

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yusuf Emre KARAKAŞ

**OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: ALANYA’DA FAALİYETTE
BULUNAN DÖRT ve BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yusuf Emre KARAKAŞ

**OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: ALANYA’DA FAALİYETTE
BULUNAN DÖRT ve BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Yusuf YILMAZ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1	Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı	3
1.2	Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi.....	4
1.3	Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar	6
1.3.1	Değişim Mühendisliği	6
1.3.2	Stratejik Yönetim.....	6
1.3.3	Küçülme	7
1.3.4	Temel Yetenekler.....	8
1.3.5	Alt Sözleşme.....	9
1.4	Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması.....	9
1.4.1	İkincil (Peripheral) Hizmetler	10
1.4.2	Yardımcı Şebeke (Network).....	10
1.4.3	Tedarikçilerle Stratejik İşbirliği Oluşturma	10
1.4.4	Rakiplerle İşbirliği	11
1.5	Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Teorik Yaklaşımlar	11
1.5.1	Kaynaklara Dayalı Teori (Resource Based Theory)	11
1.5.2	Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource-Depence Theory)	12
1.5.3	İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory)	12
1.6	İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına İten Faktörler	12
1.6.1	Maliyetler.....	13

1.6.2	Esneklik.....	13
1.6.3	Yeni Pazarlar	14
1.6.4	Vizyon.....	14
1.6.5	Rakiplerden Kopmama	14
1.6.6	Değişen Değer Zinciri.....	14
1.6.7	Zamandan Tasarruf ve Hız Kazanma	15
1.7	Dış Kaynak Kullanımının Faydaları	15
1.7.1	Maliyetlerin Düşmesi	15
1.7.2	Teknolojik Gelişmelere Uyum	15
1.7.3	Verimlilikte Artış.....	16
1.8	Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları	17
1.8.1	İnovasyon Eğiliminin Azalması.....	17
1.8.2	Tedarikçilerin Pazara Girme Riski	17
1.8.3	Maliyetlerin Yeterince Düşmeme Riski.....	18
1.8.4	Esneklik Kaybı	18
1.8.5	Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi	19
1.8.6	Sendika ve Çalışanlarla Güven Ortamının Bozulması	19

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1	Otel İşletmelerinin Tanımı	21
2.2	Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	23
2.2.1	Büyüklikleri Açısından	25
2.2.2	Sahiplik Durumları Açısından.....	25
2.2.3	Fiyat Düzeyleri Açısından.....	26
2.2.4	Kuruluş Yeri Açısından	26
2.2.5	Faaliyet Süreleri Açısından	26
2.2.5.1	Bütün Yıl Açık Olan Otel İşletmeleri	26
2.2.5.2	Mevsimlik Çalışan Otel İşletmeleri	26
2.2.6	Hukuksal Bakımdan Belirlenen Statüleri Açısından	27
2.2.7	Ulaştırma Araçları ile Bağlantıları Açısından	27
2.3	Otel İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Sınıflandırılması.....	28
2.3.1	Bir Yıldızlı Oteller	28
2.3.2	İki Yıldızlı Oteller.....	29
2.3.3	Üç Yıldızlı Oteller	29

2.3.4	Dört Yıldızlı Oteller	30
2.3.5	Beş Yıldızlı Oteller	32
2.4	Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı	33
2.5	Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Departmanlar	34
2.5.1	Odalar Bölümü	35
2.5.2	Satış Pazarlama Bölümü	36
2.5.3	Yiyecek İçecek Bölümü	36
2.5.4	İnsan Kaynakları Bölümü	37
2.5.5	Güvenlik Bölümü	37
2.5.6	Muhasebe Bölümü	38
2.5.7	Teknik Hizmetler Bölümü.....	38
2.5.8	Eğlence ve Animasyon Bölümü	38
2.5.9	Bilgi İşlem Bölümü.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1	Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	40
3.2	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	41
3.3	Veri Toplama Araçları	41
3.4	Verilerin Analizi	42
3.5	Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ve Çalıştıkları Otellerin Özelliklerine İlişkin Bulgular	43
3.5.1	Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	43
3.5.2	Otellerin Özelliklerine İlişkin Bulgular	47
3.6	Otellerin Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Mevcut Tutumlarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular.....	50
3.7	Otellerin Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Mevcut Tutumlarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular.....	59
3.8	Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	62
3.8.1	Birinci Hipotezin Testine İlişkin Bulgular	62
3.8.2	İkinci Hipotezin Testine İlişkin Bulgular.....	63
3.8.3	Üçüncü Hipotezin Testine İlişkin Bulgular.....	64
3.8.4	Dördüncü Hipotezin Testine İlişkin Bulgular	64
3.8.5	Beşinci Hipotezin Testine İlişkin Bulgular	65
3.8.6	Altıncı Hipotezin Testine İlişkin Bulgular	66

SONUÇ.....	69
KAYNAKÇA.....	72
EK-1	79
Ö Z G E Ç M İ Ş	84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Örnek Olarak Seçilmiş Bazı Ülke ve Bölgelerdeki Otel İşletmelerinde Satış Gelirleri ve Giderlerinin Dağılım Yüzdeleri	24
Tablo 2.2 Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Bölüm ve Faaliyetler.....	35
Tablo 3.1 Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları	43
Tablo 3.2 Yaşa İlişkin Frekans Dağılımları	44
Tablo 3.3 Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımları.....	45
Tablo 3.4 Eğitim Alanına İlişkin Frekans Dağılımları	45
Tablo 3.5 Yöneticilerin İşletmedeki Görevlerine İlişkin Frekans Dağılımları	46
Tablo 3.6 Otellerdeki Oda Sayılarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	47
Tablo 3.7 Otellerin Sahiplik Türlerine İlişkin Frekans Dağılımları	48
Tablo 3.8 Otellerin Faaliyet Yıllarına İlişkin Frekans Dağılımları	49
Tablo 3.9 Otellerin Faaliyet Dönemlerine İlişkin Frekans Dağılımları	49
Tablo 3.10 Otel Yöneticilerinin Verilen Faaliyet Alanlarını Stratejik Öneme Yönelik Değerlendirmelerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	50
Tablo 3.11 DKK'nın İşletme İçin Stratejik Bir Karar Niteliği Olarak Görünmesine İlişkin Frekans Dağılımlar.....	52
Tablo 3.12 Otellerin DKK'dan Yararlanma Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	52
Tablo 3.13 Mevcut Olarak DKK'dan Yararlanmayan İşletmelerin Daha Önce DKK'dan Yararlanma Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	52
Tablo 3.14 DKK'dan Yararlanmama Nedenlerine İlişkin Frekans Dağılımları	53
Tablo 3.15 DKK'dan Yararlanmayan Otellerin Gelecekte Faydalanma Düşüncelerine İlişkin Frekans Dağılımları	53
Tablo 3.16 Otellerin DKK'dan Faydalandıkları Faaliyet Alanlarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	54
Tablo 3.17 Faaliyetlerin DKK'ya Verilme Amacına İlişkin Frekans Dağılımları	56
Tablo 3.18 DKK'nın Maliyet Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans Dağılımları	57
Tablo 3.19 DKK'nın Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans Dağılımı...	57
Tablo 3.20 Önbüro Departmanlarındaki Otel hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler	59
Tablo 3.21 Kat Hizmetleri Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler	60

Tablo 3.22 Yiyecek-İçecek Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler	60
Tablo 3.23 Bakım Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler	61
Tablo 3.24 Yönetim Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler	61
Tablo 3.25 Animasyon Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler	61
Tablo 3.26 Otel Güvenliği Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler	62
Tablo 3.27 DKK'dan Yararlanma Durumu İle DKK'nın İşletmeler İçin Stratejik Karar Niteliğinde Olması görüşüne İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 3.28 İşletmedeki Oda Sayısı İle DKK'dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	63
Tablo 3.29 İşletmenin Sahiplik Türü İle DKK'dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	64
Tablo 3.30 İşletmenin Faaliyet Yılı İle DKK'dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	65
Tablo 3.31 İşletmenin Açık Olduğu Dönem İle DKK'dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 3.32 İşletmenin DKK'dan Yararlanma Durumu İle DKK'nın Finansal Performans Üzerine Etkisine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	5
Şekil 3.1 Cinsiyete İlişkin Grafik	44
Şekil 3.2 Yaşa İlişkin Grafik	44
Şekil 3.3 Eğitim Düzeyine İlişkin Grafik	45
Şekil 3.4 Eğitim Alanına İlişkin Grafik	46
Şekil 3.5 İşletmedeki Göreve İlişkin Grafik	47
Şekil 3.6 Otellerdeki Oda Sayılarına İlişkin Grafik	48
Şekil 3.7 Otellerin Sahiplik Türlerine İlişkin Grafik	48
Şekil 3.8 Otellerin Faaliyet Yıllarına İlişkin Grafik	49
Şekil 3.9 Otellerin Faaliyet Dönemlerine İlişkin Grafik	50
Şekil 3.10 Faaliyet Alanlarına Verilen Önem Düzeylerine İlişkin Grafik	51
Şekil 3.11 Otellerin DKK'dan Faydalandıkları Faaliyet Alanlarına İlişkin Grafik	55

KISALTMALAR LİSTESİ

AAA	: American Automobile Association
BT	: Bilişim Teknolojileri
DKK	: Dış Kaynak Kullanımı
Dr.	: Doktor
IBM	: International Business Machines
ITGR	: Info Tech Research Group
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for The Social Science
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
Yrd.	: Yardımcı
Yy.	: Yüzyıl

ÖZET

Dış kaynak kullanımı (DKK) bir işletmenin başka bir işletme için mal veya hizmet sağlamasını ifade etmektedir. DKK kavramı literatüre girdiği günden bu yana, bir yönetim stratejisi olarak dikkatleri üzerine çeken bir kavramdır. Küreselleşme ve beraberinde getirdiği küresel rekabet işletmelerin müşteri beklentilerini karşılamak için temel faaliyetlerine odaklanmaları gereksinimini doğurmuştur. İşletmeler, temel faaliyetlerinin dışında kalan işleri ise dış tedarikçilerden sağlamak suretiyle hem kaliteyi artırmayı hem de maliyetleri düşürmeyi hedeflemişlerdir.

Bu çalışmada; birçok sektörde uygulanmakta olan DKK'nın Alanya Bölgesi'nde bulunan otel işletmelerindeki uygulamalarına ilişkin durumun ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu bağlamda çalışma üç bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölümde; kavramsal çerçevede DKK ele alınmıştır. DKK'nın tanımı, türleri, tarihsel gelişimi, yararları, sakıncaları ve DKK ile ilgili diğer kavramlara yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, otel işletmeleri ve otel işletmelerinde DKK konuları gerekli literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Üçüncü bölüm olan uygulama kısmında ise, Alanya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, hipotezleri gibi bilgiler verilmiştir. Ayrıca katılımcılara uygulanan anketler bir takım istatistiki analizlere tabi tutularak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin sonucunda, katılımcıların satın alma, ana mutfak, satış-pazarlama ve personel seçimi ile ilgili faaliyetleri diğer faaliyetlere göre daha önemli buldukları ve dışarıdan tedarik edilmemesi gerektiğini düşündükleri sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin DKK'yı önemli bulduklarını, işletmelerin birçoğunun DKK'yı uyguladıkları gözlemlenmiştir. DKK'dan faydalanmayanlar ise gerekçe olarak çoğunlukla, piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesini göstermişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Otel İşletmeleri, Temel Yetenekler, Alanya Bölgesi.

SUMMARY

OUTSOURCING IN HOTELS:

A STUDY IN FOUR AND FIVE STARS HOTELS IN ALANYA

Outsourcing describes of providing good or service for another management from a management. Outsourcing concept comes out as management strategy from the past to the present. Globalization and global competition make up requiremet of concentration to the main activity in order to meet customer expectations. Managements aimed to increase quality and cost reduction by providing from the foreign suppliers to works which are outside of main activities.

In this study, it is aimed to reveal the situation of outsourcing in hotels by four and five stars where are in Alanya area. In this context, this study consists three parts. The first part is featured outsourcing in conceptual framework and defination of outsourcing, its types, its historical development, its advantage and disadvantage and other concepts about the outsourcing. In second part, it is analysed hotel managements and outsourcing in hotel managements by review to the literature. However, in third part is featured hypothesis and method, area, sample of study which is made in hotels by four and five star where are in Alanya area. In addition, surveys which were carry out to the participants were assessed by some of statistical analyzes. As a result of this assessment, participants attach more importance to purchase, main kitchen, sales – marketing and personel selection than other activities and think that purchase, main kitchen, sales – marketing and personel selection must not be provide by outsourcing. Additionally, it was observed that outsourcing is important for participants and used in many managements. However, many managements do not use outsourcing because suppliers does not have quality services.

KeyWords: Outsourcing, Hotel Managements, Core Competence, Alanya Area.

ÖNSÖZ

Globalleşen dünyada turizmin önem kazanması, turizm sektöründe büyük değişim ve gelişimlerin yaşanmasını sağlamıştır. Bu durum, rakiplerin birbirine üstünlük sağlayabilmelerini gittikçe zorlaştırmış ve onları hızlı ihtiyaçlara göre değişen teknolojinin takipçisi olmak zorunda bırakmıştır. Turizm sektöründeki lider işletmeler de teknolojik gelişmelere uygun yönetim stratejileri geliştirerek kalitelerini gittikçe artırmış ve rakiplerine karşı güçlü olmayı başarmışlardır.

Otel işletmeleri, hedeflerine hızlı ve kolay ulaşabilmek, rakiplerine fark atarak farklı, kaliteli hizmet verebilmek ve yüksek verimlilik elde edebilmek için, çağdaş yönetim tekniklerinin onlara sunduğu olanaklardan en güzel şekilde yararlanmaya çalışmıştır. Bu çağdaş yönetim tekniklerinden biri de DKK'dır. Bu çalışma, DKK'nın otel işletmeleri için stratejik önemini ortaya koymak ve Alanya'daki otel işletmeleri ile diğer turizm işletmelerine az da olsa katkı sağlamak için yapılmıştır.

