



OTEL YÖNETİCİLERİNİN DIŞ KAYNAK KULLANIM ALGILARI: KONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

PERCEPTIONS OF HOTEL MANAGERS FOR OUTSOURCING: A RESEARCH ON 4 AND 5 STAR HOTEL OPERATIONS IN KONYA

Arş. Gör. Sercan ARAS

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-0770-3692

Doç. Dr. Halil AKMEŞE

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-4694-2215

Prof. Dr. Ahmet BÜYÜKŞALVARCI

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-7207-3987

ÖZET

Son yıllarda artan yatırımlar ve oluşan rekabet ortamı, işletmeleri kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürme arayışına zorlamıştır. İşletmeler tarafından maliyetleri azaltma nedeniyle tercih edilen dış kaynak kullanımı işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamanın yanı sıra temel yeteneklere odaklanma konusunda avantajlar sunmaktadır. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı uzmanlaşma alanı olan konaklama hizmetlerine odaklanılmasına ve diğer faaliyet alanlarının başka firmalardan sağlanmasına imkân sağlamaktadır. Çalışmada, yöneticilerin dış kaynak kullanımı algılarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin dış kaynak kullanımı konusuna hâkim oldukları, olumlu baktıkları ve yöneticisi oldukları otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Otel İşletmeleri, Konya.

ABSTRACT

Increasing investments and the competitive environment in recent years have forced enterprises to seek to reduce costs without compromising on quality. The preferred outsourcing for reducing costs by businesses provides advantages in focusing on core capabilities as well as providing competitive advantage for businesses. In the hotel business, outsourcing enables to focus on accommodation services that are the area of specialization and to provide other fields of activity from other companies. In this study, it is aimed to determine and evaluate the perception of outsourcing of managers. As a result of the research, it is concluded that the managers dominate the issue of outsourcing, they look positive and they benefit from external sources in the hotel enterprises where they are managers.

Keywords: Outsourcing, Hotel Enterprises, Konya.

1. GİRİŞ

Müşteri odaklı pazarlama anlayışı döneminde, tüketici istek ve beklentileri büyük önem kazanmış olup, tüketicilere daha iyi nasıl hizmet veririm yarışması başlamıştır. Bu dönemde rekabetin çok yoğun olması,

satın alınacak ürün alternatiflerinin çok fazla bulunması, tüketicilerin bilinçli olması, işletmelerin tüketicilere kaliteli mal ve hizmetleri sunmalarını zorunlu hale getirmektedir (Kaşıkçı, 2002). İşletmeler kâr amaçlı oldukları için kaliteli ürün ve hizmet sunmanın yanında karlılıklarını devam ettirmenin ve artırmanın yollarını da aramaktadır. Bu süreçte işletmeler maliyetleri düşürüp, kar oranlarını artırabilmek için stratejik yönetim tekniği olarak dış kaynak kullanımına (DKK) yönelmiştir.

DKK, işletmelere bir maliyet düşürme politikası olarak kullanılmasının ötesinde faydalar sağlayabilmektedir. Doğru bir stratejiyle hayata geçirilecek olan DKK, artan rekabet ortamında işletmeyi rakiplerine göre her zaman bir adım öne taşıyabilecek niteliktedir.

Son yıllarda otel işletmelerinde de DKK yaygın bir stratejik yönetim anlayışı haline gelmektedir. DKK, otel işletmelerinin temel faaliyet alanlarına (konaklama) odaklanıp, bu alanda uzmanlaşmasını sağlamaktadır. Otel işletmeleri ana faaliyet alanları dışındaki hizmetleri bu alanlarda uzmanlaşmış olan firmalara yaptırmak istemektedir. Bu da otel işletmesine maliyeti düşürüp, kaliteyi artırmak ve esneklik kazanmak gibi avantajlar sağlamaktadır.

