Puan
Dış kaynak kullanımı, işletmenin küçülmesini sağlar.	<i>f</i> %	0 0,0	6 13,6	3 6,8	4 9,1	10 22,7	17 38,6	4 9,1	4,93	1,55	217
Dış kaynak kullanımı, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir.	<i>f</i> %	2 4,5	1 2,3	4 9,1	5 11,4	7 15,9	22 50	3 6,8	5,09	1,49	224
Dış kaynak kullanımı, iş gören sayısını azaltır.	<i>f</i> %	2 4,5	2 4,5	1 2,3	0 0,0	7 15,9	24 54,5	8 18,2	5,55	1,50	244
Dış kaynak kullanımı, uzman iş gücü kullanımını sağlar.	<i>f</i> %	0 0,0	1 2,3	10 22,7	0 0,0	0 0,0	25 56,8	8 18,2	5,86	0,88	258
Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin daha etkin kullanımını sağlar.	<i>f</i> %	0 0,0	1 2,3	1 2,3	2 4,5	6 13,6	29 65,9	5 11,4	5,73	0,97	252
Dış kaynak kullanımı, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır.	<i>f</i> %	1 2,3	2 4,5	2 4,5	1 2,3	16 36,4	18 40,9	4 9,1	5,25	1,31	231
Dış kaynak kullanımı, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır.	<i>f</i> %	0 0,0	0 0,0	1 2,3	2 4,5	18 40,9	22 50	0 0,0	5,34	0,86	235
Dış kaynak kullanımı, tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.	<i>f</i> %	0 0,0	2 4,5	9 20,5	5 11,4	12 27,3	15 34,1	1 2,3	4,73	1,32	208

Dış kaynak kullanımının işletmenin maliyetleri üzerine etkisine ilişkin işletme yöneticilerinin ilgili önermeleri için yaptıkları değerlendirmelere göre, en büyük etki $\bar{X}=5,70$ ile “Dış kaynak kullanımı, işletmenin kârlılığını artırır” olmuştur. Araştırmaya katılan işletme yöneticileri dış kaynak kullanımının işletme kârı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünmektedirler. Yine, “Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetlerinin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar” ($\bar{X}=5,14$) ve “Dış kaynak kullanımı, enerji maliyetlerinin

düşmesini sağlar” ($\bar{X} = 5,00$) önermeleri bakımından dış kaynak kullanımını olumlu olarak algılamaktadırlar. “Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar” önermesine ise ancak ‘Kısmen’ düzeyinde ($\bar{X} = 3,73$) katılmaktadırlar.

Tablo 3.23: Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

HİZMET ETKİLERİ		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Toplam Puan
Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır.	<i>f</i> %	1 2,3	1 2,3	4 9,1	2 4,5	10 22,7	18 40,9	8 18,2	5,39	1,42	237
Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz.	<i>f</i> %	2 4,5	9 20,5	4 9,1	8 18,2	8 18,2	12 27,3	1 2,3	4,16	1,68	183
Dış kaynak kullanımı, müşteri memnuniyetini artırır.	<i>f</i> %	2 4,5	3 6,8	4 9,1	4 9,1	13 29,5	12 27,3	6 13,6	4,89	1,63	215
Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılanmasını sağlar.	<i>f</i> %	2 4,5	8 18,2	8 18,2	7 15,9	5 11,4	13 29,5	1 2,3	4,09	1,70	180
Dış kaynak kullanımı, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur.	<i>f</i> %	1 2,3	2 4,5	7 15,9	6 13,6	8 18,2	18 40,9	2 4,5	4,82	1,47	212
Dış kaynak kullanımı, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.	<i>f</i> %	2 4,5	2 4,5	6 13,6	6 13,6	13 29,5	15 34,1	0 0,0	4,61	1,43	203

Dış kaynak kullanımının işletmeye genel etkilerinin değerlendirilmesinde yöneticilerin $\bar{X} = 5,32$ ile “Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet kalitesini artırır” ve yine $\bar{X} = 5,32$ ile “Dış kaynak kullanımı, işletmeye rekabet avantajı sağlar” önermelerini olumlu olarak algıladıkları görülmektedir. Genel olarak tüm önermeler olumlu algılanmakla birlikte, yöneticilerin en düşük puan verdikleri önerme ise $\bar{X} = 5,07$ ile “Dış kaynak kullanımı, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler” olduğu görülmektedir.

Fethiye bölgesinde yaptığımız bu araştırmaya göre; katılan işletme konaklama işletmesi yöneticilerinin hizmet sunuculara verilmemesi gerektiğini düşündükleri en kritik faaliyet konusunda sorulan soruya verilen cevaplar arasında “Bilgi Sistemleri” ilk sırayı almaktadır. Buna göre bölgedeki konaklama işletmelerinin en kritik faaliyet olarak buldukları faaliyet “Bilgi Sistemi”dir. Hizmet sunuculara verilmemesi gereken olarak en az tercihleri ise “Reklâm ve Eğitim Faaliyetleri” olduğu görülmektedir.

Tablo 3.24: Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

MALİYET ETKİLERİ		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Toplam Puan
Dış kaynak kullanımı, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.	<i>f</i> %	1 2,3	11 25	6 13,6	2 4,5	6 13,6	17 38,6	1 2,3	4,27	1,80	188
Dış kaynak kullanımı, işletme sermayesi gereksinimlerini azaltır	<i>f</i> %	2 4,5	8 18,2	2 4,5	2 4,5	8 18,2	22 50	0 0,0	4,64	1,74	204
Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar.	<i>f</i> %	6 13,6	10 22,7	6 13,6	4 9,1	4 9,1	14 31,8	0 0,0	3,73	1,91	164
Dış kaynak kullanımı, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.	<i>f</i> %	4 9,1	3 6,8	2 4,5	4 9,1	11 25	18 40,9	2 4,5	4,75	1,71	209
Dış kaynak kullanımı, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.	<i>f</i> %	0 0,0	4 9,1	2 4,5	6 13,6	12 27,3	18 40,9	2 4,5	5,00	1,33	220
Dış kaynak kullanımı, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır.	<i>f</i> %	5 11,4	2 4,5	3 6,8	2 4,5	6 13,6	22 50	4 9,1	4,91	1,87	216
Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetlerinin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.	<i>f</i> %	0 0,0	1 2,3	2 4,5	11 25	8 18,2	20 45,5	2 4,5	5,14	1,13	226
Dış kaynak kullanımı, işletmenin kârlılığını artırır.	<i>f</i> %	0 0,0	2 4,5	1 2,3	3 6,8	4 9,1	26 59,1	8 18,2	5,70	1,19	251

