

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Onur DİRLİK

OTEL İŞLETMELERİNİ DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELTEN
FAKTÖRLERİN ANTALYA İLİ YÖRESİNDE ARAŞTIRILMASI

Danışman

Prof. Dr. Fulya SARVAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2008

OTEL İŞLETMELERİNİ DİŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELTEN FAKTÖRLERİN
ANTALYA YÖRESİNDE ARAŞTIRILMASI

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM : TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Dış Kaynak Kullanımı	4
1.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı	4
1.1.2. Gelişimi ve Olgunlaşması	7
1.2. Dış Kaynak Kullanımını Açıklayan Yaklaşımlar	10
1.2.1. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım	10
1.2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı	14
1.2.3. İşlem Maliyeti Teorisi	16
1.2.4. Dış Kaynak Kullanımını Açıklayan Yaklaşımların Karşılaştırılması	18
1.3. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları	19
1.4. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları	21
1.5. Dış Kaynak Kullanımı Karar Süreci	23
1.5.1. Girişimin Planlanması	24
1.5.2. Stratejik Adımların Analiz Edilmesi	25
1.5.3. Performans ve Maliyet Analizi	25
1.5.4. Tedarikçi Seçimi	26
1.5.5. Sözleşme Oluşturma	26
1.5.6. Kaynakların Transferi	27
1.5.7. İlişkilerin Yönetilmesi	27
1.6. Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlık Düzeyi	28

İKİNCİ BÖLÜM : OTEL İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. Turizm Sektörünün Yapısı ve Otel İşletmeleri	33
2.1.1. Turizm Sektörünün Yapısı	33
2.1.2. Otel işletmeleri	35
2.1.2.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri	36
2.1.2.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	37
2.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma	40
2.3. Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörler	45
2.3.1. Performans Hedefleri	46
2.3.2. Stratejik Amaçlar	48
2.3.3. Çevresel Faktörler	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : OTEL İŞLETMELERİNİ DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELTEN FAKTÖRLERİN ANTALYA YÖRESİNDE ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	54
3.1.1. Araştırmanın Amacı, ve Önemi	54
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	54
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi	55
3.1.3.1. Örneklem	55
3.1.3.2. Veri Toplama Araçları	56
3.2. Araştırmanın Bulguları	57
3.2.1. Otellerin Demografik Özellikleri	57
3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler	60
3.2.2.1. Dış Kaynak Kullanılan Faaliyetler ve Tedarikçilerden Memnuniyet	61
3.2.2.2. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Oranları	63
3.2.2.3. Otelleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörler	66
3.2.2.4. Otellerin Dış Kaynak Kullanımından Elde Ettikleri Sonuçlar	68
3.2.2.5. Dış Kaynak Kullanımının Performansa Katkısı	69
3.2.2.6. Dış Kaynak Kullanımı Sonucunda Gerçekleşen Sakıncalar	69
3.2.3. Verilerin Normallik Testi	70
3.2.4. Wilcoxon Testi	72

SONUÇ	83
KAYNAKÇA	87
EKLER	95
ÖZGEÇMİŞ	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Dış Kaynak Kullanımı Genel Modeli	6
Şekil 1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	9
Şekil 1.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Bakış Açısıyla Dış Kaynak Kullanımı	13
Şekil 1.4. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Bakış Açısıyla Dış Kaynak Kullanımı	16
Şekil 1.5. İşlem Maliyeti Teorisi Bakış Açısıyla Dış Kaynak Kullanımı	17
Şekil 1.6. Başarılı Bir Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin 7 Adımı	24
Şekil 1.7. Yaygınlık Düzeyi İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma	29
Şekil 2.1. Turizm Sektörünün Yapısı	34
Şekil 2.2. Otel İşletmelerinde Temel Faaliyet Alanları	42
Şekil 2.3. Performans Hedefleri Boyutu	47
Şekil 2.4. Stratejik Amaçlar	49
Şekil 2.5. Çevresel Faktörler	51
Şekil 3.1. Otel İşletmelerinin Yatak Kapasiteleri	58
Şekil 3.2. Otel İşletmelerinin Türü	58
Şekil 3.3. Otel İşletmelerinin Personel Sayısı	59
Şekil 3.4. Kalite Belgesi Sahiplik Durumu	59
Şekil 3.5. Faktörlerin Önem ve Yarar Derecelerine Göre Dağılımı	81

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Tanımlar	5
Tablo 1.2. Kaynak Temelli Yaklaşımın Altyapısı ve Gelişmesi	11
Tablo 1.3. Dış Kaynak Kullanımını Açıklayan Yaklaşımların Karşılaştırılması	19
Tablo 1.4. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Oranları	32
Tablo 2.1. Yıllara göre turizm belgeli konaklama tesislerinin sayısı (1975 - 2006)	40
Tablo 3.1. Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmeleri (30.11.2007)	55
Tablo 3.2. Otel İşletmelerinin Faaliyete Geçiş Yılları	57
Tablo 3.3. Her şey Dahil Sisteminin Uygulanma Oranı	60
Tablo 3.4. DKK Faaliyetleri ile Tedarikçilerden Memnuniyet Durumları	61
Tablo 3.5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanım Oranı	63
Tablo 3.6. Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım Seviyeleri	64
Tablo 3.7. Yatak Kapasitesi ve Personel Sayısı ile DKK Oranı	64
Tablo 3.8. DKK Oranlarının HDS Uygulamalarına Göre T – Testi Sonuçları	65
Tablo 3.9. Dış Kaynak Kullanım Oranı / İşletmenin Performansı Üzerine Etkisi	66
Tablo 3.10. Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörler.....	67
Tablo 3.11. Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanımından Elde Ettikleri Sonuçlar ...	68
Tablo 3.12. Dış kaynak Kullanımının Performansa Olan Katkısı	69
Tablo 3.13. Dış Kaynak Kullanımı Sonrası Ortaya Çıkan Olumsuzluklar	70
Tablo 3.14. Dış Kaynak Kullanım Sebeplerinin Normallik Testleri	71
Tablo 3.15. Dış Kaynak Kullanımı Sonrası Gerçekleşen Etkenlerin Normallik Testleri	72
Tablo 3.16. Wilcoxon testi istatistikleri	74
Tablo 3.17. Wilcoxon Testi Kaliteyi Arttırma Sonuçları	75
Tablo 3.18. Wilcoxon Testi Temel Yeteneklere Odaklanma Sonuçları	76
Tablo 3.19. Wilcoxon Testi Maliyetleri Düşürme Sonuçları	76
Tablo 3.20. Wilcoxon Testi Uzmanlaşmadan Yararlanma Sonuçları	77
Tablo 3.21. Wilcoxon Testi Sermaye Tasarrufu Sonuçları	77
Tablo 3.22. Wilcoxon Testi Rekabet Üstünlüğü Sağlama Sonuçları	78
Tablo 3.23. Wilcoxon Testi Karlılığı Arttırma Sonuçları	78
Tablo 3.24. Wilcoxon Testi Sektördeki Uygulamaları İzleme Sonuçları	79
Tablo 3.25. Dış Kaynak Kullanımı Neticesinde Yararı Beklenenden Düşük Etkenler	79
Tablo 3.26. . Dış Kaynak Kullanımı Neticesinde Yararı Beklenenden Daha Yüksek Etkenler	80

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin belirlenmesidir. Çalışmada ayrıca otel işletmelerinin hangi faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımına gittikleri, dış kaynak kullanım oranları ve dış kaynak kullanımındaki hedefleri ile elde ettikleri sonuçlar sorgulanmaktadır. Bu bağlamda araştırmada kapsamında dış kaynak kullanımı, otel işletmeleri ve otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili alan yazını incelenmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmada hazırlanan soru formu Antalya ilinde faaliyet gösteren 57 adet 5 yıldızlı otel yöneticisine uygulanmıştır. Kullanılan soru formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, otel işletmelerinin hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gittiği, dış kaynak kullanım dereceleri ve otel işletmelerinin uyguladıkları dış kaynak kullanım stratejisinden memnuniyetleri sorgulanmaktadır. İkinci bölümde, otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten sebeplerin önem ve yarar derecelerinin tespit edilmesine yönelik sorular bulunmaktadır. Son bölümde ise otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı sonucunda karşılaştıkları sorunlar, işletmelerin faaliyete geçtiği yıl, yatak kapasitesi, türü, personel sayısı, kalite belgesi sahipliği ve her şey dahil sistemin uygulanma durumlarının sorgulandığı sorular yer almaktadır. Ayrıca son bölümde otel işletmelerinin dış kaynak kullanımının performansları üzerindeki etkisine yönelik bir soru bulunmaktadır.

Çalışmada toplanan verilerden elde edilen bulgulara göre otel işletmeleri en yüksek oranda su sporları, dükkanlar, kuaför, spa, promosyon ve reklam faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Temel faaliyetleri olan mutfak ve yönetim gibi faaliyetlerde ise dış kaynak kullanılmadığı görülmüştür. Otelleri dış kaynak kullanımına yönelten en önemli faktörler maliyetleri düşürmek, kaliteyi, karlılığı ve verimliliği arttırmaktır. Antalya ili bağlamında dış kaynak kullanımına yönelten uzmanlaşmadan yararlanma ve temel yeteneklere odaklanma dışındaki tüm faktörlerin otel işletmelerine, yöneticilerinin önem verdikleri derecede yarar sağlamadığı saptanmıştır. Bunun yanında yöneticiler dış kaynak kullanımının performansları üzerinde olumlu bir etki yarattığını belirtmektedirler.

Çalışmanın temel sınırlılığı örnekleme dahil edilen işletmelerin sadece Antalya ilinde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmasıdır. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili Türkiye'yi temsil edebilecek daha geniş çaplı yapılmış görgül araştırmalara ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

SUMMARY

The objective of this study is to determine the factors directing hotels to outsourcing. The study also questions the activities in which hotels use outsourcing, their outsourcing rates, and compares the targets and outcomes of outsourcing. Within this context, literature on outsourcing, hotels and outsourcing in hotels are analyzed.

The questionnaire used in the research has been applied to hotel managers of 57 five-star hotels operating in Antalya. The survey constitutes three parts. The first part questions the activities hotels use outsourcing, their degrees of outsourcing and satisfaction levels from outsourcing. In the second part, the questions are directed to determine the significance and benefits of the reasons causing outsourcing. Questions regarding the problems faced by the hotels using outsourcing and the questions asking the demographics of the hotels, like the year that the hotel started operation, bed capacity, number of personnel, quality certificates owned and application of all-inclusive system, constitute the last part of the survey. Furthermore, there is a question asking the effect of outsourcing on performance.

According to the results derived from the data gathered in the study, the hotels use outsourcing in watersports, shops, hairdresser, spa, promotion and advertising. On the other hand, it is seen that hotels do not use outsourcing in the main activities such as kitchen and management. The most important reasons that lead hotels to using outsourcing are found to be to decrease costs, to increase quality, profitability and effectiveness. It is seen that when Antalya is considered, the factors that lead to outsourcing, except for specialization and focusing on core competencies, do not provide benefit to the extent that managers attach importance to them. In addition, the managers stated that using outsourcing has positive effects on the performance of the hotel.

The limitation of the study is that it constitutes only the hotels operating in Antalya. It is ascertained that empirical studies covering a sample representing Turkey is required.

GİRİŞ

Son yıllarda tüketici isteklerinde görülen artış ve işletme faaliyetlerini gerçekleştirmenin daha karmaşık hale gelmesiyle işletmeler bu faaliyetleri tek başlarına yerine getirmenin daha zor olduğunu fark etmişlerdir. Araştırma- geliştirme ve benzeri çalışmaların maliyetleri çok yükseldiğinden, ayrıcalıklı bilgilere erişimin ve yeniliğin rekabet gücü açısından en önemli silah haline geldiği günümüz koşullarında işletmeler bu durumla başa çıkabilmek için örgütlenme düzeyinde çeşitlenmelere gitmiş, piyasa koşullarına uygun örgüt yapılarına ulaşmaya çalışmışlardır (Castells, 2005, s: 220). İşletmeler için yaygın olan eğilimlerden bir tanesi firmaların önceliklerini belirleyerek, bu konuda uzmanlaşmaya gitmeleridir. İşletmelerin dış kaynak kullanımına olan ilgilerinin giderek artması, sadece temel veya temele yakın faaliyetlerini gerçekleştirme istekleri ve bu faaliyetler dışındakileri başka işletmelere yaptırma isteği, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2003, 296). Bu konuda Prahalad ve Hamel'e (1990) göre dünya çapında çok az işletme beş ya da daha fazla temel yeteneğe sahip olacak, işletmeler kendi temel yeteneklerine odaklanarak sadeleşmek zorunda kalacaklardır.

Günümüzde işletmeler çoğu faaliyet ve gereksinimlerinin ortalama olarak %60'ını işletme dışındaki kaynaklardan sağlamaktadırlar. Faaliyet ve gereksinimlerini işletme dışı kaynaklardan sağlayan işletmeler aynı zamanda yaratılan katma değer yanında kendi karlılıklarını da artırmaktadırlar. Bugün işletmelerin büyük bir kısmı başka işletmelerle stratejik iş ilişkilerine dayanan çalışma ağları oluşturmaktadır (Kotler, 2000, 20). Artık işletmeler sürekli çalıştıkları tedarikçileri ile birer ortak haline gelmişlerdir. Dış kaynak kullanımı her sektörde uygulanır hale gelmiş, bu nedenle sadece uygulamacıların değil akademisyenlerin de konuya gösterdikleri ilgi artmıştır.

Bu çalışma hizmet sektörü kapsamında yer alan otel işletmelerinde dış kaynak kullanımıyla ilgili açıklayıcı bilgiler edinmeyi amaçlamaktadır. Son 20 yılda hızla gelişen turizm endüstrisinde otel işletmelerinin sayısının da büyük oranda arttığı gözlemlenmektedir. Her sektörde olduğu gibi, otel işletmeleri de çok hızlı şekilde değişen ekonomik ve teknolojik koşullardan etkilenmiştir. Sektörde yaşanan değişiklikler otel işletmelerinin uygulamalarına yansımıştır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin belirlenmesidir. Çalışmada ayrıca otel işletmelerinin hangi faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımına gittikleri, dış kaynak kullanım oranları ve dış kaynak kullanımındaki hedefleri ile elde ettikleri sonuçlar sorgulanacaktır. Otel işletmelerinin bazı

faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmesine karşın alan yazınında bu konu üzerine yapılmış çalışma sayısı az olup, Türkiye’de otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörleri inceleyen görgül çalışmalara rastlanmamaktadır.

Tez çalışmasında üzerinde durulacak temel konular, dış kaynak kullanımı, otel işletmeleri ve otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı olacaktır. Tez çalışması, kapsamı bakımından alan yazın taraması ve görgül kısım olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışma üç bölümde yazılmıştır. Birinci ve ikinci bölümde konuyla ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş, üçüncü bölümde ise yapılan görgül çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Tezin birinci bölümünde çalışmada kullanılan temel kavramlar açıklanmıştır. Öncelikle dış kaynak kullanımı ile ilgili alan yazınının incelenmesi ile dış kaynak kullanımının tanımlanması, zaman içinde gelişmesi ve olgunlaşmasına yer verilmektedir. Daha sonra alan yazınında işletmelerde dış kaynak kullanımını açıklayan kuramlardan bahsedilmekte, dış kaynak kullanımına yönelik yaklaşımların karşılaştırması yapılmaktadır. Dış kaynak kullanımının uygulama düzeyinde işletmelere sunduğu bir çok fayda mevcuttur. İşletmelerin bu stratejiyi kullanırken elde ettikleri faydaların yanında yapılan yanlış uygulamalar sonucu veya dış kaynak kullanım sürecini doğru yönetememekten ileri gelen bazı sorunlar da görülmektedir. Bu nedenle birinci bölümde dış kaynak kullanımının faydaları, sakıncaları ve ideal bir dış kaynak kullanımının karar süreci anlatılmaktadır. Bu bölümün sonunda dış kaynak kullanımının günümüz itibariyle yaygınlık düzeyi hakkında bilgi verilmektedir.

İkinci bölümde turizm sektörünün yapısı, otel işletmeleri ve otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı konuları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın odak noktası olan otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının daha iyi anlaşılması için ilk olarak otel işletmelerinin de içinde buldukları turizm sektörünün yapısı incelenmektedir. Araştırmanın analiz birimi olan otel işletmeleri ve özellikleri bu bölümde anlatılmaktadır. Çalışmanın temel sorunsalı otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin belirlenmesidir. İkinci bölümde son olarak otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili çalışmalara değinilmektedir. Yerli ve yabancı alan yazınında bu konuda yapılmış çalışma sayısı azdır. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılmış çalışmalar ve bu çalışmaların doğrultusunda otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten sebepler bu bölümde yer almaktadır.

Çalışmanın araştırma kısmını oluşturan üçüncü bölümünde otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörler ile bu faktörlerin otel işletmeleri için önem derecesinin belirlenmesi, faktörlerin dış kaynak kullanımı sonucu otel işletmelerine sağladıkları yararların incelenmesi ve önem dereceleri ile sağladıkları yararlar arasındaki farkın belirlenmesi, dış kaynak kullanımının otel işletmelerinin genel performansına etkisi, dış kaynak kullanımına gidilen faaliyetler, otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı sonucu yaşadıkları sorunlar gibi temel meselelere değinilmektedir. Bu bağlamda yapılan saha araştırmasında kullanılmak üzere araştırmacı tarafından alan yazınından ve yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler ile uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda Antalya ilinde faaliyet gösteren otellere yönelik bir soru formu hazırlanmış, Antalya ilinde faaliyet gösteren araştırmanın örneklemini oluşturan 57 adet 5 yıldızlı otel işletmesine uygulanmıştır. Saha araştırması sonucunda toplanan verilerle yapılan analizler sonucu Antalya ili yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörler, otel işletmelerinin dış kaynak kullanım alışkanlıkları, dış kaynak kullanımının oteller üzerindeki etkileri hakkında bilgiler edinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Dış Kaynak Kullanımı

1.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Günümüzde tüm sektörlerde artan rekabet ve gelişme hızına paralel olarak, işletmelerin artan müşteri talep ve beklentilerini karşılama ve bunun sonucunda da onların memnuniyetlerini sağlama çabalarındaki yeni arayışları, işletmeleri gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, yeni yönetim stratejilerine yöneltmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma günümüzde yöneticilerin rekabet ortamında başarı için uyguladıkları çağdaş bir yönetim aracıdır. Dış kaynak kullanımını çoğu yazar, yüksek iletişim teknolojilerinin de yardımıyla esneklik, hız, ve verimlilik anlamında zorlayıcı koşullar altında işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratabilmek için gerekli olan ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşılayan oldukça popüler bir yönetim yaklaşımı olarak görmekte, bu durumun gelecek yıllarda da devam edeceği öne sürülmektedir (Rodriguez ve Robaina, 2006, 49; Brown ve Wilson, 2005, 2; Öztürk ve Konuralp, 2002, 128; Carey vd, 2006, 11-13).

Her sektörden işletmeler temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini dışardan tedarik etmeye başlayarak, kendilerine dış kaynak kullanım ağları oluşturmuşlardır. Hatta öyle ki, bundan sonraki tartışma konusu firmaların öz yetenekleri arasında hala dış kaynak kullanımına gidebilecekleri yer olup olmadığı sorusudur. Dış kaynak kullanımı ile temel yetenekler arasında önemli bir bağ vardır (Coşkun, 2002, 198; Campbell ve Luchs içinde Doz, 2002, 59 – 69).

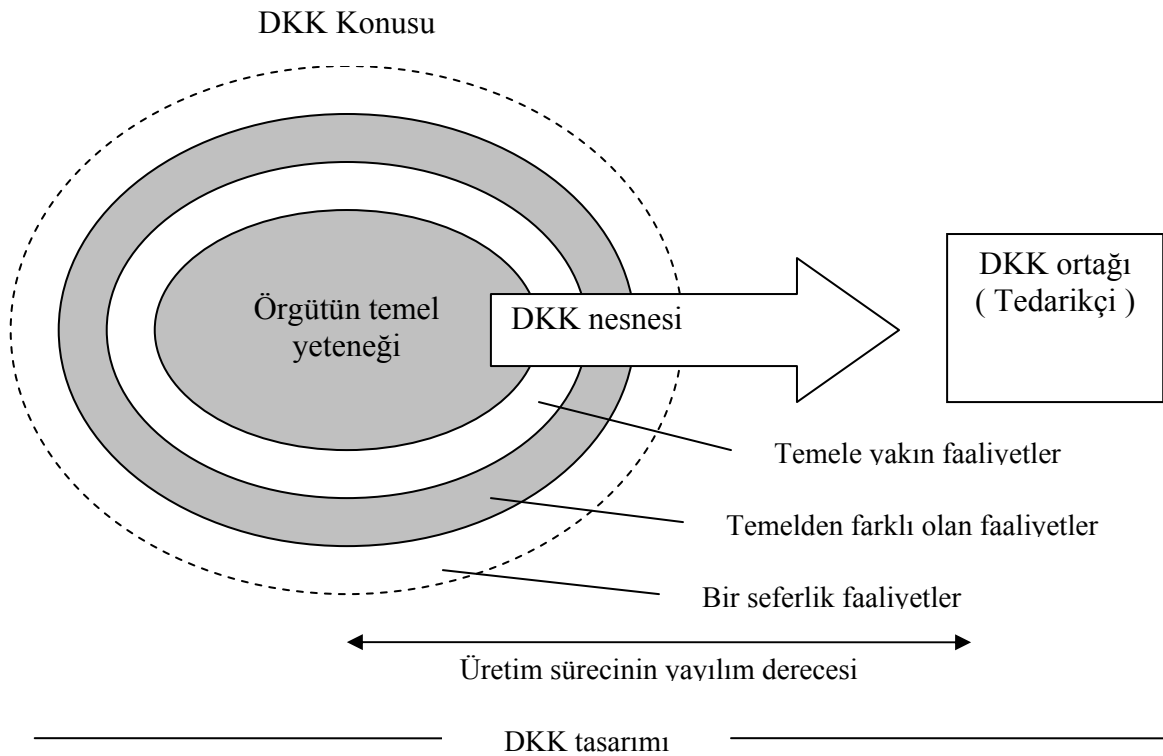
Dış kaynak kullanımı ile ilgili alan yazını incelendiğinde, bu konuda yapılmış bir çok görgül çalışmanın olduğu ve bir çok yazar tarafından çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Yapılan tanımların bir çoğu bazı noktalarda kesişse de, genel olarak kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan tanımların, bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların ve dış kaynak kullanım alanlarının zamanla değişmesine paralel olarak geliştiğini söylemek mümkündür. Aşağıdaki Tablo 1.1’de alan yazınında bu konuyla ilgili belli başlı yazarların (yerli ve yabancı) dış kaynak kullanımı ile ilgili yaptığı tanımlar yıllar itibariyle verilmiştir.

Tablo 1.1. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Tanımlar

Yazar	Tanım
Harrigan (1985)	İşletmenin ürünlerini veya hizmetlerini üretebilmesi için gerekli olan ürün veya hizmetlerin üretilmesi veya satın alınması (make or buy) kararıdır.
Loh ve Venkatraman (1992)	Tedarikçinin fiziksel veya insanla ilgili olan genel veya özel argümanların kullanımı için işletmeye gerekli iletişim teknolojilerini sağlamasıdır.
Gilley ve Rasheed (2000)	Dış kaynak kullanımı genel bir karar niteliğinde olmayıp tüm işletmeyi dalga dalga etkileyecek (ripple efect) bir karardır. İşletmenin bir faaliyeti içsel olarak gerçekleştirebilecek finansal ve yönetsel yeteneği olsa bile bu faaliyeti dışarıdan karşılaması durumudur. Yani faaliyetin içerden mi yoksa dışarıdan mı tedarik edileceği karardır.
Coşkun (2002)	İşletmenin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin ya da yeterli kapasite ve olanaklara sahip olduğu için isterse gerçekleştirebileceği faaliyetlerin bir kısmını başka bir işletmeye devretmesidir.
Öztürk ve Sezgili (2002)	İşletmenin içsel olarak elde ettiği hizmet ya da süreçleri sağlayan bir veya daha fazla tedarikçi arasındaki sözleşmeye dayanan uzlaşmadır.
Quelin ve Duhamel (2003)	Daha önceden dahili olarak üretilen / yönetilen operasyonel süreçlerin uzun süreli bir sözleşme yapılarak harici bir tedarikçiden transfer edilmesidir.
Budak ve Budak (2004)	Bir işletmenin yapması gerekli olan tüm işleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka firmalara bırakması, organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış firmalara yaptırmasıdır.
Greaver (2005)	Organizasyon için sürekliliği olan bir takım faaliyetlerin uygulanması ve kararların alınması hakkının önceden belirlenmiş ileri düzeyde bir sözleşme ile dış tedarikçilere devredilmesidir. Yaygın olarak görülen ise organizasyonların üretim için gerekli olan donanım kaynaklarının sağlanmasının dış tedarikçiye devredilmesi şeklindedir. Karar hakkı ise dış tedarikçiye faaliyetlerin gerçekleşmesinde gerekli olabilecek bazı özel durumlar için verilmektedir.
Power (2006)	Dış kaynak kullanımı organizasyonun belirli bir işini harici olarak transfer etmesidir. Yani dış kaynak kullanımı kararı bir organizasyon için herhangi bir faaliyetini üretme veya satın alma kararıdır.
Rodriquez ve Robaina (2006)	Dış kaynak kullanımı önceden belirlenmiş stratejik olmayan faaliyetler veya iş süreçleri için gerekli olan ürün imalatlarını veya sağlanan hizmetleri, ilgili iş süreçlerinde veya faaliyetlerinde rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla, anlaşmalar veya sözleşme aracılığı ile bu konuda yüksek kapasiteli firmalara yaptırılması yönünde alınan stratejik bir karardır.

Dış kaynak tanımları incelendiğinde, dış kaynak kullanımının stratejik bir karar olarak görüldüğü, işletmenin faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirebileceği halde dışarıdan tedarik ettiği durumlarda dış kaynak kullanımından söz edildiği, genellikle bir sözleşmeyle sürdürülen daimi bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Dış kaynak kullanımında önemli olan bir diğer nokta, dış kaynak kullananın tedarik ettiği faaliyetle ilgili kararları tedarik ettiği firmaya bırakmasıdır. Dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetler temel yetenekler dışındaki faaliyetlerdir.

Anglosakson alan yazınında “outsourcing”, “co – sourcing” veya “contracting – out” olarak geçen dış kaynak kullanımı kavramı yerine, özellikle kavramın akademik düzeyde tam olarak olgunlaşmadığı 1970 - 1980 dönemlerinde, “outside sourcing” teriminin de kullanıldığı olmuştur. En yaygın kullanım şekli ise “outsourcing” terimidir. Dış kaynak kullanım terimi önceleri sadece bilişim teknolojileri için kullanılmış, daha sonraları işletmelerin tüm faaliyetleri için de kullanılır hale gelmiştir (Rodriguez ve Robaina, 2006, 49; Rodriguez ve Padilla, 2005, 35). Arnold (2000) dış kaynak kullanımını, işlem maliyetleri ekonomileri ve temel yetenekler bağlamının bileşimi olarak ele aldığı çalışmada dış kaynak kullanım sürecini genel bir modelle tarif etmiştir (Bkz. Şekil 1.1).



Şekil 1.1. Dış Kaynak Kullanımı Genel Modeli

Kaynak : Arnold, 2000, 24

Arnold'a (2000) göre, stratejik yönetim bakış açısıyla, örgütlerin değer yaratma faaliyetleri sadece örgüt içinden değil, dış kaynak kullanımı gibi yöntemlerle örgüt dışından da sağlanabilmektedir. Genel dış kaynak kullanımı modelinde, dört temel öge bulunmaktadır. Bunlar dış kaynak kullanımının konusu, dış kaynak kullanımının nesnesi, dış kaynak kullanım ortağı ve dış kaynak kullanımının tasarımıdır. Dış kaynak kullanımının konusu dış kaynak kullanımını planlayan (ya da planlamayan) ekonomik kurumdur. Dış kaynak kullanımının nesnesi, dışarıdan sağlanabilecek faaliyetler veya faaliyet sonuçlarıdır. Bu faaliyetler işletmenin en temel yeteneği ile tek seferlik gerçekleştirilecek faaliyetleri arasında bir dereceye sahip olabilir. Dış kaynak kullanımı ortağı ise, bu faaliyetleri işletme adına gerçekleştirebilmeye aday diğer işletmelerdir. Dış kaynak kullanımı tasarımı, stratejik bir karar olan dış kaynak kullanımı sürecinin önceden planlanmasıdır (Arnold, 2000, 24). Dış kaynak kullanımını işletmelerin faaliyetlerini dışarı verme süreci olarak tanımlayan Arnold, bu modelle genel olarak dış kaynak uygulamalarının mantığını anlatmıştır.

1.1.2. Gelişimi ve Olgunlaşması

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi incelendiğinde tam olarak hangi tarih aralığında uygulanmaya başlandığına dair yazarlar arasında bir fikir birliği bulunmadığı, yazarların genelde konuyu kendi ülkelerindeki gelişim boyutuyla ele aldıkları görülmektedir. Dış kaynak kullanımına uygulama alanı olarak bakıldığında, geçmişinin yiyecek, araç ve gereç üretimi ve satışının başladığı tarihe kadar dayandığı söylenebilir (Özdoğan, 2006, 7). Eski Roma döneminde Romalıların vergi toplama işlemlerini dış kaynak kullanarak başka bir kuruluşa yaptırdıkları bilinmektedir. 18. ve 19. yüzyıllarda İngiliz Hükümeti'nin bir sözleşme aracılığı ile devlet kurumu dışındaki özel işletmelere cezaevlerinin yönetilmesi, sokak lambalarının aydınlatılıp bakımlarının yapılması, vergilerin toplanması, endüstriyel ve normal çöplerin toplanması, yol bakımı gibi bazı faaliyetleri devrettiği bilinmektedir (Kakabadse ve Kakabadse, 2002, 189; Kakabadse ve Kakabadse, 2005, 183).