Öncelikle, yüksek lisans eğitimim süresince desteklerini esirgemeyen, engin bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak eğitimime katkı sağlayan değerli hocalarıma ve özellikle danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Yusuf Yılmaz ile tez dönemimde yine yardımlarını esirgemeyen hocam Doç.Dr. Ufuk Durna'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu güne kadar her zaman yanımda olan ve bana yalnız olmadığımı her zaman hissettiren çok değerli aileme, yanımda her zaman duran ve desteğiyle beni güçlü hissettiren can dostum Arş. Gör. Berat Çiçek'e, yine bu süreçte benden desteğini esirgemeyen değerli dostum A.Ercan'a, tezimde emeği geçen ve geçmeyen tüm dostlarıma, ayrıca tezime yapmış oldukları desteklerinden dolayı Alanya Ticaret Sanayi Odası'na sonsuz teşekkürler...

GİRİŞ

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

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

Dış kaynak kullanımı üzerine yapılan birçok çalışma bu yöntemin, doğru uygulanması ile işletmelere birçok avantaj sağlarken bunun yanı sıra yanlış uygulanması durumunda da işletmeleri dezavantaj ile karşı karşıya getirebileceğini ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden avantajları bakımından önemli bir yöntem olan dış kaynak kullanımı ile ilgili rekabet ortamında müşteri tatminin sağlanması adına sektörler üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. Bilindiği üzere otel işletmeleri yapısı itibarıyla dış kaynak kullanımına uygundur. Otel işletmelerinde farklı departmanlar dış kaynak kullanımına gidebilmektedir. Ancak turizm endüstrisindeki otellerin dış kaynak kullanım alanı olarak yerli ve yabancı literatürde riskli görülmesi ile bu durumun tartışılması ve bu konuda yapılan araştırma azlığı, bu konu ile ilgili araştırma yapmayı gerekli kılmaktadır. Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde dış kaynak kullanımını belirlemeye yöneliktir. Başarılı dış kaynak kullanımı için gerekli faktörlerin belirlenmesi ile sonuçların sektördeki diğer işletmelere örnek teşkil etmesi amaçlanmaktadır. Buna karşın literatürde konuya yönelik çalışmaların eksikliği göze çarpmaktadır. Bu çalışmada azda olsa bu eksikliği gidermeyi hedeflemiştir.

Bu alışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, DKK'nın kavramı, tarihsel gelişimi ve ilgili olduğu diğer kavramlara değinilmiştir. Ayrıca DKK'nın türleri, faydaları ve sakıncaları ile DKK'ya ilişkin teorik yaklaşımlar, işletmeleri DKK'ya iten faktörler üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, otel işletmelerinin tanımı, sınıflandırılması ile otel işletmelerinde DKK'ya değinilmiştir. nc bölümde ise araştırmanın yöntemi, modeli, hipotezler ile araştırmanın bulguları, sonuç ve nerileri yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1 Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı

Dış kaynak kullanımıyla ilgili literatürde birçok tanım olmakla birlikte, en geniş anlamıyla dış kaynak kullanımı; işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşıp, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer firmalardan sağlamak suretiyle değer yaratması olarak tanımlanabilir (Ataman, 2001, s. 335).

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

Kovancı ve Ecerkale (2005, s. 36) ise dış kaynak kullanımını, “bir işletmenin sunmayı düşündüğü bir servisi kendi bünyesinde üretmeyip, bu servisin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka bir firmaya bırakmasıdır” şeklinde tanımlamıştır.

İşletmelerin temel yetenekleri dışında kalan ve işletme içerisinde gerçekleştirilebilen faaliyetlerin dışarıdan bir tedarikçiye aktarılması olarak tanımlanabilen dış kaynak kullanımı birçok işletme tarafından uygulanan stratejik bir yönetim anlayışıdır (Karahana, 2009, s. 38). Bu anlayış organizasyonun diğer organizasyonlardan girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlanması temeline dayanır. Ayrıca dış kaynak kullanımı organizasyonun diğer organizasyonlardan girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır (Coşkun, 2002, s. 199).

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

için öz yetenekleriyle ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan bütün işleri öz yetenekleri kendilerinininkinden üstün olan işletmelere yaptırarak tedarik etmeleri şeklindedir (Ertürk, 2009, s. 284).

Ürün odaklı düşünüldüğünde ise dış kaynak kullanımı, “bir malı veya hizmeti üretmekten çok bu mal ve hizmeti başka işletmelerden daha ucuza ve kaliteli olarak satın alan bir yönetim sistemi çalışmasıdır” şeklinde tanımlanabilir (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2001, s. 230).

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

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

1.2 Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

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

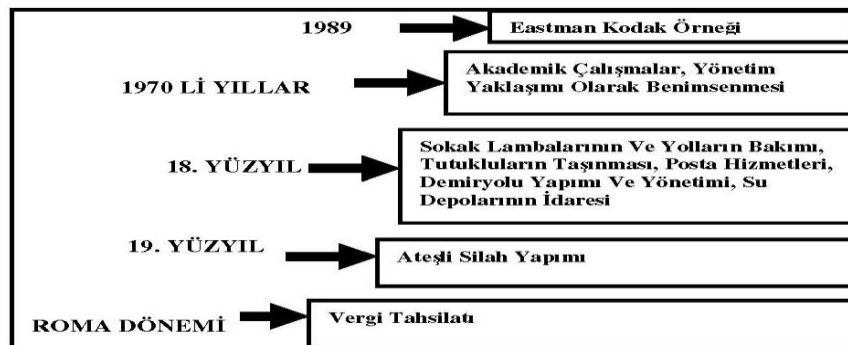
Dış kaynak kullanımı, sanayileşme hareketi ile daha da yaygınlaşarak birçok üretim alanında kullanılmaya başlanmıştır (Maynard, 2004, s. 79). 18. ve 19. Y.Y.’da ise ateşli silahlar için metal araçların üretilmesi işlerinin dışarıdaki işletmelere verilmesi de diğer bir uygulama örneği olarak görülmektedir (Domberger, 1998’den akt. Edick, 2003, s. 11). İngiltere’de Sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve kamu yollarının bakımı devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere devredilmiştir. Yine 19. Y.Y. ABD’de ve

Avustralya’da posta hizmetlerinin özel işletmelere verilmesi, Fransa’da demiryolları yapımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi, devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki dış kaynak kullanımı ilişkilerine örnek oluşturmaktadır (Kakabadse ve Kakabadse, 2002, s. 189; Edick, 2003, s. 12).

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

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

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine bakıldığında literatürde tam bir fikir birliğine varılamadığı ve farklı yazarların konuyu kendi ülkelerindeki gelişim boyutları ile ele aldıkları görülmektedir. Ancak, genel olarak bakıldığında, dış kaynak kullanımının insanlık tarihi kadar eski olduğu ve yiyecek, araç ve ev gereçlerinin üretimi ve satışı ile başladığı söylenebilir (Maynard, 2004’ten sonra Akt. Pınar, 2006, s. 9).



Şekil 1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Karahan, 2009, s. 188

Dış kaynak kullanımı uygulamada bu kadar eskilere dayanmasına karşın akademik anlamda çalışmaların başlaması yaklaşık olarak 25 yıllık bir süre öncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda düşünülürse aslında dış kaynak kullanımına akademik camianın ilgi 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.

1.3 Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Kavramlar

1.3.1 Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği; “herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniği” olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2003, s. 18).

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

1.3.2 Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, çevresel fırsatlar ve tehditlerin yakından izlenerek değerlendirilmesi ve organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi gerekliliğini vurgular. Stratejik yönetim, organizasyonun kendisine rekabet avantajı sağlayan yetkinliklerini saptayarak bu yetkinlik üzerine odaklanmayı öngörür. Stratejik yönetimin argümanlarından birisi olan dış kaynak kullanımı işletmelerin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise uzmanlaşmış firmalardan yararlanma yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir (Çakıcı, 2006, s. 2).

Arnold’a 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'den Akt. Dirlik, 2008, s. 7).

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

1.3.3 Küçülme

Küçülme, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltması olarak tanımlanmaktadır.

Küçülme sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek, temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimlerin kapatılması ve tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi demektir (<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>, 10.02.2012).

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

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

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

1.3.4 Temel Yetenekler

İşletmeler için özellikle geleceğe yönelik faaliyetlerini planlamak için temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemek de bir o kadar önemli bir konudur. İşletmelerin temel yetenekleri sayıca çok fazla değildir. Eğer bir işletme için 50-60 gibi rakamlarla temel yeteneklerden bahsediliyorsa çok büyük bir ihtimalle bunlar temel yetenekler değil işletmenin sahip olduğu becerilerdir. Bunun tersi olarak da sadece bir iki yetenekten bahsediliyorsa bu da temel yeteneklerin içinden çıkarılması gereken genel bir yetenektir. İşletmelerde normal olarak belirlenebilecek temel yetenek sayısı 5-15 arasında değişebilmektedir. İşletmeler temel yeteneklerini belirlerken çok dikkatli hareket etmek zorundadırlar (Sevim vd., 2008, s. 4).

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

Küreselleşme ile hızla değişen ve gelişen ekonomik koşullar işletmelerin başarı şansını azaltmaktadır. Yeteneklerini geliştiren, diğerlerinden farklı olan, kaliteli hizmet üreten işletmeler gelişirken, diğerleri başarısız olmaktadır. Günümüzde işletmelerin belli bir alanda uzmanlaşmaları, temel yeteneklerini geliştirmeleri, çağdaş yönetim stratejileri kullanmaları ile mümkündür. Bu bağlamda dış kaynak kullanımı, temel yeteneklerin gelişmesi ve uzman hizmet tedariki açısından, firmalara rehber olabilecek yönetim araçlarındandır. Günümüzün yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine has bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynak kullanıma tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization), hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır (Koçel, 1999, s. 298).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi temel yetenek, daha çok işletmenin soyut değerlerinden oluşmaktadır. Yani işletmenin fiziki unsurları işletmenin temel yetenekleri olarak ifade edilmemektedir. (<http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/>, 15.05.2012).

1.3.5 Alt Sözleşme

Büyük ve kurumsallaşmış turizm işletmeleri ve küçük ölçekli yerel işletmeler arasında dış kaynak kullanımı, alt sözleşme veya diğer düzenlemelerle iş bağlantıları kurulmasında ve küçük ölçekli işletmelerin ekonomik güçlerinin artırılmasında kilit nokta olarak görülmektedir.

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

1.4 Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması

Günümüzde gitgide yayılmakta olan dış kaynak kullanımının başlangıç noktası ikincil hizmetler olarak görülmektedir. İkincil hizmetlerin içerisine yemekhane, kafeterya, güvenlik, temizlik vb. işler girmektedir. Birçok işletme çok fazla getirisi olmadığını, kendine yük getirdiğini düşündüğü bu hizmetleri dış kaynak kullanarak yaptırmakta ve bunların dışında kalan tüm işleri ürünün veya hizmetin başlangıcından sonuna kadar kendileri yapmaktadır. İşletmelerin ikincil hizmetlerde dış kaynak kullanmasındaki en önemli nedenlerinden biri de sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini ve verimliliği arttırmaktır.

Budak ve Budak (2004, s. 208)’ın, dış kaynak kullanımı türlerini, basit ve karmaşık işlerin dış kaynaklanması olarak ikiye ayırdıkları görülmektedir. Basit işler olarak adlandırılan faaliyetler genel olarak işletmenin ikincil faaliyetleri ve detaylı sözleşmeler gerektirmeyen işler olarak tanımlanmaktadır. Karmaşık işler ise, işletmenin ana faaliyetleri kadar önemli olan işleri kapsayan ve ayrıntılı sözleşmeler içeren faaliyetleri kapsamaktadır. Buna göre dış

kaynak kullanımı türleri, işletmelerin dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetleri ve tedarikçi işletme ile ilişkileri açısından dört grupta toplanabilmektedir.

Bunlar, ikincil (peripheral) hizmetler, yardımcı şebeke (network), tedarikçiler ile stratejik işbirliği oluşturma ve rakiplerle işbirliği olarak sıralanabilir.

1.4.1 İkincil (Peripheral) Hizmetler

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

1.4.2 Yardımcı Şebeke (Network)

Genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir yöntem olan yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkeziyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koşullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Özdoğan, 2006, s. 49). Bu tip dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek olarak IBM firması verilebilir. Bu kapsamda IBM, esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için işletme hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluşturmuştur.

1.4.3 Tedarikçilerle Stratejik İşbirliği Oluşturma

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

Tedarikçi işletmelerle stratejik ittifakların kurulması, işletme ile tedarikçinin sıkı bir ilişki içinde bulunmasını ve birlikte maliyeti düşürmek ve kaliteyi arttırmak için çalışmasını öngörmektedir. Özellikle Japonya'nın bu konuda "Keiretsu" sistemi ile başarılı uygulamaları

bulunmaktadır. Örnek olarak yine Japon otomotiv sektöründe gerçekleştirilen stratejik ittifakların ABD pazarına hakim olması gösterilebilir (Gençyılmaz ve Zaim, 2000, s. 66).

1.4.4 Rakiplerle İşbirliği

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

İşletmeler ittifak oluştururken denk işletmeler yanında alt işletmelerle de ilişki kurabilmektedir. Müşteriler, ürün dağıtım kanalları, tedarikçiler, teknoloji ortakları ve patent ortakları doğal ittifakları oluşturan unsurlardır. Ancak bu ortaklıklarda karar verilirken kültürel uyum ve yapı önemli bir noktadır. Rakiplerle ittifaklar özellikle ulaştırma sektöründe kendini göstermektedir. Örneğin, havayolu işletmeleri karlılığı yüksek hatlarda rakipleri ile zor bir yarış içindedir ama kar oranı düşük hatlarda ise birbirleri ile ittifak oluşturmaktadır. Böylece maliyet avantajı ortaklaşa paylaşılmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 2000, s. 59).