Tablo 3.25: Dış Kaynak Kullanımının Genel Etkilerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

GENEL ETKİLER		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Toplam Puan
Dış kaynak kullanımı, işletmenin verimliliğini artırır.	<i>f</i> %	2 4,5	1 2,3	3 6,8	2 4,5	18 40,9	12 27,3	6 13,6	5,11	1,45	225
Dış kaynak kullanımı, işletmelere maliyet avantajları sağlar.	<i>f</i> %	1 2,3	3 6,8	1 2,3	8 18,2	5 11,4	16 36,4	10 22,7	5,30	1,58	233
Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet kalitesini artırır.	<i>f</i> %	1 2,3	3 6,8	4 9,1	2 4,5	8 18,2	15 34,1	11 25	5,32	1,64	234
Dış kaynak kullanımı, işletmenin kârlılığını artırır.	<i>f</i> %	1 2,3	1 2,3	4 9,1	2 4,5	15 34,1	19 43,2	2 4,5	5,14	1,27	226
Dış kaynak kullanımı, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler.	<i>f</i> %	2 4,5	1 2,3	3 6,8	6 13,6	8 18,2	22 50	2 4,5	5,07	1,44	223
Dış kaynak kullanımı, işletmeye rekabet avantajı sağlar.	<i>f</i> %	2 4,5	0 0,0	3 6,8	1 2,3	15 34,1	17 38,6	6 13,6	5,32	1,38	234

Dış kaynak kullanmanın stratejik bir karar olduğu önermesine işletmelerin çoğunluğu kabul etmektedir. Bu karardan bölgedeki işletmelerin çoğunun dış kaynak kullanmanın işletmenin geleceği için stratejik bir karar olduğunda fikir birliğini göstermektedir.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinden, 33 tesis işletmesinde herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerden faydalandığını ifade edilirken, 11 tesiste, işletmesinde hiçbir faaliyet alanında dış tedarikçilerden yararlanmadıkları tespit edilmiştir. Hiçbir faaliyet alanında dış tedarikçilerden yararlanma 11 tesise sorulan: daha önce DKK'dan yararlanıp yararlanmadığı önermesine işletmelerden 2 tesis daha önce dış tedarikçilerle çalıştıklarını ifade etmişlerdir. İşletme yöneticilerinden 9 tesis ise daha önce hiçbir dış tedarikçi ile çalışmadıklarını belirtmişlerdir.

Konaklama işletmelerinden şu an bir dış tedarikçi firma ile çalışmayan 11 işletme yöneticisinin, hangi nedenlerle bir dış tedarikçi ile çalışmadığına önermesine işletme yöneticileri en çok yönetim kontrolünün kaybedilmesi ve piyasadaki dış tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi sebepleri ile dış tedarikçilerle çalışmadıklarını belirtmişlerdir. En düşük oranlı sebep ise tedarikçi işletme ile uyumsuzluk yaşanması ihtimali görülmektedir. Bu işletmelere “gelecekte bir dış tedarikçi ile çalışmayı düşünebilir misiniz?” önermesine 4 tesis olumlu, 7 tesiste olumsuz cevaplayarak, bunu gelecekte de düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Konaklama işletmelerine; bazı faaliyetleri için dış tedarikçilerle çalışan işletmelerin yöneticilerinin hangi faaliyet alanları için dış tedarikçilerle çalıştıklarına dair soru önermesine en çok puanla seçilen ilk üç departmanda; birinci olarak 24 tesis “çamaşırhane” seçimi, ikinci en çok puanı alan departman ise 23 tesis havuz bakımını, üçüncü en çok puan alan departman ise 22 tesis bahçe bakımı olmuştur. Hiç puan alamayan departmanlar: satın alma, oda temizliği, barlar, personel seçimi, satış-pazarlama, güvenlik, restoranlar, ana mutfak, personel lojmanları seçimlerinin olduğu tespit edilmiştir.

Dış tedarikten yararlanan işletmelerin yöneticilerine göre, bazı faaliyetler için dış tedarikten yararlanmadaki en önemli amaçlardan sırasıyla ilk üç sonuç sırası ile; 28 tesis ana faaliyet konularına odaklanma, 27 tesis maliyet tasarrufu sağlama, 22 tesis kaliteyi artırma, cevaplarını vermişlerdir.

Dış tedarikçilerden yararlanan işletmelerin, DKK'nın maliyetler üzerindeki etkisi konusunda, 38 tesis bu durumun maliyetlerini düşürdüğünü, 37 tesis sabit maliyetlerin

değişken hale getirdiğini, 33 tesis bunun maliyetleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ve 1 tesis de maliyetleri yükselttiğini belirtmiştir.

Yaptıkları faaliyet ile işletmenin finansal performansına etkilerini gösteren faaliyet bölümleri için işletmenin finansal performansını en çok etkileyen bölüm: “çamaşırhane” ile ilk sırayı almış olup, en düşük etkileyen ise SPA/Fitnes olmuştur.

Fethiye bölgesindeki araştırmaya katılan yöneticilerin, dış kaynak kullanımında işletmeye olan yönetsel, örgütsel, hizmet, maliyet ve genel etkilerine yönelik elde edilen bulgular ve sonuçlar ise şöyledir:

Dış kaynak kullanımının yönetsel etkilerine yönelik verilen cevaplar arasında ilk sırayı “dış kaynak kullanımı yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar” ifadesi yer almıştır. Yöneticilerin en az katıldıkları önerme ise “Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz” olmuştur.

Fethiye bölgesindeki araştırmada işletme yöneticilerine göre, dış kaynak kullanımının örgütsel bakımdan en önemli etkisi “Dış kaynak kullanımı, uzman iş gücü kullanımını sağlar” önermesinde ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerce en düşük puanlanan önerme ise “Dış kaynak kullanımı, tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar” önermesi olmuştur.

İşletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımının hizmet etkileri bakımından ifade edilen önermelerden en yüksek puanla değerlendirdikleri önerme “Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır” olmuştur. İşletmede verilen hizmete yönelik değerlendirilen en düşük önerme ise “Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılanmasını sağlar” önermesidir.

Dış kaynak kullanımının işletmenin maliyetleri üzerine etkisine ilişkin işletme yöneticilerinin ilgili önermeleri için yaptıkları değerlendirmelere göre, en büyük etki “Dış

kaynak kullanımı, işletmenin kârlılığını artırır” olmuştur. En az etki “Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar” önermesidir.