Modern anlamda dış kaynak kullanımının yaygınlaşması ise 1970'li yılları bulmaktadır. 1970'li yıllarda başlayan, 1980'lerin başlarında devam eden genel ekonomik durgunluk, firmaların performanslarındaki sürekli düşüş bu dönemlerde işletmeleri zor durumda bırakarak stratejilerini gözden geçirmeye zorlamıştır. İşletmeler işlevlerini sadeleştirip kendileri için önemli ve değerli olanlara odaklanmaya başlamışlardır. Bu dönemin etkili yönetim yazarlarından Peters ve Waterman temel yeteneklere odaklanmayı doğru bir strateji olarak yorumlamış, uygulamacılara çözüm önerisi olarak sunmuşlardır (Lonsdale ve Cox,

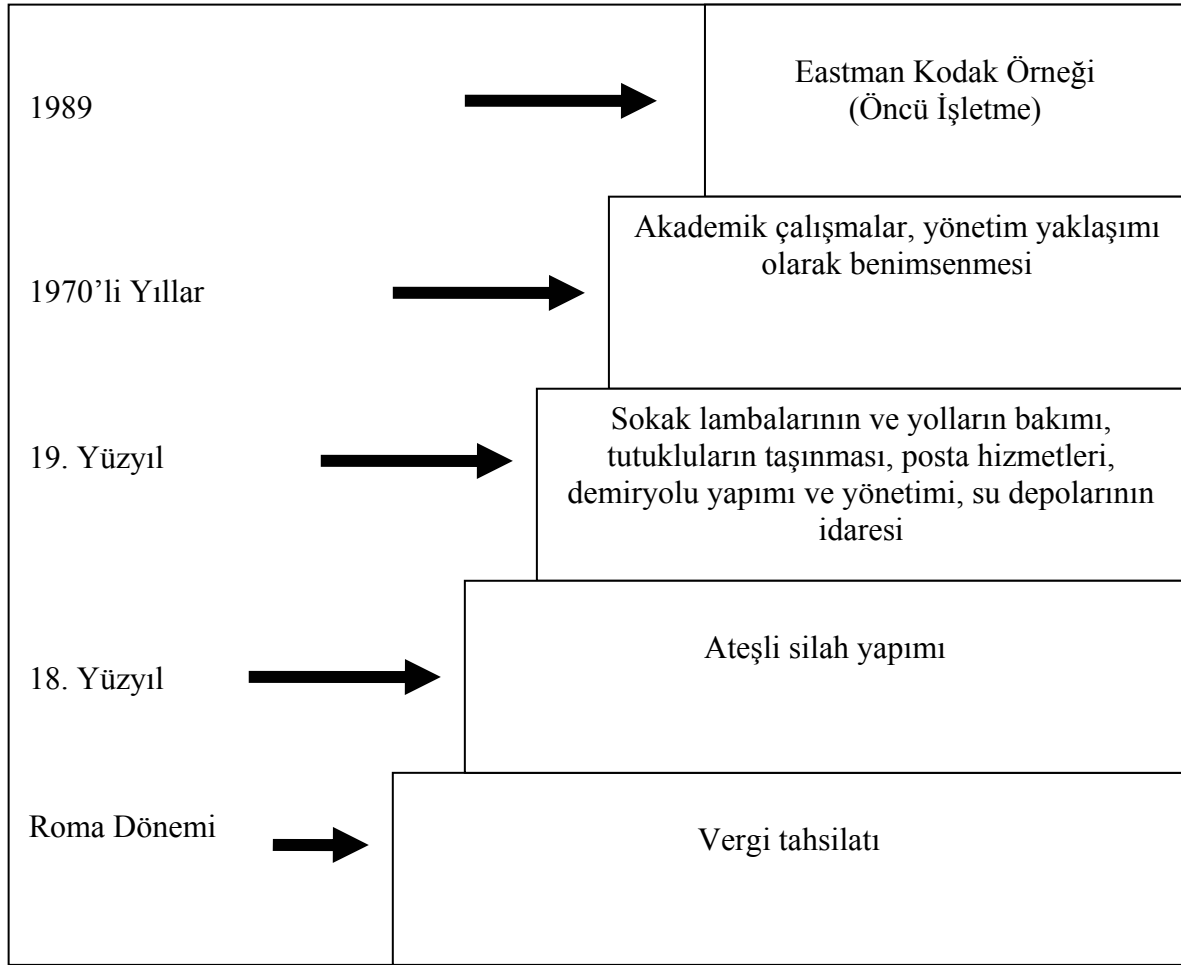
2000, 445). Temel yeteneklere odaklanma stratejisi önem kazanmış, işletmeler arasında yaygın bir şekilde rekabet üstünlüğü yaratabilmek için uygulanır hale gelmiştir. Tüm bunlarla paralel olarak, işletmeler temel yeteneklerine odaklanabilmek için dış kaynak kullanmaya yönelmişlerdir.

1980'lerin ilk dönemlerinde küreselleşmenin de etkisiyle daha da yaygınlaşan dış kaynak kullanımı 1980'lerin ortalarında ve 1990'ların başında iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte işletmelerin temel stratejilerinden biri haline gelmiştir (Kakabadse ve Kakabadse, 2005, 184). 1980'lerin ortalarında ilk olarak Kodak ve daha sonra IBM gibi firmalar çağdaş anlamda dış kaynak kullanımını gerçekleştirmeye başlayan öncü firmalar olmuş, bu durum sonucunda piyasadaki karlılıklarını artırarak rekabet üstünlüğü kazanmaya başlamışlardır (Kakabadse ve Kakabadse, 2003, 61). Dış kaynak kullanımının yaygınlaştığı bu dönemlerde özellikle alt yapı ve iletişim teknolojileri gibi özgül konular dış kaynak kullanımında ön plana çıkmıştır.

1990'lı yılların ortalarında ise artık tüm işletmeler kendileri için stratejik olmayan birimleri içlerinde barındırmanın çok gerekli olmadığını, işletme için maliyet avantajı yaratmak koşulu ile bu fonksiyonları dışardan tedarik etmek gerektiği düşüncesini benimsemeye başlamışlardır. İlerleyen yıllarda işletmeler artık stratejik önem arz etmeyen tüm fonksiyonlarını dışardan tedarik eder duruma gelmişlerdir. Yüksek iletişim ve ulaşım teknolojileri sayesinde işletmeler üretim süreçlerinde gerekli olan tüm ürün ve hizmetleri üretmek yerine bu hizmeti, faaliyetlerini sürdürdükleri ülke dışındaki diğer ülkelerden tedarik edebilme şansını yakalamışlardır.

Günümüzde ise (Kotler, 2000, 20) işletmeler çoğu faaliyet ve gereksinimlerinin ortalama olarak %60'ını işletme dışındaki kaynaklardan sağlamaktadırlar. Faaliyet ve gereksinimlerini işletme dışı kaynaklardan sağlayan işletmeler yaratılan katma değer yanında kendi karlılıklarını da artırmaktadırlar. Bugün işletmelerin büyük bir kısmı başka işletmelerle stratejik ortaklıklara dayanan çalışma ağları oluşturmaktadır.

Aşağıdaki Şekil 1.2.'de dış kaynak kullanımının uygulama alanı olarak gelişimi kronolojik bir sırayla verilmiştir.



Şekil 1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Kaynak : Özdoğan, 2006, s. 9

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

Araştırmacılar dış kaynak kullanımını açıklama konusunda en baskın kuram olarak işlem maliyeti kuramından (transaction cost theory) faydalanmışlardır. Dış kaynak kullanım kararlarını işlem maliyeti kuramı ile açıklayan ve bunları önemli görgül çalışmalarla destekleyen bir çok yazar olmuştur. Bu çalışmaların hepsi ekonomik kökenli yaklaşımları dikkate almış ve dış kaynak kullanım kararlarında davranış boyutunu göz ardı etmişlerdir.

Günümüz itibari ile alan yazınında son 10 yılda yapılan çalışmalarda davranış boyutunun da incelenmeye başlandığı görülmektedir. Bunun dışında alan yazınında dış kaynak kullanımı kararlarını açıklamada başvurulan yeni bir yaklaşım daha ortaya çıkmıştır. Bu da kaynak–temelli (resource based) yaklaşımdır (Rodriguez ve Robaina, 2006, 49-50). Çalışmanın bir sonraki bölümünde dış kaynak kullanımını açıklayan yaklaşımlardan bahsedilerek dış kaynak kullanımı üzerine yapılan akademik çalışmaların bu yaklaşımlardan hangi ölçüde yararlandığından bahsedilecektir.

1.2. Dış Kaynak Kullanımını Açıklayan Yaklaşımlar

1.2.1. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (Resource - Based View)

Kaynaklara dayalı yaklaşım işletmelerin örgütsel yapıları ve örgüt yönetimi (birleşmeler, satın almalar, stratejik işbirlikleri vs...) ile ilgili çalışmalara kuramsal alt yapı oluşturan yaklaşımlardan birisidir. Kaynaklara dayalı yaklaşım tüm işletmeler için uygulanabilir, genelleştirici ve açıklayıcı bir yaklaşım olmuştur (Turan, 2007, 147-148). Kaynaklara dayalı yaklaşımın (resource based theory) temelleri, Robinson'un (1933) mükemmel olmayan rekabet teorisi, Chamberlin'in (1933) tekeli rekabet teorisi ve Penrose'un (1959) firma büyüme teorisi ile atılmıştır. Kuramın gelişmesinde ve stratejik yönetim alan yazınındaki bilinen yaygın anlamıyla kullanılmasında esas katkıyı 1984 yılında Wernerfelt'in çalışmasındaki bir görüş sağlamıştır. Bu çalışma, genelde Porter'ın 1980 yılında geliştirdiği stratejik yönetim yazınında oldukça popüler olan konumlandırma yaklaşımı ile karşılaştırılmıştır.

Wernerfelt'in bu çalışmasından birkaç yıl önce, Porter pozisyonlara dayalı akımın esas başlangıcını oluşturan 1980'de yayımlanan eserinde, pazarın yapısı ve rekabet şartları üzerinde durmuş ve analizlerde rekabet stratejilerini ön plana çıkarmıştır. Porter oluşturduğu 5 güç faktörü modeli ile pazarda olabilecek değişiklikler ve bu değişikliklerden rakiplerden önce faydalanma yöntemleri üzerinde durmuştur. Porter'ın öncülüğünü ettiği bu akımın aldığı önemli eleştirilerden birisi endüstri yapısına fazla vurgu yapması olmuştur (Sarvan vd., 2003, 81-82). Wernerfelt ise yaptığı çalışmada temel olarak kaynaklarla karlılık arasında ilişki kurarak ve kaynakların konumlarını yöneterek, örgütlerin kaynaklarının konumlarını analiz edebilmeyi ve bu konumlara göre stratejik bir takım seçenekler sunabilmeyi hedeflemiştir (Wernerfelt, 1984, 171). Wernerfelt bu çalışmasında Porter'ın 1980 yılındaki çalışmasıyla geliştirdiği konumlandırma (pozisyon) yaklaşımı gibi analiz birimi olarak endüstri yapısını

değil, örgütlerin kaynak ve yeteneklerini ele almıştır. Wernerfelt'in bu yeni yaklaşımı her ne kadar 1990'larda Prahalad ve Hamel, Grant, Rumelt gibi önemli yazarlar tarafından Porter'ın konumlandırma okuluna bir alternatif gibi kabul edilip sunulsa da, temelde bu çalışma konumlandırma okulunu tamamlar nitelikte olmuştur. Daha sonra yapılan kaynaklara dayalı çalışmaların ortak tezi, örgütlerin elde etmek istedikleri rekabet üstünlüğünün, endüstri yapısından değil, örgütlerin kendi sahip oldukları, elde edilmesi ve taklit edilmesi zor, bilgi, kaynak ve yeteneklerden oluştuğu varsayımı olmuştur. Bu yönüyle kaynaklara dayalı yaklaşım konumlandırma yaklaşımına göre daha mikro düzeydedir (Barca, 2002, 35). Güncel stratejik yönetim alan yazınında kaynaklara dayalı yaklaşım, hem uygulamacılar hem de araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılan ve baskın olan yaklaşımlardan birisi olarak kabul edilmektedir (Newbert, 2007, 121). Aşağıdaki Tablo 1.2.'de kaynaklara dayalı yaklaşımın kuramsal olarak gelişimini sağlayan temel çalışmalar yer almaktadır.

Tablo 1.2. Kaynak Temelli Yaklaşımın Altyapısı ve Gelişmesi

<p>Kuramsal Temelleri</p> <p>Mükemmel Olmayan Rekabet Kuramı (Robinson, 1933) Endüstriler ne mükemmel bir tekel, ne de mükemmel bir serbest piyasa şartları altında rekabet etmektedirler. Neo-Klasik İktisat Teorisi'nin bir kritiği olarak her firmanın bazı tekel güçleri olduğunu savunmaktadır.</p> <p>Tekelci Rekabet Kuramı (Chamberlin, 1933) Tekelci Rekabet (serbest giriş olmadığı durumda) ve Tam Rekabet (ürün farklılaştırmaya izin verildiği durumlarda) Teorilerini birleştiren bir teoridir. Tedarikçilerin fiyat üzerinde bazı güçleri olduğunu savunur.</p> <p>Firma Büyümesi Kuramı (Penrose, 1959) Kaynakların toplanması ve diğer dış etkilerden ayrılmasındaki hız firmaların bünyesinde temel ve anahtar faktördür. Firmaların kaynaklarının etkin kullanılması yine firma bünyesinde önemli etkenlerdendir. Firmalar verimlilik ve etkinliği arttırmak için sürekli yeni yollar ararlar. Yeni bilgi firma kaynaklarının kullanılması ve kaynakların tekrar oluşturulması için yeni yollar önerir.</p>
<p>Kuramın Gelişmesi</p> <p>Firma Kaynak Temelli Yaklaşım (Wernerfelt, 1984) Kaynaklar firmaların zayıf ve kuvvetli yönlerini ortaya koyan unsurlardır. Kaynakların durum engelleri, kopyalama engelleri firmalara normalin üstünde bir kar sağlama imkanı verir. Firma stratejileri yeni kaynakların bulunması ve yeni kaynakların geliştirilmesi sürecinde bazı fikirler ortaya koyar.</p> <p>Kaynak Farklılaştırması ve Normal Performansın Üzerinde Faaliyet (Barney, 1986) Kaynak faktörleri farklılaşabilir ve parasal değerlerinin stratejik faktör pazar payları ile değerlendirilmesi önemlidir. İzolasyon mekanizmaları ile homojen kaynaklara sahip firmalar rakiplerinden farklılaşır ve kaynaklarının kopyalanması güçleşir.</p> <p>Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Kaynakların Belirlenmesi Kaynakların sürekli bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için değerli olması, az bulunur olması, kopyalanmaması ve yerine başka kaynağın ikame edilememesi gerekir. Endüstride verimliliğin farklı tanımlanması, firmanın kültürü, girişimcilik yeteneği, insan kaynakları ve bilgi teknolojileri rekabetçi üstünlük için önemlidir.</p>

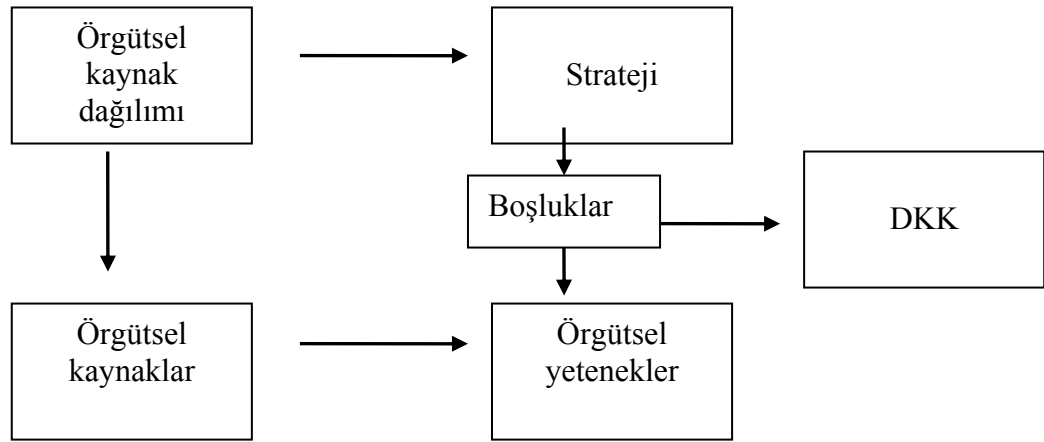
Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre (Barca, 2002, 36 – 37) örgütlerin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerle karlılık dereceleri doğru orantılıdır. Örgütlerin tüm kaynakları ve yetenekleri rekabet üstünlüğü sağlamak bakımından eşit derecede öneme sahip değildir. Sınırlı sayıda yetenek ve kaynak uzun dönemde rekabet üstünlüğü yaratmaktadır. Dolayısıyla stratejik öneme sahip olan ve olmayan kaynakları ayırmak gerekir. Örgütleri rakiplerinden üstün kılan kaynakları, temel yetenekleri ile ilgilidir.

Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütlerin dış kaynaklardan yararlanma olgusunu açıklarken büyük oranda kaynaklara dayalı yaklaşım teorisinden faydalanmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşımın açıkladığı olgulardan birisi örgütlerin gerektiğinde faaliyetlerini sözleşmeler aracılığıyla dışarıdan başka bir örgüte yaptırabilmesidir. Örgütlerin dış kaynak kullanım ağlarına girmeden önce verdikleri “yap veya satın al” kararlarını kaynaklara dayalı yaklaşımın oluşturduğu bu genel kuramsal çerçeve çok iyi izah etmektedir, çünkü bu yaklaşıma göre örgütler sadece az bulunur, kopyalanamaz ve benzersiz kaynakları ölçüsünde rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Bunların dışındaki faaliyetler örgüte sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratmamaktadır. Aynı kuramsal çerçeve örgütlerin rekabet üstünlüklerini temel yetenekleri ile bağdaştırdığı için temel yetenekler dışındaki diğer faaliyetlerin dışarıdan temin edilmesini de açıklamaktadır (Rodriguez ve Robaina, 2006, 52-53). Dış kaynak kullanımı kararı stratejik bir karar olmakla birlikte, temelde örgütün kaynak ve kapasitesi ile ilgili bir karardır. Bu nedenle kaynaklara dayalı yaklaşımın sunduğu analitik çerçeve dış kaynaklardan yararlanma stratejisini açıklamaktadır.

Cheon ve diğerlerinin (1995, 212) iletişim teknolojilerinde dış kaynaklardan yararlanılması ile ilgili çalışmalarında, dış kaynak kullanımını tamamen iletişim teknolojileri kaynaklarına dayalı bir işlev olarak ifade ettikleri görülmektedir. Aynı çalışmada dış kaynak kullanımını kaynaklara dayalı bakış açısıyla modellenmiştir. Bu çalışma, dış kaynak kullanımını kaynak temelli bakış açısı dışında farklı bakış açılarından da açıklamakta ve dış kaynak kullanımının kurumsal temellerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Tezin bu bölümünde Cheon ve diğerlerinin ilgili makalesindeki formüller genelleştirilerek uyarlanmış ve dış kaynak kullanımını açıklayan kuramlar aktarılmaya çalışılmıştır. Kaynaklara dayalı yaklaşımın dış kaynak kullanımı için uyarlanmış halini yansıtan formül ve şekil aşağıda sunulmuştur.

$$DKK = f(\text{örgüt kapasitesindeki boşluklar})$$

$$\text{Boşluklar} = f(\text{kaynak niteliği, kaynak dağıtımı})$$



Şekil 1.3. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Bakış Açısıyla Dış Kaynak Kullanımı

Kaynak : Cheon vd, 1995, s. 212

Cheon ve diğerlerinin yaptığı ve alan yazınında dış kaynakla ilgili olarak yazılmış en önemli makalelerden biri olan bu çalışmadan uyarlanan formül ve şekilden anlaşılacağı üzere, dış kaynak kullanımı tamamen kapasitenin ve kaynakların stratejiler doğrultusunda tahsis edilmesiyle ilgilidir. Dış kaynak kullanılıp kullanılmayacağı işletmenin kaynaklarını yönetme konusunda alacağı stratejik karara bağlıdır.

Cheon ve diğerlerinin yaptıkları bu çalışma dışında, Rodriguez ve Robaina (2006) alan yazınında kaynaklara dayalı bakış açısıyla yapılmış ve stratejik yönetim yazınına temel oluşturmuş belli başlı çalışmaları, makalelerinde kendi arasında iki ana gruba ayırmışlardır. Birinci grupta (Argyres, 1996; Aubert vd 2004; Klaas vd 2001; Leiblein ve Miller, 2003; Quinn ve Hilmer, 1994) işletmelerin dış kaynak kullanım dereceleri ile dış kaynak kullanım derecelerini etkileyen değişkenler olarak kaynağın (resources) tipi, çevre, stratejik yönelim ve tedarikçilerin kapasiteleri incelenmiştir. İkinci grupta ise (Gilley ve Rasheed, 2000; Klaas vd, 2003; Murray vd, 1995; Poppo ve Zenger, 1998; Teng vd, 1995) işletmelere özgü varlıklarla (specific assets) dış kaynak kullanımı ve işletmenin veya faaliyetin performansı arasındaki ilişki incelenmiştir (Rodriguez ve Robaina, 2006, 56-60).

Sonuç olarak kaynaklara dayalı bakış açısıyla, kaynaklar, yetenekler, karlılık ve stratejilerin doğru belirlenmesi arasında bir ilişki vardır. İşletmelerin taklit edilemez, az bulunur, transfer edilemez temel yetenekleri işletmelerin en önemli mücevherleridir (crown jewels). Bu nedenle işletmeler için en doğru strateji, bu en değerli mücevherlerini en etkili şekilde kullanmaya dayalı olan stratejilerdir (Grant, 2001, 129). Dış kaynak kullanımı stratejisi, temel yeteneklere odaklanmayı sağlayan en etkili yollardan birisi olarak kaynaklara dayalı yaklaşımın oluşturduğu kuramsal çerçeveyi tamamlamaktadır.

1.2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak bağımlılığı kuramı, 1970'lerin ikinci yarısında, kendinden önce yönetim alan yazınına hakim olan koşul bağımlılıktan sonra, örgütlerin dışsal kaynak alışverişlerine vurgu yaparak ortaya çıkmıştır (Üsdiken ve Leblebici, 2001, 382). Kaynak bağımlılığı durumsalcı düşüncelerden farklı olarak iki temel iddiayı ortaya atmaktadır. Bunlardan ilki, örgütlerin neler yaptıklarının sadece kendi amaçlarıyla ve yöneticileriyle değil, çevrenin yarattığı baskılarla ve kısıtlarla ilgili olduğudur. Örgütler bu dış baskılara uyum göstermekle kalmayıp aynı zamanda çevreyle ilişkilerini olabildiğince kendi çıkarları doğrultusunda yönetmeye çalışmaktadırlar. İkinci temel iddia ise, örgütlerin kendi bünyeleri içinde de gücün önemli olduğunu ve bu nedenle karar alma süreçlerinin örgütler için siyasi bir nitelik taşıdığıdır.

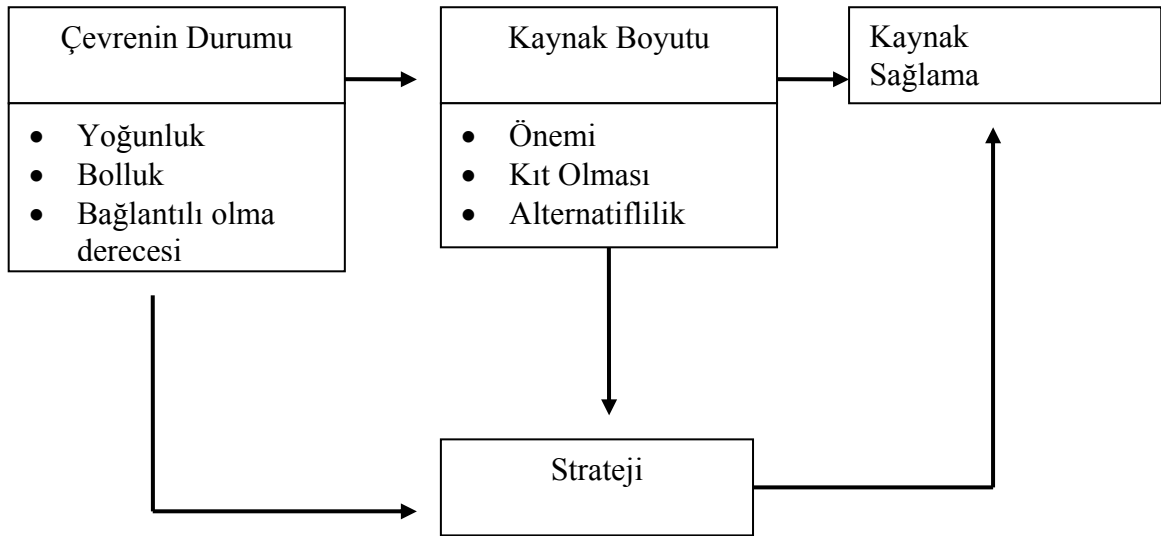
Örgütlerin anahtar konumunda olan kaynakları çoğu zaman başka örgütlerden elde etmesi gerekmektedir. Bu nedenle, örgütler bu kaynaklara ulaşmanın yollarını bulmak zorundadır. Piyasadaki bir ya da birkaç örgüt önemli bir kaynağa sahipse, diğer örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için bu kaynağa ihtiyaç duyacak ve bu nedenle bu kaynağa sahip olan örgüte bağımlı hale gelecek, bu bağımlılık bir güç ilişkisine neden olacaktır (Üsdiken, 2007, 79). Kaynak bağımlılığı yaklaşımı bağlamında, stratejik yönetim, örgütlerin çevreyle olan ilişkilerini belirli hale getirmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için kritik kaynaklara ulaşma konusunda stratejiler geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir (Cheon vd, 1995, 212). Bu örgütlerin her biri için yaşamlarını sürdürmelerinde kullanacakları girdinin çeşitliliği, önemi ve bulunabilirliği farklıdır. Örgütler esas olarak temel fonksiyonlarını yerine getirmek isterler ve özellikle kritik nitelikteki girdilerin temininde belirsizlikten kaçınmak isterler. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak için ise çeşitli stratejiler uygularlar. Dikey büyüme (Coşkun, 2002, 203), birleşme, işbirlikleri, konsorsiyumlar ve dış kaynak kullanımı bu yollardan başlıcalarıdır. Dış kaynak kullanımı örgütler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve

belirsizlikten arındırılmış şekilde temin edilmesini sağlayan önemli yönetsel araçlardan sayılabilir.

Ulrich ve Barney (1984) kaynak bağımlılığı yaklaşımı bakış açısıyla örgütlerin başarılı ve etkili olabilmelerini, çevrelerindeki sınırlı olan kaynakları ele geçirebilmeleriyle bağdaştırmıştır. Yani örgütlerin yaşamları çevrelerindeki kıt kaynaklara erişimlerine bağlıdır. Çevresindeki kaynakları ele geçirmek zorunda olan örgütler dolayısıyla çevrelerindeki diğer örgütlerle alış veriş ilişkisine girecekler ve kaynak ihtiyaçlarını giderirken örgütsel yapılarında ve davranışlarında değişiklikler sergileyeceklerdir. Genelde bu durumda örgütler karşılıklı olarak kendilerine karlılık getirecek koalisyonlar oluştururlar. Örneğin, tedarikçileriyle etkili kişisel ilişkilerini geliştirerek, kritik konumdaki diğer örgütlerle bazı işbirliklerine giderek çevreden alacakları kaynaklar konusundaki belirsizliği azaltabilirler (Ulrich ve Barney, 1984, 472-473). Cheon ve diğerlerinin (1995, 213) çalışmasında kaynak bağımlılığı yaklaşımı bakış açısıyla dış kaynak kullanımı aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

$$\begin{aligned} \text{DKK} &= f(\text{kaynak boyutu}, \text{strateji}) \\ \text{Kaynak Boyutu} &= f(\text{çevrenin durumu}) \end{aligned}$$

Cheon ve diğerleri dış kaynak kullanımını, stratejinin ve kaynaklar boyutunun bir fonksiyonu olarak gösterirken, kaynak boyutunu da çevreyle yapılan işlemlerinin bir fonksiyonu olarak tanımlamıştır. Yine aynı çalışmada kaynak bağımlılığı yaklaşımı bakış açısıyla dış kaynak kullanımı Şekil 1.4'deki gibi gösterilmiştir. Cheon ve diğerleri Şekil 1.4'de çevreyle ilgili durumun hem örgütün kaynak boyutunu hem de stratejisini etkilediğini ve bunun satın alma kararına dönüştüğünü ileri sürerek, dış kaynak kullanımı kararını kaynak bağımlılığı yaklaşımı bakış açısıyla şemalaştırmışlardır (1995, 213).



Şekil 1.4. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı Bakış Açısıyla Dış Kaynak Kullanımı
Kaynak : Cheon vd, 1995, s. 213

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerini açıklarken kısıt kaynaklara ulaşmak ve kaynakları yönetmek ile ilgili sunduğu kuramsal çerçeve, örgütlerin neden dış kaynak kullanmaya gittiklerini oldukça iyi açıklamakta, bu nedenle dış kaynak kullanımıyla ilgili yapılan çalışmalarda bu yaklaşımdan yararlanılmaktadır. Ancak oldukça açıklayıcı bir çerçeve sunmasına rağmen, dış kaynak kullanımı ile ilgili çalışmalarda kaynak bağımlılığı yaklaşımına, kaynaklara dayalı yaklaşım ve işlem maliyeti kuramına göre daha az rastlanmaktadır.

1.2.3. İşlem Maliyeti Kuramı

İşlem maliyeti kuramının esas çıkış noktasını 1937 yılında Coase'nin yazdığı "The Nature of the Firm" başlıklı çalışma oluşturmaktadır. Coase bu makalesinde firmayı üretim fonksiyonunun ötesinde açıklamış, hangi işlemlerin piyasada hangi işlemlerin firma içinde yapılacağı kararı üzerinde durmuş, firmaların niçin varolduğuna ve sınırları üzerine açıklama yapmıştır. Örgütler hangi işlevlerin piyasadan temin edileceği kararını verirken maliyetleri dikkate almaktadırlar. Coase (Oğuz, 2007, 202) örgütlerin varlığını piyasada işlem yapmanın maliyetli olmasına bağlamaktadır. Coase örgütlerin sınırlarını belirlemeye çalışırken, bu sınırı ilave bir işlemi örgüt içinde yapmanın maliyeti, aynı işlemi piyasa yoluyla ya da bir başka örgüt kurma yoluyla yapma maliyetlerine eşit olana kadar genişleteceğini belirtmektedir.

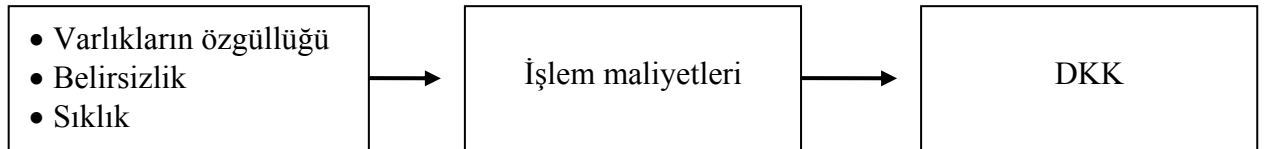
İşlemi gerçekleştirmenin maliyeti işlemin dışarıdan tedarik edilip edilmeyeceğini belirler. İşlem maliyetlerine göre piyasa tercih edilebilmektedir.

Ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim maliyetlerini en aza indirmek isteyen örgütler bazı işlevlerini dışarıdan tedarik ederler. Bu sayede işlem maliyeti kuramı mantığıyla, maliyetlerini düşürecek, bu maliyetler ışığı altında sınırlarını belirleyeceklerdir. İşlem maliyeti kuramı örgütlerin satın alma veya kendi bünyesinde gerçekleştirme kararlarını oldukça açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bu nedenle bu kuram, alan yazınında dış kaynak kullanımıyla ilgili yapılan çalışmalarda oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım örgütlerin doğru ölçek ekonomilerini yakalamaları gerektiğini savunduğu için, örgütlerin dış kaynak kullanım gerekçelerini de açıklamaktadır. Cheon ve diğerleri dış kaynak kullanımını işlem maliyetlerinin belirlediği bir fonksiyon, işlem maliyetlerini de varlıkların özgüllüğü, belirsizlik ve sıklığın bir fonksiyonu olarak formülleştirmişlerdir:

$$DKK = f(\text{İşlem maliyetleri})$$

$$\text{İşlem Maliyetleri} = f(\text{varlıkların özgüllüğü, belirsizlik, sıklık})$$

Aynı formülü şu şekilde şemalaştırmışlardır:



Şekil 1.5. İşlem Maliyeti Teorisi Bakış Açısıyla Dış Kaynak Kullanımı

Kaynak: Cheon vd, 1995, s. 214

Örgütlerin dış kaynaklara yönelmesi ve işlem maliyeti beraber ele alındığında, işlem maliyeti kuramının neden dış kaynak kullanımını açıklayan kuramsal çerçeveler arasında en çok kullanılan (diğeri kaynaklara dayalı yaklaşım) kuram olduğu oldukça açıktır. İşlem maliyeti kuramı örgütlerin dış kaynak kullanım yönelimlerinin nedenlerini kuramsal bir çerçeveye bize sunmaktadır.