1.5 Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Teorik Yaklaşımlar

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

1.5.1 Kaynaklara Dayalı Teori (Resource Based Theory)

Kaynaklara dayalı yaklaşım, aynı sektördeki işletmelerin birbiri arasındaki kar farklarına dikkat çekmektedir. Buna göre, sektördeki kar potansiyelinin yüksek veya düşük olması işletmelerin uzun dönemde karlılığını belirleyen nihai etken değildir. Nihai belirleyici işletmelerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetlerdir (Kesgin, 2005, s. 15). Bu bağlamda kaynaklara dayalı teori, işletmelerin sahip oldukları kaynakların bütünlük veya farklılıklarına göre bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğü sağlayacağı iddiasına dayanmaktadır. Buna göre, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen veya konumunu muhafaza etmeye çalışan işletmeler kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadırlar (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, s. 202).

1.5.2 Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource-Depence Theory)

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

Bu durumda dış kaynak kullanımı işletmeler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve belirsizlikten arınmış şekilde edinilmesini sağlayan önemli bir yönetsel araç olarak düşünülmektedir (www.akademi.itu.edu.tr, 11.03.2012).

1.5.3 İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory)

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

İşletmeler çok spesifik varlıklar, yüksek belirsizlik ve tekrar eden işlemlerin varlığı durumlarında, fırsatçı davranışlara karşı daha güvenli olacağı için tam sahiplikle faaliyette bulunmayı tercih edeceklerdir. Çok spesifik özelliklere sahip olmayan varlıkların, orta düzeyde belirsizliğin olduğu durumlarda ortak girişim en uygun seçenek olabilecektir. Etkin olmayan piyasaların varlığında ortak girişimin oluşturulması için uygun koşullar da oluşturulmaktadır. Ortak girişimin etkin bir seçenek olarak kalması için ortakların fırsatçı davranışlarda bulunması gibi risklere karşı gerekli önlemleri alması gerekir. Ortak girişimin iki önemli özelliği, kar ve zararlar kontrolün paylaşımı ve kaynakların ortaklaşa taahhüt edilmesidir (Corupbekov, 2005, s. 36).

1.6 İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına İten Faktörler

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

Dış kaynak kullanımının, işletmenin kendi iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanabilmesi durumunda ortaya çıktığını ifade etmektedirler. İşletmenin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek iş, faaliyet ve süreçlerini kendi dışında uzman bir kuruluşla işbirliği

içinde yapması kendi yetenekleri yerine başka bir işletmenin yeteneklerinden yararlanması anlamına gelmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, rekabet üstünlüğü sağlayan bir yönetim uygulaması olmasına rağmen, acaba işletmenin yeteneklerini iyileştiren ve geliştiren bir teknik midir, sorusunu gündeme getirmektedir. İşletme bu yetenekleri dışarıdan satın aldığı için iç yeteneklerini geliştirmesi mümkün değildir hatta bu yeteneklerini kaybetmeleri söz konusudur. İşbirliği rekabet üstünlüğü sağlar ve stratejik yönetim yeteneklerini geliştirebilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 394).

İşletmeleri dışa kaynak kullanımına iten faktörleri; maliyetler, esneklik, yeni pazarlar, rakiplerden kopmama, vizyon, değişen değer zinciri, zamandan tasarruf ve hız kazanma olarak sıralayabiliriz.

1.6.1 Maliyetler

Maliyetleri azaltmak, dış kaynak kullanımının kuşkusuz en önemli faktörüdür. Dış kaynak kullanımı sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirmekte ve sermayenin başka bir yere yatırılmasına olanak sağlayarak işin daha başlarında büyük masraflara girilmesine engel olmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler ölçek ekonomilerinden yararlanarak, büyük ölçekli firmalar ise genellikle kötü yönetilen ve esas faaliyet dışında kalan faaliyetlerinden kurtularak maliyetlerini azaltmaktadırlar (Kanat, 2007, s. 11).

Pazardaki dalgalanmalar ve talepteki değişiklikler işletmeleri, yüksek yatırımlardan kaçınmaya, sabit maliyetlerini en aza indirmeye zorlamaktadır. İşletmeler tahmin edemedikleri gelecekleri için yatırım yapmaktansa dış kaynak kullanımına yönelip kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini değişkene çevirmeyi hedeflemektedir (Mersin, 2003, s. 33).

1.6.2 Esneklik

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

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

1.6.3 Yeni Pazarlar

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

1.6.4 Vizyon

Yönetimin vizyonu firmaları dış kaynak kullanımına iten dürtülerden bir tanesidir. Yönetim ve işletme yazınında yaygın olan görüşe göre dış kaynak kullanımı, geleceğe ilişkin eğilimi yansıtmaktadır ve firmalar bu eğilimin olumlu sonuçlarını hali hazırda almaya başlamışlardır (Çalık, 2009, s. 21).

1.6.5 Rakiplerden Kopmama

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

1.6.6 Değişen Değer Zinciri

Rekabetçi bir ortamda firmanın değişen müşteri beklentilerine cevap vermesi gerekir. Müşteri beklentilerinin değişmesi ile birlikte firmaya değer katan faaliyetlerin nitelikleri ve firmaya katkı oranları, yani değer zinciri değişir. Değişen değer zincirinin olması durumunda firmanın eski öz yetkinlikleri ikincil nitelik kazanmaya başlar. Bu durumda firma enerjisini yeni görevlere odaklar, eski öz yetkinliklerini dış kaynaklara devreder. Firma bu şekilde birim maliyetleri düşürüp daha esnek bir ortaklık yapısının sunduğu üstünlükten faydalanır (Çalık,2009, s. 21).

1.6.7 Zamandan Tasarruf ve Hız Kazanma

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

1.7 Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Dış kaynak kullanımının faydaları 6'ya ayrılır. Bunlar; maliyetlerin düşmesi, teknolojik gelişmelere uygunluk, öz yetkinliklere odaklanma, tedarikçiler arasında rekabetten kaynaklanan kalite iyileşmesi, değişim mühendisliğine imkan tanıma, verimlilikte artıştır.

1.7.1 Maliyetlerin Düşmesi

Dış kaynak kullanımından sadece mevcut sürece yönelik maliyetlerin düşürülmesi için değil bunun yanında gelecekte oluşabilecek ek maliyetlerin durdurulması ve kontrolü için de yararlanılmaktadır (ITGR, 2003, s. 1).

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

1.7.2 Teknolojik Gelişmelere Uyum

İşletmeler ürün geliştirme, tasarım, imalat, pazarlama, dağıtım, tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşur. Bu yolla taşeron firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanması ve teknolojiyi takip etme maliyetinden kaçınması mümkün olur. Dış kaynak kullanımına hizmet ve imalat sektörlerinde de rastlamak mümkündür. Ama son yıllarda hizmet sektöründen yararlanma son derece öne çıkmıştır. Hizmet sektöründe özellikle catering firmalarından, insan kaynakları danışmanlık şirketlerinden ve finans şirketlerinden yararlanma görülmektedir. Ülkemizde dış kaynak kullanımına en yaygın örnekler tekstil sektöründeki üretim metodu ve inşaat sektöründeki taşeron firma kullanımıdır. Son yıllarda gıda, beyaz

eşya, ulaşım, büro yönetimi, otomotiv gibi sektörlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır (Mimaroğlu, 2010, s. 36).

1.7.3 Verimlilikte Artış

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

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının yukarıda saydığımız temel faydalarının yanında işletmelere kazandırdığı birçok doğrudan ve dolaylı faydası vardır. Bunlar (Genç, 2004);

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

- Tedarikçiler arasında rekabetten kaynaklanan kalite iyileşmesi,
- Teknolojik gelişmelere uyum.

1.8 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, s. 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 kullanımının sakıncalarını inovasyon eğiliminin azalması, tedarikçilerin pazara girme riski, maliyetlerin yeterince düşmeme riski, esneklik kaybı, tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi, sendika ve çalışanlarla güven ortamının bozulması olarak sıralayabiliriz.

1.8.1 İnovasyon Eğiliminin Azalması

Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle teknolojiye meydana gelen gelişmeler işletmeler için fırsatlar sunacağı gibi onları büyük tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan fırsatlardan öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir (Balay, 2000, s. 23). Dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir.

1.8.2 Tedarikçilerin Pazara Girme Riski

Dış kaynak kullanımı uygulamalarında alıcı işletme ile tedarikçi işletme birbirleri ile ilgili birçok bilgiyi paylaşırlar. Bu bilgi alışverişi ile kapasitesini geliştiren tedarikçi firma, bir süre sonra alıcı işletme ile olan ilişkisini devam ettirmek istemeyebilir. Elde ettiği bu yeni bilgileri

kullanarak pazara girme yolunu seçebilir. Böyle bir durumda alıcı işletme sahip olduğu temel bilgilerini ve yeteneklerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilir. Alıcı işletmenin temel bilgilerini ele geçiren tedarikçi firma piyasada alıcı işletmeye karşı önemli bir avantaj elde etmiş olur (Coşkun, 2002, s. 67).

1.8.3 Maliyetlerin Yeterince Düşmeme Riski

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

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

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

1.8.4 Esneklik Kaybı

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

1.8.5 Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi

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

1.8.6 Sendika ve Çalışanlarla Güven Ortamının Bozulması

Dış kaynak kullanımının iş süreçlerinin bir başka işletmeye aktarılması temeline dayanması organizasyonun sınırlarının yeniden tanımlanmasını, dolayısı ile iş süreçleri ile birlikte iş gücünde de yapısal değişiklikler yapılmasını beraberinde gerektirmektedir (Kakabadse ve Kakabadse, 2005, s. 191). Dış kaynak kullanımı sonucu birçok insan işlerini kaybedebilmekte ya da işgücü tedarikçi işletmeye aktarılabilir. İşletme risklerini bu şekilde azaltırken iş güvenliği konusunda etik anlamda sorunlara yol açmakta ve işletme ile sendikalar ve çalışanlar arasındaki güven ortamı sarsılmaktadır (Shaw ve Fairhurst, 1997'den Akt. Coşkun, 2002, s. 211). Dış kaynak kullanımı gerçekleştirilirken uygulamanın sosyal boyutlarının göz ardı edilmesi, işletmede çalışmaya devam eden personelin de tedirgin olmasına, gelecek dış kaynak kullanımı uygulamalarında kendilerinin de işten çıkarılabileceklerini düşünmelerine, dolayısı ile düşük moralle çalışmalarına neden olabilmektedir (Embleton ve Wright, 1998, s. 100).

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

Dış kaynak kullanımının işletmeler üzerinde farklı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının söz konusu olumsuz yönleri:

- Gizli bilgilerin rakiplerin eline geçmesi,
- Kalitenin ve kontrolün yitirilmesi endişesi,
- Niteliksiz taşeron firmalarının seçilmesi,

- Esnekliğin yok olması,
- Personel üzerinde olumsuz etki oluşturulması,
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma,
- İşletmenin yeteneklerini yitirmesi.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1 Otel İşletmelerinin Tanımı

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

Konaklama endüstrisi, seyahat ve turizm endüstrisini birlikte oluşturan ve bir araya getiren, birkaç endüstriden biridir. Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması, ulaşım teknolojisindeki hız ve konforun artışı ve küreselleşmenin etkisiyle, insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikte artış göstermektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine neden olmaktadır (Emir ve Özgür, 2008, s. 164).

Daha detaylı bir şekilde tanımlamak gerekirse konaklama işletmeleri, yapısı, teknik donatımı, konforu, bakım koşulları gibi maddi ve sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı bir meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 25).

Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerde konaklamaktan bekledikleri yararlar konaklama işletmelerini günümüz düzeyine getirmiştir. Konaklama sektöründen yararlanan turistlerin gelir düzeyleri ve zevkleri birbirinden son derece farklı olduğu gibi, turizm işletmeleri ve işletmelerin kurulacakları yerlerin farklılıkları, konaklama işletmelerinin de farklı olmasını zorunlu kılmıştır. Konaklama işletmeleri, kendi içinde asli konaklama işletmeleri olan otel, motel, tatil köyü, pansiyon ve tamamlayıcı konaklama işletmeleri olan hostel, kamping, oberj, sağlık ve termal turizm tesisleri, yüzer

tesis ve apart otel olmak üzere sınıflandırılabilir (http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/konaklama/moduller/TurizmIsletmeleri.pdf, 11.01.2012).

Hukuki bakımından konaklama işletmeleri, turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri ve belediye belgeli konaklama işletmeleri olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir. Türkiye’de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. Maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmü çerçevesinde Turizm Bakanlığı tarafından çıkarılan "Turizm Yatırım ve işletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" 68. maddesine göre oteller; beş yıldızlı (lüks), dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı oteller olmak üzere beş sınıfa ayrılmış ve dünya standardı düzeyine gelmiştir (Oral, 2001, s. 20).

Görüldüğü üzere otel işletmesi ile ilgili birçok tanım yapabilmek mümkündür. Diğer taraftan, birçok uluslararası toplantılarda otel işletmesinin tatmin edici bir tanımının ortaya çıkarılabilmesi için ayrıca uğraşılmıştır. Bu nedenle, 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Aktaş, 2002, s. 25):

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

Günümüzde konaklama işletmeleri arasındaki artan yoğun rekabet, çeşitlenen hizmetler, yeni müşteriler kazanma isteği ve yüksek kalite beklentileri, mevcut pazar yapısını koruma ve

potansiyel pazarlardan pay alma sebepleriyle birtakım çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalardan biri de çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir. Çünkü konaklama işletmelerinde diğerlerinden farklı olmalarını sağlayacak en önemli unsur insandır.

2.2 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

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

Kuruluş amacına göre;

- Kar amacı güden, kar amacı gütmeyen

Yapılan faaliyetin türüne göre;

- Turizm mal ve hizmeti üreten, turizm mal ve hizmetlerini pazarlayan

Coğrafi temele göre;

- Ulusal işletmeler, uluslararası işletmeler

Turist ihtiyaçlarına göre;

- Konaklama, yeme-içme ve eğlence, seyahat, rekreasyon ve diğer işletmeler

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

- Konaklama işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insan gücüdür.
- Konaklama işletmelerinde müşteri ağırlanması temel hizmet olduğuna göre, belli bir sayının altında personel çalıştırmak imkansızdır. Bu ise personel sayısının çok olmasını gerektirir.
- Konaklama işletmeleri, günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösteren işletmelerdir.