İşletmeye genel etkilerinin değerlendirilmesinde, yöneticilerin “Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet kalitesini artırır” ve yine “Dış kaynak kullanımı, işletmeye rekabet avantajı sağlar” önermelerini olumlu olarak algıladıkları görülmektedir. Genel olarak tüm önermeler olumlu algılanmakla birlikte, yöneticilerin en düşük puan verdikleri önerme ise “Dış kaynak kullanımı, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler” olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler, globalleşen ekonomi sonucunda artan rekabet şartlarının karşılanması için değişik yönetim yaklaşımlarına yönelmektedirler. Bu yönetim yaklaşımlarından biri de işletmelerin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirebilecek kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen, faaliyetlerinin bir kısmını dışarıdan bir işletmeye devredilmesi şeklinde oluşan dış kaynak kullanmadır. Özellikle iki binli yıllarda turizm endüstrisinde artan rekabet şartları konaklama işletmelerinin satışlarını ve kârlılıklarını olumsuz yönde etkilemiştir. Bunun sonucu olarak konaklama işletmeleri maliyetlerini azaltmak ve kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla farklı yönetim yaklaşımlarından yararlanmaktadırlar. Dış kaynak kullanma ise son yıllarda konaklama işletmelerinin de sıklıkla başvurmaya başladığı bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanmaya yönelmelerinin temelinde her işletmede olduğu gibi, maliyet tasarrufu yatmaktadır. Bunun dışında sermaye yetersizliği, bilgi birikimi eksikliği, esneklik sağlama, temel işlere odaklanma, değişken maliyet yapısının oluşturulması, kalitenin artırılması, teknolojinin takip edilmesi, verimliliğin artırılması, risklerin dağıtılması, işletmeye değer kazandırma, uygun işletme yapısının oluşturulması ve rekabet gücüne katkı amaçları yer almaktadır. Adı geçen faydalara ek olarak; doğru tedarikçinin seçilememesi ya da uygun olmayan faaliyetler için dış kaynaktan yararlanılması halinde ise, yönetim kontrolünün kaybedilmesi, gelişmeyi engelleme, bilgi güvenliğinin sağlanamaması, esneklik kaybı, iletişim sorunları, beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama, hukuksal sorunlar, kalitenin düşmesi, çalışanların ve müşterilerin olumsuz etkilenmesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Konaklama işletmeleri günümüzün rekabetçi ortamında dış kaynak kullanımının sağladığı bazı faydalardan da yararlanmaktadır. Önceleri kendi yemeğini yapmak istemeyen veya kendi içindeki yeme içme ünitelerinde yiyecek içecek işlerini yürütmek istemeyen işletmelere hizmet satan konaklama işletmeleri, günümüzde hizmet satın alan işletmeler konumuna geçmişlerdir. Yeni kurulan işletmelere her geçen gün yenilerinin eklenmesiyle birlikte, fiyatların artması rekabeti hızlanmaktadır. Fiyatlarını yükseltmeyen işletmeler maliyetlerine odaklanarak maliyetlerinden maksimum düzeyde tasarruf yapmaya çalışmaktadırlar. Her şey dâhil

uygulamasından dolayı konaklama işletmeleri, maliyetlerin kontrollü baskısına karşı cevap vermek için daha az maliyetle hizmet sunabilecekleri yöntemlere başvurumaktadırlar. Dış kaynak kullanımı tam bu noktada maliyet baskısıyla karşı karşıya kalan konaklama işletmelerinin yardımına yetişmektedir.

Ülkemizde özellikle deniz-güneş-kum eksenindeki işletmelerin, gelişen şartlarda birçok faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlama eğilimine yönelmeleri dış kaynak kullanımını farklı bir boyutta karşımıza çıkarmaktadır. Oysaki birçok ülkede ve tesislerde faaliyet bazında dış kaynak kullanımı uygulamaları görülmektedir. Konaklama işletmesinin yönetimi yani muhasebe ve resepsiyon dışındaki bütün faaliyetlerinin dış kaynaklara verilmesi, tesis (bina) yönetimi olarak Türkçeye çevirebileceğimiz FM (Facility Management) uygulamalarına yönelik örnek teşkil etmektedir. Tesis yönetimi otel yönetimine birçok açıdan benzerlikler göstermektedir.

Özellikle otellerdeki fiziki varlıkların etkin bir şekilde yönetilmesi maksimum verimlilik için zorunluluk olmuştur. Dış kaynak kullanımı kavramının içeriği literatürde 20 yıl öncekine göre değişmiş ve bazen de yazarlar ve danışmanlar tarafından değiştirilmeye çalışılmıştır. Tamamen maliyet odaklı yaklaşımın aksine, birçok akademisyen ve danışman tarafından dış kaynak kullanımının stratejik yönüne vurgu yapılmaktadır. Stratejik dış kaynak kullanımı uzun dönemli planlama gerektiren bir yönetim kararıdır. İşletmenin dış çevre analizinin tersine, iç çevresinin analizi sonucunda oluşan değerlendirme neticesinde, seçilen faaliyetlerden hangilerinin dış kaynaklardan sağlanacağı, hangi faaliyetlerin de iç kaynaklardan sağlanacağı kararlaştırılmaktadır. Bir konaklama işletmesinin yatırımı ve işletmesi yüksek maliyetle kendi çamaşırhanesini kurmak yerine, bu hizmeti dış kaynaklardan sağlaması stratejik bir karar olarak gösterilebilir. Konaklama işletmelerinin yoğun olduğu dönemlerde daha fazla eleman istihdam etmek yerine iş gören sağlayıcıları ile geçici (kısa dönemli) eleman çalıştırması da taktiksel bir karardır.

Dış kaynak kullanımı uygulaması öncelikle işçilik maliyetlerinin çok yüksek olduğu ABD’de başlamıştır. Konaklama sektöründe otellerin, dış ajanslardan personel sağlaması yolu ile dış kaynak kullanma uygulamasına geçilmiştir. Daha sonra bu uygulamalar İngiltere ve diğer ülkelerde yaygınlaşmıştır. Ülkemizde ise bazı işletme ve otel zincirleri tarafından

konaklama işletmesinin resepsiyon, bilgi sistemleri ve satış dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına başvurdukları görülmektedir. Ülkemizde, daha önceleri çamaşırhane, güvenlik, bahçe-peyzaj ve kat hizmetleri faaliyetlerinde görülen dış kaynak kullanımı, yiyecek ve içecek faaliyetlerinin de eklenmesiyle yeni bir boyut kazanmıştır. Örneğin; konaklama işletmeleri ile hizmet sağlayıcıları arasında geceleme üzerinden kişi başına bir maliyet hesaplanarak ya da harcamanın üzerinden bir oran tutarında komisyon belirlenerek anlaşmalar yapılabilmektedir.