1.2.4. Dış Kaynak Kullanımını Açıklayan Yaklaşımların Karşılaştırılması

Örgütleri dış kaynak kullanmaya yönelten nedenleri açıklayan yaklaşımlar, kaynak bağımlılığı kuramı, kaynaklara dayalı yaklaşım ve işlem maliyeti kuramı, bazı durumlarda görüşleri açısından örtüşürken, bazı durumlarda birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Kaynak bağımlılığı kuramı ve kaynaklara dayalı yaklaşım analiz birimi olarak kaynakları ve yetenekleri ele almaktadır. İki yaklaşım da örgütlerin kaynaklara daha kolay ulaşmak için veya kendisinde bulunan kaynakları geliştirip örgütsel alanda güç kazanmak için dış kaynak kullanımının bir strateji olarak uygulandığını anlatmaktadır. İşlem maliyeti kuramı ise bu iki yaklaşımdan analiz düzeyinde farklılaşmaktadır. Çünkü işlem maliyeti kuramına göre örgütün dış kaynak kullanımı kararını verirken ele aldığı ölçüt, gerçekleştirilecek olan faaliyetin üretim ve işlem maliyetlerinin kendi içinde üretmek kararına göre daha az maliyetli olmasıdır. İşlem maliyeti kuramında kaynağın dışardan tedarik edilip edilmeyeceğini, o faaliyetle ilgili maliyetler belirlerken, diğer iki yaklaşıma göre, tedarik edilecek faaliyetin kıt, değerli, taklit edilemez olması gibi kriterler belirlemektedir. Ancak dış kaynak kullanımı ile elde edilecek sonuç açısından bu üç yaklaşımı değerlendirdiğimizde, bu üç yaklaşımın da birbirine yakınlaştığı görülecektir. İşlem maliyeti kuramının dış kaynak kullanımı ile sağlamak istediği amaç, çevreye uyumlu en doğru örgütsel forma ulaşmaktır. Kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla, örgütlerin dış kaynaklardan yararlanma sonucu elde etmek istediği ise çevreden sağlanan kaynaklarda bağımlılığı en aza indirecek stratejiyi uygulamaktır. Kaynaklara dayalı yaklaşımda ise, örgüt temel yeteneklerine odaklanıp rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedeflemektedir. Örgütlerin beklentisi bu yaklaşımların üçüne göre de piyasa koşullarında, örgütsel alanda diğer aktörler üzerinde rekabet avantajı oluşturacak bir değer yaratmaktır. Bu üç yaklaşımın birleştiği diğer nokta da, bu stratejinin bir risk taşıdığıdır. Eğer uygulanan strateji hedeflendiği gibi sonuçlanmazsa, kaynaklar üzerinde bağımlılık yaratma, maliyetleri artırma ve rekabet üstünlüğünü yitirme olasılığı vardır.

Rodriguez ve Robaina 2006 yılında yaptıkları çalışmada işlem maliyeti kuramı ve kaynaklara dayalı yaklaşımın dış kaynak kullanımını nasıl ele aldıklarını incelemişlerdir. Tablo 1.3'de Rodriguez ve Robaina'nın işlem maliyeti kuramı ile kaynak temelli yaklaşımı karşılaştırmasına (2006, 56) kaynak bağımlılığı kuramı eklenerek, bu kuramların dış kaynak kullanımını nasıl açıkladığı üçlü bir karşılaştırma ile yansıtılmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.3. Dış Kaynak Kullanımını Açıklayan Yaklaşımların Karşılaştırılması

	İşlem Maliyeti Kuramı	Kaynaklara Dayalı Yaklaşım	Kaynak Bağımlılığı Kuramı
Analiz birimi	İşlemler	Kaynaklar ve Yetenekler	Kaynaklar ve yetenekler
Davranışların Varsayımları	Fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik	Sınırlı rasyonellik	Sınırlı rasyonellik
DKK analizi yöntemi	Kaynakların özgüllüğü	Kritik kaynaklar	Kaynakların kıt olması
	Belirsizlik	Yetenekler ve kapasite	Kaynağın önemi
	İşlemlerin sıklığı	Tedarikçilerle olan deneyim	Kaynaklara ulaşabilirlik
DKK ölçütü	İşlem ve üretim maliyetlerini en az düzeye indirme	Kapasitelere bütüncül bakış	Kaynaklara ulaşmada belirsizliği azaltma
	Verimlilik	Değer yaratılması	
DKK'nin örgüt üzerinde arzulan etkisi	Daha karlı stratejiler	Rekabet avantajı	Çevresel belirsizliği azaltma
	Taktiksel ve operasyonel düzeyde kararlar	Stratejik karar	Örgütün yaşamını sürdürme
Riskleri	Tedarikçilere bağımlılık	Örgütün sınırları ile yeteneklerini geliştirme	Kaynakların kontrolünü kaybetme
	İşlem Maliyetleri	Kritik yeteneklerin ve kaynakların kontrolünü kaybetme	Tedarikçilere bağımlılık
	Sözleşme dışı tehlikeler		Örgütler arası güç kaybı

Kaynak : Rodriguez ve Robaina, 2006, s.49'dan uyarlanmıştır

Alan yazınında dış kaynak kullanımıyla ilgili görgül çalışmalar ağırlıklı olarak işlem maliyeti kuramı ve kaynaklara dayalı yaklaşım ile açıklanmış, özellikle son zamanlarda kaynak bağımlılığı kuramına atıf yapan çalışmaların sayısında artış görülmüştür (Rodriguez ve Robaina, 2003, 49).

1.3. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Küreselleşme hareketleri, öncü ülkelerin iş görme anlayışlarını ve sermayenin dolaşımını hızlandırma çabaları sonucu ortaya çıkan değişimler, örgütleri eskiye nazaran çok daha acımasız bir rekabet ortamına sürüklemeye başlamıştır. Bu durum, yöneticileri, kararlarını verirken daha fazla stratejik davranma baskısı altına sokmuştur. Rekabetçi koşulların belirsizliği arttırması yönetim işini daha karmaşık bir hale getirmiştir. Bu sert koşullarda rekabet üstünlüğü kazanmak ve kaynaklara ulaşmak isteyen örgütler çeşitli stratejiler geliştirmeye başlamışlardır (Barney, 1995, 49). Bu durum yükselen teknolojiyle birlikte özellikle 1980 sonrasında örgütlenme düzeyinde eğilimlerin değişmesine neden olmuştur.

Stratejik işbirlikleri, ortak girişimler ve dış kaynak kullanımı (Castells, 2005, 220) gibi örgütler arası ağ düzeneklerine dayanan bu eğilimlere, özellikle ayrıcalıklı bilgilere erişimin ve yeniliğin rekabet gücü açısından en önemli silah haline geldiği her sektörde oldukça sık rastlanır olmuştur. Bu tür anlaşmalarda amaç, çevresel belirsizlikten kaçınmak, kaynaklara daha kolay ulaşmak ve rekabet üstünlüğü kazanmaktır. Daft (2001, 170-175) farklı uzmanlıklara sahip örgütlerin, bir ürünün üretim sürecini tek başına gerçekleştirmek yerine diğer örgütlerle işbirliğine gitmesi halinde rekabet üstünlüğü kazanabileceklerini, örgütlerin birbirlerine belki bağımlı ama çevreye karşı daha bağımsız hale geleceklerini savunmaktadır. Aşağıdaki akademik yazından ve uygulamadan çeşitli yerli ve yabancı yazarlar (Coşkun, 2002; Brown ve Wilson, 2005; Özdoğan, 2006; Quelin ve Duhamel, 2003; Gilley ve Rasheed, 2000; Kakabadse ve Kakabadse, 2005; Quinn ve Hilmer, 1994; DeWitt, 2005; Dookrill, 2004; McCormick, 2006; Rogers, 2007; Rios, 2005; Christadore, 2001; Greaver, 2005) tarafından belirtilen, örgütlerin dış kaynak kullanımından sağladıkları faydalar sıralanmıştır :

- Finansal riski dağıtmak
- Kaliteyi arttırmak
- Kapasiteyi arttırmak
- Temel yetenekleri geliştirmek
- Kaynakları etkin dağıtmak
- Sermaye tasarrufu sağlamak
- Küçülmek
- Maliyetleri düşürmek
- Kontrolü sağlamak
- Verimliliği arttırmak
- Esnekliği arttırmak
- Paydaşların değerini arttırmak
- Personel kalitesini arttırmak
- Süreçleri yenilemek
- Teknolojiyi izlemek

Brown ve Wilson (2005) yaptıkları çalışmada dış kaynak kullanımının bir çok avantajı olduğunu, işletmelerin hem uluslararası hem de ulusal pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için dış kaynak kullanımına gitmeleri gerektiğini, bu durumun işletmelere sadece avantaj sağlamakla kalmayıp, bir çok fırsatı beraberinde getirdiğini, bir çok zorluğa

meydan okumak için de kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca günümüz koşullarında işletmelerin sadece rekabet üstünlüğü sağlamak için değil ayakta kalabilmek için de dış kaynak kullanım yoluna gitmelerinin kaçınılmaz hale gelmeye başladığını, yeni durumda dış kaynak kullanımının sadece rekabet için bir araç değil, doğru yönetildiği takdirde hayatta kalabilmek ve mevcut durumu korumak için de iyi bir yöntem olabileceğinin altını çizmektedirler (Brown ve Wilson, 2005). Çalışmanın daha önceki kısmında da belirtildiği gibi, dış kaynak kullanımını açıklarken kullanılan üç temel yaklaşım da, örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanarak çevresel değişikliklere cevap verebilmelerini ve kaynaklara olan bağımlılığı azaltarak örgütsel alanda güç kazanmaları gerektiğini savunmaktadır.

1.4. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları

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

Dış kaynak kullanımı sonucu tedarikçi firmanın pazara girme olasılığı, dış kaynak kullanım ortağının bir rakip olarak ortaya çıkması, rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen işletmelerin daha yoğun rekabetle karşılaşmasına neden olabilmektedir (Taşkiran vd, 2006; Koçel, 2003; Ataman, 2002; Greaver, 1999). İşletmelerin temel isteklerinden birisi faaliyet gösterdikleri alanlarda rakiplerine karşı üstünlük kazanmaktır. Ancak aynı faaliyet alanına giren bir tedarikçi, sektördeki oyuncu sayısını artırarak işletmenin rekabet gücünü etkileyecektir. İşletmelerin dış kaynak kullanım stratejisini doğru planlayamamasından dolayı karşılaşılan diğer önemli bir sorun, işlevlerinin büyük kısmını dışarı veren işletmelerin bir süre sonra fazla yalınlaşması ve içinin boşalmasıdır. Dış kaynak kullanımının sakıncalarından bir tanesi de (Gilley ve Rasheed, 2000, 767) işletmeleri dış kaynak kullanmaya iten en önemli

sebeplerden birisi olan maliyet avantajı kazanma arzusunun gerçekleşmemesidir. İşletme dış kaynak kullanımına başladıktan sonra öngöremediği bir takım işlem maliyetleri yüzünden istediği avantajı elde edemeyebilir. Faaliyeti dışardan tedarik etmenin maliyeti (satın alma kararı), içerde gerçekleştirme (yap kararı) maliyetinden daha fazla olabilir. Aşağıda alan yazınından çeşitli yazarların (Rochester, 1995; Öztürk ve Sezgili, 2002; Lonsdale ve Cox, 2000; Quelin ve Duhamel, 2003; Gilley ve Rasheed, 2000; Yiğit ve Aksakal, 2005, Coşkun, 2002, Dereli, 2005) belirttiği, dış kaynak kullanımının işletmeler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler sıralanmıştır :

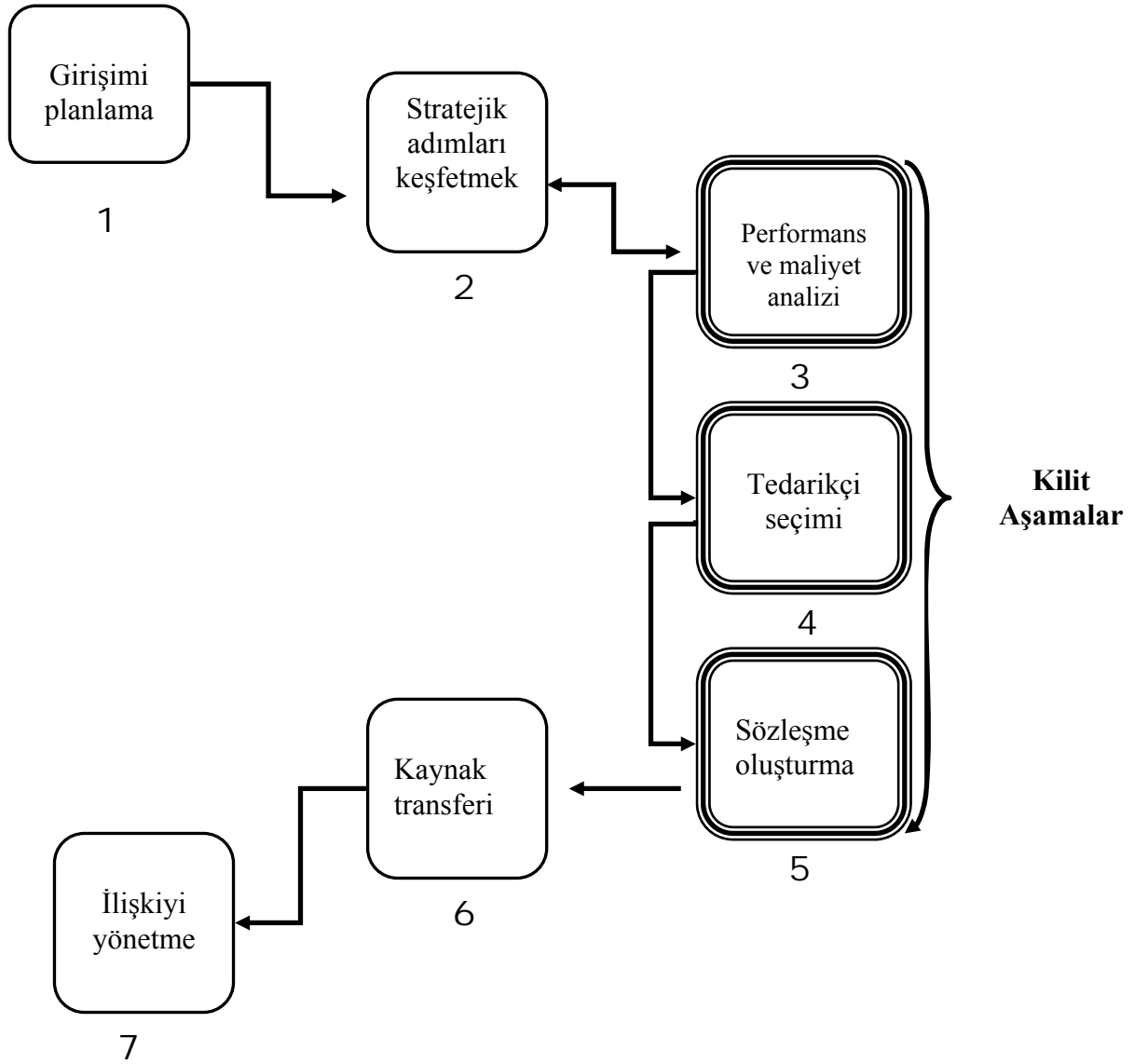
- Büyümei engelleme
- Kontrolü kaybetme
- Maliyetlerin artması
- Tedarikçilerin pazara girmesi
- Hizmet kalitesinin düşmesi
- Çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi
- İşletmeler arası çatışma olasılığı
- İşletmeler arası iletişim sorunu
- Varlıkların özgüllüğünün azalması

Yukarıda görüldüğü üzere, dış kaynak kullanım stratejisinin doğru kullanılmaması durumunda, işletme düzeyinde bir çok sakınca olmakla birlikte ileri safhalarda dış kaynak kullanımı stratejisinin örgüt için entropi yaratma olasılığı da mümkündür. Bu sorunlar temelde işletmelerin dış kaynak kullanım derecelerini veya hangi faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımına gitmeleri gerektiğini iyi analiz edememelerinden kaynaklanmaktadır. Dış kaynak kullanımını, işletmeleri kaynak bağımlılığından kurtarmaya yönelik, en doğru yönetim yapısına ulaşmalarını sağlayan ve rekabet üstünlüğü elde etmelerini hedefleyen bir strateji olarak değerlendirdiğimizde, bu stratejik kararın alınmadan önce doğru bir yöntemle planlanması gerektiği sonucuna varırız. Aksi taktirde iyi planlanmadan gidilen dış kaynak kullanımı bir takım sakıncaları doğurabilmektedir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde dış kaynak kullanımının planlanması aşamalarından bahsedilmektedir.

1.5. Dış Kaynak Kullanımı Karar Süreci

Dış kaynak kullanımı örgütlerin çevreleriyle olan ilişkilerinde güç kazanmak, kaynak bağımlılıklarını azaltmak ve rekabet üstünlüğü kazanmak için verdikleri stratejik bir karardır. Bu nedenle dış kaynak kullanım süreci ve bu süreci etkileyecek tüm faktörler dikkatlice ele alınıp dış kaynak kullanım kararı yapılan analizlerden sonra verilmelidir. Alan yazınında dış kaynak kullanım süreci ile ilgili bazı öneriler getirilse de, bu süreci tanımlayan ortak bir görüş bulunmamaktadır. Akademisyenler ve uygulamacılar bu süreç için kendi bakış açılarından, her biri benzeşmekle beraber birbirleri ile aynı olmayan farklı tanımlar yapmışlardır. Bunlar arasında yaygın olarak kabul gören ve kapsamı geniş olan çalışmalardan biri Greaver'in (1999) yaptığı tanımlamadır. Şekil 1.6'da Greaver'in 1999 yılında yazdığı ünlü kitabından alınmıştır. Greaver bu kitabında başarılı bir dış kaynak kullanım sürecinin 7 adımından bahsetmiştir (1999, 17-34).

Şekil 1.6'da görüldüğü üzere, dış kaynak kullanımı planının 7 temel aşaması girişimin planlanması aşaması, stratejik adımları analiz etme aşaması, performans ve maliyet analizi aşaması, tedarikçi seçimi aşaması, sözleşme oluşturma aşaması, kaynakların transferi aşaması, ilişkilerin yönetilmesi aşaması olarak sıralanmıştır. Planın performans ve maliyet analizi, tedarikçi seçimi, sözleşme oluşturma aşamaları kilit aşamalar olup, başarılı bir dış kaynak planlaması için üzerinde en fazla durulması gereken aşamalardır.



Şekil 1.6. Başarılı Bir Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin 7 Adımı

Kaynak: Greaver (1999) s .18 -19'dan uyarlanmıştır.

1.5.1. Girişimin Planlanması Aşaması

Greaver'in oluşturduğu bu çerçevede ilk adımı girişimin planlanması oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı (Greaver, 2005, 24-25) kararının alınması aynı zamanda örgütsel bir değişmeyi de beraberinde getirecektir. Bu nedenle ilk aşamada işletmenin bu değişime uyum sağlayabilecek kapasitesinin olup olmadığını anlamaya çalışmak gerekir. Aynı zamanda dış kaynak kullanımı ağlarını yönetmek için işletmenin yeterli gücü olup olmadığına bakılmalıdır. Dış kaynak kullanımı çoğu durumda takım çalışmasına dayalı kararlar almayı gerektirebilir. Sözleşme oluşturma ve sürdürme sürecinde örgütün bu konuda ciddi hukuki desteğe ihtiyacı olacaktır. Bu nedenlerden dolayı işletme yöneticisinin ilk aşamada dış kaynak kullanımına gitme kararı almadan önce, işletmenin bu işlemleri yürütme maliyetlerini göz

önüne alması gerekir. Dış kaynak kullanımı basitçe yap veya satın al kararı olarak düşünüldüğünde, işletmenin yöneticisi ilk aşamada genel olarak işletmenin yeni bir ilişkiye girmesinden doğabilecek olan işlem maliyetlerini anlamaya çalışmalıdır. Karar verildikten sonra değişimi tüm işletme düzeyinde duyurmak gerekmektedir.

1.5.2. Stratejik Adımları Analiz Etme Aşaması

Dış kaynak kullanımı doğru yönetildiğinde güçlü stratejik bir araçtır. Bu nedenle dış kaynak kullanımına gitmenin örgütün kurumsal stratejileri ile uyumlu olup olmadığını irdelemek gerekmektedir. Bunu anlamak için şu temel sorular ile dış kaynak arasındaki bağlantılar sorgulanmalıdır (Greaver, 1999, 25-26):

- İşletmenin gelecekle ilgili vizyonu
- İşletmenin bugünkü ve gelecekteki örgütsel yapısı
- İşletmenin bugünkü ve gelecekteki temel yetenekleri
- İşletmenin bugünkü ve gelecekteki kapasitesi / performansı
- İşletmenin bugünkü ve gelecekteki rekabet avantajı

Bu temel sorular doğrultusunda dış kaynak kullanımının ne kadar doğru bir stratejik karar olduğu düşünülmeli ve daha sonraki aşamaya geçilmelidir.

1.5.3. Performans ve Maliyet Analizi Aşaması

Üçüncü aşama sürecin kilit aşamalarından birisidir. Bu aşamada yapılan yanlış bir analiz tüm dış kaynak kullanımı sürecinin kötü sonuçlar vermesine neden olabilir. Maliyetlerin yanlış hesaplanması verilecek olan “yap veya satın al” kararını da etkileyecektir. Böyle bir analiz stratejik olarak elde edilecek olan getiri ile riskin karşılaştırılması olarak da görülebilir (Quinn ve Hilmer, 1995, 63). Maliyetlerin analizi geniş kapsamlı yapılmalı, tüm işlem maliyetleri gözden geçirilmelidir. Ortaya çıkan maliyetler karşılaştırılıp dış kaynak kullanım kararı verilir. Maliyet analizi yaparken şu noktalara dikkat edilmelidir (Özdoğan, 2006, 32) :

- İşletme içinde sağlanan her hizmet birimi için verilen hizmetler tam olarak tanımlanmalıdır.
- Maliyet çalışmaları personel ve işlerin azaltılması sonucu elde edilen alternatif net gelirler gibi tüm kalemleri içermelidir.

- Faaliyetlerin işletme içinde bırakılması sonucu meydana gelebilecek maliyet paylarındaki artış ve ölçek ekonomisi kayıpları gibi maliyet hatalarının oluşturulmasından kaçınılmalıdır.

1.5.4. Tedarikçi Seçimi Aşaması

Dış kaynak kullanımı oldukça karmaşık, yönetilmesi zor, dikkatli planlanması gereken bir süreçtir. Bu süreç içinde ilişkiye giren tarafların sürecin sağlıklı işleyebilmesi için amaçlarını açık ve net şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Arzulanan performansa ulaşmak için tarafların uyum içinde çalışması şarttır (Nagel ve Murphy, 2005, 154 -155). Greaver'e göre tedarikçi seçiminde şu temel ölçütler sorulmalıdır (Greaver, 2005, 27) :

- Tedarikçinin dış kaynak ilişkisine girme sebebi
- Dış kaynak kullanımı ile ilgili faaliyet alanı – hizmet şartnamesi
- Tedarikçinin nitelikleri
- Önerilen fiyat modeli
- Performans ölçümleri
- Gelişime açık olması
- İletişimde geri bildirimde buluyor olması

Bu özellikler doğrultusunda tedarikçi seçimi yapılmalı, ardından bir sonraki aşamaya geçilmelidir.

1.5.5. Sözleşme Oluşturma Aşaması

Sözleşme oluşturma aşaması, hukuki boyutu olan bir aşama olduğu için mutlaka konunun uzmanları ile birlikte gerçekleştirilmelidir. Bu aşama kilit aşamalardan birisini oluşturmaktadır. Yapılacak olan sözleşmenin bağılıcılığı nedeniyle içeriğine dikkat edilmelidir. Dış kaynak kullanımında başarısızlık nedenleri arasında en yaygın olanlardan biri, tarafların sözleşmeden doğan sorunları çözememesinden kaynaklanmaktadır. Yapılacak olan sözleşmenin içeriği hukuki bakımdan oldukça detaylı olmakla beraber temelde şu konuları mutlaka içermelidir (Greaver, 2005, 27-28).

- Hizmetin kapsamı
- Üretim faktörleri
- Performans standartları
- Taşıma / transfer hükümleri
- Yönetim ve kontrol mekanizmaları
- Fiyatlama (işin değişmesi, hizmetin kapsamının değişmesi ve hizmetin derecesinin değişmesi gibi opsiyonları da içeren bir fiyatlama modeli)
- Feshetme hükümleri

1.5.6. Kaynakların Transferi Aşaması

Örgüt bundan önceki aşamalarda verdiği karar doğrultusunda dış kaynak kullanımına başlayabilir. Bu aşamada dikkat edilmesi gerekenler, örgütteki çalışanların uyumunu ve dış kaynak kullanımının süreç olarak gözlemlenmesidir. Bu aşamada her iki örgütte birbirleri ile olan ilişkisini tartacaktır. Ayrıca bu aşama karşılıklı olarak performans gösterme gerektirdiği için her iki örgütün de, alternatif tedarikçileri değerlendirebileceği bir aşamadır (Greaver, 2005, 28).

1.5.7. İlişkilerin Yönetilmesi Aşaması

Son aşama dış kaynak kullanımına başladıktan sonra örgütün ilişkiyi yönetmesi aşamasıdır. Artık dışarı verilen faaliyetin yönetimi gibi maliyetler ortadan kalkmış, tedarikçi ile olan ilişkilerin yönetilmesi maliyetleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Tedarikçi performansı izlenmeli, dış kaynak kullanımının örgüt üzerindeki sonuçları değerlendirilmeli, karşılaşılan problemler çözümlenmelidir. Her ne kadar ilişkiler sözleşme ile kurulsun da, yürütülmesi insanlar üzerinden olmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimi, ilişkiyi dengelemeli ve stratejik bakış açısı ve fayda – maliyet mantığı ile ilişkinin sürdürülüp sürdürülmeyeceğine veya yeni bir tedarikçiye geçilip geçilmeyeceğine karar vermelidir (Greaver, 2005, 29).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili, özellikle de uygulamaya yönelik çalışmalarda, örgütlerin bu süreci iyi yönetememesinden kaynaklanan bir çok başarısızlık örneği görülmektedir. Dış kaynak kullanımı stratejisi kararının alınması dışında bu ilişkinin yönetilmesi bir fenomen haline gelmiş, bu konuyla ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Konuyu bu kadar önemli kılan nokta, dış kaynak kullanım stratejisinin başarısının süreci doğru yönetebilmekten geçiyor olmasıdır.

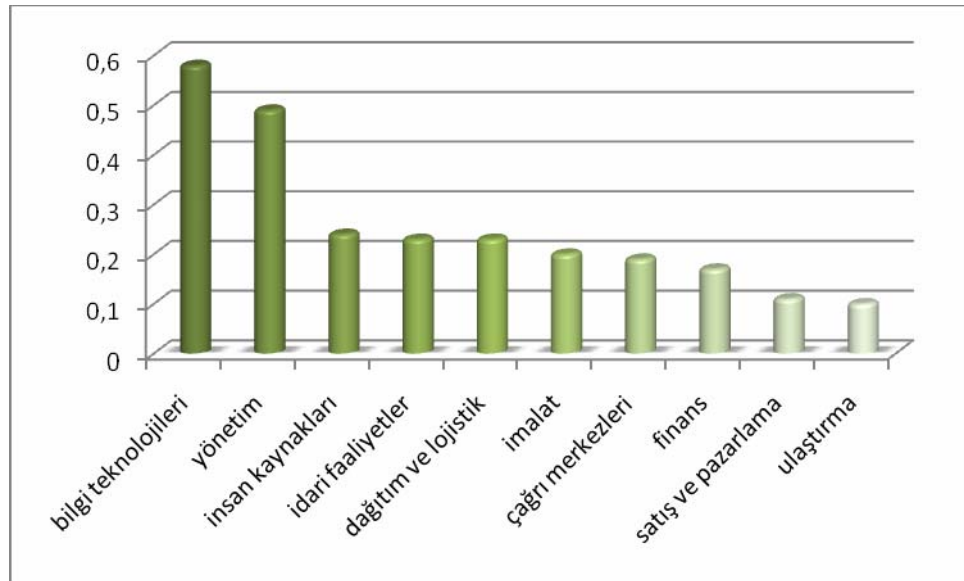
1.6. Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlık Düzeyi

Günümüzde bir çok sektörde çeşitli faaliyet alanlarında işletmelerin yoğun bir şekilde dış kaynaklardan yararlandığı görülmektedir. İşletmeler genel olarak performans düşüşlerinin ve verimsizliğin tespit edildiği faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Genel olarak (Greaver, 1999; Ataman, 2002; Burnes ve Anastasiadis, 2003) uygulamada karşılaşılan dış kaynak kullanım alanları şu şekilde sıralanabilir.

- Bilgi teknolojileri, yazılım
- Hakla ilişkiler
- Muhasebe , vergi hizmetleri, finansal destek
- İnsan kaynakları, eğitim
- Müşteri ilişkileri ve hizmetleri
- Güvenlik hizmetleri
- Temizlik hizmetleri
- Yönetim hizmetleri
- Taşıma hizmetleri
- Ambalajlama
- Depolama
- Bakım –onarım, teknik destek
- Pazarlama
- Yemek hizmetleri
- Sağlık hizmetleri
- Postalama – dağıtım

İşletmeler farklı faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımına gidiyor olsa da, bir çok yazar bazı faaliyet alanlarının dış kaynaklardan yararlanma açısından daha uygun olduğunu belirtmektedir. Yapılan bir çok araştırmada görülmüştür ki, işletmelerin dış kaynak kullandıkları faaliyetler yaygınlık düzeyi bakımından farklılık göstermektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre işletmelerin en sık dış kaynak kullanımına gittiği faaliyetler oransal olarak şöyle sıralanmaktadır: bilgi teknolojileri %58, yönetim %49, insan kaynakları %24, dağıtım ve lojistik %23, idari faaliyetler %23, imalat %20, çağrı merkezleri %19, finans hizmetleri %17, satış ve pazarlama %11, ulaştırma faaliyetleri %10'dur.

Şekil 1.7’de kullanıldığı alanlar itibariyle işletmelerin dış kaynak kullanımı eğilimlerini yansıtılmıştır.



Şekil 1.7. Yaygınlık Düzeyi İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma
Kaynak : The outsourcing Institute, 2004, www.outsourcing.com

Günümüz itibariyle (Corbet, 2002; Köse, 2005) petrol şirketlerinden, otomobil üreticilerine kadar her sektörde ve dünyanın her bölgesinde dış kaynaklardan yararlanma örnekleri görülmektedir. Sadece özel sektör değil, devlet kurumları da bir çok faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanabilmektedir. Bununla beraber, dış kaynaklardan yararlanma çok önemli bir endüstri olarak ortaya çıkmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma, Fortune Dergisi’ne göre 69 endüstri kategorisinden birisi olarak yer almaktadır. Dünyanın önde gelen işletmelerinden IBM, EDS, CSC, Solectorn, Aramark ve Ryder gibi işletmeler 2001 yılında sadece dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinden 75 milyon doların üzerinde gelir elde etmişlerdir. Bu büyüklük ve çeşitlilikteki dış kaynaklardan yararlanma endüstrisi, dünya pazarında artan bir eğilim göstermektedir. Dünya ekonomik verilerine göre 2001 yılındaki dünya ticari faaliyetlerinin toplam tutarı 36,6 trilyon dolardır. Bu faaliyetlerin %50’si üretim, mal ve hizmet tasarımı, geliştirilmesi ve dağıtımı, %20’si destek hizmetleri, diğer %30’u faiz ve vergi ödemeleridir. Mal ve hizmet üretimi ile destek faaliyetlerin %14,8’inde dış kaynak kullanımına gidilmiştir.

1998	2,09 trilyon \$
1999	2,80 trilyon \$
2000	2,36 trilyon \$
2001	3,78 trilyon \$
2002	4,44 trilyon \$
2003	5,10 trilyon \$

Yukarıda yıllara (Köse, 2005, 25) göre dış kaynaklardan yararlanma harcamaları gösterilmiştir. Bu harcamaların (Corbett, 2002) büyümesi üç unsura bağlıdır. Bu unsurlar dünya genelindeki ekonomik büyüme, yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve enflasyon, işletmelerin dış kaynak kullanımına gitme oranlarında artıştır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının sınırlarının nereye kadar uzanacağı araştırmacılar tarafından öngörülememektedir. Kamu ve özel sektör kuruluşlarının uzun yıllardan beri dış kaynak kullanımıyla ilgili tecrübeleri olmasına rağmen, bütün uygulama sonuçlarının başarılı olup olmadığı tam anlamıyla bilinmemektedir.