DKK, otel işletmeleri için fırsat ve avantajları olduğu kadar doğru bir planlama ile uygulanmadığında riskleri ve dezavantajları da bulunmaktadır. Çalışmada otel işletmeleri yöneticilerinin dış kaynak kullanımı algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca otel işletmelerinin pratikte hangi faaliyet alanlarında dış kaynak kullanımından yararlandıklarının belirlenmesi ve ortaya konulması araştırmanın amaçları arasındadır.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI

Dış kaynak kullanımı en basit haliyle” Daha önceden hizmet içinde üretilen mal ya da hizmetlerin dışarıdan tedarik edilmesidir” (Lamminmaki, 2003: 2). Başka bir tanıma göre ise “Dış kaynak kullanımı, daha önce işletme içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir” (Lacity ve Hirsheim, 1993, 74).

DKK'nin tarihi, Roma İmparatorluğu'nun ülkeyi savunma görevini ücretli askerlere kiralaması ile başlayıp, 18. ve 19. yüzyılda İngiltere'de sokak lambalarının bakım ve onarımı, hapishanelerin yönetilmesi gibi faaliyetlerin özel sektöre devredilmesi şeklinde devam etmiştir. Modern anlamda stratejik bir yönetim anlayışı olarak kullanımı 1989 yılında Eastman Kodak firmasının bilgi teknolojileri alanında üç yeni firma ile çalışmaya başlamasıdır (Kesgin, 2005).

1990'lı yıllarda hızlı gelişme gösteren DKK 'nin en çok kullanıldığı alanlar arasında, bilgi teknolojileri, idari faaliyetler, dağıtım ve lojistik, emlak ve insan kaynakları bulunmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Otel işletmeleri, hizmet işletmeleri içerisinde temel amacı misafirlerin konaklama ihtiyaçlarına cevap vermek olan, ayrıca yeme içme hizmeti de sunan işletmelerdir. Bunun dışında otel işletmeleri bar, diskö ve animasyon faaliyetleriyle eğlence merkezi, çamaşırhane hizmetleriyle kuru temizleme tesisi, spa ve termal üniteleriyle güzellik ve tedavi merkezi, salonlarıyla kongre ve toplantı yeri özelliğine sahiptir (Türksoy ve Türksoy, 2007).

Emek yoğun bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ilk olarak Fransa'da otel bünyesinde bulunan bazı bölümlerin konusunda uzmanlaşmış olan firmalara outsource edilmesiyle başlamıştır. Türkiye'de ise sistem ilk kez 1997 yılında İzmir'in Seferihisar ilçesinde bulunan Atlantis Tatil Köyünde departmanların konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle uygulanmaya başlamıştır (Yurtsever, 2004).

Tablo 1: Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanılan Bölüm ve Faaliyetler

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

Kaynak: Türksoy, 2005; Rodriges ve Robaina, 2004.

Tablo 1 incelendiğinde, resepsiyon bölümünde dış kaynak kullanımına gidildiği görülse de otel işletmelerinin ana faaliyet alanı konaklama olduğu için resepsiyon bölümünde dış kaynak kullanım oranı diğer bölümlere göre daha düşüktür. Gelişmiş ülkelerde “Call Center” firmalarının alt yapı ve personel giderlerini düşürmek isteyen oteller için telefonla rezervasyon faaliyetlerini yürütmesi resepsiyon bölümündeki sınırlı dış kaynak kullanım uygulamalarındandır. Diğer departmanlara göre konaklama faaliyetlerinin müşteri memnuniyetine doğrudan etkisi ve işletmenin imajının zarar görebileceği endişesi dış kaynaklardan yararlanılmasını engellemektedir (Türksoy, 2005; Hemmington ve King, 2000). Kritik olmayan faaliyetlerde dış kaynak kullanımı işletmelere örgütsel temel yeteneklerini genişletme imkânı sunmaktadır. Otel işletmelerinde hangi faaliyetler için dış kaynak kullanılacağı sorusu derinlemesine analiz edilmelidir. Bu noktada otel işletmelerinin temel faaliyet alanlarının belirlenip, temel olmayan yeteneklerinde dış kaynak kullanımına gidilmesi gerekmektedir.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ GÜÇLÜ, ZAYIF YÖNLERİ İLE FIRSAT VE TEHDİTLERİ