Fethiye bölgesindeki konaklama işletmelerinde yapmış olduğumuz araştırmada aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir. Bu araştırmaya katılan otel işletmeleri ve yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin büyük kısmı erkektir. Yöneticilerin %81,8'i erkek, kalan %18,2'si ise kadınlardan oluşmaktadır.
- İşletme yöneticilerinin yaş dağılımında en küçük yaş grubunu %6,8 ile 30 ve altı yaş grubundaki yöneticiler, en büyük yaş grubunu ise %22,7 ile 36–40 yaş grubunda yer alan yöneticiler oluşturmaktadır.
- Yöneticilerin eğitim düzeylerine bakıldığında; % 2,3'ü ortaokul, %54,5'i lise veya dengi bir okul, %31,8'nin lisans mezunu, %4,5'nin yüksek lisans ve %2,3'ü doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu bulunmuştur.
- Yöneticilerin mezuniyet alanlarına ilişkin dağılım; %81,8 ile turizm dışı bir alandır. Yöneticilerin sadece %18,2'si turizmle ilgili formel bir eğitime sahiptir.
- Yöneticilerin işletmedeki görevlerine bakıldığında, büyük kısmının (% 59,1) işletme sahibi oldukları görülmektedir. Diğer yöneticilerin ise %20,5'i genel müdür, %2,3'ü genel müdür yardımcısı, %11,4'ü muhasebe-finance müdürü ve son olarak %6,8'i diğer bölümlerin yöneticileridir.

Fethiye bölgesinde yapılan araştırmada bölgenin konaklama tesislerinden, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca "turizm işletme belgesi" verilen konaklama işletmeleri uygulamaya alınmıştır. Konaklama işletmelerinin yıldızlaması ise, %13,6 ile 6 tesis 1 yıldızlı, %43,2 ile 19 tesis 2 yıldızlı, %29,5 ile 13 tesis 3 yıldızlı, %6,8 ile 3 tesis 4 yıldızlı, %6,8 ile 3 tesis 5 yıldızlıdır.

- Konaklama işletmelerinin oda sayılarına bakıldığında; %72,7'si ile 32 tesis 50 ve daha az odaya, %11,4 ile 5 tesis 51–150 odaya, %9,1 ile 4 tesis 151–200 odaya, %4,5 ile 2 tesis 201–250 odaya, %2,3 ile 1 tesis 251 ve üstü odaya sahiptirler.

- Konaklama işletmelerinin sahiplik durumunda; %84,1 ile aile işletmesi olan 37 tesis, %11,4 ile ulusal bağımsız işletmesi olan 5 tesis, %2,3 ile ulusal zincir işletmesi olan 1 tesis, %2,3 ile yönetim sözleşmeli çalışan 1 tesis bulunmaktadır.

- Çalıştığı sürelerine göre bakıldığında, işletmeler; %2,3 ile 1 tesis 3 yıl ve daha az, %4,5 ile 2 tesis 3–5 yıl, %18,2 ile 8 tesis 5–7 yıl, %15,9 ile 7 tesis 7–9 yıl, %59,1 ise 26 tesis 9 yıl ve üstü sürelerde hizmet vermektedir.

- İşletmelerin açık olduğu süre bakımından incelendiğinde; %11,4'ü olan 5 tesis tüm yıl açık olup, %88,6'sı olan 39 tesis sezonluk hizmet vermektedir.

- Konaklama işletmesi yöneticilerinin hizmet sunuculara verilmemesi gerektiğini düşündükleri en kritik faaliyet konusunda sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde %24,9 ile “Bilgi Sistemleri”nin ilk sırada olduğu görülmektedir. Buna göre bölgedeki konaklama işletmelerinin en kritik faaliyet olarak buldukları faaliyet “Bilgi Sistemi”dir. “Satış-Pazarlama” %22,4 ile ikinci olarak ve “Satın Alma” %14,3 ile üçüncü en kritik faaliyet olarak seçmiştir. Hizmet sunuculara verilmemesi gereken faaliyet olarak ise %0,8 ile “Reklâm ve Eğitim Faaliyetleri” olduğu görülmektedir.

- Dış kaynak kullanmanın stratejik bir karar olduğu önermesine işletmelerin %88,6'sı doğru olarak kabul ederken, kalan %11,4'ü bu önermenin doğruluğunu kabul etmemektedir. Bu sonuç, bölgedeki işletmelerin çoğunun dış kaynak kullanmanın işletmenin geleceği için stratejik bir karar olarak kabul etmesi açısından önemlidir.

- Konaklama işletmeleri yöneticilerinin %75'ni oluşturan 33 tesis işletmelerinde herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerden faydalandığını ifade ederken, %25'ni oluşturan 11 tesis de işletmelerinde hiçbir faaliyet alanında dış tedarikçilerden yararlanmadıklarını söylemişlerdir. Bu 11 tesise sorulan herhangi bir faaliyet için dış tedarikçiden halen yararlanmayan ancak daha önce yararlanıp yararlanmadığı önermesine işletmelerin %18,2'si olan 2 tesis daha önce dış tedarikçilerle çalıştıklarını ifade etmişlerdir. İşletme yöneticilerinin %81,8'i olan 9 tesis ise daha önce de bir dış tedarikçi ile çalışmadıklarını belirtmişlerdir.

- Konaklama işletmelerinden halen bir dış tedarikçi firma ile çalışmayan 11 işletme yöneticisinin, hangi nedenlerle bir dış tedarikçi ile çalışmadığına önermesine; işletme yöneticileri en çok yönetim kontrolünün kaybedilmesi (%19,6) ve piyasadaki dış

tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi (%17,4) sebebi ile dış tedarikçilerle çalışmadıklarını belirtmişlerdir. En düşük oranlı sebep ise %2,2 ile tedarikçi işletme ile uyumsuzluk yaşanması ihtimali görülmektedir. Bu işletmelere “gelecekte bir dış tedarikçi ile çalışmayı düşünebilir misiniz?” önermesine (%36,36) 4 tesis olumlu, (%63,63) 7 tesis bunu gelecekte de düşünmediklerini belirtmişlerdir.