Ülkemizde dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili yapılmış araştırmalar mevcut olmakla birlikte, dış kaynak kullanım endüstrisinin hacmi hakkında toplanmış kesin veriler bulunmamaktadır. Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanma (Köse, 2005; 103; Taşkırın vd, 2006; 313; Kesgin, 2005) uygulamaları sektörel temelde düşünüldüğünde ilk sırada bankacılık ve finans sektöründe bilişim teknolojileri alanı yer almaktadır. Bunu otomotiv, inşaat, turizm, gıda, ilaç, sağlık, ve eğitim hizmetleri izlemektedir. Bir çok büyük kuruluş dış kaynak kullanımına gitmekte, bazı faaliyetlerini dışarıdan tedarik etmektedir. Bu uygulamalardan önemli olanları aşağıdaki gibidir :

- Alarko Holding, hiçbir işletmesinin bünyesine binek türü araç satın almamakta, araba kiralama işletmelerinden yararlanmaktadır.
- Xerox, fotokopi işleri yoğun olan bütün işletmelerin fotokopi işlerini üstlenmektedir. Bu işletmeler hem sabit yatırım yapmak zorunda kalmamış, hem de bakım onarımla uğraşmak zorunda kalmamıştır.
- Oyak – Renault, otomobil imalatında kullandığı parçaların yaklaşık 2000 tanesini dışarıdaki işletmelerden sağlamaktadır. Bu amaçla 140 işletmeyle dış kaynaklardan yararlanma bağlantısı bulunmaktadır.

- Arçelik, kendi bünyesinde üretmediği parça ve bölümler için dışarıdan 350 işletmeyle işbirliği yapmaktadır.
- Konfeksiyon sektöründe çalışan 2,1 milyon kişiden 1,4 milyonu tedarikçi olarak faaliyet gösteren şirketlerde çalışmaktadır.
- Tofaş Genel Müdürlüğü, güvenlik, temizlik, teknik hizmetler ve yemek hizmetlerini on bir yıldır başka bir işletmeden sağlamaktadır.
- Deniz Bank, şube bakım hizmetlerini (bilişim sistemlerini) tamamıyla başka bir işletmeden sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımın en yaygın olduğu bilişim teknolojileri alanında, 2004 yılı itibariyle elde edilen büyüklük 500 milyon dolar olarak tahmin edilmektedir.
- Coca – Cola, IBM ile 2004 yılında operasyonlarını yürüttüğü bilgisayarların işletilmesi konusunda anlaşma imzalamıştır.
- Bir “catering “ işletmesi olan Sodexho otelcilik sektöründe de dış kaynak hizmetleri vermeye başlamıştır. Başta Akdeniz Bölgesi olmak üzere 4 ve 5 yıldızlı otel ve tatil köylerine ön büro hizmetleri dışında kalan güvenlik, denetim, kontrol, ortak alan bakımı, çamaşırhane, teknik bakım – onarım, peyzaj hizmetleri vb. konularda hizmet vermeyi planlamaktadır.
- Koç Sistem yazılım, Aksa Akrilik, Set Çimento, Tansaş, Yataş, Paşabahçe Eskişehir Fabrika, Türk Traktör Ziraat Makineleri, Boyner Holding, Sarar, CCS, Aygaz, Arçelik, İskenderun Enerji, Koçtaş, Entek, Otokoç, Birmot, Biletix, T.C Merkez Bankası, Türkiye Halk Bankası, Akbank, HSBC Bank, Denizbank, Yapı Kredi Bankası, Pamukbank, Dışbank, İMKB ve benzer şekilde daha bir çok büyük işletmeye bilişim teknolojileri konusunda destek sağlamaktadır.

Yukarıda verilen örnekler çoğaltılabilmektedir. Ülkemizde de dış kaynak kullanımı önemli bir sektör haline gelmiştir. Dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak dış kaynak kullanımı Türkiye’de de büyüme eğilimi göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 1.4’de Bilişim

International (Taşkıran vd, 2006; 313) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ülkemizdeki dış kaynak kullanım alanlarının oranları verilmiştir.

Tablo 1.4 : İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Oranı

Dış kaynak kullanım alanı	Dış kaynak kullanım oranı (%)
Yemek hizmetleri	47
Temizlik hizmetleri	46
İnsan kaynakları	24
Güvenlik	23
Bilgi işlem	10
Eğitim	8
Muhasebe	6

Kaynak: Taşkıran vd, 2006,313

Görüldüğü üzere dış kaynak kullanımı her sektörde giderek yaygınlaşmış, her sektörden işletmeler için karşılaştıkları sorunlara karşı çözüm olan bir strateji olarak kullanılır duruma gelmiştir. Bu bağlamda çalışmanın bir sonraki bölümünde turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin dış kaynak kullanım alışkanlıkları incelenecektir. Turizm sektörünün yapısı irdelenerek, otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili alan yazın incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. Turizm Sektörünün Yapısı ve Otel İşletmeleri

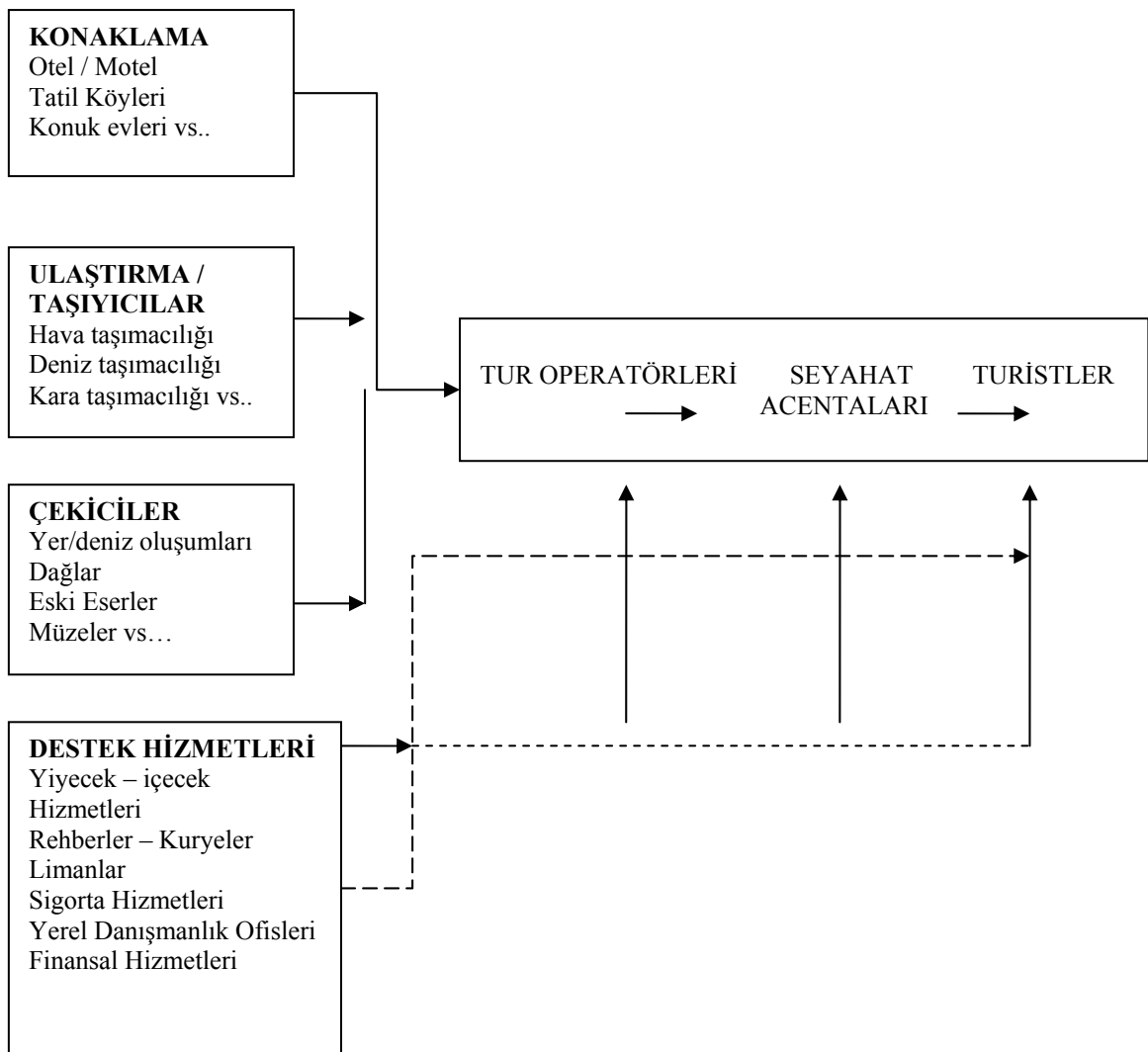
2.1.1. Turizm Sektörünün Yapısı

1950’li yıllardan itibaren büyük bir hızla büyüyen ve günümüzde tüm dünyada en önemli üç hizmet sektöründen birisi olarak kabul edilen turizm sektöründe, ülkelerin paylarını artırma çabalarıyla birlikte rekabet de artmaktadır. Turizm bir sektör olarak uygun potansiyele sahip ülkelerin ekonomilerine önemli katkıda bulunmaktadır. Türkiye turizmi özellikle 1980 sonrası büyük bir gelişme göstererek ülke ekonomisinin kalkınmasında lokomotif bir rol oynamıştır (Bahar, 2004, 63-138). Turizm imalat sanayinden sonra gelen en önemli döviz kaynağıdır. 2020 yılı tahminlerinde (turizm_ekonomisi.html) uluslararası turizm gelirlerinin 2 trilyon dolara çıkacağı, bu nedenle bu pazardan pay almak isteyen ülkeler arasında rekabetin artacağı öngörülmektedir. Dünya Turizm Örgütü’nün (WTO) Türkiye’ye yönelik tahminlerine göre Türkiye 2020 yılında 30 milyon turist çekecektir. Aynı oran gelirler bazında korunursa 2020 yılında 29,8 milyar gelir elde edileceği tahmin edilmektedir. Turizmde elde edilen gelirlerin yaklaşık olarak %27’si tur operatörleri, %23’ü konaklama işletmeleri, %10’u restoran ve kafeler, %10’u giyim mağazaları, %10’u hediyelik eşya, kuyumcu, halı – kilim firmaları, geriye kalan kısmı ise oto kiralama ve benzeri işletmeler tarafından paylaşılmaktadır. Konaklama işletmelerinin tur operatörlerinden sonra turizm gelirlerinden en büyük payı aldığı gözlemlenmektedir.

Turizmden pay alan tüm işletme grupları turizm işletmelerini oluşturmaktadır. Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının meydana getirdiği seyahat ve konaklama ihtiyaçlarını ve buna bağlı diğer ihtiyaçları karşılamasıyla yaratılan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan birimler olarak tanımlanır. Diğer bir deyişle turizm işletmesi turistik ihtiyaçların karşılanması amacıyla, üretim faktörlerini sürekli, bilinçli ve rasyonel şekilde tedarik eden, üretim faktörlerinden yararlanarak turistik mal ve hizmetleri (turistik ürün) üreten, pazarlayan, finanse eden ya da turizmle ilgili yan hizmetler gören ekonomik birimlerdir (Oral, 2005, 15). Bu işletme grupları bütün olarak turizm hizmetinin gerçekleştirilmesini sağlayarak katma değer yaratırlar.

Turizm talebini oluşturan etkenler çeşitlilik göstermektedir. Turizmin giderek gelişmesi ve karmaşıklaşması çok sayıda ve farklı özelliklerde işletmelerin kurulmasına ve

gelişmesine yol açmaktadır (Dayanır, 2006, 56). Turizm endüstrisinde sunulan hizmetin kalitesi, endüstrinin yapısı gereği hizmetin oluşturulması süreci içinde bulunan bütün işletmelerin koordineli bir biçimde çalışmasını gerektirmektedir. Otel işletmeleri turizm işletmeleri içinde hizmetin tüketildiği yer olarak en kritik noktada durmaktadır. Çünkü turizm konusu (Oral, 2005, 4) sadece para karşılığında mal satın alınması değil, ağırlama / konuk etme gibi özen gösterilmesi gereken bir takım hizmetlerin yerine getirilmesidir. Turizm işletmelerinin yapısı Şekil 2.1'deki gibidir:



Şekil 2.1. Turizm Sektörünün Yapısı

Kaynak : Gürçaylılar, 2004, s.3

Turizm endüstrisinin yapılanmasında konaklama işletmeleri, hizmet alan kişinin hizmet süresince en uzun sürede temas ettiği parçayı oluşturmaktadır. Hizmeti alan kişinin, aldığı hizmetten duyduğu tatminin önemli bir kısmını konaklama işletmelerinde geçirdiği süre içinde yaşadığı bilinmektedir.

2.1.2. Otel işletmeleri

Otel işletmeleri konaklama işletmelerinin alt grupları arasında yer almaktadır. Bu nedenle önce konaklama işletmelerinin tanımının yapılması gerekmektedir. Konaklama işletmelerini, “İşletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara, konaklama, yiyecek ve içeceklerin sağlandığı yerlerdir. Geçici bir süre için yer değiştirme ve konaklama amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir” şeklinde tanımlamak mümkündür (Akat, 2000, 81; Çimen, 2006, 12). Temelde yerleşme yerlerini geçici olarak terk eden kişilerin en önemli gereksinimlerinden birisi olan konaklama ihtiyacını karşılayan konaklama işletmeleri, turistlerin değişik yerlerde geceleme ihtiyaçlarını sağlamaktadırlar. Konaklama işletmeleri, diğer işletmelerden farklı olarak kendilerine has ürün, pazar ve üretim yöntemleri olan kuruluşlardır. Üretimi ve tüketimi tek çatı altında birleştirme, tüketim noktasında hem ürünü hem de hizmeti satın alan müşterileriyle yakın bir etkileşim içinde olma özelliğine sahip işletmelerdir (Emir, 2007, 4).

Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygını ve en eski olanıdır. Otel işletmeleri ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, yapılan tanımların benzeştikleri görülmektedir. 24101 sayılı resmi gazetede yayımlanan Turizmi Teşvik Kanunu Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 19. maddesine göre oteller “asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme – içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesisler” olarak tanımlanmıştır.

Resmi olarak yapılan bu tanımın yanında bir işletmenin otel olarak kabul edilebilmesi için uluslararası olarak kabul edilen bir takım özellikleri barındırması gerekmektedir (Batman, 2006, 14). Uluslararası Otel Sahipleri Birliği aşağıdaki özellikleri tüm otel işletmelerinde bulunması gereken nitelikler olarak belirtmektedir :

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatısıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Müşterileri ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.

- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donanım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

2.1.2.1. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmeleri kendine has dokuları olan, üretimi ve tüketimi tek çatı altında toplayan hizmet işletmeleridir. Bu nedenle otel işletmelerini diğer bir çok işletme türünden ayıran kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Olalı ve Korzay, 2003, 32):

- Otel işletmeleri emek yoğun hizmet üreten işletmelerdir. Faaliyetlerini yerine getirirken yoğun bir şekilde insan emeğine ihtiyaç duyarlar. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması, müşterilerin karşılanması ve uğurlanması gibi hizmetler insan gücüne bağlı olarak sunulan hizmetlerdir.
- Otel işletmeleri sundukları hizmet gereği günün her saatinde faaliyette bulunan ve hizmet veren işletmelerdir. Otelde konaklayan müşterilere verilen hizmet süreklidir.
- Otel işletmelerinin sundukları ürünler birleşik ürünlerdir. Oteller konaklama, yeme - içme ve diğer hizmetleri bir arada tüketiciye sunabilmektedir.
- Otel işletmelerinin ürünleri stoklanamaz niteliktedir. Satışı gerçekleşmeyen her oda veya hizmet gelecek zaman dilimlerinde satışının yapılması için stoklanamaz. Üretildiği anda tüketilmesi gerekmektedir. Gün içinde satılamayan oda kayıptır.
- Otel işletmeleri sadece ulusal standartlara değil uluslararası standartlara da uymak zorundadır. Çeşitli ülkelerden müşterileri olan otel işletmeleri dahil oldukları işletme sınıfına göre asgari hizmet vermek zorundadır.
- Otel işletmelerinde standart hizmet sunumu oldukça zordur. İnsan emeğinin hizmetin oluşturulması ve sunulmasında önemli bir yere sahip olması, sunulan hizmeti insanlara

bağımlı hale getirmektedir. Hizmetin sunumu zamana ve kişiye göre farklılık gösterebilmektedir.

- Otel işletmeleri üretim noktasına bağımlıdır. Ürün ve hizmetlerin dağıtım yapısı diğer fiziksel mallarinkinden farklılık gösterir. Hizmeti satın alan kişinin, alacağı hizmet için hizmetin üretildiği yerde bulunması gerekmektedir.
- Otel işletmelerinde kalite değerlendirmesi öznelidir. Aynı hizmeti farklı kullanıcılar farklı algılayabilmektedir.
- Otel işletmelerinde, diğer işletmelerden farklı olarak, müşteri üretimin bir parçasıdır. Hizmetten yararlananlar üretim süreci içinde yer alarak üretimin gerçekleşmesini sağlarlar.
- Otel işletmelerinde sabit yatırımların toplam yatırımlara oranı diğer bir çok sektör kollarına göre daha yüksek seviyededir. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilmesi yüksek sermayeler gerektirmektedir.
- Otel işletmelerinde talebi tahmin etmek diğer işletme türlerine nispeten oldukça güçtür. İşletmelerin sundukları hizmetlere olan talep mevsimsel dalgalanmalar gösterir. Bu durum, işletme karlılığını olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkar. Otel işletmeleri ekonomik ve politik koşullardan en çabuk etkilenen işletme grupları içinde yer almaktadırlar.

2.1.2.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında genel olarak Dünya Turizm Örgütü'nün sınıflandırma yöntemi temel alınmaktadır. Bunun dışında yerel kamu kurumları ve özel kurumlar tarafından yapılan tanımlamalarla da karşılaşmak mümkündür. Kamu kurumları tarafından yapılan tanımlamalar resmi sınıflandırmalar olup, özel kurumlar tarafından yapılan tanımlamalar ise bağımsız ticari organlar ile birliklerin otel işletmelerini denetlemesi ve değerlendirmesi esasına dayanan bağımsız sınıflandırmalardır (Emir, 2007, 5). Bunun yanında otel işletmelerinin sınıflandırılması ile ilgili akademik camia tarafından yapılmış tanımlamalar da mevcuttur. Otel işletmelerini genellikle aşağıdaki kriterlere göre sınıflandırmak mümkündür.

i. Karşılıklı konaklama ihtiyacının türü bakımından otel işletmeleri

Bu sınıflandırma yapılırken otel işletmesinin tüketicinin hangi konaklama ihtiyacını karşıladığı göz önüne alınmaktadır. Kendi arasında (Olalı ve Korzay, 1993, 32) merkezi oteller, kıyı otelleri, dağ otelleri – spor tesisleri, kaplıca otelleri ve tatil beldeleri olarak beşe ayrılırlar. Merkezi oteller ticaret merkezlerinde, büyük şehirlerde bulunan genellikle iş ile ilgili seyahatleri için gelen müşterilerin konakladığı otellerdir. Kıyı otelleri, uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz ve güneşten yararlanmak isteyenlerin, dağ otelleri ve spor otelleri, dinlenmek, spor yapmak isteyenlerin, kaplıca otelleri özellikle sağlıkla ilgili banyo türü olanakların sağlandığı ve bu özelliklerin olduğu yerde konaklamak isteyenlerin tercih ettiği otellerdir. Tatil beldeleri ise yukarıdaki kıyı, dağ, kaplıca otel türlerini kapsamına alan yeni bir tip olarak gelişmektedir. Tatil beldeleri genellikle bir doğa güzelliğinin veya tesisteki bir çekim merkezinin etrafında geliştirilen alanlardır.

ii. Fiyat düzeyi bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması

Oteller farklı fiyat seçenekleri ile farklı ürünler sunarak farklı pazarlardaki müşterilere hitap etmektedirler. Bu bakımdan (Oral, 2005, 38-39) otel işletmelerini ekonomik oteller, orta düzey oteller, lüks oteller olarak üçe ayırmak mümkündür. Ekonomik oteller genelde restoran, lobi, toplantı salonu gibi ek hizmetleri barındırmayan, sadece temel olarak konaklama ihtiyacını gideren otel çeşitleridir. Bu tür oteller günümüzde ABD gibi ülkelerde yıldızları parlayan, sektör içinde karlılığı en yüksek olan oteller arasında yer almaktadır. Lüks (pahalı) oteller pazarda en yüksek fiyatla çalışan, müşterilerine en üst düzeyde hizmet veren, düzeyli ve standart servise sahip otellerdir. Hyatt, Hilton, Ritz Carlton vb. oteller bu gruba verilebilecek en iyi örneklerdir. Orta düzey fiyatlı oteller ise pazarda gittikçe cazibesini kaybeden, lüks otellerle ekonomik oteller arasında kalan otel türleridir. Bu tür otellerin geleceğinin pek parlak olmadığı söylenmektedir.

iii. Büyüklüklerine göre otel işletmelerinin sınıflandırılması

Maddi büyüklüklerine göre yapılan sınıflandırmada, sermaye büyüklüğü, oda sayısı, çalışan sayısı, personel ücretlerinin toplam tutarı, işletme bünyesindeki kiralık alanlar, sosyal ve kültürel amaçlı kullanılan alanlar, konferans salonları, yemek salonları vb özellikler dikkate alınmaktadır (Çimen, 2006, 20). Bu özellikler altında otel işletmeleri küçük, orta,

büyük ve çok büyük olarak sınıflandırılabilir. Ölçeklendirme ile ilgili farklı görüşler bulunmakla birlikte en yaygın olanı ve kabul göreni oda sayısına göre yapılan sınıflandırmadır. 100 veya daha az sayıda odası bulunan oteller küçük, 101 – 300 odası bulunan orta, 301 - 600 ve daha fazla odası bulunan oteller büyük, 600' den daha fazla odası bulunan oteller ise çok büyük olarak adlandırılmaktadır.

iv. Faaliyet süreleri bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması

Otel işletmelerini faaliyet süreleri bakımından sınıflandırdığımızda devamlı ve sezonluk (mevsimlik) otel işletmeleri olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Devamlı konaklama işletmeleri bütün yıl boyunca aralıksız hizmet veren, genellikle büyük şehirler, ticaret merkezleri ve ulaştırma yollarının yakınlarında bulunan otellerdir. Sezonluk otel işletmeleri ise deniz, kum, güneş veya kış turizmine yönelik hizmet veren otel işletmeleridir (Özdoğan, 2006, 47). Sezon dışında talep görmemekte veya az talep görmekte oldukları için bu dönemlerde hizmet vermemektedirler.

v. Hukuksal bakımdan belirlenen statüleri açısından otel işletmelerinin sınıflandırılması

Hukuksal açıdan sınıflandırmada uluslararası anlamda standart normların uygulanmasına büyük ölçüde geçilmiştir. Her ülkede otel işletmelerinin faaliyetlerini düzenleyen ve denetleyen farklı kurumlar olmakla birlikte, ülkemizde hukuksal açıdan otel işletmeleri turizm işletme belgeli oteller ve belediye belgeli oteller olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır (Oral, 2005, 39; Özdoğan, 2006, 48). Turizm işletme belgeli oteller 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasında yer alan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik gereği Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olarak beş sınıfa ayrılmaktadır (kultur.gov.tr). Bu işletmelerin yıldızları Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca verilmekte ve denetlenmektedir. Belediye belgeli otel işletmeleri ise Turistik İşletme belgesine sahip olmayan yerel belediyeler tarafından belgelendirilerek denetlenen otel işletmelerini kapsamaktadır. Aşağıda Tablo 2.1'de hukuksal statüleri bakımından sınıflandırılmış olan, ülkemizde faaliyet gösteren otellerin yıllara göre sayıları verilmiştir.

Tablo 2.1. Yıllara göre turizm belgeli konaklama tesislerinin sayısı (1975 - 2006)

YILLAR	TURİZM YATIRIMI BELGELİ			TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
1975	202	12 846	25 956	421	23 860	44 957
1976	227	12 802	26 068	439	24 983	47 307
1977	261	14 359	28 230	446	26 496	50 379
1978	261	13 127	26 190	473	27 233	52 385
1979	265	12 803	25 727	494	28 013	53 956
1980	267	13 019	26 288	511	28 992	56 044
1981	278	15 159	30 291	529	30 050	58 242
1982	339	18 172	36 332	569	32 011	62 372
1983	376	21 410	43 425	611	33 694	65 934
1984	412	26 372	53 615	642	34 666	68 266
1985	501	34 251	71 521	689	41 351	85 995
1986	638	48 615	101 383	731	44 342	92 129
1987	892	73 537	153 786	834	51 040	106 214
1988	1 268	105 736	218 445	957	58 914	122 306
1989	1 662	139 497	288 896	1 102	70 603	146 086
1990	1 921	156 702	325 515	1 260	83 953	173 227
1991	1 987	158 379	331 711	1 404	97 260	200 678
1992	1 938	148 017	309 139	1 498	105 476	219 940
1993	1 788	132 395	276 037	1 581	113 995	235 238
1994	1 578	114 913	240 932	1 729	128 065	265 136
1995	1 334	96 517	202 483	1 793	135 436	280 463
1996	1 309	96 592	202 631	1 866	145 493	301 524
1997	1 402	110 866	236 632	1 933	151 055	313 298
1998	1 365	116 286	249 125	1 954	151 397	314 215
1999	1 311	114 840	245 543	1 907	153 749	319 313
2000	1 300	113 452	243 794	1 824	156 367	325 168
2001	1 237	106 683	229 047	1 998	177 371	368 819
2002	1 138	102 972	222 876	2 124	190 327	396 148
2003	1 130	111 894	242 603	2 240	202 339	420 697
2004	1 151	118 883	259 424	2 357	217 664	454 290
2005	1 039	128 005	278 255	2 412	231 123	483 330
2006	869	123 326	274 687	2 475	241 702	508 632

Kaynak : Turizm ve Kültür Bakanlığı, www.kultur.gov.tr

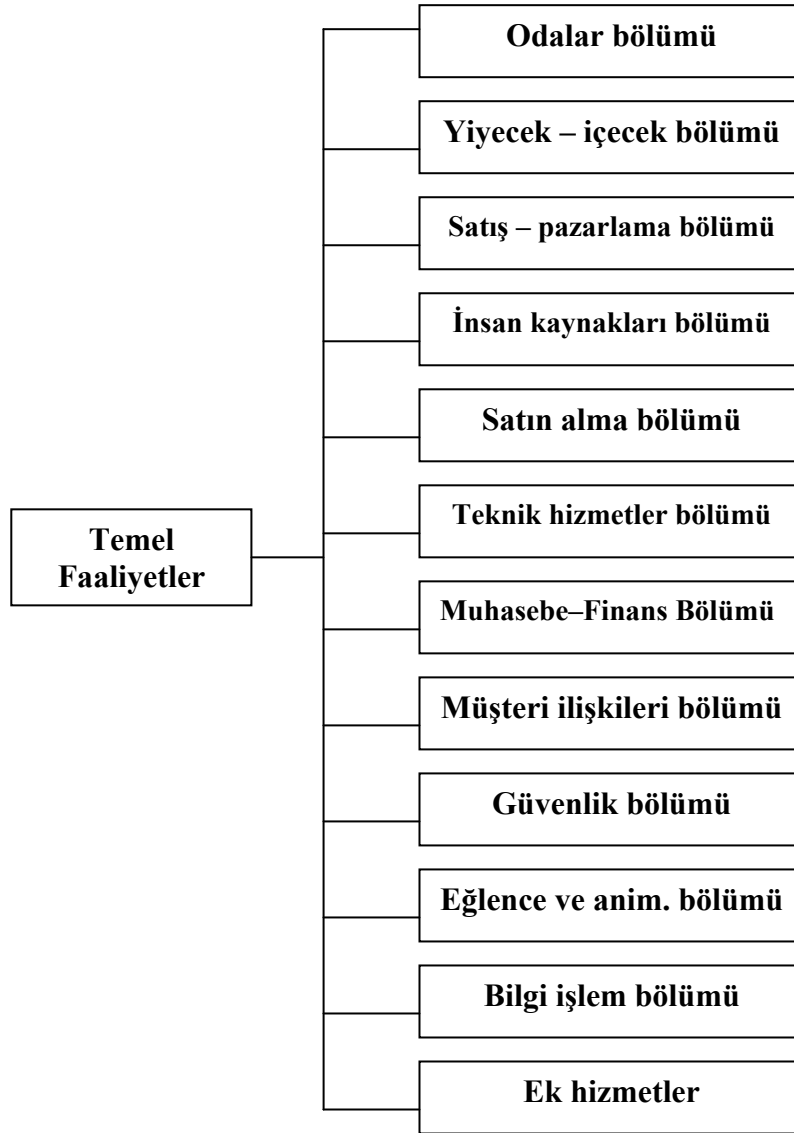
2.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Konaklama sektöründe dış kaynak kullanımı uygulamaları 1980'li yılların ortasında Fransa'daki bazı otellerin bünyesindeki bazı işlevleri, bu işlevler konusunda uzmanlaşmış başka firmalara yaptırması ile başlamıştır. Türkiye'deki ilk uygulamalar ise 1990'lı yılların sonlarına denk gelmektedir. 1997 yılında Seferihisar'da bulunan Atlantis Tatil Köyünün işlevlerinden bir kısmını konusunda uzman olan bazı işletmelere kiralaması uygulamada görülen ilk örnek olarak kabul edilmektedir (Yurtsever, 2004).

Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı, otelin temel faaliyetleri dışındaki faaliyetlerden bir kısmını başka işletmelerden sağlaması anlamına gelmektedir. Kritik olmayan faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanması otellere örgütsel yeteneklerini geliştirme fırsatı sunmaktadır. Günümüzde İngiltere ve ABD başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde yiyecek ve içecek hizmetlerinde yaygın bir şekilde dış kaynak kullanımına gidilmektedir. Otel işletmelerinde bu hizmetlerin dışında temizlik, çamaşırhane, bilişim, güvenlik, muhasebe ve insan kaynakları dış kaynaklardan yararlanılan diğer alanlardır.

Rodriguez ve Robaina (2005, 715) dış kaynaklardan yararlanma için ilk adımın otel işletmelerinin temel faaliyetlerinin belirlenmesi yönünde olması gerektiğine işaret etmektedir. Bu durumda temel sorunsal otel işletmelerinin temel faaliyetlerinin ne olduğu yönündedir. Otel işletmelerinin faaliyetleri (Özdoğan, 2006, 54; Olalı ve Korzay, 1993, 317; Şener,1997, 207) göz önüne alınarak bir otel işletmesinin bünyesinde barındırdığı faaliyetler çizildiğinde temel olarak 13 faaliyet alanından oluştuğu görülmektedir. Bu faaliyetler, yönetim bölümü, odalar bölümü, yiyecek – içecek bölümü, satış – pazarlama bölümü, insan kaynakları bölümü, satın alma bölümü, teknik hizmetler bölümü, muhasebe – finans bölümü, müşteri ilişkileri bölümü, güvenlik bölümü, eğlence ve animasyon bölümü, bilgi işlem bölümü ve ek hizmetler olarak sıralanabilir.

Rodriguez ve Robaina'ya (2005) göre stratejik öncelikleri bakımından, otel yönetimi, resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve kabul, mutfak, restoran, bar ve satış faaliyetleri bir otelin gerçekleştirdiği temel faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Temel faaliyetler dışında kalan temel bakım, eğlence faaliyetleri, personel eğitimi ve seçimi, bilgi sistemleri, reklam ve promosyon, genel alanlar temizliği, oda temizliği, çamaşırhane, havuz bakımı, bahçe bakımı ve güvenlik faaliyetleri gibi faaliyetler ise temel faaliyetlere nazaran işletme için daha az stratejik olmakta ve temel faaliyetleri tamamlayıcı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 2.2 : Otel İşletmelerinde Temel Faaliyet Alanları

Kaynak : Özdoğan, 2006, 55

Özdoğan (2006, 122 -124) 188 otel işletmesi yöneticisi ile faaliyet alanlarının stratejik önemine yönelik yaptığı çalışma sonucunda satış–pazarlama, satın alma, ana mutfak, barlar, restoranlar gibi faaliyetleri temel faaliyetler olarak tespit ederken, havuz bakımı, bilgi sistemleri, eğitim faaliyetleri, güvenlik, çamaşırhane, animasyon, bahçe bakımı, reklam, personel lojmanları gibi faaliyetleri ikincil faaliyetler olarak belirtmektedir (Şekil 2.2).

Guerrier'e (1999) göre oteller rekabet güçlerini artırmak için işletme dışı ajanslarla çalışmalı veya sözleşmeli hizmet sağladıkları diğer işletmelerden yararlanmalı, temel yeteneklerine odaklanmalıdır. Guerrier otel işletmelerinin yukarıda bahsedilen temel faaliyetleri dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmeleri gerektiğini savunmuştur.