- Konaklama işletmelerinde müşterilere sağlanan hizmetin talep anında sunulması için, hizmetin stoklanması veya bir başka yere taşınması olanaksızdır.
- Konaklama işletmelerinde satışlar genel olarak peşin veya kredi kartı ile yapılmaktadır. Bu da müşteri borçlarının düşük seviyede olmasına neden olmaktadır. Oysa diğer işletmelerde bu oran oldukça yüksektir. (Ancak, konaklama işletmeleri ile seyahat acentaları arasında vadeli satışlar oldukça yaygındır)
- Konaklama işletmeleri muhasebe çalışmalarında, kart sistemi kullanılmakta ve çok çeşitli form ve raporlara ihtiyaç duyulmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde, müşterinin her an oteli terk edebileceği düşünüldüğünden, müşteri hesaplarının daima ödenmeye hazır halde bulundurulması gerekmektedir.
- Konaklama işletmesi muhasebesinde kontrol çalışmaları gece 24:00'den sonra yapılmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde üretilen yiyeceklerin ve hizmetlerin müşterilerin ayağına götürülme olanağı olmadığından, müşterilerin otel işletmelerine gelmeleri gerekmektedir.
- Konaklama işletmelerinde gelirler içinde en büyük payı oda gelirleri, giderler içinde en büyük payı ise personel giderleri almaktadır. Örnek olarak seçilmiş bazı ülke ve bölgelerdeki otel işletmelerinde satış gelirleri ve giderlerinin dağılım yüzdeleri aşağıdaki şekildedir:

Tablo 2.1 Örnek Olarak Seçilmiş Bazı Ülke ve Bölgelerdeki Otel İşletmelerinde Satış Gelirleri ve Giderlerinin Dağılım Yüzdeleri

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

Kaynak: Karadeniz, 2008, s. 107

- Mevsimlik konaklama işletmelerinin bulunuşu, personelin de mevsimlik olmasını gerektirmektedir. Oysa mevsimlik konaklama işletmeleri, ellerinde bulunan nitelikli personeli kaçırmamak için faaliyet göstermediği günlerde de bu tür personele ücret ödemek durumundadırlar.
- Konaklama işletmeleri, kuruluştaki büyük sermayeye ihtiyaç duymaktadırlar. Sermayenin önemli bir kısmı ise duran varlıklara bağlanmıştır. Bir otelin varlıklarının dağılımı genellikle şöyledir:

Duran Varlıklar: %90-80

Dönen Varlıklar: %10-20

- Sermayenin büyük bir kısmının duran varlıklara bağlanması, işletmede amortisman giderlerini arttırmakta, likidite olanaklarını ise azaltmaktadır. Bu ise, ödemelerde rizikoyu arttırıcı bir etken olmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis ücreti ile birlikte ödemektedirler.

2.2.1 Büyüklükleri Açısından

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre yapılan sınıflandırmada, otel işletmelerinin oda kapasiteleri ve çalışan personel sayısı dikkate alınmaktadır. Buna göre otel işletmeleri, küçük, orta büyüklükte ve büyük oteller olarak üç gruba ayrılmaktadır. Küçük otel işletmeleri 10–20 odaya sahip ve 1 ile 5 kişi arasında hizmet personeline sahip otel işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Orta büyüklükteki otel işletmeleri ise, 50 ile 100 oda kapasitesine sahip, 25 ile 50 kişi arasında hizmet verilen otel işletmeleri; büyük otel işletmeleri ise, en az 200 odalı ve oda sayısına paralel olarak oda başına 1,1 oranında hizmet veren personel istihdam eden işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Şener 1997, s. 23).

2.2.2 Sahiplik Durumları Açısından

Otel işletmelerinin bir diğer sınıflandırma ölçütü de otel işletmelerinin mülkiyet durumlarıdır. Bu sınıflandırma şeklinde otel işletmelerinin en fazla şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf, sendika işletmeleri şeklinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bir başka yaklaşımda otel işletmeleri, kamu ve özel sektör işletmeleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Diğer taraftan bu sınıflandırma biçimi içerisinde işletmelerin sahiplik durumları, kiralanma

biçimleri, yönetim şekilleri gibi mülkiyetten kaynaklanan sınıflandırmalarda bulunmaktadır (Kozak vd., 2002, s. 7).

2.2.3 Fiyat Düzeyleri Açısından

Bu ayrımda otel işletmelerinin müşterilerinin gelir durumları ön plandadır. Uygulanan fiyata göre otel işletmeleri “ucuz”, “orta gelir grubuna hitap eden” ve “lüks” olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Türkoğlu, 2011, s. 19).

2.2.4 Kuruluş Yeri Açısından

İşletmelerin, kuruluş yeri seçiminde etkilendikleri ve değerlendirdikleri faktörler aşağıdaki gibidir (Çetinkaya, 2011, s. 21):

1. Potansiyel turistlerin bulunduğu yerler arasındaki mesafe,
2. Ulaşım ve haberleşme imkanları,
3. Nitelikli iş gücü bulma kolaylığı,
4. Alt ve üst yapı sorunlarının giderilmiş olması,
5. Devlet politikaları (sübvansiyonları).

2.2.5 Faaliyet Süreleri Açısından

Faaliyet süresi bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması, işletmenin hizmet verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırmada “devamlı” ve “mevsimlik” faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır.

2.2.5.1 Bütün Yıl Açık Olan Otel İşletmeleri

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

2.2.5.2 Mevsimlik Çalışan Otel İşletmeleri

Kuruluş yeri şartlarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemine olanak tanıdığı turizm bölgelerinde bulunur. Bu işletmeler, deniz kıyısı ve kış sporları yapılan bölgelerde yoğunlaşma gösterir. Mevsimlik işletmelerde sezon dışı fiyat indirimlerinden yararlanılması

söz konusu olduğu için ağırlıklı olarak, sosyal turizm ve iç turizm kapsamında seyahat eden kişilerin konakladıkları işletme türüdür. Uzun süreli otel ve tatil amacıyla seyahat etme söz konusu olduğu için müşteriye verilen hizmet türlerinin farklılaştırılması ve müşteri psikolojisi gibi konuların dikkate alınması gerekir (Çuhadar, 2001, s. 56).

2.2.6 Hukuksal Bakımdan Belirlenen Statüleri Açısından

Bu tür sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemelerine bakılmaktadır. Örneğin Türkiye’de hukuki statüleri bakımından otel işletmeleri iki grupta toplanmaktadır (Kozak vd., 2002, s. 7).

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

2.2.7 Ulaştırma Araçları ile Bağlantıları Açısından

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

- **Havaalanı Otelleri:** Uluslararası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku gereksinimleri olan yolcuların yararlandığı küçük otellerdir.
- **İstasyon Otelleri:** Avrupa ülkelerinin klasik otobüs ve demiryolu terminallerinde kurulan otel tipleridir.
- **Liman Otelleri:** Büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir.

- **Karayolları Kavşak Otelleri:** Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve otomobil ile seyahat eden yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım ve onarım hizmetlerini verebilen otellerdir.

2.3 Otel İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Sınıflandırılması

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

Türkiye’de oteller büyüklüklerine göre şu şekilde sınıflandırılabilir (Batman, 2003, s. 24):

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

2.3.1 Bir Yıldızlı Oteller

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

- En az on oda,
- Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkânının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.),

- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,
- Yönetim odası,
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- 06.00–24.00 saatleri arasında büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,
- Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

2.3.2 İki Yıldızlı Oteller

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

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

2.3.3 Üç Yıldızlı Oteller

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

- İklim koşullarına göre odalarda klima sistemi,
- Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,

- İlave bir yönetim odası,
- Odalarda televizyon,
- Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,
- Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti,
- Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,
- Yirmi dört saat büfe hizmeti.

2.3.4 Dört Yıldızlı Oteller

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

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

- Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,
- Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
- Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- Servis merdiveni veya asansörü (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca belirlenir.),
- Personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
- Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,
- Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
- Ayrıca:
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
 - Kapalı yüzme havuzu,
 - Açık yüzme havuzu,
 - En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri,
 - Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
 - En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin,

bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,

- Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin sunulduğu alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta, kafeterya ve snack bar ünitelerinden en az üç adedi.

2.3.5 Beş Yıldızlı Oteller

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

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- Odalarda çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- Odalarda bornoz, dış temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemli malzeme,
- Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,
- Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında bütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,
- Yirmi dört saat oda servisi,
- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,
- Odalarda uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,

- Bay ve bayan kuaförü,
- Satış mağazaları,
- Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,
- Alakart lokanta,
- Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,
- Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde, bu salonlardan en fazla üç adedi, bu maddenin (d) bendinin (18) numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden sayılır.

2.4 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

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

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

Dış kaynak kullanımı faaliyetleri için ilk adım otel işletmesindeki faaliyetlerin temel ve ikincil faaliyet olarak ayrılması gerekliliğidir. Otel işletmelerinin tanımından da yola çıkılarak oda ve yiyecek içecek satışlarını gerçekleştiren bölümlerin otel işletmelerinin temel faaliyetleri kapsamında yer aldığı söylenebilir. Otel işletmelerinde bu sınıflamanın yapılmasında farklı görüşler ortaya çıkabilmektedir. Otel işletmelerinde bir faaliyet alanı bir kişi tarafından temel olarak görülürken diğer bir kişi tarafından ikincil faaliyet olarak görülebilmektedir. Bu farklılıklar faaliyet bölümleri içerisinde yer alan alt faaliyetler için de geçerlidir. Literatür incelendiğinde, stratejik önemleri bakımından genel olarak, otel yönetimi,

resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve kabul, mutfak, restoran, bar ve satış faaliyetleri temel faaliyetler olarak adlandırılırken, temel bakım, eğlence faaliyetleri, personel eğitimi ve seçimi, bilgi sistemleri ve reklam ve promosyon faaliyetleri tamamlayıcı nitelikte faaliyetler olarak görülmektedir. Bunun dışında, genel alanlar temizliği, oda temizliği, çamaşırhane, havuz bakımı, bahçe bakımı ve güvenlik faaliyetlerinin ise temel olmayan faaliyetler olarak ayrıldığı görülmektedir (Rodriguez ve Robaina, 2005, s. 715). Yapılan bu ayrımlar otel sahipleri ve yöneticilerinin bakış açılarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı faaliyetlerinde işletmenin bilgi düzeyi ve bulunduğu çevre koşulları da büyük önem taşımaktadır.

Dış kaynak kullanımının, günümüzde turizm sektöründe özellikle de otel işletmelerinde bir yönetim stratejisi olarak uygulanması yaygınlık kazanmıştır. Dış kaynak kullanımı, otelcilik sektöründe 20 yıl kadar önce Fransa’da otel bünyesindeki bazı bölümlerin konularında uzmanlaşmış şirketlere devir edilmesiyle başlamıştır. Sistem ülkemizde ilk kez 1997’de İzmir Seferihisar’da bulunan Atlantis Tatil Köyü’nde bölümlerin konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle uygulanmaya başlamıştır (Zengin ve Şen, 2008, s. 13).

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

2.5 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Departmanlar

Konaklama sektöründe dış kaynak kullanımı, Fransa’da 1980’li yıllarda, konaklama bünyesindeki bazı departmanların konularında uzmanlaşmış şirketlerden sağlanmasıyla başlamıştır (Pelit, 2007, s. 37). Konaklama işletmelerinde hizmetler için dış kaynak kullanımı

genellikle tedarikçiler tarafından operasyonel kontrolün sağlanmasını kapsamaktadır. (Lankford ve Parsa, 1999'den Akt. Zorlu, 2008, s. 56).

Tablo 2.2 Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Bölüm ve Faaliyetler

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

Kaynak: Özdoğan, 2006, s. 85

Otel işletmelerinde DKK ihtiyacının hissedilmesi ile DKK öncesi temel yeteneğin belirlenmesi, DKK sürecinin başarılı olması için önemlidir. Bu bakımdan öz yetenek, müşteri odaklı olarak rekabet avantajı sağlayan esnek ve uzun dönemli fakat sınırlı sayıdaki faaliyet alanı özelliklerini taşımalıdır. Oteller öz yeteneklerini belirlemekle birlikte aynı sektördeki diğer işletmelerle kendisini kıyaslamalı ve DKK uygulama alanları için analizlerini doğru gerçekleştirmelidir (Zengin ve Şen, s. 2008). Tablo 2'de de görüldüğü gibi otel işletmelerindeki bazı departmanlarda DKK'da yararlanılabildiği görülmektedir.

2.5.1 Odalar Bölümü

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

2.5.2 Satış Pazarlama Bölümü

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

Pazarlama araştırması faaliyetleri, otel işletmesine yönelik pazar özelliklerinin belirlenmesi, pazar potansiyelinin ölçülmesi, pazar payı analizi, satış analizi ve turizm eğilimlerine yönelik çalışmaları içermektedir (İçöz, 2001, s. 107). Bu kapsamda, pazarlama araştırması konusu uzmanlık ve ekip çalışması gerektirmesi nedeniyle bazı otel işletmelerinin pazarlama araştırması konusunda uzman araştırma kuruluşlarından yararlandıkları görülmektedir. Satış geliştirme faaliyetleri ise, satışların miktarın ve kazancın artırılması için potansiyel müşterilere bilgi vermek, ikna etmek ve hatırlatmak üzere gerçekleştirilen uygulamalar olarak tanımlanırken, telefonla satış, kişisel temas, bölümler arası çapraz satış (criss-cross) gibi uygulamaları kapsamaktadır (Tavmergen ve Meriç, 2002'den Akt. Özdoğan, 2006, s. 67).