- Konaklama işletmelerine; bazı faaliyetleri için dış tedarikçilerle çalışan işletmelerin yöneticilerinin hangi faaliyet alanları için dış tedarikçilerle çalıştıkları na dair soru önermesine en çok puanla seçilen ilk üç departmanda; birinci olarak %22,2 ile 24 tesis “çamaşırhane” seçimi olmuştur. İkinci en çok puanı alan departman ise %21,3 ile 23 tesis havuz bakımını seçmiştir. Üçüncü en çok puan alan departman ise %20,4 ile 22 tesis bahçe bakımı olmuştur. Hiç puan alamayan departmanlar: satın alma, oda temizliği, barlar, personel seçimi, satış-pazarlama, güvenlik, restoranlar, ana mutfak, personel lojmanları seçimleri olmuştur.

- Dış tedarikten yararlanan işletmelerin yöneticilerine göre, bazı faaliyetler için dış tedarikten yararlanmadaki en önemli amaçlara sırasıyla ilk üçü; %18,7 ile 28 tesis ana faaliyet konularına odaklanma, %18,0 ile 27 tesis maliyet tasarrufu sağlama, %14,7 ile 22 tesis kaliteyi artırma, cevaplarını vermişlerdir.

- Dış tedarikçilerden yararlanan işletmelerin, DKK’nın maliyetler üzerindeki etkisi konusunda, %34,9 ile 38 tesis bu durumun maliyetlerini düşürdüğünü, %33,9 ile 37 tesis sabit maliyetlerin değişken hale getirdiğini, %30,3 ile 33 tesis bunun maliyetleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ve %0,9 ile 1 tesis ise maliyetleri yükselttiğini belirtmektedir.

- Fethiye bölgesindeki araştırmaya katılan yöneticilerin dış kaynaklama yaptıkları faaliyet ile işletmenin finansal performansına etkilerini gösteren faaliyet bölümleri için işletmenin finansal performansını en çok etkileyen bölüm çamaşırhane iken (70 puan), en düşük etkileyen ise SPA/Fitnes olmuştur (6 puan).

Fethiye bölgesindeki araştırmaya katılan yöneticilerin, dış kaynak kullanımında işletmeye olan yönetsel, örgütsel, hizmet, maliyet ve genel etkilerine yönelik elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Dış kaynak kullanımının yönetsel etkilerine yönelik verilen cevaplarda en yüksek aritmetik ortalamayı 5.91 ile (Kısmen Katılıyorum’dan, Katılıyorum’a yaklaşan) “dış kaynak

kullanımı yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar” ifadesi yer almıştır. Yöneticilerin en az katıldıkları önerme ise aritmetik ortalama 2,59 ile (Katılmıyorum’dan, Kısmen Katılmıyorum’a yaklaşan) “Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz” önermesi olmuştur.

- Fethiye bölgesindeki araştırmada işletme yöneticilerine göre, dış kaynak kullanımının örgütsel bakımdan en önemli etkisi ile aritmetik ortalamayı 5,86 ile (Kısmen Katılıyorum’dan, Katılıyorum’a yaklaşan) “Dış kaynak kullanımı, uzman iş gücü kullanımını sağlar” önermesinde ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerce en düşük puanlanan önerme ise aritmetik ortalaması 4,73 ile (Kararsızdan kısmen katılıyorum’a yaklaşan) “Dış kaynak kullanımı, tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar” önermesi olmuştur.

- İşletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımının hizmet etkileri bakımından ifade edilen önermelerden en yüksek puanla değerlendirdikleri önerme aritmetik ortalaması 5,39 ile (Kısmen Katılıyorum’dan, Katılıyorum’a yaklaşan) “Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır” olmuştur. İşletmede verilen hizmete yönelik değerlendirilen en düşük önerme ise aritmetik ortalaması 4,09 ile (Kararsızlık’ düzeyini biraz geçen) “Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılanmasını sağlar” önermesidir.

- İşletmenin maliyetleri üzerine etkisine ilişkin işletme yöneticilerinin ilgili önermeler için yaptıkları değerlendirmelere göre, en büyük etki aritmetik ortalaması 5,70 ile “Dış kaynak kullanımı, işletmenin kârlılığını artırır” olmuştur. “Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar” önermesine ise ancak aritmetik ortalaması 3,73 ile ‘Kısmen’ düzeyinde katılmaktadırlar.

- Dış kaynak kullanımının işletmeye genel etkilerinin değerlendirilmesinde yöneticilerin 5,32 aritmetik ortalama ile (Kısmen Katılıyorum’dan, Katılıyorum’a yaklaşan) “Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet kalitesini artırır” ve yine 5,32 aritmetik ortalama ile (Kısmen Katılıyorum’dan, Katılıyorum’a yaklaşan) “Dış kaynak kullanımı, işletmeye rekabet avantajı sağlar” önermelerini olumlu olarak algıladıkları görülmektedir. Genel olarak tüm önermeler olumlu algılanmakla birlikte, yöneticilerin en düşük puan verdikleri önerme ise 5,07 aritmetik ortalama ile (Kısmen Katılıyorum’u biraz geçen) “Dış kaynak kullanımı, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler” önermesi olduğu görülmektedir.

Edinilen araştırma sonuçlarına göre; günümüzde konaklama işletmelerinin henüz dış kaynak kullanma uygulamasından etkin olarak faydalanamadıkları, fakat uzun vadede dış kaynak kullanmanın turizm sektöründe daha yoğun olarak kullanılacağını görülmektedir. Fethiye bölgesinde küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri sayıca ağırlıktadır. Bölgede dış kaynak kullanma uygulamalarının azlığı, konaklama tesislerinin ölçek yapılarından kaynaklanmaktadır. Bunlara ek olarak dış kaynak kullanımı için hizmet sunan işletmelerinde sayıca azlığı ve henüz gerekli profesyonelliğe erişmiş olmamaları da diğer önemli etkendir. Dış kaynak kullanma uygulamasının konaklama işletmelerine ve Türk turizmine büyük yararları olacak yeni bir yönetim tekniği olduğu görülmektedir. Gelecekte konuyla ilgili araştırmalar derinleştirilecek ve dış kaynak kullanmanın etkilerinin daha yoğun olarak tartışılacağı gözükmemektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2001.