Otellerin personellerini doğrudan istihdam etmek yerine, geçici süre eleman sağlayan işletmelerden, yiyecek – içecek hizmeti vermek yerine hazır gıda satan üreticiler veya bağımsız çalışan elemanlardan yararlanabileceklerini belirtmektedir. Guerrier, otel işletmelerine esnek davranabilmeleri ve maliyetlerini düşürebilmeleri için şu stratejileri önermektedir (Kesgin, 2005, 39):

- İşletme içi çamaşırhane kurulması yerine çamaşırların dışarıda başka bir işletmeye yıkattırılması
- Yiyecek – içecek hizmetlerinin dışarıdan bir yemek firması tarafından karşılanması
- Meydan ve oda temizliklerinin bu konuyla ilgili bir işletmeye yaptırılması
- Otelin kuaför, çiçekçi, market vb. hizmetlerinin başkasına yaptırılması
- Otelin park yeri alanının park yeri işletmeciliği yapan bir firmaya bırakılması
- Otelin restoranının bir başka işletme tarafından işletilmesi

Bu sayede otel işletmeleri kendi temel yetenekleri dışındaki tüm faaliyetleri dışarıdan tedarik ederek asıl olan işlerine odaklanabilecek, yardımcı faaliyetleri verdiği işletmenin uzmanlığından faydalanabilecek, dışarıdan tedarik edilen hizmetler için personel çalıştırmadığı için maliyetlerden tasarruf edecektir.

Hemington ve King (2000) çalışmalarında İngiltere’de faaliyet gösteren otellerin yiyecek ve içecek hizmetlerini dış kaynaklardan yararlanarak sağlamalarını incelemiştir. Çalışma sonucunda otel işletmelerinin restorancılık faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma eğilimlerinin giderek geliştiği, bu sayede maliyetlerin düşerek finansal faydaları arttırdığı görülmüştür. Restoran faaliyetinin dışardan tedarik edilmesinin, otel işletmesinin gelir düzeyini arttırırken tedarikçi işletme için rekabet üstünlüğü yarattığı anlaşılmıştır. Bunun yanında, aynı çalışmada otel işletmelerinin tüm yiyecek ve içecek faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmak istemediği saptanmıştır. Otel yöneticilerinin yüksek gelir getiren faaliyetler arasında yer alan banket ve kahvaltı hizmetlerini yine kurum içinde karşılamak istediği görülmüştür. Bu çalışma, otel işletmelerinin dış kaynak kullandıkları faaliyetleri seçerken dikkate aldıkları kriterlerin sadece temel yetenekler olmadığını göstermiştir. Dışarıya verilen faaliyetin işletmeye olan getirisi, ilgili faaliyetin temel yetenekler dışında olsa dahi işletmenin kendi bünyesinde gerçekleştirilmesi veya gerçekleştirilmemesi kararını etkilemektedir.

Rodriguez ve Robaina, 2005 yılında gerçekleştirdikleri iki farklı çalışma ile otel işletmelerinde gerçekleştirilen dış kaynak kullanım faaliyetleri hakkında ilgili yazına önemli katkılar sağlamışlardır. Çalışmalarının ilkinde, kaynak temelli bakış açısı ile otellerin dış kaynak kullanımını sonucunda performanslarında meydana gelen değişimi incelemişlerdir. Bu çalışmada elde edilen ilginç bulgulardan birisi otel işletmelerinin dış kaynak kullanımını sonucu her zaman istedikleri maliyet tasarrufuna gidemedikleri olmuştur. Resepsiyon, rezervasyon, satın alma - kabul, mutfak, restoran - barlar ve yönetim faaliyetlerinin otel işletmeleri için temel yetenek olarak görüldüğü, diğer faaliyetlerin yardımcı faaliyet olarak algılandığı bu çalışma görgül olarak desteklenmiştir. Otellerin tedarik edilmesi veya ikame edilmesi güç olan faaliyetleri kurum dışından sağlamadıkları ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri yardımcı faaliyetleri dışarıdan tedarik etme yoluna gitmektedirler. Ayrıca çalışmada otel yöneticilerinin dış kaynak kullanımına temel yetenekler dışında yardımcı faaliyetlerde de başvurularının stratejik bir davranış olarak düşünüldüğü belirlenmiştir. Otel işletmelerinin faaliyetleri arasında stratejik olarak önemi az olanların dışardan tedarik edilmesinin, otelin performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Rodriguez ve Robaina (2005) diğer çalışmalarında otel yöneticilerinin, otel işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanılmasına olan bakış açılarını incelemişlerdir. Kanarya adalarında faaliyet gösteren otellerin yöneticileri ile yapılan çalışmada, otel yöneticilerinin dış kaynak kullanımının faydalarından haberdar olup, olumlu bakmalarının otellerde dış kaynak kullanım düzeyini kısmi olarak etkilediğini göstermişlerdir. Bu savın kısmi olarak desteklenme nedeni olarak dış kaynak kullanımına yöneticilerin bakış açıları olumlu olmasına rağmen, dış kaynak kullanım oranının aynı oranda yüksek olmayışı gösterilmiştir. Bu nedenle çalışmanın sonuç kısmında, dış kaynaklardan yararlanmanın, uygun tedarikçi bulunması, hizmet kalitesinde artış olması, kaynakların ve temel yeteneklerin daha avantajlı kullanılması durumlarında giderek artacağı öngörülmüştür.

Rodriguez ve Padilla tarafından (2005) otel işletmelerinde bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımını üzerine kaynaklara dayalı bakış açısıyla yapılan çalışma, bilgi sistemlerinin otel içindeki stratejik değerine göre dışarıdan tedarik edilme derecesinin değişeceğini göstermektedir. Bilgi işlem sistemleri daha az kişisel, daha homojen ve standart olduğu durumlarda dışarıdan tedarik edilme yoluna gidilirken, otel işletmesi için özellikli konumdaysa dışarıdan tedarik edilmesi tercih edilmemektedir. Otel işletmelerinin, diğer işletmelerden farklı eşsiz nitelikteki faaliyetlerini dışarı vermek istemedikleri, daha standart olan faaliyetlerinin tedarikinde de dış kaynak kullanımını tercih ettikleri belirtilmektedir.

Yapısı gereği bir çok departmanı bünyesinde barındıran otel işletmelerinin tüm departmanlarındaki işlevler için uzman kişiler istihdam etmesi işgücü kaynağı ve maliyet açısından oldukça zordur (Pelit, 2007, 15). Özellikle turizmin mevsimsel özelliği de göz önüne alındığında, bu durum daha fazla önem arz etmektedir. Her yeni sezonda personel değişimi işletmeye oldukça sancılı ve maliyetli bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin dış kaynaklara yönelmesi gerek maliyet, gerek kalite ve gerekse hız anlamında önemli ölçüde yararlar sağlayacaktır. Turizmde fiyat odaklı olarak özellikle 1990'lı yılların sonlarından itibaren artan rekabet ortamında, kalite düzeyinin düşürülmemesi için yeni sistem arayışlarına gidilmeye başlanmış, fiyat odaklı rekabetin de itici güç olmasıyla beraber oteller dış kaynak kullanımı stratejisine yönelmeye başlamışlardır. İlk uygulamaların görüldüğü kıyı otellerinin bir çok faaliyetini dış kaynak kullanarak tedarik ettiği bilinmektedir. Son yıllarda turizmde yaygın bir şekilde bir pazarlama stratejisi olarak kullanılan her şey dahil sisteminin uygulanması sonucu dış kaynak kullanımının özellikle kıyı otellerinde yaygınlaştığı söylene de, günümüzde bir çok şehir otelinde de bu uygulamadan faydalandığı bilinmektedir (Pelit,2007, 2-11).

Kesgin'in (2005) Antalya'da faaliyet gösteren oteller üzerine yaptığı çalışmada, çamaşırhane – yıkama, bahçe – peyzaj, güvenlik ve animasyon faaliyetlerinde en yüksek oranda dış kaynak kullanımına gidildiği, bu işlevlerin ardından yüzme havuzu bakımı, oda temizliği, meydan temizliği, yiyecek ve içecek ile ilgili hizmetlerin geldiği görülmektedir. Yine aynı çalışmada rezervasyon ve resepsiyon hizmetlerinde otellerin hiç dış kaynak kullanmadığı, faaliyetlerini kendi bünyelerinde karşıladıkları tespit edilmiştir.

2.3. Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörler

Ekonominin diğer sektörleri ile karşılaştırıldığında özellikle son 20 -30 yıl içerisinde hızlı büyüme gösteren ve ekonominin en büyük sektörlerinden biri durumuna gelen hizmet sektörünün bir parçası olan konaklama endüstrisinde, küreselleşme olgusunun da bir sonucu olarak yoğun bir rekabet ortamı gözlenmektedir. Böyle bir ortamda konaklama işletmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmaya yönelik arayışlar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Özellikle, son yıllarda Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sayısındaki artışlar gerek iç pazar gerekse dış pazarda rekabetin şiddetini en üst düzeye çıkarmış, otel yatırımcıları ve yöneticileri ilk kez ülke turizminde sorunlardan birisi olarak arz fazlalığını ifade etmişlerdir. Yoğunlaşan rekabet sonucu otel işletmelerinin yöneticileri stratejilerini gözden geçirmek durumunda kalmış ve düşük fiyatla rekabet stratejisini benimsemişlerdir. Bu

rekabet stratejisi otel işletmelerini her şey dahil sistemle bütünleştirmiştir (Barak, 2006, 51-55).

Bu gelişmeler dışında 1990 yılından itibaren 10 yıllık dönemde Türk turizminin ortalama olarak her üç yılda bir kriz yaşaması (1990 -91 yılı Körfez Savaşı, 1994 yılı terörün turizm yerlerini hedef alması ve 1999 yılında meydana gelen deprem), siyasi ve ekonomik istikrarın uzun süre sağlanamaması, özellikle güney ve güneybatı kıyılarındaki otelleri yaşadıkları maddi kayıpları bir daha yaşamayarak kendilerini güvence altına alabilmeleri için her şey dahil sistemi uygulamaya yöneltmiştir. İngiliz tur operatörleri tarafından başlatılan bu sistem oteller tarafından kimi yerde zorunlu, kimi yerde ise gönüllü olarak uygulanmaya başlanmıştır (Menekşe, 2005, 99-101). Sistemin belirli kuralları olmadığı için otel işletmeleri tarafından kendi bünyelerine uygun şekilde eklemeler veya çıkartmalar yapılmıştır.

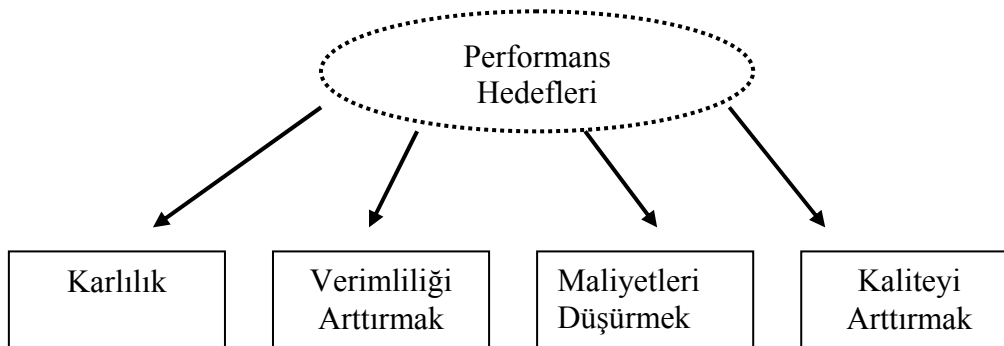
Birkan'a (2004) göre her şey dahil sisteminden üst düzeyde faydalanabilmek için sistemi uygulayacak işletmelerin belirli standartlara sahip olması gerekmektedir. Özellikle otel işletmelerine bu sistem içinde önemli bir rol düşmektedir. Hizmeti satın alan kişiler belirli bir süre için sabit bir ücretle hizmet almalarına rağmen, o hizmet alanı içindeki tüm ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu durum otel işletmelerini zorlamakta, yönetim işini daha da karmaşıktırılmaktadır. Otel işletmeleri talebin esnek olduğu ve turizmin kendine özgü yapısından dolayı değişen çevre koşullarından çok çabuk etkilenmesi nedeniyle mevcut pazar paylarını kaybetmemek veya geliştirmek için bir takım önlemler almak zorundadırlar (Birkan, 2004). Sektörde otel yöneticileri tarafından uygulanan bu önlemler arasında sayılabilecek olan stratejilerden birisi de dış kaynaklar kullanımudur.

Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten nedenler üç boyutta incelenebilir. Bunlardan ilki performansı arttırmak için otelleri dış kaynak kullanıma yönelten performans boyutu, ikincisi çevresel baskılara ve değişikliklere cevap verme isteğiyle ilgili olan çevre boyutu, üçüncüsü ise daha çok otel yöneticilerinin uyguladıkları kurumsal stratejiler dolayısıyla işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten yönetsel boyuttur.

2.3.1 Performans Hedefleri

İşletme performansı üzerinde halen tam olarak bir görüş birliği olmamakla birlikte performans genel anlamda, amaçlı veya planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans boyutuyla ilgili olarak kabul edilen en

eski boyut karlılıktır. Daha sonra zamanla verimlilik de performans boyutları arasında sayılmaya başlanmıştır. İşletmelerin hizmet üretimi aşamasında karşılaştıkları maliyetlerin yönetimi de performansı gösteren boyutlardan birisidir. Geleneksel performans anlayışında yer alan bu üç boyut dışında yazarlar kaliteyi performans ölçütleri arasında saymaya başlamışlardır. Bu bağlamda otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten ilk boyut olan performans boyutunu otel işletmelerini dış kaynak kullanımına iten dört alt boyuttan oluşturmak mümkündür. Bunlar karlılık, verimliliği artırma isteği, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi arttırmak olarak sıralanabilir (Yılmaz, 2006, 51-56). Şekil 2.3’de otel işletmelerini dış kaynak kullanıma yönelten performans hedefleri görülmektedir.



Şekil : 2.3. Performans Hedefleri Boyutu

Otel işletmelerinin dış kaynak kullanmasının en önemli nedenlerinden biri maliyetleri azaltma isteğidir. Otellerin temel yetenekleri dışındaki diğer faaliyetlerinde dış kaynaklardan faydalanması, onlara maliyet avantajı sağlayacaktır. Otellerin sundukları ürünün maliyetlerini azaltacak yöntemleri uygulamaları gerekmektedir (Ünalır, 2007, 20-21). Her şey dahil sistemde oteller fiyat üzerine rekabet etmeye başlamışlar, bu nedenle maliyetlerin düşürülmesi otel yöneticileri için oldukça önemli hale gelmiştir. Her şey dahil sisteminin temel mantığı, turist için tatil süresince finansal işlemleri en aza indirmek, para harcamanın yarattığı sıkıntı ve stresi ortadan kaldırmaktır. Her şey dahil sistemin oteller için pek çok avantajının olmasının yanında, ülkemize gelen turistlerin yüksek gelir gurubuna dahil turist olmaması ve fazla para harcamaması gibi nedenlerden dolayı işletmeler çok yüksek kar payları ile çalışmamaktadır (Menekşe, 2005, 97-98). Bu sebeple oteller karlılıklarını artırabilmek amacıyla bazı işlevlerini kiralayarak, dış kaynak kullanımına gitmeyi tercih etmektedirler.

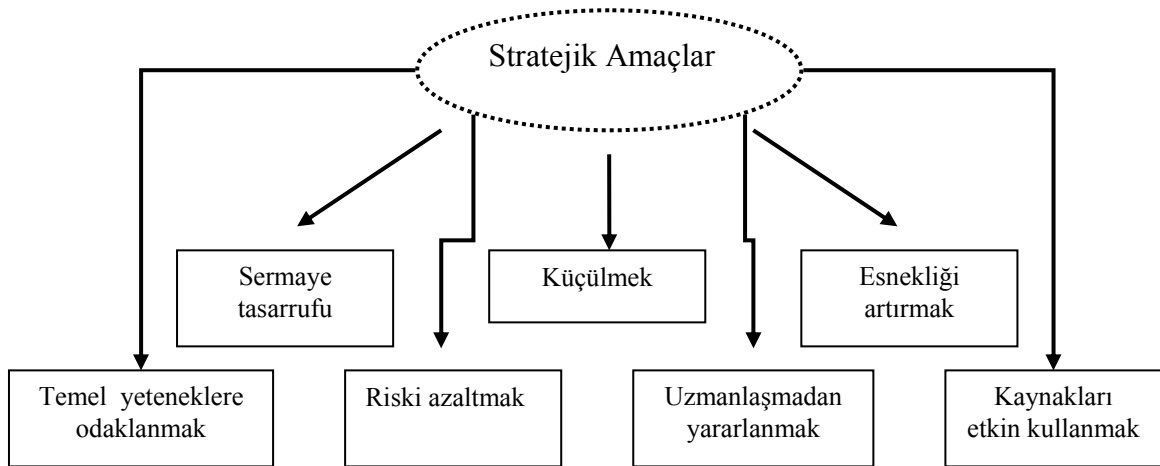
Otel işletmelerinin başarısında verimlilik her zaman önemli bir faktör olmuştur. Karlılığın düşük ve maliyetlerin yüksek olduğu dönemlerde yöneticiler ilk aşamada verimliliği arttırmaya çalışırlar. Otel yöneticileri verimliliği artırmak için, verimli çalışmayan işlevleri, konusunda uzman başka işletmelere yaptırmaktadır (Walker, 2001, 107). Mevcut faaliyetlerle ilgili bünyesinde bulunmayan uzman personeli dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle tedarik ederek verimliliklerini artırabilmektedirler. Uluslararası otel endüstrisinde küreselleşmenin de etkisiyle işletmeler birleşmelere giderek ya da stratejik ortaklıklar kurarak verimliliklerini artırma çabasıdadırlar (Met ve Erdem, 2006, 53). Hizmet sektörü dahilinde olan konaklama sektöründe verimlilik en önemli rekabet unsurlarından biridir. Heshmati (2003, 34) hizmet sektöründe verimlilik ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemiş, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayacak işlevler dışındaki işlevleri dış kaynak kullanarak daha verimli gerçekleştirebildiklerini tespit etmiştir. Otel işletmelerinde uygulanan dış kaynak kullanımı faaliyetler temelinde verimliliği artırmakta, performans kaygısı güden otellere maliyetlerini düşürmek, karlılığı artırma olanakları sunmaktadır.

Mevcut sistemde özellikle rahatsızlık duyulan konulardan birisinin de hizmet kalitesinin düşmesidir. Oteller düşük kar oranları ile yüksek kalitede hizmet vermek zorundadırlar. Otel işletmelerinde kalitenin korunması özel bir çaba gerektirir. Yöneticinin verilecek hizmeti önceden ölçmesi veya denetlemesi mümkün değildir. Bir hizmeti sunan işletmenin hizmeti sunmak için harcadığı nakit ya da çabanın amacına ulaşması düzeyinde kalite gerçekleşir (Kıngır, 2007, 458). Genel olarak algılanan hizmet kalitesindeki düşüşe çözüm olarak dış kaynak kullanımına yönelen otel işletmeleri istedikleri bir işlev veya fonksiyonda arzu edilen kalite düzeyine ulaşabilmektedirler (Ünalır, 2007, 37). İşinde uzman olan firmalar otel işletmelerine tedarikte bulunarak hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır.

2.3.2 Stratejik Amaçlar

Otel yöneticileri dış kaynak kullanımını çoğu zaman yönetsel sorunların çözümünde bir araç olarak kullanmaktadır. Yönetsel sorunlar konusunda yetersiz kalan yöneticilerin başarılı olması söz konusu değildir. Yönetim sürecinin etkinliği otel yöneticilerinin etkileyebildikleri faktörleri kısa ve uzun vadede işletmelerinin lehine sistemli bir şekilde değerlendirme yetenekleri ile yakından ilişkilidir (Kıngır, 2007, 462). Otel işletmeleri bu süreç içinde kurumsal olarak gerçekleştirmek istedikleri stratejilere ulaşmak için çeşitli nedenlerle dış kaynaklardan yararlanırlar. Otel işletmelerini dış kaynak kullanıma yönelten

faktörler arasında ikinci sırada yer alan stratejik amaçlar 7 değişken oluşturmaktadır. Bunlar, temel yeteneklere odaklanmak, riski azaltmak, esnekliği arttırmak, uzmanlaşmadan yararlanmak, küçülmek, kaynakları etkin kullanmak ve sermaye tasarrufudur. Şekil 2.4.'te otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten stratejik amaçlar ve onu oluşturan değişkenler gösterilmektedir.



Şekil 2.4. Stratejik Amaçlar

Geçtiğimiz 10 -20 yılda küreselleşme ve teknolojinin konaklama sektörüne de yansımaları ile birlikte sektörde bir dönüşümün olduğu, otel işletmelerinin bu değişim sürecinde yeni stratejilere ihtiyaç duyduğu ve esnek yapıya sahip olması gerektiği bilinmektedir (Kandampully ve Promsivapallop, 2005, 104). Rodriguez ve Robaina (2004) otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı üzerine yaptıkları çalışmada, 50 otel yöneticisiyle görüşmüştür. Sonuç olarak yapılan analizler ile otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı sayesinde temel yeteneklerine odaklanarak esneklik sağlayabilecekleri görüşü kabul edilmiştir. Yapılan araştırmada anlaşılmıştır ki, otel işletmeleri temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri dışarıya vererek örgütsel anlamda esneklik kazanmaktadır. Bunu temel yeteneklerine odaklanarak gerçekleştirmektedirler. Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten boyutlar arasında esneklik kazanma isteği ile temel yeteneklere odaklanma büyük önem oluşturmaktadır.

Rodriguez ve Robaina (2005) otel işletmelerinin performansları ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada göstermişlerdir ki, otel işletmeleri temel yetenekleri ile bu yeteneklere yakın faaliyetleri dış kaynaklardan tedarik etmeyip, daha çok diğer faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Aynı çalışma, otel işletmelerini dış kaynak kullanıma yönelten faktörler arasında temel yeteneklerin öneminden bahsetmiştir.

Yapılan araştırmada otellerin temel yetenek olarak görmedikleri, genel bakım, eğlence faaliyetleri, personel eğitimi, bilgi sistemleri, genel alanlar temizliği, çamaşırhane, havuz bakımı, bahçe bakımı ve güvenlik gibi konularda dış kaynak kullanımına gidebildiğini göstermiştir.

Otel işletmesinin temel yeteneğine odaklanması, işletmenin sahip olduğu kaynakların tahsisini en iyi bildiği ve kendisi için en önemli olan faaliyete aktarmasını sağlayacaktır (Gilley ve Rasheed, 2000). Otellerin sahip olduğu kaynaklar kaçınılmaz olarak sınırlıdır. Dolayısıyla otellerin sürekli olarak üzerinde yoğunlaştıkları konu, sahip oldukları kaynakları verimli ve etkin olabildiği alanlarda kullanabilmesidir (Taşkıran vd, 2006, 317). Oteller daha iyi hizmet vermenin yollarını, işin nasıl daha verimli yapılabileceğini, kaynakların nasıl daha etkin kullanılabilceğini araştırmaktadırlar (Bahar, 2006, 84). Dış kaynaklara yönelerek hem temel yeteneklere odaklanmakta hem de kaynaklarını etkin kullanmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı ile otel işletmeleri stratejik olarak öncelikli olan faaliyetlerine odaklanarak, tüm enerjilerini bu faaliyetler için harcamaktadırlar. Bu durum otellerin, stratejik anlamda üstünlük yaratmayacak işlevler için yatırım yapmalarını da engellemektedir. Sağlanan sermaye tasarrufu sayesinde otel işletmeleri öncelikli faaliyetlerine odaklanabilmektedir (Rodriguez ve Padilla, 2005, 401-403). Gunn otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına yönelmesi sayesinde %30'a yakın sermaye tasarrufu sağlayabildiğini, doğru dış kaynak kullanım tedarikçisi ile bu oranın daha da üst seviyelere çıkabileceğini ileri sürmektedir (Aksu, 2007, 289).

Lam ve Han (2005) çalışmalarında otel yöneticilerin dış kaynak kullanımına giderek işletmenin başarısızlık riskini azaltmak istediklerini ifade etmişlerdir. Yazarlar kısa vadede otel yöneticilerinin dış kaynak kullanımına yönelten faktörleri daha çok finansal nedenlere bağlamakla birlikte, uzun vadede özellikle çok dinamik bir sektörde faaliyet göstermesi nedeniyle riskten kaçınmak isteyen otel yöneticilerinin dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmişlerdir. Belirsizlik altında kalan otel işletmeleri bazı faaliyetlerini dışarıya vererek riski dağıtmaktadır.

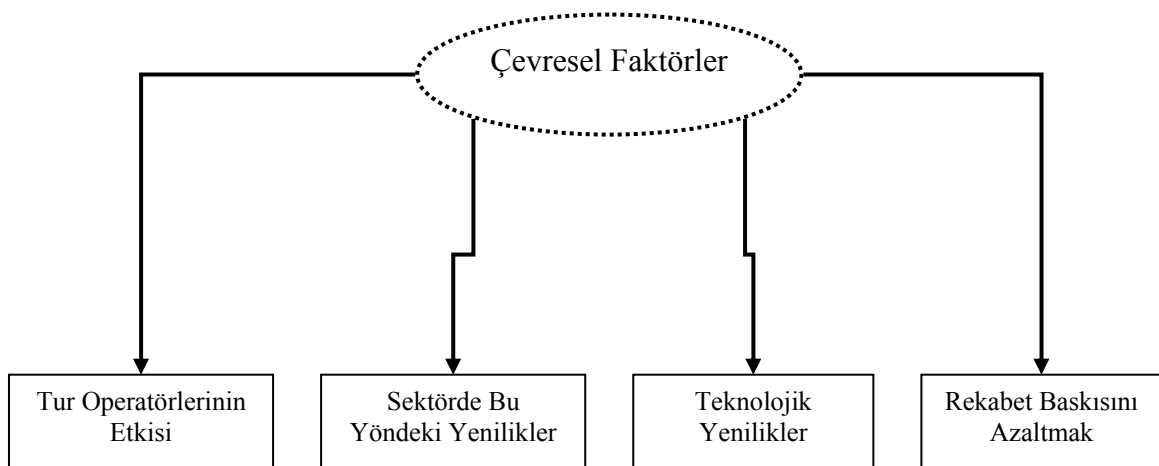
Otel yöneticileri sundukları hizmetin seviyesini artırabilmek amacıyla kendi personeline bulunmayan uzman personeli dışarıdan sağlama eğilimi göstermektedir. Rezervasyon ve resepsiyon alanlarında kullandıkları teknolojilerden, müşteriye otel içinde verdikleri kuaför veya spa hizmetlerinde dış kaynak kullanımına giderek bu konunun

uzmanlarından yararlanmaktadırlar. Bu sayede müşteriye uzmanlaşmış personelle hizmet vermektedir. Ayrıca oteller temel yetenekleri dışındaki pazarlama, güvenlik gibi hizmetlerde dış kaynaklara giderek bu faaliyetlerde uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak istemektedirler.

Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten olası faktörlerden birisi de küçülme isteğidir. Otel işletmeleri bazı dönemlerde, özellikle tasarruf sağlamak istediklerinde bazı faaliyetlerini dışarıya vererek küçülme gerçekleştirebilirler. Bu sayede yalınlaşarak daha esnek bir hale geleceklerdir. Turizm sektörü yapısı gereği dinamiktir. Sezonluk değişimlere göre bazı faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla diğer işletmelere bırakmak isteyebilirler.

2.3.3 Çevresel Faktörler

Brown ve Wilson (2005) “The Black Book of Outsourcing” isimli kitaplarında dış kaynak kullanımını işletmelerin çevresel değişimler karşısında karşı karşıya geldikleri zorlukların üstesinden gelmek için kullanabilecekleri bir strateji olarak tanımlamaktadır. Turizm, yapısı gereği çevresel değişikliklerden çok hızlı etkilenen bir sektördür. Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına gitme sebepleri arasında çevrelerinde yaşanan değişikliklerde yer almaktadır. Çevre ile ilgili olan bu boyutu, otel işletmelerinin sektörde bu yönde yapılan uygulamaları izleme isteği, tur operatörlerinin etkisi, rekabet baskısını azaltma, ve yaşanan teknolojik yenilikler oluşturmaktadır. Şekil 2.5. otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten çevresel faktörleri göstermektedir.



Şekil 2.5. Çevresel Faktörler

Yaşanan teknolojik değişmelerin takip edilmesi verilen hizmetin kalitesi için turizm sektörü gibi hizmet sektörlerinde oldukça önemlidir. Turizm işletmelerinin yeni teknolojik

sistemleri kendi bünyelerinde geliştirmeleri ve kurmaları, bu sistemin bağlantılarını temin etmeleri son derece güç ve otel işletmesi için oldukça maliyetlidir. Bu nedenle turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri bilgi teknolojilerinin avantajlarından yararlanabilmek için dışarıdan bu konuda uzman bir firmayla çalışmayı tercih etmektedirler (Aksu, 2007, 288). Özellikle merkezi rezervasyon sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Praskevas ve Buhalis (2002), otel işletmelerinin bilgi teknolojilerini karmaşık bulduklarını ve hızlı gelişimlerine ayak uyduramamaktan çekindikleri için bu faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarını tespit etmiştir. Yazarlar otel işletmelerinin bünyelerinde buluna bilgi sistemlerinin alt yapısının oluşturulması ve yazılım konusunda dış kaynaklardan faydalanmanın daha verimli olduğunu, bu nedenle dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmişlerdir.

Sektörde paket tur düzenleyen özellikle çok uluslu işletme yapısında olan büyük tur operatörleri, konaklama işletmelerine sahip olma veya mevcut olanları kiralama yoluna gitmektedirler (Barak, 2006, 63). Örnek olarak, Magic Life ve Club Med gibi kendi tesislerini açan işletmelerin yanında Öger Tours ve TUI gibi mevcut tesisleri kiralaayan tur operatörleri gösterilebilir. Ulaşım konusunda ise, bazı tur operatörlerinin kendi uçak filosunun bulunmasının yanında, bazıları charter uçak veya koltuk kiralamaktadır. Bütün bu hizmetleri, yani her şey dahil paket tur operasyonunun tamamını kendine bağlı şirketler kanalıyla yürüten çok uluslu yabancı tur operatörleri sektörde de otel işletmeleri üzerinde oldukça etkilidir. Tur operatörleri genelde her şey dahil konaklama şeklini uygulayan tatil köyleri, 5 yıldızlı veya kulüp oteller ile çalışmaktadırlar. Çok uluslu tur operatörlerinin kendi otelleri veya Öger Tur, TUI, Neckermann, Regulus, Thomas Cook gibi uzun yıllar kiraladıkları tesisleri bulunduğu için, ilişki kurdukları yiyecek içecek firmaları, malzeme veya teknik destek sağlayan işletmeler vb. olacaktır. Tur operatörlerinin sektördeki güçlü konumu oteller üzerinde rekabet baskısı yaratmakta, otelleri bu firmalarla çalışmasında etkili olmaktadır. Otel işletmeleri her şey dahil sisteminin ve tur operatörlerin de etkisiyle bazı faaliyetlerini dışarıdan tedarik etme yoluna gitmektedir. Bu sayede hem tur operatörleri ile olan ilişkileri korunmuş, hem de rekabet baskısını azaltmışlardır.

Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerden birisi sektörde yaşanan değişikliklerdir. Graver (1999), dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasının o sektörde faaliyet gösteren tedarikçilerin gelişmesiyle ilgili olduğunu vurgulamıştır. Turizm sektöründe otel işletmelerine tedarikte bulunan firmaların sayısının ve verdikleri hizmet kalitesinin artması,

otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yöneltmektedir. Temel olmayan faaliyetleri oteller, sektördeki diğer uygulamacıları da takip etmek amacıyla dışarıya verebilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin Antalya ili bağlamında araştırılması anlatılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİ DİŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELTEN FAKTÖRLERİN ANTALYA İLİ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Turizmde hizmet arzının giderek çeşitlenmesi ve karmaşıklaşması çok sayıda ve farklı özelliklerde işletmenin kurulmasına ve gelişmesine yol açmaktadır. Son 10 yılda hızla gelişen turizm endüstrisinde otel işletmelerinin sayısının da büyük oranda arttığı gözlemlenmektedir. Her sektörde olduğu gibi, otel işletmeleri de çok hızlı şekilde değişen ekonomik ve teknolojik koşullardan etkilenmiştir. Sektörde yaşanan değişiklikler otel işletmelerinin uygulamalarına yansımıştır. Oteller mevcut sistem içinde ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü kazanabilmek için çeşitli uygulamalara gitmektedir. Bu uygulamalardan biri otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına yönelmesidir.