2.5.3 Yiyecek İçecek Bölümü

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi, 1990'ların başından itibaren turizm sektöründe kullanılmaya başlanılmış ve birçok otel işletmesi bazı hizmetleri dışarıdan almaya başlamıştır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek hangi hizmetlerin dışarıdan alınması gerektiği konusunda çeşitli zorluklar yaşamışlardır. Özellikle dışarıdan alınan hizmetlerin kime nasıl devredildiği önem kazanmıştır. Artık günümüzde otel işletmeler diğer işletmeler gibi dış kaynak kullanımına başvururken daha dikkatli olmaktadır (Tekbalkan, 2010, s. 14).

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmesinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu kontrollerin rasyonelizasyonunu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir (Şener, 2010, s. 143).

2.5.4 İnsan Kaynakları Bölümü

İnsan kaynakları alanında işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenler arasında artan maliyetler, çalışanlara sağlanması gereken ücret, tıbbi yaralar konusundaki yasal zorunluluklar, işgücünde artan çeşitlilik, örgüt kültürüne verilen önemin azalması, görülmeyen işgücünün artması vb. sayılabilir (Akıncı, 1997, s. 3).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde kullanılan kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamaları daha çok aşağıdaki alanlarda görülmektedir (Dereli, 2005, s. 123):

- İş gücü temini
- Ücret ve ödüllendirme sistemleri
- Eğitim yönetimi
- Özlük ve tahakkuk işleri

2.5.5 Güvenlik Bölümü

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

Aynı kapasitede bazı oteller güvenlik personeli çalıştırmayıp bir güvenlik müdürüne bağlı üniformalı personel görevlilerini güvenlik elemanı yerine çalıştırırken, bazı oteller ise bünyesinde özel güvenlik birimleri kurmaktadır. Bunun yanı sıra otellerin bir kısmı da değişen koşullara uyum sağlayabilmek, kadrolarındaki esnekliği arttırmak için dış kaynak kullanımıyla özel güvenlik şirketleri ile anlaşma yoluna gitmektedir.

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

2.5.6 Muhasebe Bölümü

Tüm işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde de işletmenin temel kuruluş amacı kar elde etmektir. Hedeflenen kara ulaşıp ulaşılmadığı, muhasebe bölümü tarafından takip edilir (Azaltun vd., 2002, s. 171). Muhasebe bölümünün en önemli görevi, işletmenin gelir ve giderlerini takip etmek ve kayıt altına almaktır. Bu kayıtlara göre işletmenin birtakım politikalarının belirlenmesi veya yeniden gözden geçirilmesi konusunda muhasebe bölümü, yönetim bölümüyle sürekli iletişim halindedir.

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

2.5.7 Teknik Hizmetler Bölümü

Teknik hizmetler bölümünün faaliyetleri içerisinde; otel işletmelerinin günlük hizmetleri kapsamında gerekli olan su, elektrik, buhar, klima ve benzeri hizmetlerin sürekliliğini sağlamak, bu hizmetleri sağlayan makine ve cihazların kullanım eğitimlerini vermek, tesisat, makine ve cihazların bakım ve onarımını gerçekleştirmek ve enerji giderlerini azaltarak tasarruf sağlamak yer almaktadır (Batman 1999, s. 127).

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

2.5.8 Eğlence ve Animasyon Bölümü

Otellerde dış kaynak kullanımı uygulanan diğer bir alan ise boş zaman faaliyetleridir. Bu alan kapsamında animasyon, otellerin yaygın olarak başvurduğu dış kaynak kullanımı faaliyetleridir. Özellikle resort otellerin faaliyet kapsamına giren ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında otellerin gerçekleştirdiği bu faaliyetler alanında uzman kişi veya işletmelere devredilmektedir (Hacıoğlu vd., 2008). Yılmaz (2006, s. 56)'ın Antalya'da 80 turizm yatırım belgeli oteller üzerinde yaptığı araştırmada, animasyon faaliyetleri %69 oranında otellerin en fazla gerçekleştirdiği dış kaynak kullanımı alanıdır.

Su sporlarının dış kaynak kullanımı ile sağlanması ise az da olsa otellerin finansal performansı üzerinde olumlu etkilidir. Kesgin (2005)'in yaptığı çalışmada da animasyon faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulaması yapan oteller mevcuttur. Bu alanda dış kaynak kullanımına gidilmemesinin sebebi olarak ise sezonluk çalışan kıyı otelinde animasyon faaliyetlerinde otelin sezonluk personel ile bu aktiviteleri yürütmesi olarak görülmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007'den Akt.Güçlütürk, 2010, s. 796).

2.5.9 Bilgi İşlem Bölümü

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

Birçok turizm işletmesi dış kaynak kullanımını stratejik amaçlarına ulaşmak için temelinde müşteri tatmini, verimliliği ve etkinliğini geliştirme yolu olarak görmektedir. Sourenkova ve Louvieris (2003, s. 2), Birleşik Krallık'taki turizm işletmelerinde BT (Bilişim Teknolojileri)'nin dış kaynaklardan sağlanmasına yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan işletmelerin % 66.1'i en azından BT fonksiyonlarından bir kısmını dış kaynak kullanımı yoluyla sağlamaktadır. BT diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektörü için de birçok işletme için temel bir konu haline gelmiştir. % 23.2'si dış kaynak kullanımını hiç düşünmemektedirler. % 10.7'si dış kaynak kullanımı planı yaptıklarını yada yapmak üzere oldukları şeklindedir (Akt. Aktaş,2005, s. 47).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde; araştırmanın modeli ve hipotezler, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma betimsel tarama modeline göre modellenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilinmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. Bu bağlamda otel işletmelerinin dış kaynak kullanımları, dış kaynak kullanımına karşı tutumları, işletmeye olan etkileri betimlenmeye çalışıldığından dolayı çalışma betimsel tarama modeline dayanmaktadır.

Araştırmanın problemine cevap bulmak amacı ile oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: Otel işletmelerinin DKK'dan yararlanma durumları ile bunu işletme için stratejik bir karar niteliğinde görme arasında bir ilişki vardır.

H₂: Otel işletmelerinin oda sayıları ile DKK'dan yararlanma durumları arasında bir ilişki vardır.

H₃: İşletmenin sahiplik türü ile DKK'dan yararlanma durumları arasında bir ilişki vardır.

H₄: İşletmenin faaliyet yılı ile DKK'dan yararlanma durumları arasında bir ilişki vardır.

H₅: İşletmenin açık olduğu dönem ile DKK'dan yararlanma durumları arasında bir ilişki vardır.

H₆: İşletmenin DKK'dan yararlanma durumu ile DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasında bir ilişki vardır.

H_{6a}: İşletmenin DKK'dan yararlanma durumu ile animasyon faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasında bir ilişki vardır.

H_{6b}: İşletmenin DKK'dan yararlanma durumu ile house-keeping faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasında bir ilişki vardır.

H_{6c}: İşletmenin DKK'dan yararlanma durumu ile yiyecek-içecek faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasında bir ilişki vardır.

H_{6d}: İşletmenin DKK'dan yararlanma durumu ile güvenlik faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasında bir ilişki vardır.

H_{6e}: İşletmenin DKK'dan yararlanma durumu ile satış mekanları faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasında bir ilişki vardır.

H_{6f}: İşletmenin DKK'dan yararlanma durumu ile eğitim faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasında bir ilişki vardır.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni, Antalya ilinin Alanya ilçesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenine ulaşmada zaman ve para kısıtları dikkate alınarak evreni temsil edecek rastgele örnekleme metodu ile Alanya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı olan 64 otelde görev yapan 226 yönetici üzerinden örneklem seçilmiştir. Anket formu 300 yöneticiye dağıtılmış ancak 226 geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüşümü %75,3'tür.

3.3 Veri Toplama Araçları

Anket sorularının oluşturulması aşamasında konu ile ilgili literatür ve geçmiş çalışmalardan yararlanılmıştır. Ankette yer alan sorular Osman Nuri Özdoğan'ın doktora tezi ile Muhammet Kesgin'in yüksek lisans tezinden alınmıştır. Osman Nuri Özdoğan'ın doktora tezine göre güvenilirliği saptamak için sıkça kullanılan Cronbach's alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre genel alpha değeri 0,94 olarak sonuçlanmıştır. Bu değer en yüksek güven aralığında olduğundan bu çalışmada sınamaları yapılmamıştır. Geçerlilik ölçümleri mantıksal ya da içerik, içsel ya da kriter ve yapısal geçerlilik olarak üç grupta

incelenmektedir. Hazırlanan bu araştırmadaki anketin içerik geçerliliği için soruların her birinin, konuyu ve araştırmayı sorgulayabilecek yapıda olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca anketin ölçme amacına uygunluğunu saptamak için dört üst kademe yönetici ile farklı dal ve derecelerdeki sekiz akademisyenle görüşülmüştür. İçsel geçerlilik için anket içeriğine eleştirel gözle bakılarak elde edilebilecek sonuçların gerçeği yansıtıp yansıtmadığına dikkat edilmiştir. (Özdoğan, 2006, s. 106).

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmelerindeki DKK ile ilgili bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, ilk dokuz soruda nominal ölçek, onuncu soruda ise likert tipi aralıklı ölçek kullanılmıştır. İkinci bölümde, yöneticilerin verilen her bir hizmetin sağlanması için dış kaynak kullanımına (outsourcing) gidilebilirliği konusundaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşleri belirlemede 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, anket formuna yanıt veren yöneticilere yönelik demografik özelliklerin ve otel işletmesine ait bilgilerin alınması amacı ile toplam 9 adet kategorik soruya yer verilmiştir. Katılımcılara uygulanan anket formu Ek-1'de verilmiştir.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırma için gerekli veriler katılımcılara uygulanan anketler yoluyla elde edilmiş ve elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, SPSS 16.0 (*Statistical Package for The Social Science*) programından yararlanılmıştır.

Örnekleme yer alan otel yöneticilerinin demografik ve otellerine ilişkin özelliklerini belirlemek amacı ile frekans dağılımları incelenmiştir. Grafiksel gösterimler Excel programı ile yapılmıştır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, Ki-Kare (χ^2) analizi kullanılmıştır. Ki-Kare testi değişkenlerarası ilişki ve farklılıkların test edilmesine yönelik olan ve özellikle sosyal bilimlerde sıkça kullanılan metrik olmayan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd. 2002, s.179; Özdamar 2002, s.481). Kategorik özellik gösteren değişkenlerin test edilmesinde kullanılan bu yöntem ki-kare uyumluluk ki-kare bağımsızlık ve ki-kare homojenlik testi olmak üzere üç farklı amaca yönelik yapılabilmektedir (Kalaycı vd. 2005, s.5; Büyüköztürk 2002, s. 139). Ki-kare uyumluluk testinde, her bir kategoriye ait gözlenen değerler ile beklenen değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmektedir (Büyüköztürk, 2002, s. 139). Ki-kare bağımsızlık testi de, iki ya da daha fazla değişken grubu

arasında ilişki ya da farklılık olup olmadığının belirlenmesi için kullanılmaktadır. Ki- kare homojenlik testi ise, birbirinden bağımsız iki ya da daha çok örneklemin aynı ana kütlede gelip gelmediğini belirlemek amacı ile kullanılmaktadır (Kalaycı vd. 2005, s. 90–94). Araştırma hipotezlerinde otel işletmelerinin farklı özelliklerine göre DKK’dan faydalanma durumları arasında ilişkilerin olup olmadığı Ki- Kare bağımsızlık analizleri yardımıyla test edilmiştir.

Analizler 0,01 ve 0,05 önem düzeyleri dikkate alınarak yapılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde katılımcı yöneticilere uygulanan anket yoluyla elde edilen verilerin bulgularına yer verilmiştir. Araştırma problemlerine cevap bulabilmek için bu bölüm üç aşamada incelenmiştir. İlk aşamada, yöneticilerin kişisel ve görev yaptıkları otellerinin genel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci aşamada, otellerdeki mevcut dış kaynak kullanımı belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü aşamada, dış kaynak kullanımının gerekliliğine ilişkin otel yöneticilerinin görüşlerine ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

3.5 Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ve Çalıştıkları Otellerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

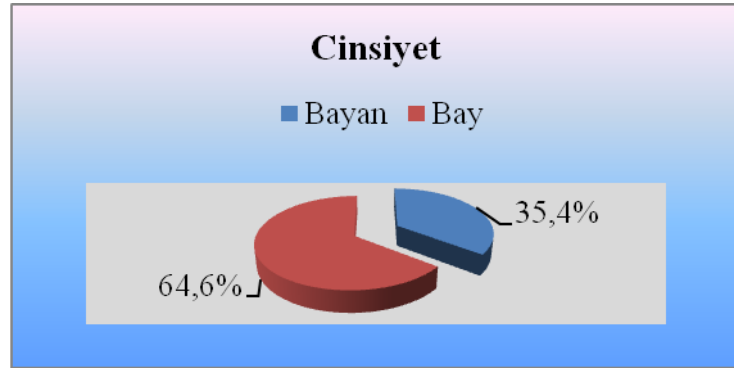
Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgileri ve otellerinin genel bilgileri frekans dağılımları ile belirlenmiştir.

3.5.1 Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.1. Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Bayan	80	35,4
Bay	146	64,6
Toplam	226	100,0

Tablo 3.1’den, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %35,4’ünün bayan ve %64,6’sının bay olduğu gözlenmiştir. Örneklemin çoğunlukla bay yöneticilerden oluştuğu dikkat çekmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.1’de verilmiştir.