Aydın, Turan, Elif: “Muhasebede Dış Kaynak Kullanımı”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Aydınlı, Fulya: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

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

Baş, Muhammet, Serdar: “Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımlarının (Uygulamalarının) Butik Otel Türü Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapılarına Etkilerinin Bir Araştırma İle İncelenmesi ”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Bölümü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı, 2004.

Budak, Gülay ve Budak, Gönül: **İşletme Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004.

Çetin, Canan ve Mutlu, Can, Esin: **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Delay, İsmail: **Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Adapazarı, Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001.

Dalay, İsmail, Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi: “Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)”, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1998.

Düren, Zeynep: **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2002.

Elma, Cevat ve Demir, Kamile: **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.

Eren, Erol: **Stratejik Yönetim**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, 2006.

Ertürk, Mümin: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000.

Fethiye Belediyesi: **Turizmin Yükselen Işığı**, Fethiye, 2007.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası: **2007 Ekonomik ve Faaliyet Raporu**, Fethiye, Ege Ofset, 2007.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası: **Sayılarla Fethiye, Fethiye Sosyo – Ekonomik Raporu 2008**, Ankara, Merkez Yayıncılık, 2009.

Genç, Nurullah: **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.

Gün, Pınar: **Sosyal, Siyasal ve Ekonomik Yönleriyle Fethiye (1923–1960)**, Fethiye Belediyesi Yayını, İzmir, Sistem Matbaacılık, Kasım 2006.

Hammer, Michael ve Stanton, A., Steven: **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çev. Sinem Gül, İstanbul, Gençlik Yayınları, 1995.

Hitt, Michael: **Strategic Management**, West Pub. Col., 1995.

Kesgin, Muhammet: “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, 2005.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 10.bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2005.

Paksoy, Mahmut: **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü Yayını, 2002.

Pekdemir, Işıl: **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım, 1992.

Seymen, Aytemiz, Oya: **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Şahin, Bayram: “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir, 2005.

Şener, Burhan: **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Geliştirilmiş 2. bs, Ankara, Gazi Kitabevi, 1997.

Özbay, Tanju: **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2004 – 27, 2004.

Özdoğan, Nuri, Osman: "Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri", Doktora Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2006.

Özgener, Şevki: **Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing**, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2004.

Yıldız, Gültekin: "Kıyaslama (Benchmarking)" içinde, İsmail Dalay, v.d., **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

Yılmaz, Özgür: "İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006.

MAKALELER

Akbay, Sibel: “Outsourcing’in Yarattığı Fırsatlar”, **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl:8, Sayı:5, 2000.

Akdoğan, Selma: ”Lojistik: Bir Planlama ve Organizasyon İşidir.”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:5, 2004.

Ankaralı, Görsel, Egemen: “Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Sözleşmeleri Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:1, 2003.

Arslantaş, Cüneyt, Cem: “Managing The Outsourcing Process”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt No: 28, Sayı No: 2.

Buğdaycı, Ahmet: “Outsourcing Eve de Girecek”, **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, Yıl:6, Sayı:5, 1998.

Demir, Yeter: “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları” **Kooperatifçilik**, Sayı:146, 2004.

Dinçer, Bülent ve Özaslan, Metin: “İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması”, **DPT**, Ankara, Nisan 2004.

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

Corbett, F., Michael: “Küresel Dış Kaynak Kullanım Pazarı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, 2004.

Corbett, F., Michael: “Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda Başarılı Uygulamalar”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, 2004.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası: **Makri**, Sayı:9, Ankara, Pelin Ofset, 2009.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası: **Makri**, Ocak, Şubat, Mart 2010, İzmir, Printer Ofset, 2010.

Furman, Semerciöz, Beyza, Andrej, Fatih ve Furman: “Trust, Cooperation and Contractual Agreements in Turkish Textile District”, **13. EGOS Kongresinde Sunulan Tebliğ**, Budapeşte, Temmuz 1997.

Gel, C., Oğuz: “Outsourcing Bu Kadar mı? ”, (çevrimiçi) <http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/115-outsourcing-celiskisi.html>, 18/05/2009.

Gökdere, Halis: “Bilgi Sistemlerinde Outsourcing”, Gazi Üniversitesi, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.3, 2000.

“İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (HR Outsourcing)”, **Outsourcing Dergisi**: Sayı:4, 2004.

Kozak, Akoğlan, Meryem ve Güçlü, Hatice: “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” İnsan Kaynakları, Cilt:5, Sayı:1, No:29, 2003, (çevrimiçi) <http://www.isgucdergi.org>, 06/09/2009.

Mersin, Doğan: “Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”, (çevrimiçi), http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199, 30/07/2009.

Pınar, İbrahim: “İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması”, **Yönetim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Yıl: 9, Sayı 27, Haziran – 1997.

Saraç, Osman: “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:56, (çevrimiçi), <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=421>, 22/01/2010.

“Sizin İşletmenizde Outsourcing’in Rolü Nedir?”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:7, 2004.

“Sodexho’nun Outsourcing’de Yeni Hedefi Otelcilik Sektörü”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:4, 2004.

Süzer, D., Hande: “Outsourcing’in Yıldızı Parlıyor”, **Digital Capital Dergisi**, Yıl:3, Sayı:12, 2004.

Targaç, İskender: “Güvenlik Hizmetlerinde Outsourcing’in İncelikleri”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:2, 2004.

Tetik, Nilüfer ve Ören, V., Erdinç: “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:34, Nisan 2007.

“Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:1, 2003.

Türkoğlu, Yusuf: “Bilişim Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı”, **İgeme’den Bakış**, (çevrimiçi), <http://www.igeme.org.tr/index.cfm> ,17/04/2009.

Türksoy, Adnan: “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, s.12, (çevrimiçi), <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf>, 04/09/2009.

Türksoy, Adnan ve Türksoy, Seda, Selcen: “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**, Cilt:22, Sayı:1, 2007.

“Outsourcing Hizmeti Almaya Karar Vermeden Önce”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:6, 2004.

Öztürk Azim, Konuralp, Sezgili: “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Strateji Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, **Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, CiltXXI, Sayı:2, 2002.

Yıldıztekin, Atilla: “Outsourcing’in Vazgeçemediği Sektörü: Lojistik”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:3, 2004.

Yılmaz, Ercan: “Benzeyerek Farklılaşım: Rekabet Avantajı ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:2, 2004.

Yurtsever, İzzettin: “Otelcilik Outsourcing’e Teslim” (çevrimiçi), <http://www.turizm gazetesi.com>, 05/06/2009.