DKK, otel işletmelerinde hızla yaygınlaşan ve temel yeteneklere odaklanarak diğer faaliyetlerini başka firmalara yaptırarak rekabet üstünlüğü yaratmayı amaçlayan stratejik bir yönetim anlayışıdır. DKK, işletmeler için fayda ve üstünlük sağlamasının yanında eğer iyi bir analiz ve doğru planlamayla uygulanmaz ise risk oluşturur ve işletmeler için tehdit unsuru olabilir.

3.1. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Güçlü Yönleri

İşletmeler kaliteli hizmet sunumlarını koruyarak ekonomik anlamda rekabet güçlerini artırmak için genel olarak maliyetlerini düşürme yolunu seçerler. Doğru bir stratejiyle dış kaynak kullanımı işletmelerin maliyetlerinin düşürülmesinde etkin rol oynayabilir.

İşletmelerde yatırım maliyetlerinin oldukça fazla olması, işletmenin faaliyeti sürecinde rutin sabit maliyetlerle karşılaşmasına yol açar (amortisman, kira, ısıtma, aydınlatma, personel giderleri). Oysa DKK sayesinde sabit maliyetlerin bir kısmından kaçınılabilir. Yüksek sezon dışında faaliyet hacmi düşen işletmeler bu dönemlerinde de yiyecek & içecek hizmeti sunmak, otoparkı işletmek, kat ve odaları temizlemek durumundadır. Sayılan bu hizmetlerde DKK yoluyla işletmenin doluluğuna göre temin edeceği hizmet kadar ödeme yapacağından tasarruf sağlayabilir (Türksoy, 2005:15).

Belirli bir alanda uzmanlaşmış ve pazar disiplinine sahip işletmeler doğal olarak maliyetlerini de aşağıya çekeceklerdir. Ayrıca DKK yapan firma yatay bütünleşme yapmış firmalarla karşılaştırıldığında maliyet üstünlüğü sağladıklarına ilişkin bulgulara rastlanmaktadır (Coşkun, Dalay ve Altunışık, 2002:199).

Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile birlikte risklerin alanlarında uzmanlaşmış firmalarla paylaşılması ve tüm faaliyetlere sürekli yatırım yapma zorunluluğunda olunmaması işletmelerin esneklik kazanmasını sağlamaktadır (Rodriguez ve Robania, 2004).

DKK ile daha esnek bir yapıya sahip olabilecek işletmeler karar alma süreçlerinde daha dinamik olabileceklerdir. Bunun yanında özellikle kriz dönemlerinde rakip işletmelere göre daha dayanıklı ve güçlü olabileceklerdir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etme nedenlerinden biri de kaliteyi artırmak istemeleridir. İşletmeler seçtikleri, alanında uzmanlaşmış tedarikçi firma ile dış kaynak kullanımına gittikleri faaliyetlerdeki hizmet kalitesini mevcut durumdan daha iyi bir seviyeye çıkarabilirler (Zorlu, 2008).