Bu çalışmanın temel amacı otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin belirlenmesidir. Çalışmada ayrıca otel işletmelerinin hangi faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımına gittikleri, dış kaynak kullanım oranları ve dış kaynak kullanımındaki hedefleri ile elde ettikleri sonuçlar sorgulanacaktır. Otel işletmelerinin bazı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmesi ile ilgili alan yazınında çalışma sayısı az olup, Türkiye’de otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörleri inceleyen görgül çalışmalara rastlanmamıştır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Mevcut çalışmada amaç doğrultusunda otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili alan yazını incelenmiştir. İncelenen alan yazınından elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan soru formu Antalya ilinde faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel yöneticilerine uygulanmıştır. Çalışmanın en önemli sınırlılığı zaman ve yüksek maliyet kısıtlarından dolayı soru formunun sadece Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerine uygulanmış olmasıdır. Bir diğer sınırlılık, görüşme talebinde bulunulan otel işletmeleri yöneticilerinin yüz yüze görüşme kabul etmemesidir. Bu nedenle soru formu otel yöneticilerine bırakılarak doldurulmaları istenmiştir. Yöneticilerin görüşme yapmak istememesi elde edilen bilgilerin

soru forumundan toplanan bilgilerle sınırlı kalmasına, derinlemesine görüşme yapılamadığından yöneticilerin görüşlerin faydalanılamamasına neden olmuştur.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

3.1.3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinde faaliyet gösteren 190 adet 5 yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Tablo 3.1'deki veriler, 30.11.2007 tarihi itibari ile Antalya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sayısını göstermektedir. 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilme nedeni, konaklama işletmeleri içinde önemli bir yere sahip olmalarıdır. Tablo 3.1.'de 5 yıldızlı otel işletmelerinin Antalya'da faaliyet gösteren tüm konaklama işletmeleri arasında en yüksek orana sahip ikinci konaklama işletmesi türü olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi ile 64 otel yöneticisine soru formu uygulanmıştır. Soru formları orta ve üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Yapılan incelemeler sonucu bu soru formlarından 57 tanesinin değerlendirilmeye alınabileceği anlaşılmıştır.

Tablo 3.1. Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmeleri (30.11.2007)

Tesis Türü ve Sınıfı	İşletme Belgeli Tesisler	Yatırım Belgeli İşletmedeki Tesisler	İşletmedeki Tesisler Toplamı	Yatırım Belgeli Tesisler	Genel Toplam
1. Sınıf tatil köyü	15	0	15	0	15
5 yıldızlı tatil köyü	30	2	32	6	38
4 yıldızlı tatil köyü	5	0	5	2	7
5 yıldızlı otel	127	20	147	43	190
4 yıldızlı otel	121	17	138	67	205
3 yıldızlı otel	125	6	131	30	161
2 yıldızlı otel	79	2	81	13	94
1 yıldızlı otel	19	0	19	4	23
Butik otel	1	0	1	0	1
Motel	3	0	3	0	3
Pansiyon	33	2	35	4	39
Kamping	1	1	2	0	2
Apart otel	6	0	6	0	6
Müstakil apart otel	40	0	40	5	45
Golf tesisi	6	0	6	5	11
Temalı park	0	0	0	1	1
Özel tesis	18	0	18	1	19
Turizm kompleksi	1	0	1	1	2
Personel eğitim tesisi	1	0	1	0	1
Genel toplam	631	50	681	182	863

Kaynak : Turizm İl Müdürlüğü

3.1.3.2. Veri Toplama Araçları

Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörleri belirleme amacı taşıyan mevcut çalışmanın veri toplama aracı, araştırmacı tarafından hazırlanan soru forumudur. Soru formunun hazırlanma aşamaları şu şekilde gerçekleşmiştir: İlk aşamada alan yazınında yapılmış çalışmalar incelenerek soru forumunun temel kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Sektördeki bazı yöneticiler ile görüşülerek konuyla ilgili kendilerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin soru formuna yönelik görüşleri doğrultusunda ilk düzeltme yapılmıştır. Hazırlanan ilk soru formu taslağı, otel işletmeleri konusunda uzman akademisyenlerin düzeltme önerileri doğrultusunda yeniden tasarlanmıştır. Son olarak hazırlanan sorular Antalya ilinde faaliyet gösteren örnekleme dahil olmayan ayrı şehir otellerinde çalışan 5 yöneticiye pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Yapılan pilot çalışma sonrası soru formunda gerekli iyileştirmeler yapılarak son haline getirilmiştir. Soru formu 3 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, örneklem dahilindeki otel işletmelerinin hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gittikleri, dış kaynak kullanım dereceleri ve uyguladıkları dış kaynak kullanım stratejisinden memnuniyetlerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına gitme olasılığı bulunan tüm faaliyetler sıralanarak katılımcı tarafından faaliyetler temelinde cevaplanması istenmiştir. Son satırda otel işletmesinin sıralanan liste dışında dış kaynak kullandığı herhangi bir başka faaliyetin olup olmadığını anlamak için açık uçlu olarak “diğer faaliyetler” adı altında bir satır bırakılmıştır. Bu soru ile dış kaynak kullanımına gidilen tüm faaliyetlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

İkinci bölümde ise otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin önem ve yarar dereceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yöneltebilecek faktörlerin sıralandığı bu bölümde, sorular 5’li Likert ölçeğine uygun olarak tasarlanmıştır. Önem derecesinin sorgulandığı ilk kısımda 1 – “hiç önemli değil” ile 5– “çok önemli”, yarar derecesinin ölçüldüğü ikinci kısımda 1 –“hiç yararlı olmadı” ile 5 “çok yararlı oldu” derecelendirmeleri kullanılmıştır.

Soru forumunun son bölümünde, otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı dolayısıyla karşılaştıkları sorunları belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış sorular yer almaktadır. Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı sonucu karşılaşılabilecekleri muhtemel sorunlar sıralanmıştır. Yöneticilerin bu sorulara “gerçekleşti”, “kısmen gerçekleşti” ve

“gerçekleşmedi” seçeneklerini kullanarak cevaplamaları istenmiştir. İşletmelerin faaliyete geçtiği yıl, yatak kapasitesi, türü, personel sayısı, kalite belgesi sahipliği ve her şey dahil sisteminin uygulanma durumlarının sorgulandığı işletmelere yönelik demografik sorular da bu bölümde yer almaktadır. Ayrıca son bölümde otel işletmelerinin dış kaynak kullanımının performansları üzerindeki etkisine yönelik bir soru bulunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

3.2.1. Otellerin Demografik Özellikleri

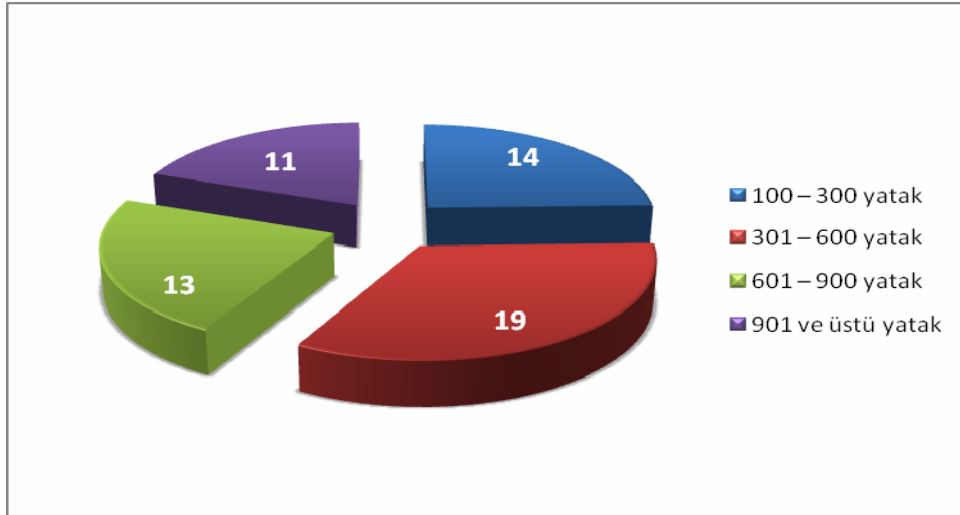
Soru formunun Otel işletmelerinin demografik özellikleri işletmenin faaliyete geçtiği yıl, yatak kapasitesi, türü, sezonda ortalama olarak çalışan personel sayısı, sahip olunan kalite belgesi, ve her şey dahil sisteminin uygulanması olmak üzere 6 soruyla sorulmuştur. 57 otel işletmesinin demografik özellikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.2. Otel İşletmelerinin Faaliyete Geçiş Yılları

Faaliyete geçilen yıl	Sıklık	Yüzde	Kümülatif toplam
1970	1	1,8	1,8
1975	1	1,8	3,5
1988	1	1,8	5,3
1989	3	5,3	10,5
1990	7	12,3	22,8
1991	2	3,5	26,3
1992	1	1,8	28,1
1994	1	1,8	29,8
1995	3	5,3	35,1
1996	2	3,5	38,6
1997	2	3,5	42,1
1998	2	3,5	45,6
1999	6	10,5	56,1
2000	2	3,5	59,6
2001	4	7,0	66,7
2002	8	14,0	80,7
2003	3	5,3	86,0
2004	1	1,8	87,7
2005	3	5,3	93,0
2006	4	7,0	100,0
Toplam	57	100,0	

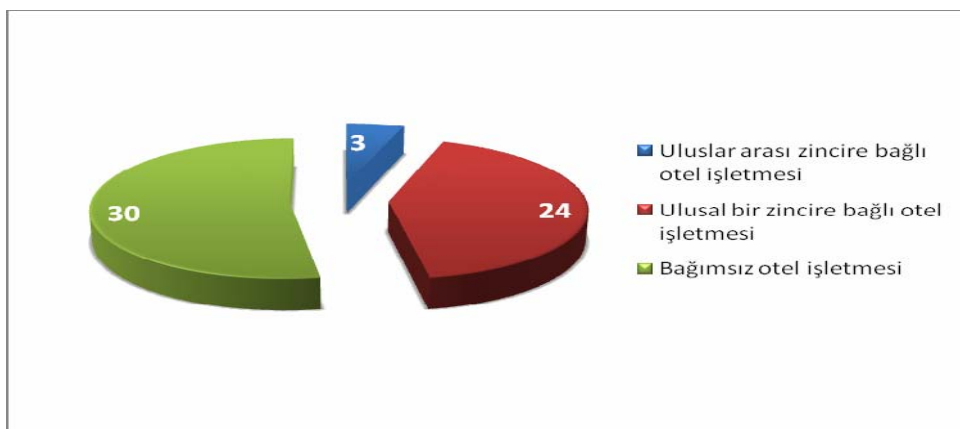
Örneklem dahilindeki otel işletmelerinin kuruldukları yıllar itibariyle kümülatif yüzde toplamlarına bakıldığında otel işletmelerinin %89,5'i 1990 yılı ve sonrası (son 18 yıllık

dönemde) faaliyete geçtikleri görülür. Otellerin %43,9'unu 2000 yılı ve sonrasında kurulan genç oteller oluşturmaktadır. 20 yaşın üstünde sadece 6 adet (%10,5) otel işletmesi mevcuttur. Örneklemdeki en genç otel işletmesi 2, en eski otel işletmesi ise 28 yaşındadır.



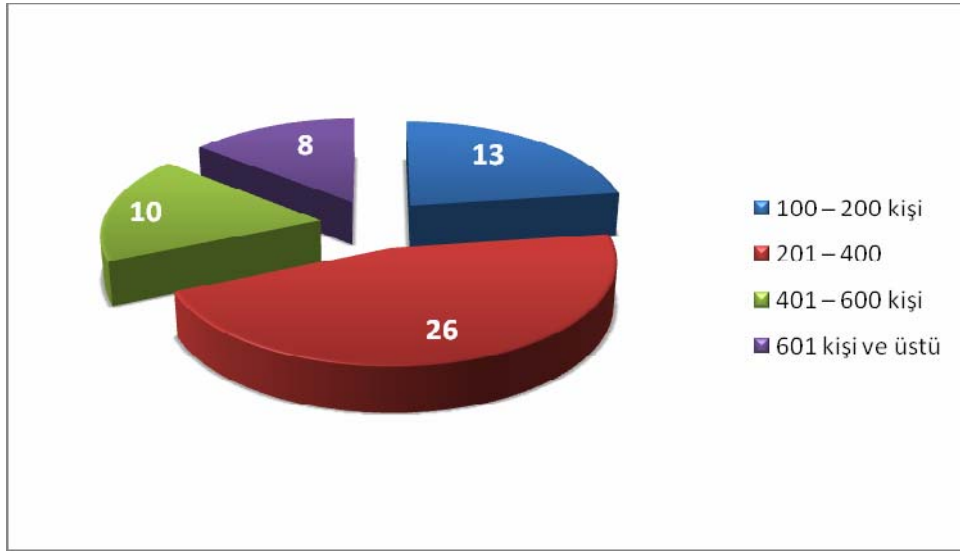
Şekil 3.1. Otel İşletmelerinin Yatak Kapasiteleri

Soru formunun uygulandığı 57 otel işletmesinden 19 tanesi 301 – 600 yatak kapasitesine sahiptir. Bu grup görüşülen toplam işletme sayısı içerisinde 33,2'lik yüzdesi ile en yüksek orandadır. 100 – 300 yatak kapasitesine sahip 14 otel işletmesi %24,5'lik bir oran ile bu gurubu takip etmektedir. 13 otel işletmesinin (%22,8) sahip olduğu yatak kapasitesi ise 601 – 900 arasında olup 901 ve üstü yatak kapasitesine sahip otel işletmesi sayısı ise 11 tanedir. Yatak kapasitesinin yüksek olduğu bu grubun yüzdesinin (%19,5) diğerlerine oranla daha düşük olduğu görülmektedir.



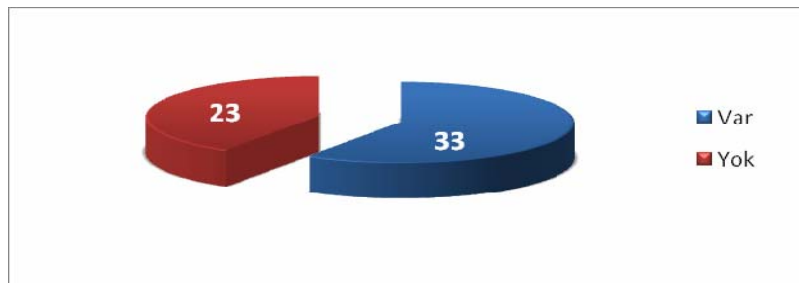
Şekil 3.2. Otel İşletmelerinin Türü

Otel işletmeleri türü bakımından incelendiğinde uluslararası zincire bağlı otel işletmesi tanımına giren otel sayısının 3 olduğu görülmektedir. Bu grup %5,3 ile en düşük orana sahiptir. Faaliyetlerini ulusal bir zincire bağlı olarak yürüten otel işletmesi sayısı ise 24'tür. Bu türdeki işletmelerin oranı %42,1 ile oldukça yüksektir. %52,6 ile en yüksek oran ise bağımsız otel işletmesi tanımına giren 30 işletmeye aittir.



Şekil 3.3. Otel İşletmelerinin Personel Sayısı

Otel işletmelerinin %45,6'sı bünyelerinde 201– 400 arasında personel çalıştırmaktadır. 100 – 200 arasında personel çalıştıran otel işletmesi oranı ise %22,8'dir. %17,6 otel işletmesi ise 401 – 600 arasında personel çalıştırmaktadır. 601 ve üstü gibi yüksek bir istihdam olanağı sunan otel işletmesi oranının ise %14 olduğu görülmektedir. Yapılan görüşmelerde yöneticiler ortalama oranlar vermeye çalıştıklarını belirtmiş, bu rakamların sezonlar arasında değişim gösterebileceğinden bahsetmiştir.



Şekil 3.4. Kalite Belgesi Sahiplik Durumu

Görüşülen işletmelerden 33 tanesi kalite belgesine sahiptir. 23 işletmede ise kalite belgesinin olmadığı görülmektedir. Sadece 1 işletmenin yöneticisi bu soruyu yanıtlamamıştır.

Bu rakamlar ışığında bir oranlama yapıldığında kalite belgesine sahip işletmelerin 58,9'luk bir yüzde ile sahip olmayanlara (% 41,1) göre daha yüksek bir seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Her Şey Dahil Sisteminin Uygulanma Oranı

Her şey dahil sistem	Sıklık	Yüzde
Uygulanmıyor	8	14,0
Klasik HDS	27	47,3
İmperyal HDS	6	10,5
Maksimum HDS	1	1,8
Ultra (High Class) HDS	13	22,8
Klasik ve Maksimum HDS	1	1,8
Maksimum ve Ultra (High Class) HDS	1	1,8
Toplam	57	100,0

Soru formunun uygulandığı otel işletmelerinin % 86'sı her şey dahil sisteminin farklı uygulamalarıyla faaliyet göstermektedir. 57 işletmeden sadece 8'inin her şey dahil sistemi uygulamadığı görülmüştür. Bu sisteme uygun olarak çalışan 49 işletmeden 27'sinin klasik HDS'yi, 13'ünün ultra (high class) HDS'yi, 6'sının imperyal HDS'yi uyguladığı görülmektedir. Maksimum HDS, klasik ve maksimum HDS, maksimum ve ultra (high class) HDS'yi ise sadece birer işletme uygulamaktadır. Ultra (High Class) HDS ve Klasik HDS'in her şey dahil sistemiyle çalışan otel işletmelerinde toplamda %81.6 ile en çok tercih edilen HDS sistemleri olduğu görülmektedir.

3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde otel işletmelerinin dış kaynak kullandıkları faaliyetler ve bu faaliyetlerini tedarik ettikleri diğer işletmelerle olan memnuniyet durumları, dış kaynak kullanım oranları, dış kaynak kullanımına yönelten faktörler, dış kaynak kullanımının performanslarına etkisi, dış kaynak kullanımı sonrası ortaya çıkan sorunlar ve dış kaynak kullanımı sonucu elde ettikleri sonuçlara yönelik bulguların tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir.

3.2.2.1. Dış Kaynak Kullanılan Faaliyetler ve Tedarikçilerden Memnuniyet Durumu

Soru forumun ilk bölümünde otel yöneticilerine dış kaynak kullanımına gitmeleri olası faaliyetler arasından kendi işletmeleri için ilgili faaliyet alanı için dış kaynak kullanıp kullanmadıkları, eğer ilgili faaliyette dış kaynak kullanımına gidiliyorsa mevcut tedarikçi ile olan ilişkilerinden memnuniyetleri sorulmuştur. Tablo 3.4’de soru forumun birinci bölümünden elde edilen bilgiler verilmektedir.

Tablo 3.4. DKK Faaliyetleri ile Tedarikçilerden Memnuniyet Durumları

Faaliyetler	Dışardan tedarik edilmesi		Dış kaynak kullanım oranı	Tedarikçiden memnuniyet durumu			
	Evet	Hayır	Yüzde	Evet	Hayır	Kısmen	Yanıtsız
Su sporları	38	19	66,7	25	3	7	3
Dükkanlar	37	20	64,9	30	1	5	1
Kuaför	36	21	63,1	29	1	4	2
Spa wellness center	29	28	50,8	20	4	3	2
Promosyon ve reklam	27	30	47,4	8	-	16	3
Çamaşırhane	17	40	29,8	12	-	5	-
Bahçe ve peyzaj	16	41	28,1	10	-	6	-
Satış	16	41	28,1	8	-	8	-
Satın alma ve depolama	15	42	26,3	11	-	4	-
Bilgi sistemleri	15	42	26,3	3	4	8	-
Eğitim	14	43	24,6	10	-	3	1
Muhasebe	13	44	22,8	9	-	3	1
Temizlik personeli	12	45	21	5	-	6	1
Otel güvenliği	10	47	17,5	5	-	5	-
Yemek (catering)	8	49	14	4	-	4	-
Animasyon	8	49	14	5	-	3	-
Banket (banquet)	5	52	8,8	4	-	-	1
Ön büro	4	53	7	4	-	-	-
Bar işletme (disco)	4	53	7	1	-	2	1
Personel seçimi	2	55	3,5	1	-	-	1
Teknik servis	2	55	3,5	-	-	2	-
Yönetim	-	57	0	-	-	-	-
Mutfak	-	57	0	-	-	-	-

Tablo 3.4.'de otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına gittikleri faaliyetler en fazla dışarıdan tedarik edilenden en az edilene doğru sıralanmıştır. İlk sırada yer alan 5 faaliyet dış kaynak kullanımında otel işletmeleri tarafından yüksek oranda (% 45 ve üzeri oranda) tercih edilen faaliyetlerdir. Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik ettiği faaliyetler içinde ilk üç sırayı oldukça yüksek oranlarla su sporları faaliyeti, dükkanlar ve kuaför almaktadır. 57 işletmeden 38'i (% 66,7) su sporları, 37'si (% 64,9) dükkanları, 36'sı (% 63,1) kuaför hizmetini dışarıdan tedarik etmektedir. Spa wellness center ile ilgili faaliyetler 29 işletme (% 50,8) tarafından ve promosyon ve reklam faaliyetleri 27 işletme (% 47,4) tarafından dışarıdan tedarik edilmektedir. Bu iki faaliyetin yine diğer üç faaliyet gibi yüksek oranlarda dış kaynak kullanılarak tedarik edildiği görülmektedir.

Otel işletmelerinin 11 faaliyet için dış kaynak kullanarak tedarik etmeyi orta düzeyde tercih ettiği söylenebilir. Otel işletmelerinin orta düzeyde dışarıdan tedarik etmeyi tercih ettiği faaliyetler sırasıyla şöyledir: Çamaşırhane faaliyeti 17 (% 29,8), bahçe ve peyzaj ile satış faaliyeti 16 (% 28,1), satın alma ve depolama ile bilgi sistemleri faaliyeti 15 (% 26,3), eğitim 14 (% 24,6), muhasebe 13 (% 22,8), temizlik personeli 12 (% 21), otel güvenliği 10 (% 17,5), yemek (catering) ve animasyon faaliyetleri ise 8 (% 14) otel işletmesi tarafından dışarıdan tedarik edilmektedir.

Yönetim ve mutfak ile ilgili faaliyetler söz konusu olduğunda soru formunu dolduran 57 otel işletmesi içinden hiçbiri bu faaliyeti dışarıdan tedarik etmemiştir. Banket faaliyetini 5 (%8,8), ön büro ve bar işletme faaliyetini 4 (%7), personel seçimi ve teknik servis faaliyetlerini de 2 (%3.5) işletme dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik etmektedir. Bu faaliyetler otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma için düşük düzeyde tercih ettikleri faaliyetlerdir.

Otel işletmelerinin mevcut dış kaynak kullanım tedarikçileri ile olan ilişkilerinden genel anlamda memnun oldukları söylenebilir. 57 yöneticiden spa wellness center ve bilgi sistemleri ile ilgili 4'ü, su sporları ile ilgili 3'ü, kuaför ve dükkanlar ile ilgili faaliyetler için 1'i tedarikçisi ile ilişkilerinden memnun olmadığını belirtmiştir. Bu 5 faaliyet dışındaki tüm faaliyetler için yöneticiler tedarikçileri ile olan ilişkileri için kısmen veya tamamen memnun olduklarını belirtmiştir. Dış kaynak kullanılarak tedarik edilen faaliyetlerin tedarikçisi ile olan ilişkinin memnuniyet durumu ile ilgili işletme yöneticileri tarafından verilmeyen cevaplar mevcuttur.

3.2.2.2. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Oranları

Otel işletmelerinin dış kaynak kullanım oranları bulunurken, otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına gittikleri faaliyetler ile soru forumunda yer alan dış kaynak kullanımı mümkün olabilecek tüm faaliyetlerin oranı dikkate alınmıştır. Bu durumda işletmeler için dış kaynaklardan yararlanma oranı aşağıdaki şekilde hesaplanabilir.

$$\text{DKK Oranı} = \frac{\text{İşletmelerin Dış Kaynak Kullandıkları Faaliyetleri}}{\text{Tüm Faaliyetler}}$$

Tablo 3.5’de otellerin dış kaynak kullanım oranları en azdan en çok kullanım oranına doğru sıralanmıştır. Yapılan analiz sonucunda otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına gitme oranlarının en yüksek % 52 (1 otel işletmesi tarafından) ve en düşük % 4 (2 otel işletmesi tarafından) olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.5. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanım Oranı

Dış kaynak kullanım oranı	Sıklık	Yüzde	Kümülatif toplam
%4	2	3,5	3,5
%9	3	5,3	8,8
%13	5	8,8	17,5
%17	18	31,6	49,1
%22	2	3,5	52,6
%26	10	17,5	70,2
%30	2	3,5	73,7
%35	1	1,8	75,4
%39	4	7,0	82,5
%43	6	10,5	93,0
%48	3	5,3	98,2
%52	1	1,8	100,0
Toplam	57	100,0	

Tablo 3.5.’te görüldüğü üzere otel işletmeleri en fazla %17 (18 işletme) ile %26 (10 işletme) oranında dış kaynak kullanmaktadırlar. Kümülatif toplamlar incelendiğinde 57 otel işletmesinin önemli bir kısmını oluşturan 40 (%70.22) otel işletmesinin otel faaliyetlerinin %26’sı ya da daha azında dış kaynak kullanımına gittiği görülmektedir. % 40’ın üstündeki oranda dış kaynaklardan yararlanan otel sayısı sadece 10’dur. Genel olarak 57 otel işletmesinde dış kaynak kullanım oranı hesaplandığında her işletmenin dış kaynak kullandığı faaliyetlerin toplamı ile tüm otel işletmelerinin faaliyetlerini oranlamamız gerekmektedir. Bu durumda 57 otel işletmesi için hesaplanan ortalama dış kaynak kullanım oranı %25 çıkmaktadır.

Otel işletmelerini dış kaynak kullanım oranlarını daha anlaşılabilir ve analizler için daha uygun duruma getirmek için gruplandırmak mümkündür. % 15'e kadar dış kaynak kullanımına giden otelleri düşük seviye, %15 ile %30 arası dış kaynak kullanımına giden otel işletmelerini orta seviye, %30'dan fazla oranlarda dış kaynak kullanımına giden otelleri de yüksek seviyede dış kaynak kullanan işletmeler olarak sınıflandırabiliriz.

Tablo 3.6. Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım Seviyeleri

DKK seviyesi	Sıklık	Yüzde	Kümülatif yüzde
Düşük seviye	10	17,5	17,5
Orta seviye	32	56,1	73,7
Yüksek seviye	15	26,3	100,0
Toplam	57	100,0	

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere otel işletmeleri çoğunlukla (%56,1) orta seviyede dış kaynak kullanımına sahiptir. 15 işletme yüksek, 10 işletme ise düşük seviyede dış kaynak kullanımına gitmektedir. Bu otel işletmelerinin hangi demografik özelliklere sahip olanların, ne oranda dış kaynak kullanımına gittiği Tablo 3.7.'de verilmektedir.

Tablo 3.7. Yatak Kapasitesi ve Personel Sayısı ile DKK Oranı

Personel sayısı	Yatak kapasitesi	DKK kullanım oranı			Toplam
		Düşük seviye	Orta seviye	Yüksek seviye	
100 - 200 kişi arası	100 - 300 Yatak	2	7	1	10
	301 - 600 Yatak	1	0	2	3
	Toplam	3	7	3	13
201 - 400 kişi arası	100 - 300 Yatak	2	0	2	4
	301 - 600 Yatak	1	7	4	12
	601 - 900 Yatak	2	6	1	9
	901 ve Üstü	1	0	0	1
	Toplam	6	13	7	26
401 - 600 kişi arası	301 - 600 Yatak	1	1	1	3
	601 - 900 Yatak	0	2	1	3
	901 ve Üstü	0	3	1	4
	Toplam	1	6	3	10
601 ve üstü	301 - 600 Yatak	-	1	0	1
	601 - 900 Yatak	-	1	0	1
	901 ve Üstü	-	4	2	6
	Toplam	-	6	2	8
Genel Toplam		10	32	15	57

Tablo 3.7.'de görüldüğü üzere 100 -200 kişi arasında personel çalıştıran 13 otel işletmesi arasında 600 üzerinde yatak kapasitesine sahip olan yoktur. 13 otel işletmesinden sadece 3 tanesi 300 – 600 yatak kapasitesine sahiptir. Bu 13 otel işletmesi çoğunlukla (%53,8) orta düzeyde dış kaynak kullanımına gitmektedir. Bu grup içinde geriye kalan otel işletmeleri ise eşit oranda, yüksek seviyede ve düşük seviyede dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. 201 – 400 kişi arası personel çalıştıran otel grubunda ise 300 ile 900 arası yatak kapasitesine sahip işletme sayısı ağırlıktadır. Bu grupta %50 oranında orta seviyede dış kaynak kullanımına gidilmektedir. Bu grup için yüksek seviyede dış kaynak kullanımına giden işletme sayısı (7 işletme) ile düşük seviyede dış kaynak kullanıma giden işletme (6 işletme) sayısı yaklaşık sayıdadır. 401-600 kişi arasında personel çalıştıran otel işletmeleri grubundaki otellerin tamamı 301 ve daha fazlası yatak kapasitesine sahiptir. Bu grup içinde yine orta düzeyde dış kaynak kullanımına giden otel işletmelerinin sayısı (6 işletme) %60'lık oranla ilk sıradadır. Yüksek seviyede dış kaynak kullanımına giden işletme sayısı 3, düşük seviyede dış kaynak kullanımına giden işletme sayısı ise sadece 1'dir. 601 ve üstü personel çalıştıran 8 otel işletmesinde düşük seviyede dış kaynak kullanan görülmemekte, 6 işletme orta düzeyde 2 işletme ise yüksek seviyede dış kaynak kullanmaktadır.

Dış kaynak kullanım oranlarının otel işletmelerinin diğer özellikleri ile ilişkisini irdelemek mümkündür. Otel işletmeleri ağırlıklı olarak (%86) her şey dahil sistemle çalışmaktadır. Otel işletmelerinin dış kaynak kullanım oranları ile her şey dahil sistemi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonuçları Tablo 3.8.'deki gibidir.

Tablo 3.8. DKK Oranlarının HDS Uygulamalarına Göre T – Testi Sonuçları

HDS	N	X	S	sd	t	p
Uygulanıyor	49	0,2476	0,12	55	0,390	0,698
Uygulanmıyor	8	0,2663	0,11			

Dış kaynak kullanım oranları HDS uygulamalarına göre anlamlı bir farklılık ($p>0,698$) göstermemektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanım oranları ile her şey dahil sistem uygulamaları arasından anlamlı bir ilişki yoktur. Her şey dahil sistemin uygulanması otellerin dış kaynak kullanım derecesini etkilememektedir.

Dış kaynak kullanımı oranları ile dış kaynak kullanımının performans üzerine etkisi ile ilgili verilerin analizinde çapraz tablo kullanılmıştır. Tablo 3.10.'da dış kaynak kullanımı oranı ile işletme performansı üzerine etkisi ile olan ilişkisini göstermektedir.

Tablo 3.9. Dış Kaynak Kullanım Oranı / İşletmenin Performansı Üzerine Etkisi

İşletmenizin dış kaynak uygulamalarının firmanızın performansı üzerindeki genel etkisi	Dış Kaynak Kullanım Oranı			Toplam
	Düşük seviye	Orta seviye	Yüksek seviye	
Yararlı olmadı	0	1	2	3
Kısmen yararlı oldu	5	19	7	31
Yararlı oldu	5	12	6	23
Toplam	10	32	15	57

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerine bir yararı olmadığını düşünen 3 işletmeden hiç birisi düşük seviyede dış kaynaklardan yararlanmamaktadır. Dış kaynak kullanımının yararı olmadığını düşünen orta seviyede dış kaynak kullanan işletmeler (% 59 oranında) dış kaynak kullanımının kısmen yararı olduğunu belirtmektedir. Düşük seviyede dış kaynak kullanımına giden işletmeler arasında kısmen yarar ve tamamen yarar sağlayan sayısı birbirine eşittir. Dış kaynak kullanımının yararlı olduğunu ifade eden işletmelerin % 52’si orta düzeyde dış kaynak kullanımına gitmektedir. Kısmen yararlı olduğunu belirten işletmeler ise % 61 oranında orta seviyede, % 22,5 oranında yüksek seviyede, % 16,5 oranında ise düşük seviyede dış kaynak kullanmaktadır.