BROŞÜR VE RAPORLAR

Fethiye Belediyesi: **Fethiye Şehir Rehberi**, Ankara, Aren Ajans, 2008.

Fethiye Turizm Danışma Bürosu: **Muğla-Fethiye Kitapçığı**, Fethiye Turizm Danışma Bürosu Yayını, t.y.

Kültür ve Turizm Bakanlığı: Muğla İl Müdürlüğü, Aralık–2009 Tarihli Raporu.

Muğla Valiliği: **Muğla**, İstanbul, Ekin Grubu, 2005.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.ehl.edu/eng/>(çevrimiçi), 12/04/2009.

<http://www.emu.edu.tr/jtr/avk.htm#>, (çevrimiçi), 09/05/2009.

<http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/>, (çevrimiçi), 11/05/2009.

<http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf>, (çevrimiçi), 04/09/2009.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=307,(çevrimiçi), 31/05/2009.

<http://www.isplani.eu/ana-sayfa.html>, (çevrimiçi), 30/07/2009.

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=29&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, (çevrimiçi), 05/09/2009.

http://www.mufad.org/index.php?option=com_content&task=view&id=120, (çevrimiçi), 10/08/2009.

<http://books.google.com.tr/books?id=7AKEWJU0RUcC&pg=PA13&dq=outourcing+turizm&ei=kpOaSanFO6GayAS3xtGTDg#v=onepage&q=outourcing%20turizm&f=false>, (çevrimiçi), 15/07/2009.

<http://www.ulakbim.gov.tr/cabim/vt/uvt/sbvt/>, (çevrimiçi), 30/07/2009.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199, (çevrimiçi), 04/08/2009.

http://www.isgucu.org/degisim_yonetimi.php, (çevrimiçi), 03.08.2009.

<http://www.mugla-turizm.gov.tr>, (çevrimiçi), 29/12/2009.

http://www.fethiye.gov.tr/default_B1.aspx?content=195, (çevrimiçi),13/12/2009.

EK:1

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINA (OUTSOURCING) İLİŞKİN FORM

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının boyutları ve işletmeye olan etkilerini belirlemek üzere yapılmaktadır. Çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı kapsamında yüksek lisans tezinin uygulama bölümünü oluşturmaktadır ve sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılar sunarım.

Uğur Zıllı

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

!!SORULARI YANITLAMAYA BAŞLAMADAN ÖNCE MUTLAKA OKUYUNUZ!!

Dış Kaynak Kullanımı; Bir işletmenin yapması gerekli olan tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştiremeyip, bazı faaliyetlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış bulunan başka firmalara devretmesi anlamına gelmektedir. **Örnek Olarak;** otel işletmesinin çamaşır yıkama, güvenlik hizmetleri, bahçe bakımı, animasyon hizmetlerini kendi bünyesinde gerçekleştiremeyip bir anlaşma dâhilinde başka firmaya vermesi gibi...

BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki soruları, size ve işletmenize en uygun seçenekleri işaretleyiniz. Kutularda belirtilen cevap seçeneklerinde 1’den başlayarak önem sırasına göre, kutuların içerisini derecelendirerek cevaplamanızı rica ederim.

1. Sizce aşağıdaki faaliyetlerden hangileri otel işletmesi için kritik öneme sahiptir ve dış tedarikçilere (hizmet sunucularına) verilmemelidir?

☐ Satın Alma	☐ Bilgi Sistemleri	☐ Satış-Pazarlama	☐ Güvenlik
☐ Oda Temizliği	☐ Genel Alanlar Temizliği	☐ Çamaşırhane	☐ Otel içi Satış Mekanları
☐ Barlar	☐ Restoranlar	☐ Mutfak	☐ Personel Mutfağı
☐ Teknik Bakım	☐ Havuz Bakımı	☐ Bahçe Bakımı	☐ Reklâm
☐ Personel Seçimi	☐ Eğitim Faaliyetleri	☐ Personel Lojmanları	
☐ Eğlence – Animasyon	☐ Su Sporları	☐ Diğer(belirtiniz).....	

2. Dış kaynak kullanımı, işletmeler için stratejik bir karar niteliğindedir.

☐ Evet ☐ Hayır

3. Otel işletmenizde herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerde (dış kaynaklardan) yararlanıyor musunuz?

☐ Evet, (Cevabınız evet ise 7. soruya geçiniz) ☐ Hayır

4. Daha önce dış tedarikçilerden (dış kaynaklardan) yararlandınız mı?

☐ Evet (bıraktıysanız, nedeniniz) ☐ Hayır

5. Dış tedarikçilerden yararlanmıyorsanız, aşağıdakilerden hangilerini neden olarak gösterirsiniz?

☐	Dış tedarik imkânları hakkında bilgi eksikliği	☐	Piyasada yeterli derecede dış tedarikçi olmaması
☐	Piyasadaki dış tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi	☐	Yönetim kontrolünün kaybedilmesi
☐	İşletmenin gelişmesini engelleme	☐	Faaliyet esnekliğinin yok olması
☐	Bilgi güvenliğinin sağlanamaması	☐	Çalışanların olumsuz etkilenmesi
☐	İletişim aksaklıklarına sebep olması	☐	Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşmama
☐	Tedarikçi işletmenin otelcilik pazarına girme ihtimali	☐	Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturmaması
☐	Tedarikçi işletme ile uyumsuzluklar	☐	Diğer (belirtiniz).....

6. Gelecekte dış tedarikçilerden yararlanmayı düşünür müsünüz?

☐	Evet	☐	Hayır (Cevabınız Hayır ise, Lütfen ikinci bölümdeki sorulara geçiniz!)
--------------------------	------	--------------------------	---

7-8-9-10. soruları cevaplamayınız)

7. İşletmeniz aşağıdaki faaliyetlerden hangileri için dış tedarikçilerden yararlanmaktadır?

☐	Satın alma	☐	Bilgi sistemleri	☐	Satış-	☐	Pazarlama Güvenlik
☐	Oda temizliği	☐	Genel alanlar temizliği	☐	Çamaşırhane	☐	Otel içi satış mekânları
☐	Barlar	☐	Restoranlar	☐	Ana mutfak	☐	Personel mutfağı
☐	Teknik bakım	☐	Havuz bakımı	☐	Bahçe bakımı	☐	Reklâm
☐	Personel seçimi	☐	Eğitim Faaliyetleri	☐	Personel lojmanları		
☐	Eğlence-animasyon	☐	Su Sporları	☐	Diğer(belirtiniz).....		