Otel işletmeleri temel yetenekleri olan konaklama da sunduğu hizmet kalitesini diğer faaliyet alanlarında sunamayabilir. Böyle durumlarda otel işletmeleri kendi yeteneklerine odaklanıp, diğer faaliyetlerinde de dış kaynak kullanımına giderek işletmenin tamamında nitelikli ve kaliteli bir hizmet sunabileceklerdir.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri DKK ile hizmet aldığı firmaların aynı zamanda bilgi birikimi ve tecrübelerini de elde etmiş olur. Özellikle mevcut durumda işletme içerisinde uzman işgücü yetiştirilmesinin maliyetli olması ve belli bir zaman alması nedeniyle işletmelerin kendi alanında uzmanlaşmış işletmelerden hizmet almasını sağlamaktadır. İşletmeler bu şekilde DKK ile kendi faaliyet alanında uzmanlaşmış firmalardan yararlanarak uzman işgücü elde edebilmekte ve bunun sonucunda yüksek maliyetlerden kurtularak diğer işletmelere karşı rekabet gücünü artırabilmektedir (Özdoğan, 2006).

3.2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Zayıf Yönleri

Dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinin, DKK firmasına devrettiği faaliyetlerde çalışan personeli işten çıkarması, diğer bölümlerde çalışan personeli olumsuz yönde etkileyip performansını düşürebilmektedir. Bu durum emek yoğun otel işletmelerinde kendini daha çok hissettirir. Tedarikçinin çalıştırdığı personelin hizmeti karşılığı alacağı parayı tedarikçiden alamaması veya çalıştığı pozisyonundan memnun olmaması gibi durumlarda otel işletmesinin imajına verebileceği zarar, dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli konuyu oluşturmaktadır. Maliyet kaygıları yüzünden yükselen personel devir hızıyla ucuz işgücü çalıştıran DKK firması yüzünden, işletmede müşteri memnuniyeti ve repeat müşteri (müşterinin tekrar işletmeye gelmesi) sayısı düşebilir (Türksoy, 2005:16)

Otel işletmelerindeki yöneticiler ile DKK firmasının yöneticileri arasındaki yetki konusunda oluşabilecek anlaşmazlık ve koordinasyon sıkıntısı müşterilerden gelen şikâyetlerin ve sorunların çözümünde geç kalınması işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Müşteriden gelebilecek olan sözlü şikâyete DKK firmasının personellerinin yeterince ilgili davranmaması otel işletmesinin imaj kaybına neden olabilecektir (Yurtsever, 2004).

Dış kaynak kullanımı otel işletmelerinde bazı olumsuzluklara yol açmaktadır. Bu sorunların önüne geçebilmek için işletme tarafından gerekli tedbirlerin alınıp, denetlenmesi gerekmektedir. Otel personelinin performansının negatif yönde etkilenmemesi için kurum içi personel eğitimleri verilerek motivasyonlarının artırılması sağlanmalıdır.

3.3. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Fırsatları

Otel işletmelerinde DKK uygulamasının etkin bir şekilde hayata geçirilmesi işletmeye değer kazandırma noktasında fırsatlar sağlamaktadır. Özellikle yiyecek içecek departmanında alanında iyi, konusunda uzman ve güvenilir bir firma ile çalışılması otelin imajı üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir. Ayrıca dış kaynak kullanımında ünlü markalarla çalışmak otelin pazarlanması noktasında işletmenin daha etkili pazarlama ve satış faaliyetleri yürütmesini sağlayabilmektedir (Güçlütürk, 2010).

Yeni teknoloji sebebiyle işletmelerin temel faaliyetlerini yapma biçimleri eskimektedir. Bu durumda eski öz yetkinlikler ikincil nitelik kazanmaya başlar ve işletme bu noktada uyum sağlama veya yok olma gibi hayati bir ikileme karşı karşıya kalır. Bu noktada işletmenin rekabet edebilmesi için ya yeni becerileri kendisi geliştirmesi ya da bunları dışarıdan sağlaması gerekmektedir (Korkmaz, 2006, 12). Böyle bir durumda işletmenin dış kaynak kullanımına gitmesi teknolojik yeniliklerinde daha az maliyetle bünyesine katılmasına olanak verebilmektedir.