3.2.2.3. Otelleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörler

Soru forumunun üçüncü bölümünde otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten olası faktörler sıralanmış ve yöneticilerin bu faktörlerin kendi işletmeleri açısından önemini belirtmek için 1 – “hiç önemli değil”, 2- “önemli değil”, 3 “kararsızım”, 4 – “önemli” ve 5 “çok önemli” puanları arasında bir dereceyi işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 3.11’de 57 otel işletmesini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin ortalama puanları, standart sapmaları, aldıkları en yüksek ve en düşük değerler gösterilmektedir. Tablo 3.10’da yer alan faktörler en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanmıştır.

Tablo 3.10. Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörler

Dış kaynak kullanımına yönelme faktörleri	N	En düşük	En yüksek	Ortalama	Std. Sapma
Maliyetleri düşürme	57	3	5	4,75	0,474
Kaliteyi arttırma	57	3	5	4,65	0,551
Karlılığı arttırma	57	3	5	4,58	0,533
Verimliliği arttırma	57	2	5	4,49	0,735
Sermaye tasarrufu	57	3	5	4,33	0,809
Riski azaltma	57	1	5	4,33	1,006
Rekabet üstünlüğü sağlama	57	2	5	4,32	0,711
Teknolojik yeniliklerden yararlanma	57	2	5	4,32	0,736
Tur operatörlerinin etkisi	57	1	5	4,26	1,142
Kaynakları etkin kullanma	57	3	5	4,14	0,789
Rekabet baskısını azaltma	57	2	5	3,98	0,896
Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme	57	1	5	3,95	0,953
Temel yeteneklere odaklanma	57	2	5	3,85	0,739
Esnekliği arttırma	57	2	5	3,74	0,720
Uzmanlaşmadan yararlanma	57	2	5	3,73	0,715
Küçülme	57	1	5	3,09	0,987

Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönlendiren en önemli 3 faktör sırasıyla maliyetleri düşürme (4,75 puan), kaliteyi arttırma (4,65 puan) ve karlılığı arttırmaktır (4,58 puan). Aynı zamanda her üç faktör için de standart sapma değerleri düşük çıkmıştır. Bu nedenle bu üç sebebi otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten en önemli faktörler olarak söylemek mümkündür. Bu üç faktörden sonra verimliliği arttırma 4.49 puanla dördüncü sırada gelmektedir. Bu sebebin standart sapması diğer üç sebebe göre daha yüksektir.

Rekabet baskısını azaltma (3,98 puan), sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme (3,95 puan), temel yeteneklere odaklanma (3,85), esnekliği arttırma (3,74 puan) ve küçülme (3,09 puan) seçenekleri yöneticilerin en az önem verdikleri faktörler olarak görülmektedir. Bu faktörler 4 puanın altında ortalamaya sahip olup, standart sapmaları nispeten yüksektir. Tur operatörlerinin etkisi ile riski azaltma seçenekleri 4 puanın üstünde ortalamaya sahip olmalarına rağmen yüksek standart sapmaları ile dikkat çekmektedirler. Sermaye tasarrufu, riski azaltma, rekabet üstünlüğü sağlama ve teknolojik yeniliklerden yararlanma 4,32

ortalama puan olarak işletmelerin dış kaynak kullanımına giderken önem verdikleri diğer faktörler arasında sayılabilmektedir.

3.2.2.4. Otellerin Dış Kaynak Kullanımından Elde Ettikleri Sonuçlar

Otel yöneticilerinden, dış kaynak kullanımı sonucunda o konuda işletmelerinin elde ettikleri yararı dikkate alarak işletmelerine 1 – “hiç yararlı olmadı”, 2- “yararlı olmadı”, 3 “kararsızım”, 4 – “yararlı oldu” ve 5 “çok yararlı oldu” puanları arasında bir dereceyi işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 3.11.’de 57 otel işletmesini dış kaynak kullanımı sonucu elde ettikleri sonuçların ortalama puanları, standart sapmaları, aldıkları en yüksek ve en düşük değerler gösterilmektedir. Tablo 3.11’de yer alan faktörler en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanmıştır.

Tablo 3.11. Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanımı Sonucu Elde Ettikleri Yarar Dereceleri

Dış kaynağa yönelten faktörler	N	En düşük	En yüksek	Ortalama	Std. Sapma
Verimliliği artırma	57	2	5	4,26	0,642
Karlılığı artırma	57	2	5	4,25	0,544
Tur operatörlerinin etkisi	57	2	5	4,19	0,743
Temel yeteneklere odaklanma	57	1	5	4,18	0,759
Riski azaltma	57	2	5	4,16	0,774
Teknolojik yeniliklerden yararlanma	57	2	5	4,16	0,649
Maliyetleri düşürme	57	2	5	4,12	0,569
Uzmanlaşmadan yararlanma	57	2	5	4,05	0,694
Kaliteyi artırma	57	2	5	4,04	0,865
Sermaye tasarrufu	57	2	5	4,00	0,756
Kaynakları etkin kullanma	57	3	5	3,95	0,666
Rekabet üstünlüğü sağlama	57	2	5	3,93	0,753
Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme	57	1	5	3,72	0,774
Rekabet baskısını azaltma	57	2	5	3,60	0,923
Esnekliği artırma	57	2	5	3,56	0,846
Küçülme	57	1	5	3,23	0,846

Tablo 3.11.’de görüldüğü üzere verimliliği artırma (4,26), karlılığı artırma (4,25), tur operatörlerinin etkisi (4,19) ilk üç sırada yer almaktadır. Rekabet baskısını azaltma (3,60), esnekliği artırma (3,56) ve küçülme (3,56) en az yarar sağlayan değişkenler olarak tespit

edilmiştir. Karlılığı arttırma değişkeni dışındaki tüm değişkenler için standart sapmalar yüksek çıkmıştır. Karlılığı arttırma değişkeninin sahip olduğu standart sapma (0,544) ise kabul edilebilir durumdadır. Ortalaması 4 puanın altında olan 10 değişken vardır. Ortalaması 3 puanın altına düşen değişken ise yoktur.

3.2.2.5. Dış Kaynak Kullanımının Performansa Katkısı

Otel yöneticilerinin %40,4'ü dış kaynak kullanımının işletme performansı üzerinde genel etkisinin yararlı olduğunu düşünmektedir. %54,4'ü ise kısmen yararlı olduğunu belirtmiştir. Dış kaynak kullanımının otel işletmesinin performansı üzerine hiç yararı olmadığını düşünenlerin sayısı ise sadece 3 (%5,3)'tür.

Tablo 3.12. Dış kaynak Kullanımının Performansa Olan Katkısı

	Sıklık	Yüzde
Yararlı oldu	23	40,4
Kısmen yararlı oldu	31	54,4
Yararlı olmadı	3	5,3
Toplam	57	100,0

3.2.2.6. Dış Kaynak Kullanımı Sonucunda Gerçekleşen Sakıncalar

Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı sonucu karşılaştıkları sorunlar arasında ilk iki sırada tedarikçilerin pazara girmesi ve maliyetlerin beklenenden fazla olması yer almaktadır. 57 otel işletmesinden sadece 21 tanesi tedarikçilerin pazara girme olasılığının, 29 tanesi de maliyetlerin beklenenden fazla olma durumunun gerçekleşmediğini belirtmiştir. İşletmeler arası çatışma olasılığı ile hizmet kalitesinin düşmesi ise en az karşılaşılan iki sorundur. 12 işletme işletmeler arası çatışmadan bahsederken, 16 işletme hizmet kalitesinin düşmesinden bahsetmiştir. Çalışanlar üzerinde olumsuz etki sorununun tamamen gerçekleştiğini belirten işletme sayısı sadece 1 iken, kontrolü kaybetme sorununun tamamen gerçekleştiğini belirten işletme ise hiç yoktur.

Tablo 3.13. Dış Kaynak Kullanımı Sonucu Gerçekleşen Sakıncalar

Sakıncalar	Gerçekleşmedi		Kısmen gerçekleşti		Gerçekleşti	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Büyümeyi engelleme	31	54,4	24	42,1	2	3,5
Kontrolü kaybetme	39	68,4	18	31,6	-	0
Çalışanlar üzerinde olumsuz etki	33	57,9	23	40,4	1	1,8
İşletmeler arası çatışma olasılığı	45	78,9	9	15,8	3	5,3
İşletme içi iletişim sorunlarının artması	32	56,1	21	36,8	4	7
Maliyetlerin beklenenden fazla olması	29	50,9	11	19,3	17	29,8
Tedarikçilerin pazara girmesi	21	36,8	27	47,4	9	15,8
Hizmet kalitesinin düşmesi	41	71,9	9	15,8	7	12,3

3.2.3. Verilerin Normallik Testi

Verilerin doğru istatistiksel yöntemlerle analizinin yapılabilmesi için normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek gerekmektedir (Altunışık vd, 2004, 185, Genceli, 2007, 306 - 328). Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile tesadüfi olarak toplanmış olan bir örnek verinin belirli üniform, normal veya poisson gibi bir dağılıma uyup uymadığını incelemek mümkündür. Prensipinde bu testler, örnek verinin kümülatif dağılım fonksiyonunun öne sürülen kümülatif dağılım fonksiyonuyla karşılaştırılması esasına dayanmaktadır. Neticede testler yardımıyla bir örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek mümkündür. İki test arasındaki fark örneklemden çekilen veri sayısına göre gösterdikleri hassasiyettir. Shapiro-Wilk testi 50 veya daha az örneklem için kullanılır. Örneklem sayısı büyük olmayan çalışmalarda daha çok tercih edilir. Kolmogorov-Smirnov testini ise çok daha büyük örneklerde kullanmak mümkündür (Genceli, 2007, 306-328). Çalışmada 57 otel işletmesinden veri toplanmıştır. Bu sayı her iki test için de verilen sınır değere yakındır. Bu nedenle her iki testle çalışmada toplanan verilerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Her iki test için geliştirilen hipotezler şöyledir;

$H_0 =$ Veriler normal dağılım gösterir

$H_1 =$ Veriler normal dağılım göstermez

Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin ve dış kaynak kullanımını sonrası gerçekleşen durumun sorgulandığı verilerin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonuçları Tablo 3.14.ve Tablo 3.15'deki gibidir.

Tablo 3.14. Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörlerin Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Değer	SD	p	Değer	SD	p
Riski azaltma	0,325	57	0,000	0,679	57	0,000
Kaliteyi arttırma	0,422	57	0,000	0,632	57	0,000
Temel yeteneklere odaklanma	0,265	57	0,000	0,772	57	0,000
Maliyetleri düşürme	0,470	57	0,000	0,545	57	0,000
Verimliliği arttırma	0,352	57	0,000	0,680	57	0,000
Esnekliği arttırma	0,257	57	0,000	0,829	57	0,000
Uzmanlaşmadan yararlanma	0,280	57	0,000	0,773	57	0,000
Küçülme	0,254	57	0,000	0,884	57	0,000
Kaynakları etkin kullanma	0,248	57	0,000	0,795	57	0,000
Sermaye tasarrufu	0,339	57	0,000	0,730	57	0,000
Rekabet baskısını azaltma	0,210	57	0,000	0,849	57	0,000
Rekabet üstünlüğü sağlama	0,271	57	0,000	0,776	57	0,000
Karlılığı arttırma	0,382	57	0,000	0,668	57	0,000
Teknolojik yeniliklerden yararlanma	0,280	57	0,000	0,781	57	0,000
Tur operatörlerinin etkisi	0,320	57	0,000	0,671	57	0,000
Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme	0,276	57	0,000	0,840	57	0,000

a Lilliefors Significance Correction

Tablo 3.15. Dış Kaynak Kullanımı Sonrası Gerçekleşen Etkenlerin Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Değer	SD	p	Değer	SD	p
Riski azaltma	0,230	57	0,000	0,821	57	0,000
Kaliteyi artırma	0,308	57	0,000	0,795	57	0,000
Temel yeteneklere odaklanma	0,363	57	0,000	0,766	57	0,000
Maliyetleri düşürme	0,375	57	0,000	0,688	57	0,000
Verimliliği artırma	0,308	57	0,000	0,748	57	0,000
Esnekliği artırma	0,277	57	0,000	0,860	57	0,000
Uzmanlaşmadan yararlanma	0,264	57	0,000	0,815	57	0,000
Küçülme	0,255	57	0,000	0,867	57	0,000
Kaynakları etkin kullanma	0,286	57	0,000	0,796	57	0,000
Sermaye tasarrufu	0,360	57	0,000	0,745	57	0,000
Rekabet baskısını azaltma	0,267	57	0,000	0,856	57	0,000
Rekabet üstünlüğü sağlama	0,292	57	0,000	0,836	57	0,000
Karlılığı artırma	0,394	57	0,000	0,624	57	0,000
Teknolojik yeniliklerden yararlanma	0,315	57	0,000	0,769	57	0,000
Tur operatörlerinin etkisi	0,310	57	0,000	0,736	57	0,000
Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme	0,291	57	0,000	0,826	57	0,000

a Lilliefors Significance Correction

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinde P değeri 0,05'ten büyük olduğu takdirde H_0 hipotezi, P değeri 0,05'e eşit veya daha küçük olduğu takdirde H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Tablo 3.21 ve 3.22'de görüldüğü üzere analiz sürecinde kullanılan verilerin tamamında P değeri 0,05 değerinden daha küçüktür. Bu durumda H_1 hipotezi tüm veriler için kabul edilir. Kurduğumuz hipotez doğrultusunda verilerin normal dağılmadığını söylememiz mümkündür.

Parametrik analiz tekniklerinin veriye uygulanabilmesi için analize tabi tutulacak veri setinin belirli şartları sağlaması gerekmektedir. Bu şartlardan en az birisinin ihlali durumunda parametrik analiz teknikleri uygulanamaz. Bu durumda verinin dağılımsal özellikleri üzerinde pek fazla durmayan dağılımdan bağımsız testler (nonparametrik) uygulanır. Çalışmada elde edilen veriler normal dağılım sergilemediği için parametrik olmayan testlerden Wilcoxon sıra değerler testi uygulanacaktır.

3.2.4. Wilcoxon Testi

Wilcoxon testi eşleştirilmiş gruplara ilişkin farklılıkların boyutlarını da dikkate alarak iki değişkene ait dağılımın aynı olup olmadığını test etmek amacıyla geliştirilmiş bir analiz yöntemidir. Verilerin normalden uzak olduğu durumlarda uygulanır. Eşleştirilmiş "t" testinin parametrik olmayan karşılığıdır. Wilcoxon testi bir sıralı işaret testidir. İşaret testinden üstün olarak eşleştirilmiş gruplara ilişkin farklılıkların boyutlarını da dikkate alarak iki değişkene ait dağılımın aynı olup olmadığını test eder (Altunışık vd, 2004, 185). Wilcoxon testinin mantığında iki hipotez vardır. Bu hipotezlerden H_0 hipotezi iki grubun hesaplanmış medyanlarının birbirlerine eşit olduğunu savunur. H_0 hipotezinin kabul edilmesi iki grup arasında bir farklılık olmadığını göstermektedir. H_1 hipotezi ise iki grubun hesaplanmış medyanlarının birbirinden farklı olduğunu gösterir. H_1 hipotezinin kabul edilmesi iki grup arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2005, 188 – 189). Genel olarak Wilcoxon testinin hipotezleri aşağıdaki gibidir.

$$H_0 : \text{Evren medyan farkı} = m_0$$

$$H_1 : \text{Evren medyan farkı} \neq m_0$$

Bu çalışmada Wilcoxon testi, otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörleri ve dış kaynak kullanımı sonrası elde ettikleri sonuçlar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için kullanılacaktır. Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına götüren faktörler ile dış kaynak kullanımı sonucu elde ettikleri sonuçlar eşleştirilmiş iki grubu oluşturmaktadır. Wilcoxon testiyle öncelikle bu grupları oluşturan değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilecektir. Tablo 3.23. sırasıyla her değişken için iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını göstermektedir. İlk aşamada test sonucu her değişken için elde edilen P değerlerine bakılacaktır. P değerleri 0,05'ten büyük olan değişkenler için hesaplanan medyan değerlerinin aynı olması dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilecektir. Bu durum iki grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. P değerleri 0,05 veya daha küçük olan değişkenler için ise H_1 hipotezi kabul edilerek hesaplanan medyanların aynı olmadığı kabul edilecektir. Bu durum iki grup arasında anlamlı ve ölçülebilir bir farklılık olduğunu gösterecektir.

Tablo 3.16. Wilcoxon testi istatistikleri

	Z	p
Riski azaltma	-1,637 ^a	0,102
Kaliteyi arttırma	-3,896 ^a	0,000
Temel yeteneklere odaklanma	-3,829 ^b	0,000
Maliyetleri düşürme	-5,409 ^a	0,000
Verimliliği arttırma	-1,956 ^a	0,051
Esnekliği arttırma	-1,523 ^a	0,128
Uzmanlaşmadan yararlanma	-5,095 ^b	0,000
Küçülme	-0,932 ^b	0,351
Kaynakları etkin kullanma	-1,930 ^a	0,054
Sermaye tasarrufu	-2,904 ^a	0,004
Rekabet baskısını azaltma	-4,200 ^a	0,000
Rekabet üstünlüğü sağlama	-4,200 ^a	0,000
Karlılığı arttırma	-3,530 ^a	0,000
Teknolojik yeniliklerden yararlanma	-1,519 ^a	0,129
Tur operatörlerinin etkisi	-0,678 ^a	0,498
Sektördeki uygulamaları izleme	-2,188 ^a	0,029

a. Pozitif temelli sıra

b. Negatif temelli sıra

Tablo 3.16.'da görüldüğü üzere kaliteyi arttırma, temel yeteneklere odaklanma, maliyetleri düşürme, uzmanlaşmadan yararlanma, sermaye tasarrufu, rekabet baskısını azaltma, rekabet üstünlüğü sağlama, karlılığı arttırma ve sektördeki uygulamaları izleme isteği ile ilgili değişkenlerin P değerleri 0,05 veya daha küçük değerlere sahiptir. Bu nedenle bu 9 değişken için H_1 hipotezi kabul edilecektir. H_1 hipotezinin kabul edilmesi iki grup arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Bu durumda 9 değişken için otellerin dış kaynak kullanımına gitmeden önce verdikleri önem ile otellerin dış kaynak kullanımı sonucu elde ettikleri yarar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Ayrıca bu 9 değişkenden temel yeteneklere odaklanma ve uzmanlaşmadan yararlanma değişkenleri negatif temelli çıkmıştır. Test sonucu değişkenlerin negatif temelli çıkması otellerin dış kaynak kullanımına giderken bu iki değişkene verdikleri önem derecesinin, dış kullanım sonucu elde ettikleri yarar derecesinden daha küçük olduğunu gösterir. Bu iki değişken bağlamında otel işletmeleri dış kaynak kullanımından beklenenden fazla fayda sağlamıştır. Diğer 7 değişkende ise test pozitif temelli çıkmıştır. Bu durum otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı sonucu elde ettiklerinin beklentilerini karşılamadığını gösterir.

Riski azaltma, verimliliği arttırma, esnekliği arttırma, küçülmek, kaynakları etkin kullanma, teknolojik yeniliklerden yararlanma, tur operatörlerinin etkisi değişkenlerinde P

değerleri 0,05'ten büyük değerlere sahiptir. Bu değişkenler için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. H_0 hipotezine göre eşleştirilen iki grup için hesaplanan medyanlar eşittir. Dolayısıyla eşleştirilmiş iki grup için anlamlı bir farklılık yoktur. Söz konusu 7 değişken için otellerin dış kaynak kullanımına gitmeden önce verdikleri önem derecesi ile dış kaynak kullanımı sonucu elde ettikleri yarar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle daha sonraki aşamada Wilcoxon testinde gruplar arası farklılıkların değerlerine bakılırken sadece farklılıkları anlamlı olan değişkenlere bakılacaktır.

Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten nedenlerle, dış kaynak kullanımı sonucu elde ettikleri yararlar arasındaki ilişkiyi anlamak için değişkenler bazında yapılan Wilcoxon testleri aşağıdaki gibidir. Tablolarda değişkenlerden önce bulunan Y kodu, otel işletmesinin dış kaynak kullanımı sonucu elde ettiği yararı, Ö kodu ise otel işletmesinin dış kaynak kullanmadan önce ilgili değişkene verdiği önemi göstermektedir.

Tablo 3.17. Wilcoxon Testi Kaliteyi Arttırma Sonuçları

		N	Sıranın ortalaması	Sıranın değeri
Y Kaliteyi arttırma	Negatif sıra	29 ^a	19,59	568
	Pozitif sıra	7 ^b	14,00	98
Ö Kaliteyi arttırma	Eşitlik	21 ^c		
	Toplam	57		

a.Y kaliteyi arttırma < Ö kaliteyi arttırma

b.Y kaliteyi arttırma > Ö kaliteyi arttırma

c.Y kaliteyi arttırma = Ö kaliteyi arttırma

Kaliteyi arttırma değişkeninde uygulanan testte görüldüğü üzere otellerin dış kaynak kullanımına giderken kaliteyi arttırmasına verdikleri önem derecesi dış kaynak kullanımının kaliteyi arttırma adına sağladığı yarar derecesinden daha büyüktür. Tablo 3.16'da testin pozitif temelli sıra olduğu görülmektedir. Negatif sıranın aldığı yüksek değerler otellerin dış kaynak kullanımı sonucu umdukları kaliteyi arttırma hedeflerine ulaşamadıklarını göstermektedir. Negatif sıra değerinin (568) oldukça yüksek çıkması otel yöneticilerinin dış kaynak kullanımı sonucu bekledikleri kalite artışıyla gerçekleşen kalite artışı arasında büyük bir fark (gap) olduğunu göstermektedir. Dış kaynak kullanımının verdikleri önemden daha fazla kaliteyi arttırdığını belirten otel sayısı sadece 7'dir. Pozitif sıranın aldığı ortalama değer (14,00) nispeten küçük olması bu otellerin elde ettikleri sonuçların, dış kaynak kullanımına gitmeden önce verdikleri değerle arasında çok büyük bir fark olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.18. Wilcoxon Testi Temel Yeteneklere Odaklanma Sonuçları

		N	Sıranın ortalaması	Sıranın değeri
Y Temel yeteneklere odaklanma – Ö Temel yeteneklere odaklanma	Negatif sıra	2 ^a	18,00	36
	Pozitif sıra	24 ^b	13,13	315
	Eşitlik	31 ^c		
	Toplam	57		

a Y Temel yeteneklere odaklanma < Ö Temel yeteneklere odaklanma

b Y Temel yeteneklere odaklanma > Ö Temel yeteneklere odaklanma

c Y Temel yeteneklere odaklanma = Ö Temel yeteneklere odaklanma

Temel yetenekler ile ilgili yapılan analizde negatif sıradaki değerlerin, pozitif sıradaki değerlere göre oldukça düşük çıkması ve pozitif sıra değerinin (315) nispeten ortalama bir değere sahip olması, otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı sonucu verdikleri önem derecelerinden daha fazla yarar sağladıklarını, ancak bu farkın (gap) ortalama bir derecede olduğunu göstermektedir. Tablo 3.16’da görüldüğü üzere test negatif temellidir. Verdiği önemden daha az yarar sağladığını belirten işletme sayısı ise sadece 2’dir. Elde edilen bu sonuçlara göre temel yeteneklere odaklanma işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten güçlü nedenlerden biri olmamasına rağmen, elde ettikleri yararlarından birisidir.

Tablo 3.19. Wilcoxon Testi Maliyetleri Düşürme Sonuçları

		N	Sıranın ortalaması	Sıranın değeri
Y Maliyetleri düşürme – Ö Maliyetleri düşürme	Negatif sıra	34 ^a	18,04	613,50
	Pozitif sıra	1 ^b	16,50	16,50
	Eşitlik	22 ^c		
	Toplam	57		

a Y- Maliyetleri düşürme < Ö Maliyetleri düşürme

b Y- Maliyetleri düşürme > Ö Maliyetleri düşürme

c Y- Maliyetleri düşürme = Ö Maliyetleri düşürme

Test sonucunda, maliyetleri düşürmenin aldığı negatif sıra değeri diğer faktörlere göre yüksek değer (613,50) almaktadır. Bunun anlamı dış kaynak kullanımının otel yöneticilerinin önem verdiği kadar maliyetleri düşürmediği, verilen önemle elde edilen sonuç arasındaki farkın da (gap) oldukça büyük olduğudur. 57 otel işletmesinden 34 tanesi bekledikleri sonuçları alamadıklarını belirtirken, sadece 1 işletme yöneticisi maliyetlerin verdikleri önemden daha fazla düştüğünü belirtmiştir.

Tablo 3.20. Wilcoxon Testi Uzmanlaşmadan Yararlanma Sonuçları

		N	Sıranın ortalaması	Sıranın değeri
Y Uzmanlaşmadan yararlanma - Ö Uzmanlaşmadan yararlanma	Negatif sıra	2 ^a	15,00	30,00
	Pozitif sıra	34 ^b	18,71	636,00
	Eşitlik	21 ^c		
	Toplam	57		

a . Y Uzmanlaşmadan yararlanma < Ö Uzmanlaşmadan yararlanma

b. Y Uzmanlaşmadan yararlanma > Ö Uzmanlaşmadan yararlanma

c. Y Uzmanlaşmadan yararlanma = Ö Uzmanlaşmadan yararlanma

Analiz sonucunda görülmektedir ki, pozitif sıra değeri en fazla çıkan değişken uzmanlaşmadan yararlanmadır. Ayrıca uzmanlaşmadan yararlanma değişkeninin pozitif sıra değeri yapılan testlerde hem negatif hem de pozitif değerler göz önüne alındığında alınan en yüksek değerdir. Bu durum otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına giderken bekledikleri uzmanlaşmadan yararlanma sonucunun oldukça üstünde bir yarar sağladıklarını göstermektedir. Beklediği kadar uzmanlaşmadan yararlanamadığını belirten işletme sayısı sadece 2'dir. Test negatif sıra temelli olarak çıkmıştır. Bu durum yarar derecesinin önem derecesinden yüksek olduğunun göstergesidir.

Tablo 3.21. Wilcoxon Testi Sermaye Tasarrufu Sonuçları

		N	Sıranın ortalaması	Sıranın değeri
Y Sermaye tasarrufu - Ö Sermaye tasarrufu	Negatif sıra	23 ^a	16,70	384,00
	Pozitif sıra	8 ^b	14,00	112,00
	Eşitlik	26 ^c		
	Toplam	57		

a . Y Sermaye tasarrufu < Ö Sermaye tasarrufu

b. Y Sermaye tasarrufu > Ö Sermaye tasarrufu

c. Y Sermaye tasarrufu = Ö Sermaye tasarrufu

Sermaye tasarrufu değişkenleri ile yapılan analizde, otellerin dış kaynak kullanımı sonucu bekledikleri kadar sermaye tasarrufu sağlayamadıkları görülmektedir. Negatif sıra değerinin daha yüksek olmasına karşın, diğer negatif sıra değişkeni değeri yüksek olan değişkenlere göre nispeten daha düşük bir değere sahiptir. Otel işletmeleri bekledikleri sermaye tasarrufunu gerçekleştirememelerine karşın dış kaynak kullanımı öncesi sermaye tasarrufuna verdikleri önemle aradaki fark (gap) çok büyük değildir.

Tablo 3.22. Wilcoxon Testi Rekabet Üstünlüğü Sağlama Sonuçları

		N	Sıranın ortalaması	Sıranın değeri
Y Rekabet üstünlüğü sağlama –	Negatif sıra	21 ^a	11,52	242,00
	Pozitif sıra	1 ^b	11,00	11,00
Ö Rekabet üstünlüğü sağlama	Eşitlik	35 ^c		
	Toplam	57		

a. Y Rekabet üstünlüğü sağlama < Ö Rekabet üstünlüğü sağlama

b. Y Rekabet üstünlüğü sağlama > Ö Rekabet üstünlüğü sağlama

c. Y Rekabet üstünlüğü sağlama = Ö Rekabet üstünlüğü sağlama

Rekabet üstünlüğü değişkeni diğer tüm etkenler arasında en az farklılığa sahip olan ve aldığı sıra değerleri en düşük olan değişkendir. Dış kaynak kullanımı öncesi ve sonrası farklılık çok yüksek değildir. Rekabet üstünlüğü değişkeninin aldığı negatif sıra değeri daha yüksektir. Test pozitif sıra temellidir. Otel işletmeleri dış kaynak kullanımına gitmeden önce rekabet üstünlüğüne verdikleri önemi dış kaynak kullanımı sonrası istedikleri oranda sağlayamamışlardır. Ancak negatif sıra değerinin (242) çok yüksek olmaması aradaki farkın fazla olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.23. Wilcoxon Testi Karlılığı Arttırma Sonuçları

		N	Sıranın ortalaması	Sıranın değeri
Y Karlılığı arttırma – Ö Karlılığı arttırma	Negatif sıra	20 ^a	12,08	241,50
	Pozitif sıra	3 ^b	11,50	34,50
	Eşitlik	34 ^c		
	Toplam	57		

a. Y Karlılığı arttırma < Ö Karlılığı arttırma

b. Y Karlılığı arttırma > Ö Karlılığı arttırma

c. Y Karlılığı arttırma = Ö Karlılığı arttırma

Araştırmada karlılığı arttırma işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren en önemli 3. etken olarak tespit edilmiştir. Yapılan Wilcoxon testinin pozitif temelli çıkması, işletmelerin dış kaynak kullanımı sonucu elde ettiklerinin beklentilerinin altında olduğunu göstermektedir. Dış kaynak kullanımı işletmelere istediği karlılığı sağlayamamıştır. Negatif sıra değerinin (241,50) ortalama bir rakam olması aradaki farkın çok yüksek olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.24. Wilcoxon Testi Sektördeki Uygulamaları İzleme Sonuçları

		N	Sıranın ortalaması	Sıranın değeri
Y Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme - Ö Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme	Negatif sıra	21 ^a	14,69	308,50
	Pozitif sıra	8 ^b	15,81	126,50
	Eşitlik	28 ^c		
	Toplam	57		

a Y Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme < Ö Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme

b Y Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme > Ö Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme

c Y Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme = Ö Sektörde bu yöndeki uygulamaları izleme

Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörler arasında yöneticiler sektördeki uygulamaları izleme etkenine düşük derecede önem vermişler, bu değişken diğerlerine oranla son sıralarda yer almıştır. Buna rağmen yapılan test pozitif temelli çıkmıştır. Bu, işletmelerin dış kaynak kullanımının kendilerine hedefledikleri oranda sektördeki uygulamaları izleme imkanı sağlamadığını göstermektedir. Alınan negatif sıra değeri (308,50) yüksek sayılabilmektedir. Verilen önemle elde edilen sonuç arasındaki farkın yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak Wilcoxon testinin bize verdiği bilgiler doğrultusunda otel işletmelerinin hedefleri ile elde ettikleri sonuçlar arasındaki ilişkiyi analiz edip, farkın büyüklüğünü anlayabiliriz. Tablo 3.25.'de analiz sonucunda pozitif temelli sıra olarak belirtilen, dış kaynak kullanımı öncesi otellerin verdikleri önem derecesine, dış kaynak kullanımı sonucu ulaşamadıkları değişkenleri toplu biçimde göstermektedir.