8. Aşağıdakilerden hangileri faaliyetlerinizi dış tedarikçilere vermedeki amacınızı yansıtmaktadır?

☐	İşletmeniz söz konusu faaliyetler konusunda yetersiz olması	☐	Ana faaliyet konularına(oda ve yiyecek- içecek satışlarına) odaklanma
☐	Faaliyet esnekliği sağlama	☐	Maliyet tasarrufu sağlama
☐	Sabit maliyetlerinizi değişken hale getirme	☐	Bilgi ve becerileri artırma
☐	Kaliteyi artırma	☐	Teknolojiyi izleme
☐	Verimliliği artırma	☐	Riskleri Paylaşma
☐	İşletmeye değer kazandırma	☐	Kaynakları verimli kullanma
☐	Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur	☐	Maliyetleri düşürür
☐	Sabit maliyetleri değişken hale getirir	☐	Maliyetleri yükseltir

9. Dış kaynak kullanmanın, maliyetleriniz üzerindeki etkileri aşağıdakilerden hangisi/leri ile açıklanabilir?

☐	Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur	☐	Maliyetleri düşürür
☐	Sabit maliyetleri değişken hale getirir	☐	Maliyetleri yükseltir

10. Dış kaynaklama yaptığınız faaliyetleri ve işletmenin finansal performansına olan etkilerini ölçek üzerine(X) ile işaretleyiniz.

Dış Kaynaklanan Faaliyet Alanı	Finansal Performans Üzerine Etkisi				
	Çok etkili -5-	Etkili -4-	Fikri yok -3-	Az etkili -2-	Etkisiz -1-

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri düşüncenize en yakın seçeneğe göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında fikriniz yoksa, “**Kararsızım**” seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “**Tamamen Katılıyorum**” seçeneğini “**X**” ile işaretleyiniz.

Düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
YÖNETSEL ETKİLER							
Dış kaynak kullanımı, yöneticilere yönetsel alanda kolaylık sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, yöneticilere zaman kazandırmaz.							
Dış kaynak kullanımı, yöneticinin işletmenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, yöneticinin faaliyetleri kontrol gücünü artırır.							
Dış kaynak kullanımı, yöneticinin bilgi ve becerilerini geliştirir.							
ÖRGÜTSEL ETKİLER							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin küçülmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir.							
Dış kaynak kullanımı, iş gören sayısını azaltır.							
Dış kaynak kullanımı, uzman iş gücü kullanımını sağlar.							

Dış kaynak kullanımı, iş görenlerin daha etkin kullanımını sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin değişen çevre koşullarına uymasını kolaylaştırır.							
Dış kaynak kullanımı, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır.							
Dış kaynak kullanımı, tedarikçiler (hizmet sağlayanlar) ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.							
HİZMET ETKİLER							
Dış kaynak kullanımı, mevcut hizmet kalitesini artırır.							
Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz.							
Dış kaynak kullanımı, müşteri memnuniyetini artırır.							
Dış kaynak kullanımı, müşteri gereksinimlerini en iyi şekilde karşılanmasını sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur.							
Dış kaynak kullanımı, günün teknolojisine uygun hizmet verilmesini sağlar.							
MALİYET ETKİLERİ							
Dış kaynak kullanımı, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.							
Dış kaynak kullanımı, işletme sermayesi gereksinimlerini azaltır							
Dış kaynak kullanımı, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır.							
Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetlerinin değişken maliyetlere dönüştürülmesini sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin kârlılığını artırır.							
GENEL ETKİLER							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin verimliliğini artırır.							
Dış kaynak kullanımı, işletmelere maliyet avantajları sağlar.							
Dış kaynak kullanımı, verilen hizmet kalitesini artırır.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin kârlılığını artırır.							
Dış kaynak kullanımı, işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkiler.							
Dış kaynak kullanımı, işletmeye rekabet avantajı sağlar.							

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki sorulara size ve otelinize en uygun seçenekleri işaretleyiniz

Cinsiyet: ☐ Bay ☐ Bayan

Yaş: ☐ 30 ve altı ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41- 45 ☐ 46-50 ☐ 51 ve üstü

Eğitim: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ve Dengi ☐ Ön lisan s
☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Eğitim alanı: ☐ Turizmle ilgili ☐ Diğer (lütfen belirtiniz.....)

İşletmedeki göreviniz: ☐ İşletme sahibi ☐ G.Müdür ☐ G.Müdür Yrd.
☐ Muhasebe-Finans Müdürü ☐ Diğer departman Yöneticisi (lütfen belirtiniz.....)

Otel işletmesinin yıldız durumu: ☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1

Otelin oda sayısı: ☐ 50 ve daha az ☐ 51-100 ☐ 101-150 ☐ 151-200 ☐ 201-250 ☐ 251 ve üstü

Otelin sahiplik türü: ☐ Aile işletmesi ☐ Ulusal bağımsız işletme ☐ Yabancı bağımsız
☐ Ulusal zincir işletme ☐ Yabancı zincir işletme ☐ Yönetim sözleşmeli
☐ Franchising anlaşmalı

Otel kaç yıldır hizmet vermekte: ☐ 3'den az ☐ 3-5'den az ☐ 5-7'den az ☐ 7-9'dan az ☐ 9 ve üstü

Otelin açık olduğu dönem: Tüm yıl ☐ Sezonluk ☐

Konu ile ilgili eklemek istediğiniz ek düşünceler için aşağıdaki kutucuğu kullanabilirsiniz!

Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.

Anketle ilgili sorularınız için; uzilli@yahoo.co.uk'a e-posta gönderebilir ya da **612 40 81, 532. 405 41 66**'yı arayabilirsiniz.

YANITLADIĞINIZ ANKETİNİZİ GÖNDERMEK İÇİN;

FAKS NO: 0. 252. 612 40 82

E-POSTA: uzilli@yahoo.co.uk, adresini kullanabilirsiniz.

EK 2:

Harita 1: Muğla İl Haritası



Kaynak: <http://www.mugla-turizm.gov.tr> , (çevrimiçi), 29/12/2009.

Harita 2: Fethiye İlçe Haritası



Kaynak: <http://www.mugla-turizm.gov.tr> , (çevrimiçi), 29/12/2009.

EK 4:

Harita 3: Fethiye'nin Deniz Ulaşımı



Kaynak: <http://www.mugla-turizm.gov.tr> , (çevrimiçi), 29/12/2009.