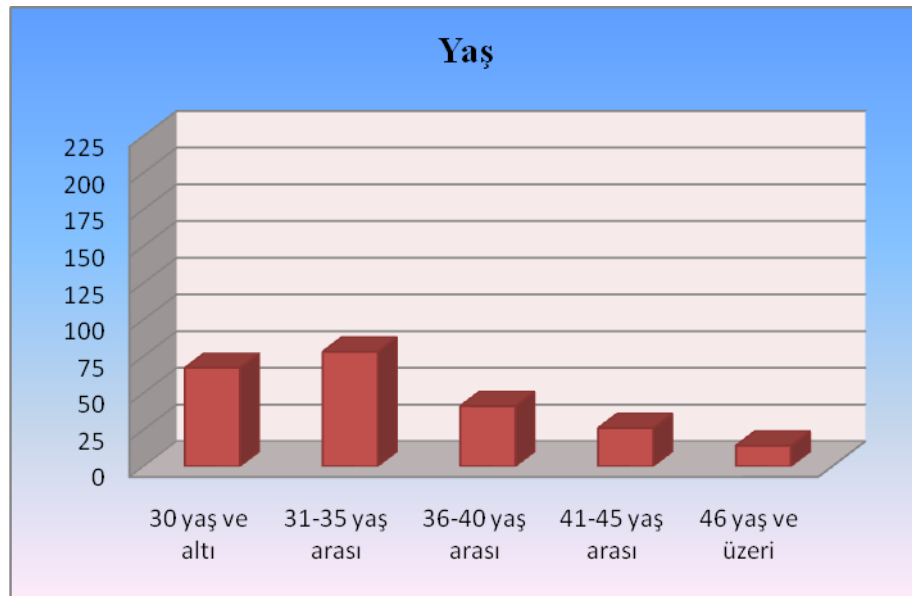


Şekil 3.1 Cinsiyete İlişkin Grafik

Tablo 3.2 Yaşa İlişkin Frekans Dağılımları

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
30 yaş ve altı	67	29,6
31-35 yaş arası	78	34,5
36-40 yaş arası	41	18,1
41-45 yaş arası	26	11,5
46 yaş ve üzeri	14	6,2
Toplam	226	100,0

Tablo 3.2’den, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %29,6’sının 30 yaşında ya da daha küçük olduğu, %34,5’inin 31-35 yaş grubundan olduğu, %18,1’inin 36-40 yaş aralığında olduğu, %11,5’inin 41-45 yaş aralığında olduğu ve %6,2’sinin 46 yaşında ya da daha büyük olduğu gözlenmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.2’de verilmiştir.



Şekil 3.2 Yaşa İlişkin Grafik

Tablo 3.3 Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlkokul	1	,4
Orta okul	10	4,4
Lise ve dengi	81	35,8
Önlisans	54	23,9
Lisans	78	34,5
Yüksek lisans	2	,9
Toplam	226	100,0

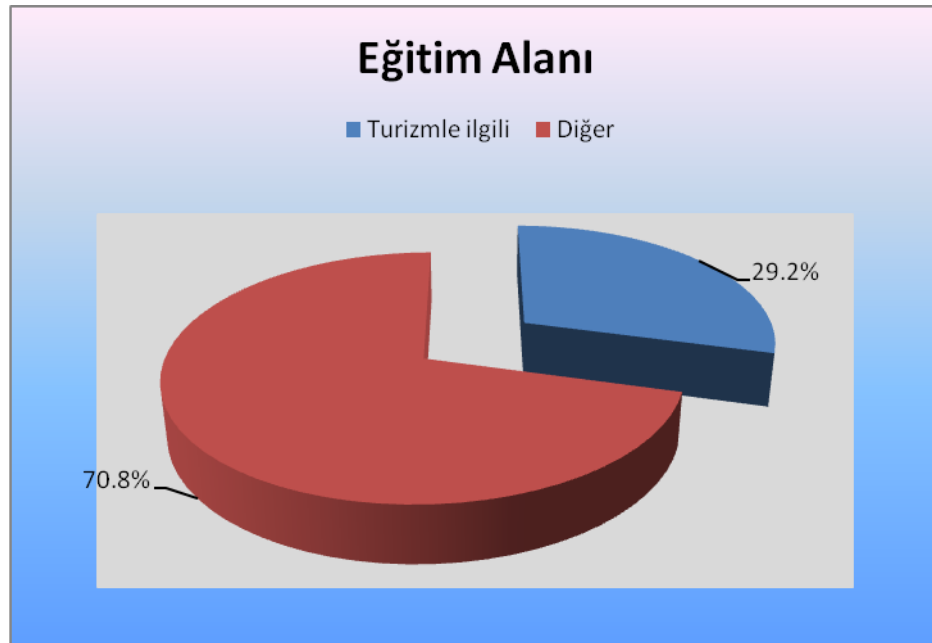
Tablo 3.3’den, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %0,4’ünün ilkokul mezunu, %4,4’ünün ortaokul mezunu, %35,8’inin lise ve dengi bir okul mezunu, %23,9’unun ön lisans mezunu, %34,5’inin lisans mezunu ve %0,9’unun yüksek lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Lisans ve lise mezunu olan otel yöneticilerinin daha fazla olduğu dikkat çekmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.3’de verilmiştir.

**Şekil 3.3** Eğitim Düzeyine İlişkin Grafik**Tablo 3.4** Eğitim Alanına İlişkin Frekans Dağılımları

Eğitim Alanı	Frekans (n)	Yüzde (%)
Turizmle ilgili	66	29,2
Diğer	160	70,8
Toplam	226	100,0

Tablo 3.4’den, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %29,2’sinin eğitim alanının turizm ile ilgili olduğu, %70,8’inin ise eğitim alanlarının turizm ile ilgili olmadığı gözlenmiştir.

Eğitim alanı turizm olmayan otel yöneticilerinin çoğunlukta olması dikkat çekmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.4’de verilmiştir.

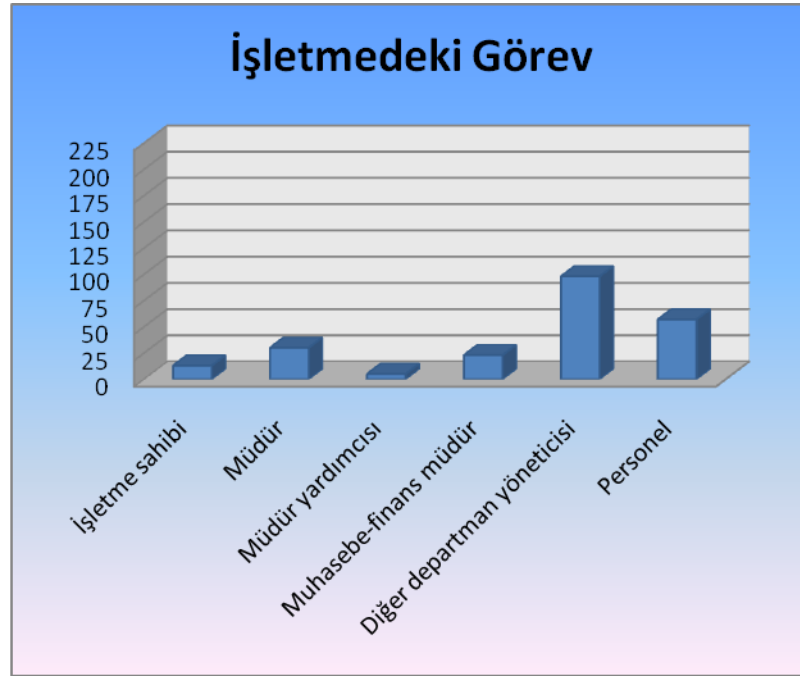


Şekil 3.4 Eğitim Alanına İlişkin Grafik

Tablo 3.5 Yöneticilerin İşletmedeki Görevlerine İlişkin Frekans Dağılımları

İşletmedeki Görev	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletme sahibi	13	5,8
Müdür	30	13,3
Müdür yardımcısı	5	2,2
Muhasebe-finance müdür	23	10,2
Diğer departman yöneticisi	98	43,4
Personel	57	25,2
Toplam	226	100,0

Tablo 3.5’den, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %5,8’inin işletme sahibi, %13,3’ünün müdür, %2,2’sinin müdür yardımcısı, %10,2’sinin muhasebe-finance müdür, %43,4’ünün diğer departmanlarda yönetici ve %25,2’sinin personel olduğu gözlenmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.5’de verilmiştir.



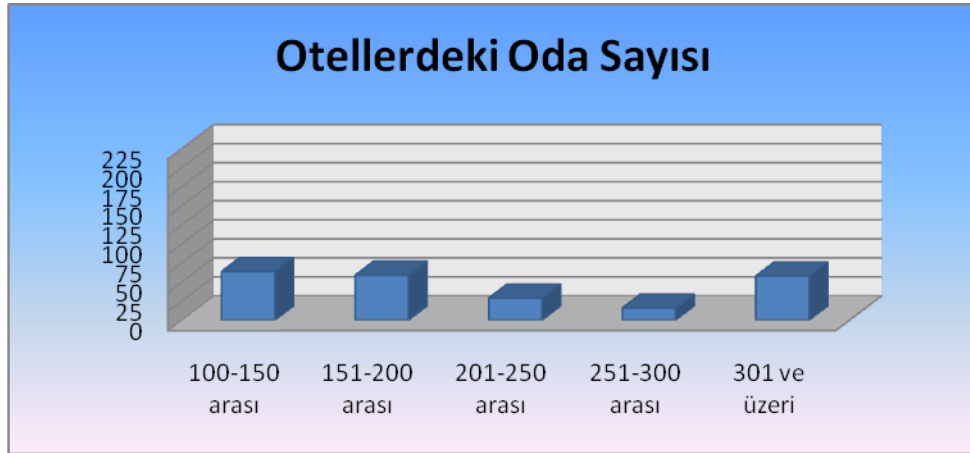
Şekil 3.5 İşletmedeki Göreve İlişkin Grafik

3.5.2 Otellerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.6 Otellerdeki Oda Sayılarına İlişkin Frekans Dağılımları

Oda Sayısı	Frekans (n)	Yüzde (%)
100-150 arası	64	28,3
151-200 arası	59	26,1
201-250 arası	29	12,8
251-300 arası	16	7,1
301 ve üzeri	58	25,7
Toplam	226	100,0

Tablo 3.6'dan, araştırmaya katılan yöneticilerinin %28,3'ünün otelinde 100-150 arası oda olduğu, %26,1'inin otelinde 151-200 arası, %12,8'inin otelinde 201-250 arası, %7,1'inin otelinde 251-300 arası ve %25,7'sinin otelinde 301 yada daha fazla oda olduğu gözlenmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.6'da verilmiştir.

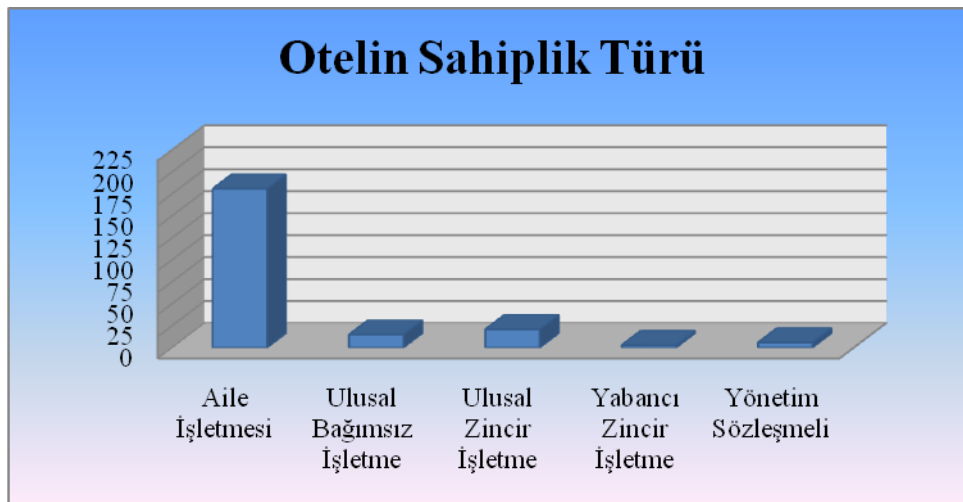


Şekil 3.6 Otellerdeki Oda Sayılarına İlişkin Grafik

Tablo 3.7 Otellerin Sahiplik Türlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Otel Sahiplik Türü	Frekans (n)	Yüzde (%)
Aile İşletmesi	181	80,1
Ulusal Bağımsız İşletme	15	6,6
Ulusal Zincir İşletme	21	9,3
Yabancı Zincir İşletme	3	1,3
Yönetim Sözleşmeli	6	2,7
Toplam	226	100,0

Tablo 3.7’den, araştırmaya katılan yöneticilerinin %80,1’inin görev yaptığı otelin aile işletmesi, %6,6’sının otelinin ulusal bağımsız işletme, %9,3’ünün otelinin ulusal zincir işletmesi, %1,3’ünün otelinin yabancı zincir işletmesi ve %2,7’sinin görev yaptığı otelin yönetim sözleşmeli olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin görev yaptıkları otelin çoğunlukla aile işletmesi olduğu dikkat çekmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.7’de verilmiştir.