Otel işletmeleri her ne kadar emek yoğun bir hizmet sektörü olsa da gelişen teknolojiye en üst düzeyde yararlanması gerekmektedir. Son dönemlerdeki bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle garsonları çağırarak için elektronik butonların kullanılması, garsonların siparişlerini elektronik cihazlarla almaları, hesapların bilgisayar ortamlarında tutulması gibi birçok konuda teknolojiye faydalanılmaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımına gidilen faaliyetlerde yeni teknolojik gelişmelerin takibi ve işletmeye kazandırılmasında DKK firmasıyla gerekli olan anlaşmaları yapabilmektedir.

3.4. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Riskleri

Otel işletmesi ile DKK firması arasında kurulan ikili ilişkiler sonucunda otelin bu firmalara vermek durumunda olduğu bazı önemli bilgilerin başka işletmelerin eline geçme riski bulunmaktadır. DKK firmasının iyi seçilmemiş ve güvenilir olmaması işletme ile DKK firması arasında yaşanabilecek ilk anlaşmazlıkta bilgilerin rakip işletmelere verilmesine neden olabilmektedir.

Otel işletmeleri dış kaynak kullanımı ile bazı faaliyetlerini konusunda uzmanlaşmış firmalara devretmektedir. İşletme bu şekilde faaliyetlerdeki kontrolünün bir kısmını yitirmektedir. Dış kaynak kullanımına giden otellerin, bu firmaların sunduğu hizmetlerin nitelikli ve yeterli olup olmadığını ölçemediğinde müşteri istek ve arzularının tatmininde güçlükler yaşanabilmektedir (Türksoy, 2005).

Dış kaynak kullanımı otel işletmeleri ve DKK firması arasında yapılan risklerin paylaşıldığı iş ortaklığıdır. Otel işletmeleri için bu iş ortaklarının seçimi hayati öneme sahip olabilmektedir. Yanlış DKK firma seçimi işletmenin imaj kaybının yanı sıra maddi zarara uğramasına da neden olabilmektedir.

Dış kaynak kullanımında diğer bir risk ise otel işletmesinin DKK firmasına olan bağımlılığının artmasıdır. Outsource edilen faaliyetlerde tüm yeteneklerin kaybedilmesi tamamen tek bir firmaya bağımlı olma, işletmenin firmaya isteklerini kabul ettirmekte güçlük çekmesine sebep olabilmektedir.

4. YÖNTEM

Çalışmada nicel veri yöntemleri kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda demografik soruların yanı sıra yöneticilerin dış kaynak kullanımına yönelik algılarının ölçülmesi amacıyla 13 soru sorulmuştur. Sorular 5'li likert ölçeğinde sorulmuş ve 'Kesinlikle katılmıyorum ile Kesinlikle katılıyorum' arasında derecelendirilmiştir. Konya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırma kapsamındadır. Veri toplamak amacıyla oluşturulan anketler otel işletmelerinin yöneticilerine yüz yüze görüşülerek doldurtulmuştur. Elde edilen veriler istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

5. BULGULAR

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Demografik Özellikleri

Kategori	Frekans	Yüzde (%)
4 yıldızlı	10	66,7
5 yıldızlı	5	33,3
Toplam	15	100,0
Oda Sayısı		
50-100 oda	4	26,7
101-150 oda	6	40,0
151-200 oda	2	13,3
201 ve daha fazla oda	3	20,0
Toplam	15	100,0

Tablo 3'te araştırmaya katılan otel işletmelerine yönelik bilgiler bulunmaktadır. Buna göre otel işletmelerinin %33,3'ü 5 yıldızlı iken, %66,7'si 4 yıldızlıdır. Araştırma kapsamındaki otellerin oda sayıları incelendiğinde %20'sinin 201 ve daha fazla odaya, %40'ının ise 101-150 arasında oda sayısına sahip olduğu görülmektedir. 50-100 arasında oda sayısı olan otel işletmelerinin sayısı 4 iken, 151-200 arasında oda sayısı olan otel işletmeleri 2 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Genel müdür	5	33,3
F&B müdürü	3	20,0
Önbüro müdürü	5	33,3
Pazarlama müdürü	2	13,4
Toplam	15	100,0
Eğitim Durumu		
İlkokul/İlköğretim	0	0
Lise	3	20,0
Lisans	10	66,7
Lisans üstü	2	13,3
Toplam	15	100,0