Tablo 3.25. Dış Kaynak Kullanımı Neticesinde Yararı Beklenenden Düşük Etkenler*

	İki grup arasındaki farkın (gap) büyüklüğü	
	Sıranın ortalaması	Sıra değerleri
Maliyetleri düşürme	18,04	613,5
Kaliteyi artırma	19,59	568
Sermaye tasarrufu	16,7	384
Sektördeki uygulamaları izleme	14,69	308,5
Rekabet baskısını azaltma	11,52	242
Rekabet üstünlüğü sağlama	11,52	242
Karlılığı artırma	12,08	241,5

* Pozitif Temelli Sıra

Tablo 3.25’de yer alan sıra değerlerinden anlaşılacağı üzere otellerin beklentileri ile elde ettikleri sonuçlar arasında belirlenen en büyük fark (gap) maliyetleri düşürme (613,5) hedefinde yer almaktadır. Kaliteyi artırma isteği (568) ikinci sırada yer almaktadır ve oldukça yüksek sıra değerine sahiptir. Bu otellerin dış kaynak kullanımına giderken hedefledikleri kalite değerlerine ulaşamadıklarını göstermektedir. Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı öncesi hedefledikleri ancak daha sonra beklentilerini karşılayamadıkları diğer değişkenler ise sermaye tasarrufu (384), sektördeki uygulamaları izleme (308,5), rekabet baskısını azaltma (242), rekabet üstünlüğü sağlama (242) ve karlılığı arttırmaktır (241,5). Karlılığı, rekabet üstünlüğü sağlama ve rekabet baskısını azaltma değişkenlerinde görülen fark daha azdır. Bu değişkenler için dış kaynak kullanımının yöneticilerin isteklerine kısmen yanıt verdiğini söylemek mümkündür.

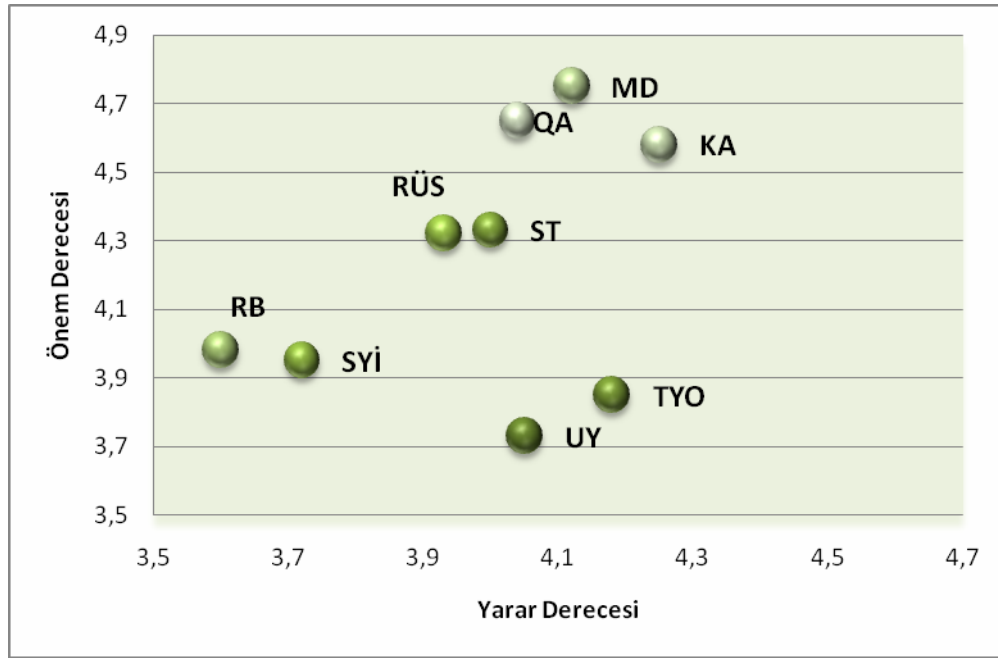
Tablo 3.26. Dış Kaynak Kullanımı Neticesinde Yararı Beklenenden Daha Yüksek Etkenler*

	İki grup arasındaki farkın (gap) büyüklüğü	
	Sıranın Ortalaması	Sıra Değerleri
Uzmanlaşmadan yararlanma	18,71	636
Temel yeteneklere odaklanma	13,13	315

*Negatif Temelli Sıra

Tablo 3.26.’da ise Wilcoxon testi sonucunda negatif temelli sıra değerlerini alan değişkenler oluşturmaktadır. Bu durum otel işletmelerinin dış kaynak kullanımından, bekledikleri uzmanlaşmadan yararlanma ve temel yeteneklere odaklanma sonuçlarının üstünde bir yarar sağladıklarını göstermektedir. Uzmanlaşmadan yararlanma değişkeninin aldığı sıra değeri tüm değişkenler içinde en yüksek seviyededir. Bu otel işletmelerinin uzmanlaşmada yararlanma beklentisinin oldukça üstünde bir yarar sağladığını, aradaki farkın oldukça büyük olduğu göstermektedir. Temel yeteneklere odaklanma otel işletmelerinin beklentilerinden daha iyi yararlar sağladığı diğer değişkendir.

Şekil 3.5.’de dış kaynak kullanımı öncesi verilen önem dereceleri ile dış kaynak kullanım sonrası elde edilen yarar dereceleri arasında anlamlı bir ilişki olan faktörler koordinat eksenine, x eksenini yarar derecesi, y eksenini önem derecesi olmak üzere yerleştirilmiştir.



Şekil : 3.5 Faktörlerin Önem ve Yarar Derecelerine Göre Dağılımı

RB : Rekabet Baskısını Azaltma

SYİ : Sektörde Bu Yöndeki Uygulamaları İzleme

RÜS: Rekabet Üstünlüğü Sağlama

ST: Sermaye Tasarrufu Sağlama

QA: Kaliteyi Arttırma

MD: Maliyetleri Düşürme

KA: Karlılığı Arttırma

UY: Uzmanlaşmadan Yararlanma

TYO: Temel Yeteneklere Odaklanma

Şekil 3.5.'te görüldüğü üzere işletmelerin en az önem verdikleri faktörler uzmanlaşmadan yararlanma ve temel yeteneklere odaklanmaktır. Sektördeki yenilikleri izleme ve rekabet baskısını azaltma faktörleri de önem derecesi bakımından düşük ortalamalara sahip değişkenlerdir. Temel yeteneklere odaklanma ile uzmanlaşmadan yararlanma düşük önem derecelerine rağmen dış kaynak kullanımı sonucu 4'ün üzerinde puanlar olarak yüksek yarar derecelerine sahiptirler. Bu nedenle bu iki faktör koordinat ekseninde yaklaşımlardır. Wilcoxon testi sonucu yarar derecesi önem derecesinde yüksek çıkan değişkenler sadece bu ikisidir. Maliyetleri düşürme, karlılığı arttırma ve kaliteyi arttırma faktörleri yüksek yarar derecelerine sahiptir. Bu faktörlere verilen önem dereceleri en yüksek seviyededir. Bu nedenle yüksek yarar derecelerine sahip olmalarına karşın verilen önem derecelerinin daha yüksek olması, bu faktörler için istenilen sonuçların elde

edilememesini sebebidir. Bu üç faktör ortak olan bu özellikleri dolayısıyla koordinat ekseninde birbirlerine yakınlaşmaktadır. Rekabet üstünlüğü ve sermaye tasarrufu sağlama faktörleri ise aldıkları birbirine yakın önem ve yarar dereceleri puanları ile eksen üstünde birbirine yakın iki faktör olarak görülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerin belirlenmesidir. Yapılan araştırma kapsamında otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörler, dış kaynak kullanımına gittikleri faaliyet alanları, dış kaynak kullanım oranları, otel işletmelerinin performansları üzerindeki etkisi, otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı sonrası karşılaştıkları olumsuzluklar ve dış kaynak kullanımı sonrası otel işletmelerinin hedeflerine ulaşip ulaşamadıkları konularında bulgular edinilmiştir. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımını Türkiye bağlamında inceleyen çalışma sayısı oldukça az olmakla beraber, tüm faaliyetler için söz konusu konularda görgül çalışmalarla desteklenmiş araştırma bulunmamaktadır.

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinde faaliyet gösteren 190 adet 5 yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Evrene dahil olan otel işletmelerinin 5 yıldızlı seçilme nedenleri, 5 yıldızlı otellerin tüm konaklama işletmeleri içinde oldukça önemli yere sahip büyük ölçekli işletmeler olmasıdır. Araştırmanın örnekleme ise Antalya’da faaliyet gösteren 57 otel işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı, araştırmacı tarafından hazırlanan soru formudur.

Uygulanan soru formu doğrultusunda yapılan analizlerde elde edilen önemli sonuçlarından birisi otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlerden ilk sırada yer alanların maliyetleri düşürme, kaliteyi artırma, karlılığı artırma ve verimlilik olduğudur. Bunun yanında otel yöneticilerinin %40,4’ü dış kaynak kullanımının işletmelerinin genel performansları üzerindeki genel etkisinin yararlı olduğunu, %54,4’ünde kısmen de olsa yararlı olduğunu düşünmektedir. Dış kaynak kullanımının performans üzerindeki etkisine yönelik bu oranlar oldukça yüksektir. Çalışmada elde edilen bu bulgular alan yazınında yapılmış görgül çalışmalarla örtüşür niteliktedir. Hemmington ve King’in (2000) yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının temel boyutlarını sorguladığı çalışmalarında otel işletmelerinin dış kaynak kullanımını finansal göstergeleri olumlu etkilediği ve maliyetleri düşürdüğü için tercih ettiği belirtilmekte, dış kaynak kullanımının finansal performansa vurgusu yapılmaktadır. Rodriguez ve Robaina (2004) Kanarya adalarında otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada dış kaynak kullanımının otel işletmelerinin örgütsel performans ile ilişkisi olduğu belirtmekte, finansal göstergelerin dış kaynak kullanımından olumlu etkilendiği söylemektedir. Çalışmada yapılan analizler göstermektedir ki, otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten en önemli faktörler, otellerin performansları ile ilgili olan faktörlerdir.

Dolayısıyla otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten temel sebebin performans kaygısı olduğu söylenilebilir.

Yapılan analizlerde tespit edilmiştir ki, otel işletmeleri karmaşık yapılarına karşın dış kaynak kullanımına yüksek oranlarda gitmemektedirler. Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri için elde edilen faaliyetler bazında genel dış kaynak kullanım oranı %25'tir. Otel işletmelerinin faaliyetlerini en fazla %52 oranında dış kaynaklardan faydalanarak tedarik ettiği tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma oranları beklenildiği kadar yüksek seviyede çıkmamıştır.. Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı, alan yazınında bahsedilen faydaların varlığı çalışmada desteklenmiştir. Fakat dış kaynak kullanımının yaygınlaşması için dış kaynak kullanım tedarikçilerinin sağladığı hizmetin de gelişmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri performans kaygıları dolayısıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Ancak hizmet kalitesi düşük, yeterince uzman olmayan tedarikçiler dış kaynak kullanım eğilimini azaltmaktadır.

Otel işletmelerini dış kaynak kullanımına sektörde yaygın bir şekilde kabul görmüş olan her şey dahil sisteminin yönelttiği sıkça söylenmektedir. Çalışmada elde edilen bulgular göstermektedir ki, her şey dahil sistemini uygulayan otel işletmeleri ile her şey dahil sistemini uygulamayan otel işletmeleri arasında dış kaynak kullanım alışkanlıkları bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumda her şey dahil sisteminin tek başına otelleri dış kaynak kullanımına yöneltmediğini ileri sürmek olanaklıdır. Ayrıca otel işletmeleri için büyüklük göstergesi sayılabilecek olan personel sayısı, yatak kapasitesi gibi demografik ölçütlerin otellerin dış kaynak kullanım oranlarını etkilemediği tespit edilmiştir.

Araştırmada ayrıca otel işletmelerinin dış kaynak kullandığı faaliyetler belirlenmiştir. Su sporları, dükkanlar, kuaför, spa wellness center, promosyon ve reklam, çamaşırhane faaliyetleri en yoğun olarak dış kaynak kullanılan faaliyet alanları olarak saptanmıştır. Mutfak ve yönetim faaliyetleri ise en az dış kaynak kullanılan faaliyetlerdir. Alan yazınında (Roriguez ve Robaina, 2005; Lam ve Han, 2005) otel işletmelerinin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih edeceği belirtilmektedir. Elde edilen bulgular bu yönü ile alan yazınında yapılmış çalışmalarla örtüşmektedir. Mutfak ve yönetim faaliyeti otel işletmelerinin temel faaliyetleri arasında sayılmaktadır. Bulgular Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin bu faaliyetleri dışarıya vermediklerini göstermektedir.

Otellerin dış kaynak kullanımı sonrası karşılaştıkları sorunların sayısı düşük seviyededir. Tedarikçilerin pazara girmesi ve maliyetlerin beklenildiği oranda düşmemesi dış kaynak kullanımı sonrası karşılaşılan önemli derecedeki iki sorun olarak tespit edilmiştir. Diğer sorunların düşük derecede gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Araştırmada elde edilen en önemli sonuç ise otel yöneticilerinin işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten faktörlere verdikleri önem derecelerinin genel anlamda dış kaynak kullanımı sonucu elde ettikleri yarar derecelerinden daha yüksek olduğudur. Maliyetleri düşürme, karlılığı artırma ve kaliteyi artırma faktörleri yüksek yarar derecelerine sahiptir. Fakat bu faktörlere verilen önem dereceleri en yüksek seviyededir. Yüksek yarar derecelerine sahip olmalarına karşın verilen önem derecelerinin daha yüksek olması, bu faktörler için istenilen düzeyde sonuçların elde edilemediğini göstermektedir. Rekabet üstünlüğü ve sermaye tasarrufu sağlama faktörleri ise aldıkları birbirine yakın önem ve yarar dereceleri puanları ile birbirine yakın iki faktör olarak tespit edilmiştir. Otellerin en az önem verdikleri faktörler uzmanlaşmadan yararlanma ve temel yeteneklere odaklanmadır. Temel yeteneklere odaklanma ile uzmanlaşmadan yararlanma düşük önem derecelerine rağmen dış kaynak kullanımı sonucu otel işletmelerinin beklediğinden yüksek faydalar sağladığı faktörlerdir.

Tüm bu bilgiler ışığında dış kaynak kullanımı stratejisinin otel yöneticilerini istedikleri derecede tatmin etmediğini ileri sürmek mümkündür. Yapılan analizler göstermektedir ki, Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerini dış kaynak kullanımına yönelten ve ilk sıralarda yer alan faktörlerden istedikleri ölçüde yarar görememişlerdir. Bunun yanında dış kaynak kullanımına giderken fazla önem vermedikleri temel yeteneklere odaklanma ve uzmanlaşmadan yararlanma faktörlerinden beklenilenin üstünde fayda sağlamışlardır. Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımından istedikleri sonucu elde edememesinin nedenleri olarak dış kaynak kullanım tedarikçilerinin sayısının azlığı, verdikleri hizmet kalitesinin düşük olması, hizmet çeşitliliğinin sınırlı sayıda kalması ve dış kaynak kullanımının yaygınlaşması için sektörde gerekli olan alt yapının oluşturulamamış olması sayılabilir. Bu sebepler Antalya ilinde faaliyette bulunan otel işletmelerinin dış kaynak kullanım eğilimlerini olumsuz etkilemekte, bir çok faydasına rağmen sektörde dış kaynak kullanım stratejisinin tercih edilmemesine neden olmaktadır.

Çalışma, ele aldığı örneklem nedeniyle Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerini kapsamaktadır. Turizm bölgelerinin kendine has dokusu ve alt yapı özellikleri

nedeniyle çalışmadan elde edilen bulguları Türkiye bağlamında genellemek mümkün değildir. Türkiye genelinde otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı hakkında bilgi edinebilmek için, daha geniş kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır. Yapılacak olan geniş kapsamlı çalışmalar hizmet sektörünün önemli bir ayağını oluşturan otel işletmeleri ile dış kaynak kullanımı ağları arasında yarattığı katma değeri anlamak açısından bir çok açılım sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akat Ö. (2000), Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Aksu A. ve Ehtiyar R. (2006), Turizm İşletmelerinde Yeni Yaklaşımlar, Ankara .
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi.
- Arnold U. (2000), New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 23-29.
- Aslan, Z. (2005), Türk Firmalarının İş İlişkileri: Ostim Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Ankara.
- Ataman G. (2002), İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, 2. Bası, İstanbul.
- Bahar O. (2004), Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği, Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Barak H. (2006), Turizm Sektöründe Uygulanan Her Şey Dahil Sisteminin Bölgedeki İşletmeler Üzerindeki Etkisi ve Bodrum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Barca M. (2002), Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki içinde, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Barney J. B. (1995), Looking Inside for Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*, Nov 1995; 9, 4; 49 – 61.
- Bekaroğlu B. (2002), Şebeke Organizasyonu Bakış Açısından Sağlık Sektörü ve İstanbul’daki Özel Hastanelerin Sektörel Bağlantılarına İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Brown D. ve Wilson S. (2005), *The Black Book Of Outsourcing : How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*, John Wiley & Sons Pub., New Jersey.
- Budak, G. ve Budak G. (2004), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Gözden Geçirilmiş, 5. bası, İzmir.
- Burt R. S. (1997), The Contigent Value of Social Capital, *Administrative Science Quarterly*, 42, 339 – 365.
- Burnes B. ve Anastasiadis A. (20003), Outsourcing : A Public – Private Comparison, *Supply Chain Management*, 8, 355 – 366.

Carey P., Subramaniam N. ve Ching K. C. W. (2006), Internal Audit Outsourcing in Australia, *Accounting and Finance*, 46, 11-30.

Castells M. (2005), *Enformasyon Çağı : Ekonomi, Toplum ve Kültür : Ağ Toplumunun Yükselişi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Christadore R. J. (2001), Five Advantages of Outsourcing Employee Benefits Administration, *Work Span, Accounting & Tax Periodicals*, 44, 8.

Cheon M. J., Grover V. ve Teng T. C. J. (1995), Theoretical Perspectives On The Outsourcing Of The Information Systems, *Journal Of Informational Technology*, 10, 209-219.

Coşkun Recai (2002), Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), içinde, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Ed: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Corbett F. M (2002), *The Global Outsourcing Market*, Corbett And Associate Ltd., Haziran.

Çimen H. (2006), Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İşgörenleri ile İlgili Değerlendirmeleri : Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Daft R. L. (2001), *Organization Theory and Design*, 7. bası, Ohio/South Western College.

Dayanır H. (2006), Konaklama İşletmeleri İçin Uluslararasılaşma Yolları Uluslararasılaşma Yolu Olarak Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türkiye'deki Gelişimine Yönelik Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dereli B. (2005), İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 7

Dewitt L. (2005), Advantages of Human Resources Outsourcing, *The CPA Journal*, 32.

Dookril K. (2004), Advantages Of Outsourcing, *CA Magazine*, Jan/Feb. 29.

Doz Y. (2002), Kurumsal Yenilenme İçin Temel Yeteneği Yönetmek : Temel Yetenekleri Yönetim Teorisine Doğru, içinde *Temel Yetenek Tabanlı Strateji : Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler*, Ed : Campbell ve Luchs, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Ecerkale K. ve Kovancı A. (2005), İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz Cilt 2, Sayı 2, (69-75).

Emir O. (2007), Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya'da Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Genceli M. (2007), Kolmogorov-Smirnov, Lilifors and Shaphiro-Wilk Tests for Normality, *Journal of Engineering and Natural Sciences*, Vol. 25, Issue 4, 306- 328.

Gilley K. M. ve Rasheed A. (2000), Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance, *Journal of Management*, Vol. 26. No. 4, 763-790.

Goerzen A. (2007), Alliance Networks and Firm Performance: The Impact Of Repeated Partnerships, *Strategic Management Journal*, 28, 487-509.

Gonzalez R., Gasco J. ve Llopis J. (2006), Information Systems Outsourcing: A Literature Analysis, *Information & Management*, 43, 821-834.

Grant. R. M. (1991), The Resource – Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation, *California Management Review*, 33, 114 – 135.

Greaver II, M.F. (1999), *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, New York: Amacom.

Gulati R. (1998), Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317.

Gulati R., Nohria N. ve Zaheer A. (2000), Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21 : 203 – 215.

Gül Hasan (2005), Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayinde Bir Uygulama, *Akademik Fener*, Cilt 2, Sayı 4, 118 – 138.

Güner Ü. (2004), Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Ekonomik Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gürçaylılar T. (2004), Seyahat Pazarında Bütünleşme Eğilimlerinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: Antalya’da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Harrigan K. R. (1985), Strategies For Intrafirm Transfers and Outside Sourcing, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, 914-925.

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

Insinga R. C. ve Werle M. J. (2000), Linking Outsourcing To Business Strategy, *Academy of Management Executive*, Volume 14, No: 4, 58-70.

İçöz O. ve Kozak M. (2002), Turizm Ekonomisi: Turizmin Mikro ve Makro Ekonomik Etkileri, Turhan Kitabevi, Ankara.

Kadalkal H. E. (2007), Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi ve İstanbul Tekstilkent'te Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Kakabadse A. ve Kakabadse N. (2001), Outsourcing in The Public Services: A Comparative Analysis of Practice, Capability and Impact, Public Administration and Development, 21, 401-413.

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

Kakabadse A. ve Kakabadse N. (2003), Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional Considerations, Knowledge and Process Management, Volume 10, No:1, 60 – 71.

Kakabadse A. ve Kakabadse N. (2005), Outsourcing: Current and Future Trends, Thunderbird International Business Review, Vol. 47 (2), 183-204.

Kandampully J. ve Promsivapallop P. (2005), Service Networks A Framework to Match Customer Needs, Service Offer, and Operational Activities, Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol. 13 (3/4), 103-119.

Karcı N. (2005), İş Gören İhtiyacının Karşılmasında Dış Kaynak Kullanımı Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Kıngır S. (2007), Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetmel Sorunlar, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 457 – 478.

Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım, 9 Bası, İstanbul.

Kohen S. (2007), Türkiye Otelleri Outsourcing'e Hazır mı?
<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18365>

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

Kotler P. (2000), Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Köse Y. (2005), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Ankara İlindeki Hastanelerde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.

Lei, D. and Hitt, M. (1995), Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Skills and Capabilities, Journal of Management, 21, 835–859.

Loh, L. and Venkatraman, N. (1992), Determinants of Information Technology Outsourcing: a Cross Sectional Analysis, *Journal of Management Information Systems*, 9, 7-24.

Lonsdale C. ve Cox A. (2000), The Historical Development Of Outsourcing: The Latest Fad?, *Industrial Management & Data Systems*, 100/9, 444- 450.

Mccormick D. (2006), Outsourcing and Competitive Advantages, *Pharmaceutical Technology*, *Pharmaceutical News Index*.

Menekşe R. (2005), Her Şey Dahil Sistemin ve Sistemden Faydalananlar Açısından Etkilerinin Otel Yöneticilerinin Gözünden Değerlendirilmesi (Marmaris Örneği), *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 97 – 124.

Met Ö. ve Erdem B. (2006), Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 53-73.

Nagel W. T. Ve Murphy M. T. (2005), Structuring Technology Outsourcing Relationship: Customer Concerns, Strategies And Processes, *International Journal of Information Technology*, Vol. 4, No.2, S. 151 – 175.

Newbert S. L (2007), Empirical Research On The Resource – Based View Of The Firm: An Assessment And Suggestions For The Future Research, *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.

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

Oğuz F. (2007), Örgüt İktisadı: Ekonomi, Hukuk Ve Örgüt İlişkileri, İçinde Sargut A.S, Özen Ş., Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ankara.

Olalı H. ve Korzay M. (1993), *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım, İstanbul.

Oral S. (2005), *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Öztürk, A. ve Sezgili K. (2002), Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, 127-142.

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

Pelit E. (2007), İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme, *Verimlilik Dergisi*, 3, 25-40.

Prahalad C.K. ve Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 1990: 84.

Power, M. J. (2006), *Outsourcing Handbook: How To Implement A Successful Outsourcing Process*, GBR Kogan Page, Limited, , London.

Taşkıran E., Tayşir E. A. ve Pazarcık Y. (2006), *Dış Kaynak Kullanımı, İçinde Şimşek M. Ş., Kınır S., Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.

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

Türksoy A. (2007), *Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler*, Ege Akademik Bakış, 7 (1), 99-115.

Quelin B. ve Duhamel, F. (2003), *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*, European Management Journal, 21, 647–661.

Quinn J. B. ve Hilmer F. G. (1994), *Strategic Outsourcing*, Sloan Management Review, Vol:36.

Rios M. (2005), *The Outsourcing Advantages in Formulation Development*, Pharmaceutical Technology, 29, Pharmaceutical News Index, s. 38- 45.

Rochester J. H. (1995), *Advantages and Disadvantages of Outsourcing*, London.

Rodriguez T. F. E. ve Robaina V. P (2004), *Outsourcing and its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands*, Hospitality Management, Vol.23, 287-306.

Rodriguez T.F.E ve Padilla G. M. A (2005), *Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels from the Resource – Based View: an Empirical Study*, International Journal Of Tourism Research, 7, 35-47.

Rodriguez T. F. E. ve Robaina V. P (2005), *The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services : An Empirical Examination in the Hotel Sector*, The Service Industries Journal, Vol 25, No.5, 689 – 708.

Rodriguez T.F.E ve Padilla G. M. A (2005), *The Relationship Between Leisure Outsourcing and Specificity: Performance and Management Perception in Hotels in the Canary Islands*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 29, No.3, 396-418.

Rodriguez T. F. E. ve Robaina V. P (2006), *A review of outsourcing from the resource-based view of the firm*, International Journal of Management Reiew, Vol. 8, Issue 1, 49 – 70.

Rogers D. (2007), *Advantages and Challenges in Outsourcing Food Service Ops*, Career and Technical Education, 1, 41 – 47.

Sarvan F., Arıcı E. D., Özen J., Özdemir B., ve İçigen E. T (2003), On Stratejik Yönetim Okulu:Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 6, 73-122.

Sargut A. S. ve Özen Ş (2007), Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış : Karşılaştırılmalı Bir Çözümleme, içinde Sargut A.S, Özen Ş., Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ankara.

Tanyeri M. ve Fırat A. (2005), Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı:3, 268 – 279.

Taşkıran E., Tayşir E. A. ve Pazarcık Y. (2006) Dış Kaynak Kullanımı, içinde Şimşek Ş ve Kınıgır S., Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Turan A. H. (2007), Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Ampirik Bir Çalışma, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ulrich D., Barney J.B. (1984), Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, And Population, Academy Of Management Review, 9, 471-481.

Usal A. ve Oral S. (2001), Turizm Pazarlaması, İzmir.

Uysal G. (2007), Core Competence: A Competitive Base for Organizational Success, Journal of Global Strategic Management, Volume 1, June, 5-14.

Ünalır T. (2006), Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri, Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Üsdiken B. (2007), Çevresel Baskı Ve Talepler Karşısında Örgütler : Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, İçinde Sargut A.S, Özen Ş., Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ankara.

Üsdiken B., Leblebici H. (2001), Organization Theory, N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Der.), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, 377-397, Londra : Sage.

Walker J. R. (2001), Introduction to Hospitality, Prentice Hall, 3. Edition.

Wernerfelt B. (1984), A Resource - Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 5, No.2, 171-180.

Xiao T., Xia Y. ve Zhang G. P. (2007), Strategic Outsourcing Decisions for Manufacturers That Produce Partially Substitutable Products in a Quantity – Setting Duopoly Situation, Decisions Sciences Volume, 38 No :1, 81 – 109.

Yılmaz Ö. (2006), İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Soysal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Yiğit V. ve Aksakal C. (2005), Hastane İşletmelerinde Dış Kaynaktan Yararlanma (Outsourcing), Hastane Yönetimi Dergisi, Temmuz – Ağustos – Eylül, s. 7 – 17.

Yoshino R. (1995), Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press.

Yurtsever İ. (2007), <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=3559>

<http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=32619> , Erişim 05.02.2008.

<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=34382> , Erişim 05.02.2008.

<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=2423> , Erişim 05.02.2008.

<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=3559> , Erişim 05.02.2008.

<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=31887> , Erişim 05.02.2008.

<http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=28247> , Erişim 05.02.2008.

http://www.istatistik analiz.com/wilcoxon_testi.asp , Erişim 05.02.2008.

Ek 1: Soru Formu Örneği

İlgili makama;

Sayın yönetici;

Ekteki anket çalışması, fakültemizde görev yapmakta olup tezini danışmanlığım altında yürüten Araştırma Görevlisi Onur Dirlik'in araştırması kapsamında, Antalya'da faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanım ilişkilerini açıklama amacı ile hazırlanmıştır. Anket çalışması sonucu elde edilen veriler ilgili öğretim elemanının yüksek lisans tez projesinde bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, başka herhangi bir amaçla yayınlanmayacaktır. Çalışmada kesinlikle kişi ya da işletme isimi verilmeyecektir.

Araştırmanın güvenilirliği açısından soruların işletmenizin üst düzey yöneticilerinden biri tarafından yanıtlanması uygun olacaktır. Ankette yer alan sorulara firmanızın durumunu en iyi yansıtan şıkkı işaretleyerek yanıt vermeniz oldukça önemlidir.

Araştırmamıza verdiğiniz destek için şimdiden teşekkür ederiz.

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

Dekan

Prof. Dr. Fulya SARVAN

*Araştırmayı Yürüten İlgili Öğretim Elemanı :
Araştırma Görevlisi Onur Dirlik*

*İletişim:
Akdeniz Üniversitesi - İ.İ.B.F İşletme Bölümü
Faks : 242 227 44 54
e- mail : onurdirlik@akdeniz.edu.tr*

2. İşletmenizi dış kaynak kullanımına yöneltmiş olabilecek aşağıdaki etkenlerin her birinin, kararınızda ne kadar **önemli olduğunu** I. Bölümde ve dış kaynak kullanımı sonucunda o konuda işletmenizin **elde ettiği sonucu** II. Bölümde işletmenize en uygun dereceyi işaretleyerek belirtiniz.

Etkenler	I. Bölüm : Önem Derecesi					II Bölüm : Yarar Derecesi				
	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	Hiç Yararlı Olmadı	Yararlı Olmadı	Kararsızım	Yararlı Oldu	Çok Yararlı Oldu
Riski Azaltmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kaliteyi Arttırmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Temel Yeteneklere Odaklanmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Maliyetleri Düşürmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verimliliği Arttırmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esnekliği Arttırmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Uzmanlaşmadan Yararlanmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Küçülmek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kaynakları Etkin Kullanmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sermaye Tasarrufu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rekabet Baskısını Azaltmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rekabet Üstünlüğü Sağlamak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Karlılığı Arttırmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Teknolojik Yeniliklerden Yararlanmak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tur Operatörlerinin Etkisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sektörde Bu Yöndeki Uygulamaları İzlemek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. Aşağıda dış kaynak kullanımının olası sakıncaları listelenmiştir. Dış kaynak kullandığınız işlevler için elde ettiğiniz sonuçlar doğrultusunda bu sakıncaların ne ölçüde gerçekleştiğini işaretleyerek belirtiniz.

Sakıncalar	Gerçekleşmedi	Kısmen Gerçekleşti	Gerçekleşti
Büyüme Engelleme			
Kontrolü Kaybetme			
Çalışanlar Üzerinde Olumsuz Etki			
İşletmeler Arası Çatışma Olasılığı			
İşletme içi iletişim sorunlarının artması			
Maliyetlerin beklenenden fazla olması			
Tedarikçilerin Pazara Girmesi			
Hizmet Kalitesinin Düşmesi			
Diğer (ekleyiniz)			

4. İşletmenizin faaliyete geçtiği yıl?

5. İşletmenizin yatak kapasitesi?

6. İşletmeniz türü nedir?

- () Uluslararası bir zincire bağlı otel işletmesi
 () Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi
 () Bağımsız otel
 () Diğer

7. Çalışan personel sayısı? (Sezonda ortalama olarak)

8. İşletmenizin sahip olduğu kalite belgesi var mı?

- Var () Yok ()
 Varsa belirtiniz

9. Her şey dahil sistem uygulanıyor mu?

- Evet () Hayır ()
 Evet ise hangi sistemi/sistemleri kaç yıldır uyguluyorsunuz?

- Klasik her şey dahil sistemi (classic all – inclusive) (yıl)
 İmperyal her şey dahil sistemi(yıl)
 Maksimum her şey dahil sistemi (Maksimum all-inclusive)(yıl)
 Ultra (High Class) her şey dahil sistemi(yıl)

10. İşletmenizin dış kaynak uygulamalarının firmanızın performansı üzerindeki genel etkisini değerlendiriniz.

- () Yararlı Oldu () Kısmen yararlı oldu () Yararlı olmadı

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Onur DİRLİK

Doğum Tarihi ve Yeri : 21/01/1981 - Beykoz

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Maltepe Lisesi

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F - İşletme Bölümü

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma Görevlisi (Ekim – 2005)

Adres : Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü, Akdeniz
Üniversitesi Merkez Kampüsü - Antalya

Tel. no : (242) 310 64 18