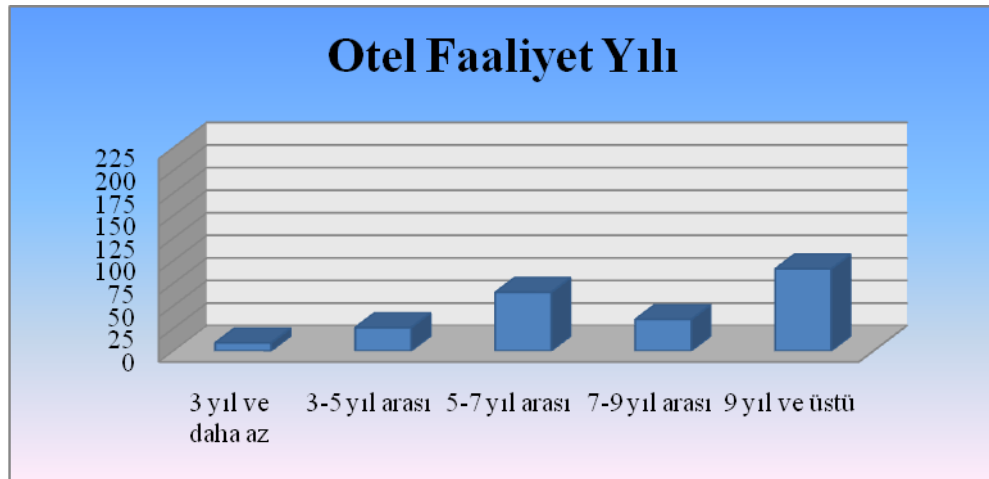


Şekil 3.7 Otellerin Sahiplik Türlerine İlişkin Grafik

Tablo 3.8 Otellerin Faaliyet Yıllarına İlişkin Frekans Dağılımları

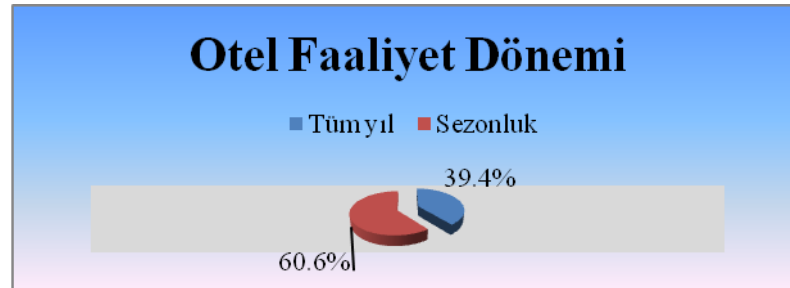
Otel Faaliyet Yılı	Frekans (n)	Yüzde (%)
3 yıl ve daha az	9	4,0
3-5 yıl arası	26	11,5
5-7 yıl arası	65	28,8
7-9 yıl arası	35	15,5
9 yıl ve üstü	91	40,3
Toplam	226	100,0

Tablo 3.8’den, araştırmaya katılan yöneticilerinin % 4,0’ının görev yaptığı otel 3 yıl ya da daha az süredir faaliyet gösterirken, %11,5’inin görev yaptığı otel 3-5 yıldır faaliyet göstermekte, %28,8’inin oteli 5-7 yıldır faaliyet göstermekte, %15,5’inin görev yaptığı otel 7-9 yıldır faaliyet gösterdiği ve %40,3’ünün görev yaptığı otelin 9 yıldır ya da daha fazla süredir faaliyet gösterdiği gözlenmiştir. 3 yıl ya da daha az süredir faaliyet gösteren otellerin azınlıkta olması dikkat çekmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.8’de verilmiştir.

**Şekil 3.8** Otellerin Faaliyet Yıllarına İlişkin Grafik**Tablo 3.9** Otellerin Faaliyet Dönemlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Otel Faaliyet Dönemi	Frekans (n)	Yüzde (%)
Tüm yıl	89	39,4
Sezonluk	137	60,6
Toplam	226	100,0

Tablo 3.9’den, araştırmaya katılan yöneticilerinin %39,4’ünün görev yaptığı otelin tüm yıl faaliyet gösterdiği, %60,6’sının görev yaptığı otelin ise sezonluk faaliyet gösterdiği gözlenmiştir. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.9’da verilmiştir.



Şekil 3.9 Otellerin Faaliyet Dönemlerine İlişkin Grafik

3.6 Otellerin Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Mevcut Tutumlarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

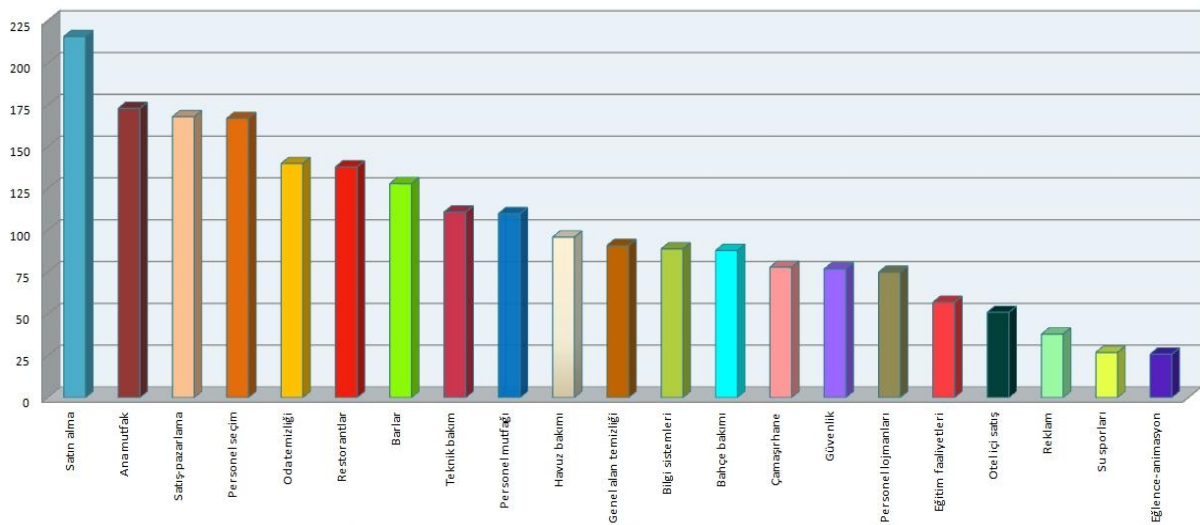
Araştırmanın bu bölümünde, otel işletmelerinin mevcut dış kaynak kullanımlarının belirlenmesi, faaliyet alanları kapsamında hangi faaliyetlerde ve ne amaçlarla gerçekleştirildiği, dış kaynak kullanımını tercih etmeyen otel işletmelerinin hangi nedenlerle tercih etmediklerini belirlemeye yönelik anket formunda yer alan soruların frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 3.10 Otel Yöneticilerinin Verilen Faaliyet Alanlarını Stratejik Öneme Yönelik Değerlendirmelerine İlişkin Frekans Dağılımları

Faaliyet Alanları	Frekans (n)	Yüzde (%)
Satın alma	216	95,6
Ana mutfak	173	76,5
Satış-pazarlama	168	74,3
Personel seçim	167	73,9
Oda temizliği	140	61,9
Restorantlar	138	61,1
Barlar	128	56,6
Teknik bakım	111	49,1
Personel mutfacı	110	48,7
Havuz bakımı	96	42,5
Genel alan temizliği	91	40,3
Bilgi sistemleri	89	39,4
Bahçe bakımı	88	38,9
Çamaşırhane	78	34,5
Güvenlik	77	34,1
Personel lojmanları	75	33,2
Eğitim faaliyetleri	57	25,2
Otel içi satış	51	22,6
Reklam	38	16,8
Su sporları	27	11,9
Eğlence-animasyon	26	11,5

Tablo 3.10’da, yöneticilerin görüşlerine göre otel işletmelerindeki dış tedarikçilere verilmemesi gereken faaliyet alanlarının taşıdıkları önem düzeylerinin frekans dağılımları verilmiştir. Yöneticilere göre satın alma faaliyetleri %95,6 ile ilk sırada yer alırken, ana mutfak faaliyetleri %76,5 ile ikinci sırada, satış pazarlama faaliyetleri %74,3 ile üçüncü sırada, personel seçimi faaliyetleri %73,9 ile dördüncü sırada, oda temizliği faaliyetleri %61,9 ile beşinci sırada, restoran faaliyetleri %61,1 ile altıncı sırada, barlar ile ilgili faaliyetler %56,6 ile yedinci sırada, teknik bakım faaliyetleri %49,1 ile sekizinci sırada, personel mutfağı ile ilgili faaliyetler %48,7 ile dokuzuncu sırada, havuz bakımı faaliyetleri %42,5 ile onuncu sırada, genel alan temizliği faaliyetleri %40,3 ile onbirinci sırada, bilgi sistemleri ile ilgili faaliyetler %39,4 ile onikinci sırada, bahçe bakım faaliyetleri %38,9 ile onüçüncü sırada, çamaşırhane ile ilgili faaliyetler %34,5 ile ondördüncü sırada, güvenlik ile ilgili faaliyetler %34,1 ile onbeşinci sırada ve personel lojmanları ile ilgili faaliyetler %33,2 ile onaltıncı sırada yer almıştır. Yöneticilerin daha az önem verdikleri faaliyet dallarında ise, eğitim faaliyetleri %25,2 ile onyedinci sırada, otel içi satış faaliyetleri %22,6 ile onsekizinci sırada, reklam faaliyetleri %16,8 ile ondokuzuncu sırada, su sporları ile ilgili faaliyetler %11,89 ile yirminci sırada ve eğlence animasyon faaliyetleri %11,5 ile son sırada yer almıştır.

Genel olarak otel yöneticileri satın alma, ana mutfak, satış-pazarlama ve personel seçimi ile ilgili faaliyetleri diğer faaliyetlere göre daha önemli bulmakta ve dışarıdan tedarik edilmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin, otel işletmelerindeki dış tedarikçilere verilmemesi gereken faaliyet alanlarına verdikleri önem düzeylerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.10’da verilmiştir.



Şekil 3.10 Faaliyet Alanlarına Verilen Önem Düzeylerine İlişkin Grafik

Tablo 3.11 DKK'nın İşletme İçin Stratejik Bir Karar Niteliği Olarak Görünmesine İlişkin Frekans Dağılımlar

DKK işletmeler için stratejik bir karar niteliğindedir?	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evet	190	84,1
Hayır	36	15,9
Toplam	226	100,0

Tablo 3.11'den, otel yöneticilerinin %84,1'i dış ticaret kullanımını işletme için stratejik bir karar olarak nitelendirirken, %15,9'unun stratejik bir karar olarak nitelendirmediği gözlenmiştir. Yöneticilerinin büyük çoğunluğu DKK'yı işletme için önemli bulmaktadırlar.

Tablo 3.12 Otellerin DKK'dan Yararlanma Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

Otel işletmenizde herhangi bir faaliyet için DKK'dan yararlanıyor musunuz?	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evet	182	80,5
Hayır	44	19,5
Toplam	226	100,0

Tablo 3.12'den, otel yöneticilerinin %80,5'inin otelinde herhangi bir faaliyet alanı için dış kaynak kullanımı yapılırken, %19,5'inin otelinde şuan içim dış kaynak kullanımının yapılmadığı gözlenmiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğunda mevcut olarak dış kaynak kullanımının yapıldığı görülmüştür.

Tablo 3.13 Mevcut Olarak DKK'dan Yararlanmayan İşletmelerin Daha Önce DKK'dan Yararlanma Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

Daha önce DKK'dan yararlandınız mı?	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evet	17	38,6
Hayır	27	61,4
Toplam	44	100,0

Tablo 3.13'den görüldüğü üzere, mevcut durumda işletmelerinin dış tedarikçilerden yararlanmadığını belirten 44 yöneticinin %38,6'sı otellerinin daha önce dış tedarikçiden

faaydalanmasına rağmen Şuan için faydalanmadıklarını, %61,4'ü otellerinin daha önce hiç dış tedarikçilerden faydalanmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3.14 DKK'dan Yararlanmama Nedenlerine İlişkin Frekans Dağılımları

DKK'dan Faydalanmama Nedenleri	Frekans (n)	Yüzde (%)
Piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi	28	63,6
İletişim aksaklıklarına neden olması	21	47,7
Piyasada yeterli derecede dış tedarikçi olmaması	18	40,9
Teticilerde memnuniyetsizlik oluŐturması	12	27,3
Yönetim kontrolünün kaybedilmesi	11	25,0
Beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama	11	25,0
Bilgi güvenliğinin sağlanamaması	9	20,5
Tedarikçi işletme ile uyuŐmazlıklar	8	18,2
Tedarikçi işletmenin otelcilik pazarına girme ihtimali	8	18,2
Çalışanların olumsuz etkilenmesi	7	15,9
Faaliyet esnekliğinin yok olması	6	13,6
Dış tedarik imkanları hakkında bilgi eksikliği	3	6,8
İŞletmenin gelişmesini engelleme	3	6,8

Tablo 3.14'de, yöneticilere göre işletmelerinin dış tedarikçilerden faydalanmama nedenleri verilmiştir. Buna göre, piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi %63,6'ı ile ilk sırayı alırken, iletişim aksaklıklarına neden olması %47,7 ile ikinci sırada, piyasada yeterli derecede dış tedarikçi olmaması %40,9 ile üçüncü sırada, teticilerde memnuniyetsizlik oluŐturması %27,3 ile dördüncü sırada, yönetim kontrolünün kaybedilmesi %25,0 ile beşinci sırada, beklenen maliyet tasarrufuna ulaşamama %25,0 ile altıncı sırada, bilgi güvenliğinin sağlanamaması %20,5 ile yedinci sırada, tedarikçi işletme ile uyuŐmazlıklar %18,2 ile sekizinci sırada, tedarikçi işletmenin otelcilik pazarına girme ihtimali %18,2 ile dokuzuncu sırada, çalışanların olumsuz etkilenmesi %15,9 ile onuncu sırada, faaliyet esnekliğinin yok olması %13,6 ile onbirinci sırada, dış tedarik imkanları hakkında bilgi eksikliği %6,8 ile onikinci sırada ve işletmenin gelişmesini engelleme %6,8 ile son sırada yer almıştır.

Genel olarak otel yöneticileri işletmelerinin piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesinden dolayı dış kaynak kullanımında bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.15 DKK'dan Yararlanmayan Otellerin Gelecekte Faydalanma Düşüncelerine İlişkin Frekans Dağılımları

Gelecekte DKK'dan yararlanmayı düşünür müsünüz?	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evet	9	20,5
Hayır	35	79,5
Toplam	44	100,0

Tablo 3.15'den görüldüğü üzere, mevcut durumda işletmelerinin dış tedarikçilerden yararlanmadığını belirten 44 yöneticinin %20,5'i otellerinin gelecekte dış kaynak

kullanabileceklerini, %79,5'i ise gelecekte dış tedarikçilerden faydalanmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir. Şu anda dış tedarikçilerden faydalanmayan otel işletmelerinin gelecekte de dış kaynak kullanmayı istememeleri dikkat çekmektedir.