Araştırma kapsamında verileri elde edilmesi amacıyla dağıtılan anketleri yanıtlayan yöneticilerin eğitim durumları ve otel işletmelerindeki pozisyonları Tablo 4'te gösterilmiştir. Anketi yanıtlayanların %33,3'ü genel müdür, %20'si F&B müdürü, %33,3'ü önbüro müdür ve %13,4'ü ise pazarlama müdürüdür. Yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında ise %66,7'lik bir oran ile lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 5: Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanım Alanları

Dış kaynak kullanım alanları	Frekans	Yüzde
Çamaşırhane	8	21,1
Güvenlik	4	10,5
Bahçe bakımı	5	13,2
Teknik bakım	5	13,2
Eğitim faaliyetleri	8	21,1
Eğlence & animasyon	4	10,5
Diğer	4	10,5

Araştırmaya katılan otellerin dış kaynak kullanım alanlarına ilişkin bilgiler Tablo 5’te gösterilmiştir. Buna göre, araştırmada çamaşırhane (%21,1) ve eğitim faaliyetleri (%21,1) dış kaynak kullanımının en fazla yapıldığı faaliyetler olarak görülmektedir. Daha sonrasında ise bahçe bakımı (%13,2) ve teknik bakım (%13,2) faaliyetlerinin dış kaynaklardan tedarik edildiği sonucuna ulaşılmıştır. En az dış kaynak kullanılan faaliyetler ise güvenlik (%10,5) ve eğlence & animasyon (%10,5) olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Yöneticilerin Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Algıları

İfadeler	N	Ortalama	Standart Sapma
Dış kaynak kullanımı büyük oranda esneklik sağlar.	15	3,93	,457
Uzman tedarikçi daha iyi hizmet sağlayabilir.	15	4,27	,703
Dış kaynak kullanımı yatırım sermayesini artırma ihtiyacını karşılar.	15	4,00	,654
Dış kaynak kullanımı hızlı büyümeyi kolaylaştırır.	15	4,27	,593
Dış kaynak kullanımı tasarruf sağlayabilir.	15	4,13	,639
Tedarikçi, ilgili alandaki faaliyet riskimizi azaltır.	15	3,87	,639
Tedarikçiler, geniş kapsamlı iş yaptıkları için hizmet ucuza alınabilir.	15	4,00	,655
Tedarikçiler, belirsizlikleri değişen teknolojiyi iyi yönetir.	15	4,06	,457
Tedarikçinin performansını değerlendirmek zordur.	15	2,66	,723
Tedarikçi ile sözleşmemiz sona ererse tedarikçi işletme bilgilerini açığa vurabilir.	15	4,13	,516
Tedarikçi kendi çıkarlarını gözeterek otele zarar verebilir	15	4,26	,593
Tedarikçinin iş kalitesi otelin itibarına zarar verebilir.	15	4,13	,516
Güvenilir tedarikçi bulmak zordur.	15	4,13	,516

Dış kaynak kullanımına yönelik ifadeler verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 6’da gösterilmiştir. Katılım düzeyinin en fazla olduğu ifadeler ‘‘Uzman tedarikçi daha iyi hizmet sağlayabilir’’ ve ‘‘Dış kaynak kullanımı hızlı büyümeyi hızlandırır’’ olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle uzman tedarikçilerin uzmanlık alanı olduğu için daha iyi hizmet vereceği ve bununla birlikte otel işletmesi esas uzmanlık alanına yoğunlaşacağı için hızlı büyümeye olumlu katkı sunacağı düşünülmektedir. Anketi yanıtlayanların katılım düzeyinin en düşük olduğu ifadenin ‘‘ Tedarikçinin performansını değerlendirmek zordur’’ olduğu sonucuna varılmıştır. Burada yöneticilerin tedarikçilerin performansının ölçülebileceğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır

Tablo 7: Yöneticilerin Dış Kaynak Kullanım Algıları İle Otel İşletmelerinin Kategorilerinin Karşılaştırma Analizi

İfadeler	Otelin kategorisi	N	Ort.	U	p
Dış kaynak kullanımı büyük oranda esneklik sağlar.	4 yıldızlı	11	7,80	23.000	,726
	5 yıldızlı	5	8,40		
Uzman tedarikçi daha iyi hizmet sağlayabilir.	4 yıldızlı	11	7,70	22.000	,688
	5 yıldızlı	5	8,60		
Dış kaynak kullanımı yatırım sermayesini artırma ihtiyacını karşılar.	4 yıldızlı	11	7,40	19.000	,403
	5 yıldızlı	5	9,20		
Dış kaynak kullanımı hızlı büyümeyi kolaylaştırır.	4 yıldızlı	11	7,60	21.000	,572
	5 yıldızlı	5	8,80		
Dış kaynak kullanımı tasarruf sağlayabilir.	4 yıldızlı	11	7,20	17.000	,263
	5 yıldızlı	5	9,60		
Tedarikçi, ilgili alandaki faaliyet riskimizi azaltır.	4 yıldızlı	11	6,40	9.000	,025
	5 yıldızlı	5	11,20		

Tedarikçiler, geniş kapsamlı iş yaptıkları için hizmet ucuza alınabilir.	4 yıldızlı	11	6,80	13.000	,094
	5 yıldızlı	5	10,40		
Tedarikçiler, belirsizlikleri, değişen teknolojiyi iyi yönetir.	4 yıldızlı	11	6,85	13.500	,044
	5 yıldızlı	5	10,30		
Tedarikçinin performansını değerlendirmek zordur.	4 yıldızlı	11	8,70	18.000	,348
	5 yıldızlı	5	6,60		
Tedarikçi ile sözleşmemiz sona ererse tedarikçi işletme bilgilerini açığa vurabilir.	4 yıldızlı	11	7,80	23.000	,752
	5 yıldızlı	5	8,40		
Tedarikçi kendi çıkarlarını gözeterek otele zarar verebilir.	4 yıldızlı	11	8,30	22.000	,671
	5 yıldızlı	5	7,40		
Tedarikçinin iş kalitesi otelin itibarına zarar verebilir.	4 yıldızlı	11	7,10	16.000	,155
	5 yıldızlı	5	9,80		
Güvenilir tedarikçi bulmak zordur.	4 yıldızlı	11	7,80	23.000	,752
	5 yıldızlı	5	8,40		

Yöneticilerin dış kaynak kullanımına yönelik algıları ile otel kategorileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik karşılaştırma analizi Tablo 7’de gösterilmektedir. Mann Whitney-U testi sonucuna göre “Tedarikçi, ilgili alandaki faaliyet riskimizi azaltır” ve “Tedarikçiler, belirsizlikleri, değişen teknoloji iyi yönetir” ifadeleri ile araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin kategorileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki ifade de 5 yıldızlı otellerin bu ifadelere katılım düzeyleri 4 yıldızlı otellere göre daha fazladır.

6. SONUÇ

Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ve yeni teknolojik gelişmeler, kâr amacıyla kurulmuş olan işletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri için değişim ve gelişimlerini sağlayacak stratejik yönetim anlayışlarından biri olan dış kaynak kullanımına yönelmelerini zorunlu hale getirmektedir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri de rekabet edebilir konumda bulunmak ve işletmenin mevcut durumunu daha iyi seviyelere taşımak amacıyla maliyetlerini azaltmak durumundadır. Maliyetlerin azalması işletmenin karının artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri dış kaynak kullanımına gidebilmektedir. Çalışmada dış kaynak kullanım alanları incelendiğinde en fazla dış kaynak kullanılan alanlar eğitim faaliyetleri ve çamaşırhane hizmetleri olduğu görülmüştür. Çamaşırhane hizmetinin dışarıdan tedarik edilmesi otel işletmesine çamaşırhane için kullanacağı alanları daha farklı bir hizmet için kullanma şansı da sunabilmektedir.

Otel işletmeleri temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Bu şekilde konaklama faaliyetlerinde uzmanlaşma sağlarken, diğer faaliyet alanlarını konusunda uzman firmalara outsource ederek hem kalitenin artırılmasını hem de mevcut risklerin paylaşılması noktasında avantajlar elde etmektedirler. Dış kaynak kullanımının otel işletmeleri için fırsatları ve avantajları olduğu kadar risk ve dezavantajları da bulunmaktadır. Otel içerisinde yönetim karmaşası, personel üzerindeki kontrolün yitirilmesi ve kalitenin düşmesi gibi olumsuz durumlar işletmenin imaj kaybına neden olabileceği gibi geri döndürülemez zararlara da yol açabilecektir. Çalışmada tedarikçilerin performanslarının takip edilebileceği ve bunun sonucunda olumsuz bir durumda müdahale edebilme imkanının olabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak otel işletmeleri için dış kaynak kullanımı çok sık kullanılan bir stratejik yönetim anlayışı olmakla beraber doğru kullanılmadığında otel için çok kötü sonuçları olabilecek bir durumdur. Bu yüzden otel işletmeleri dış kaynak kullanımına gideceği faaliyetleri iyi bir şekilde analiz ettikten sonra karar vermelidir. Dış kaynak kullanılacak firmanın seçimi ve daha sonraki süreçte kontrolü için en uygun plan ve stratejiyi belirlemelidir.

KAYNAKÇA

- COŞKUN, R., DALAY, İ. ve ALTUNIŞIK, R. (2002). “Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları”, *Beta Basın Yayın Dağıtım*, İstanbul.
- GÜÇLÜTÜRK, G. (2010), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek İçecek Departmanlarında Bir Araştırma” *Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*, Muğla.
- HEMMINGTON, N. ve KING, C. (2000): “Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4).

- KAŞIKÇI, E. (2002), “Para – Mosyon Pazarlamasının 7p’si”, *Kariyer Yayınları*. İstanbul.
- KESGİN, M. (2005), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, *Basılmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Antalya.
- KORKMAZ, E. (2006). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- LACITY, M.C., HIRSCHHEIM, R. (1993). “The Information Systems Outsourcing Bandwagon”, *Sloan Management Review*, 34, (3), 73–86
- LAMMİNMAKİ, D. (2011). “An Exemination of Factors Motivating Hotel Oursourcing” *Hospitality Management*, (30): 963-973
- ÖZDOĞAN, O. N. (2006). “Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*, Doktora Tezi, İzmir.
- ÖZTÜRK, A. ve SEZGİLİ, K. (2002): “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2).
- RODRIGEZ, T. F. Espino ve ROBAINA, V. P. (2004): “Outsourcing and its impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands”, *Hospitality Management*, (23): 287–306.
- RODRIGUEZ, T. F. 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*, 25 (5): 689-708.
- TÜRKSOY, A. ve TÜRKSOY, S. S. (2007). “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma” *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(1): 83-104
- TÜRKSOY, A. (2005). “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 1-2, Ocak- Temmuz, s:11-18
- YURTSEVER, İ. (2004), “Otelcilik Outsourcing’e Teslim”, Internet adresi: <http://www.turizm gazetesi.com> (Erişim Tarihi 12 Mayıs 2017).
- ZORLU, Ö. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otelcilik Anabilim Dalı*, Balıkesir.