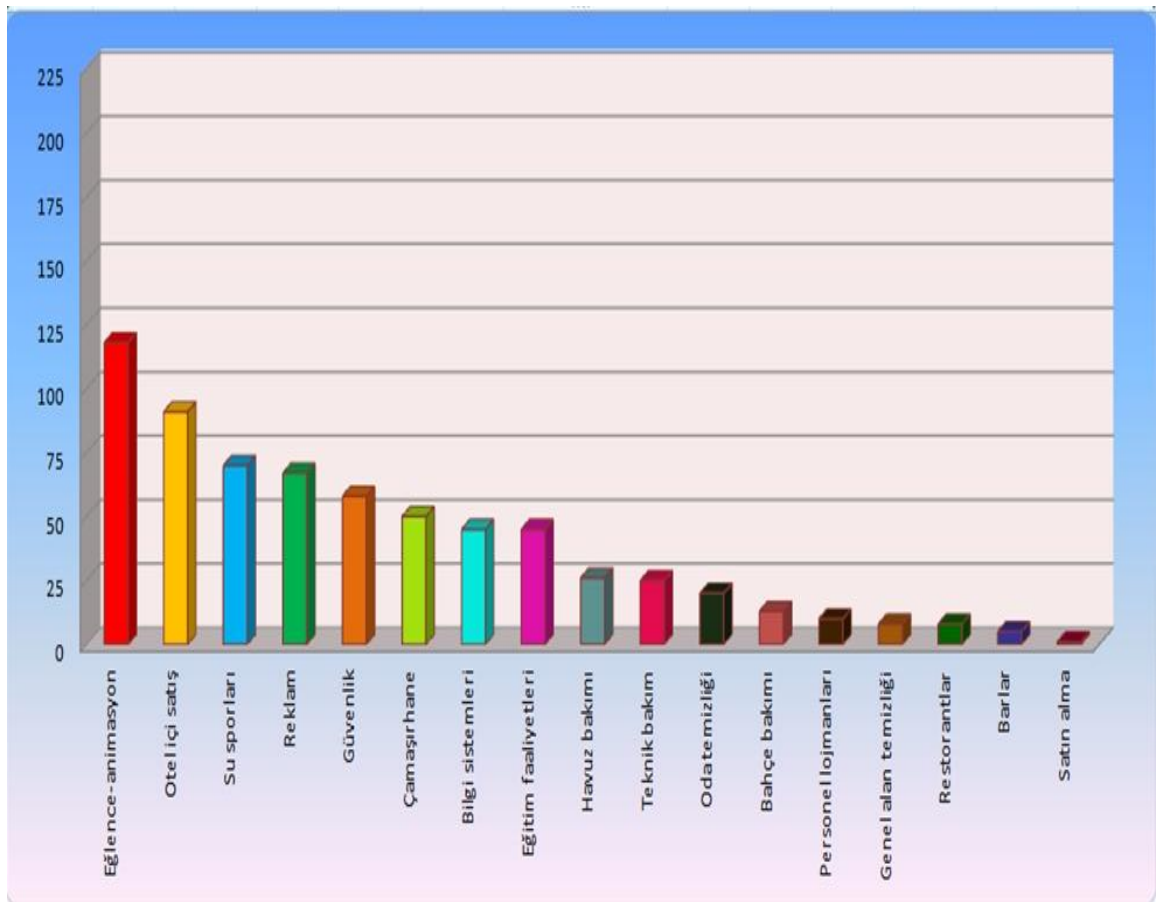
Tablo 3.16 Otellerin DKK'dan Faydalandıkları Faaliyet Alanlarına İlişkin Frekans Dağılımları

DKK'dan yararlanılan faaliyet alanları	Frekans (n)	Yüzde (%)
Eğlence-animasyon	118	61,8
Otel içi satış	91	47,6
Su sporları	70	36,6
Reklam	67	35,1
Güvenlik	58	30,4
Çamaşırhane	50	26,2
Bilgi sistemleri	45	23,6
Eğitim faaliyetleri	45	23,6
Havuz bakımı	26	13,6
Teknik bakım	25	13,1
Oda temizliği	20	10,5
Bahçe bakımı	13	6,8
Personel lojmanları	10	5,2
Genel alan temizliği	8	4,2
Restoranlar	8	4,2
Barlar	5	2,6
Satın alma	1	0,5
Personel mutfak	-	-
Personel seçim	-	-
Satış-pazarlama	-	-
Ana mutfak	-	-

Tablo 3.16'da, otel işletmelerinin dış tedarikçilerden faydalandıkları faaliyet alanlarına ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre eğlence - animasyon %61,8 ile otel işletmelerinin dış tedarikçilere verdiği birincil faaliyet alanı olmak üzere, otel içi satış %47,6 ile ikinci sırada, su sporları %36,6 ile üçüncü sırada, reklam faaliyetleri %35,1 ile dördüncü sırada, güvenlik faaliyetleri %30,4 ile beşinci sırada, çamaşırhane faaliyetleri %26,2 ile altıncı sırada, bilgi sistemleri ile ilgili faaliyetleri %23,6 ile yedinci sırada, eğitim faaliyetleri %23,6 ile sekizinci sırada, havuz bakımı %13,6 ile dokuzuncu sırada, teknik bakım %13,1 ile onuncu sırada, oda temizliği %10,5 ile onbirinci sırada, bahçe bakımı ile ilgili faaliyetleri %6,8 ile onikinci sırada, personel lojman faaliyetleri %5,2 ile onüçüncü sırada, genel alan temizliği ile

ilgili faaliyetler %4,2 ile ondördüncü sırada, restoranlar %4,2 ile onbeşinci sırada, barlar %2,6 ile onaltıncı sırada ve satın alma ile ilgili faaliyetler %0,5 ile onyedinci sırada yer almıştır. Otel işletmelerinin personel mutfak, personel seçimi, ana mutfak ve satış pazarlama ile ilgili faaliyetleri dış tedarikçilere vermediği gözlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde sonuçlar Tablo 3.10’da verilen sonuçlara paralellik göstermiştir. Otel işletmeleri satın alma, personel mutfak, personel seçimi, satış pazarlama ve ana mutfak ile ilgili faaliyetlere önem vermekte ve kendi bünyesinde dış kaynak kullanımı yapmadan bu faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Eğlence animasyon başta olmak üzere, otel içi satış, su sporları ve reklam ile ilgili faaliyetlerden ise dış tedarikçilerden faydalanmaktadırlar. İlgili grafiksel gösterim Şekil 3.11’de verilmiştir.



Şekil 3.11 Otellerin DKK’dan Faydalandıkları Faaliyet Alanlarına İlişkin Grafik

Tablo 3.17 Faaliyetlerin DKK'ya Verilme Amacına İlişkin Frekans Dağılımları

DKK'dan Faydalanma Nedenleri	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kaliteyi artırma	105	55,0
Verimliliği artırma	98	52,1
Maliyet tasarrufu sağlama	75	39,3
Sabit maliyetleri değişken hale getirme	67	35,1
İşletmemizin söz konusu faaliyetler konusunda eksik olması	60	31,4
Bilgi ve becerileri artırma	49	25,7
Kaynakları verimli kullanma	46	24,1
İşletmeye değer kazandırma	43	22,5
Teknolojiyi izleme	32	16,9
Faaliyet esnekliği sağlama	30	15,7
Ana faaliyet konularına odaklanma	27	14,1
Rekabet gücünü geliştirme	25	13,1
Riskleri paylaşma	24	12,6

Tablo 3.17’de, DKK’dan yararlanan yada gelecekte yararlanmayı düşünen otel işletmelerinin dış tedarikçilerden faydalanma nedenlerine ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre araştırmaya konu olan işletmelerin dış tedarikçilerden faydalanmak için ana sebebin %55,0 ile kaliteyi artırmak olduğu gözlenmiştir. Verimliliği artırmak %52,1 gibi yüksek bir yüzde ile ikinci sırada gelirken, maliyet tasarrufu sağlamak %39,3 ile üçüncü sırada, sabit maliyetleri değişken hale getirmek %35,1 ile dördüncü sırada, işletmelerin ilgili faaliyet alanlarında eksik olması %31,4 ile beşinci sırada, bilgi ve becerileri artırmak %25,7 ile altıncı sırada, kaynakları verimli kullanmak %24,1 ile yedinci sırada, işletmeye değer kazandırmak %22,5 ile sekizinci sırada, teknolojiyi izleme %16,9 ile dokuzuncu sırada, faaliyet esnekliği sağlama %15,7 ile onuncu sırada, ana faaliyet konularına odaklanmak %14,1 ile onbirinci sırada, rekabet gücünü geliştirme %13,4 ile onikinci sırada ve riskleri paylaşmak %12,6 ile son sırada yer almıştır. Otel işletmelerinin daha çok kaliteyi ve verimliliği artırmak için dış tedarikçilerden faydalandıkları gözlenmiştir.

Tablo 3.18 DKK'nın Maliyet Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans Dağılımları

DKK'nın maliyet üzerindeki etkisi	Frekans (n)	Yüzde (%)
Sabit maliyetleri değişken hale getirir	110	57,6
Maliyetleri düşürür	79	41,4
Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur	22	11,5
Maliyetleri yükseltir	14	7,3

Tablo 3.18'de, DKK'dan yararlanan yada gelecekte yararlanmayı düşünen otel işletmelerinin dış tedarikçilerin maliyet üzerindeki etkileri görüşlerine ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre DKK'nın sabit maliyetleri değişken hale getirmesi %57,6 ile ilk sırada yer alırken, DKK'nın maliyeti düşürdüğü %41,4 ile ikinci sırada yer almış, DKK'nın maliyet üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı %11,5 ile üçüncü sırada ve DKK'nın maliyetleri yükselttiği görüşü %7,3 ile son sırada yer almıştır.

Genel olarak otel işletmelerinin DKK'nın sabit maliyetleri değişken hale getirdiği görüşünü savundukları gözlenmiştir. DKK'nın maliyetleri yükselttiği görüşünün ise azınlıkta olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.19 DKK'nın Finansal Performans Üzerindeki Etkilerine İlişkin Frekans Dağılımları

	Finansal Performans Üzerine Etkisi				
	Etkisiz	Az Etkili	Fikrim Yok	Etkili	Çok Etkili
Animasyon	3 (%1,6)	15 (%7,9)	12 (%6,3)	106 (%55,5)	55 (%28,8)
House keeping	22 (%11,5)	37 (%19,4)	8 (%4,2)	95 (%49,7)	29 (%12,5)
Yiyecek içecek	20 (%10,5)	52 (%27,2)	8 (%4,2)	79 (%41,1)	32 (%16,8)
Güvenlik	14 (%7,3)	43 (%22,5)	11 (%5,8)	97 (%50,8)	26 (%13,6)
Satış mekanları	11 (%5,8)	36 (%18,8)	18 (%9,4)	86 (%45,0)	40 (%20,9)
Eğitim	8 (%4,2)	18 (%9,4)	15 (%7,9)	85 (%44,5)	65 (%34,0)

Tablo 3.19'da, DKK'dan yararlanan yada gelecekte yararlanmayı düşünen otel işletmelerinin ilgili faaliyet alanlarında DKK'nın finansal performans üzerindeki görüşlerine ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre:

Otel işletmelerinin %1,6'sı animasyon faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisiz olduğunu, %7,9'u etkisinin az olduğunu, %6,3'ü görüş hakkında fikirlerinin olmadığını, %55,5'i etkili olduğunu ve %28,8'i çok etkili olduğunu belirtmiştir. Genel olarak otel işletmeleri animasyon faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar.

Otel işletmelerinin %11,5'i house-keeping faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisiz olduğunu, %19,4'ü etkisinin az olduğunu, %4,2'si görüş hakkında fikirlerinin olmadığını, %49,7'si etkili olduğunu ve %12,5'i çok etkili olduğunu belirtmiştir. Genel olarak otel işletmeleri house-keeping faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar.

Otel işletmelerinin %10,5'i yiyecek-içecek faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisinin olmadığını, %27,2'si etkisinin az olduğunu, %4,2'si görüş hakkında fikirlerinin olmadığını, %41,1'i etkili olduğunu ve %16,8'i çok etkili olduğunu belirtmiştir. Genel olarak otel işletmeleri yiyecek-içecek faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar.

Otel işletmelerinin %7,3'ü güvenlik faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisinin olmadığını, %22,5'i etkisinin az olduğunu, %5,8'i görüş hakkında fikirlerinin olmadığını, %50,8'i etkili olduğunu ve %13,6'sı çok etkili olduğunu belirtmiştir. Genel olarak otel işletmeleri güvenlik faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar.

Otel işletmelerinin %5,8'i satış mekanları faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisinin olmadığını, %18,8'i etkisinin az olduğunu, %9,4'ü görüş hakkında fikirlerinin olmadığını, %45,0'ı etkili olduğunu ve %20,9'u çok etkili olduğunu belirtmiştir. Genel olarak otel işletmeleri satış mekanları faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar.

Otel işletmelerinin %4,2'si eğitim faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisinin olmadığını, %9,4'ü etkisinin az olduğunu, %7,9'u görüş hakkında fikirlerinin olmadığını, %44,5'i etkili olduğunu ve %34,0'ı çok etkili olduğunu belirtmiştir. Genel olarak otel işletmeleri eğitim faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar.

İlgili faaliyet alanlarından finansal performans üzerinde etkili olduğu görüşünde, animasyon faaliyetleri ilk sırayı alırken, güvenlik faaliyetleri ikinci sırada, house-keeping üçüncü sırada, satış mekanları dördüncü sırada, eğitim faaliyetleri beşinci sırada ve yiyecek içecek faaliyetleri altıncı sırada yer almıştır.

3.7 Otellerin Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Mevcut Tutumlarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ilgili departmanların ilgili hizmet alanlarında DKK'nın gerekliliğine ilişkin bulgular verilmiştir. Katılımcı yöneticilerin görüşlerini;

1	2	3	4	5	6	7
(Kesinlikle DKK edilemez)						(Tamamen DKK edilebilir)

olarak belirttiği gözönüne alınarak her bir otel hizmetine ilişkin DKK gerekliliğinin tanımlayıcı istatistikleri incelenmiştir. 1-7 arasında likert tipi görüşler aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.

1.00-2.99= DKK edilemez

3.00-4.99=Orta düzeyde DKK edilebilir

5.00-7.00= DKK edilebilir

Buna göre departman açısından otel hizmetlerinin DKK edilebilirliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3.20- Tablo 3.26 arasında verilmiştir.

Tablo 3.20 Önbüro Departmanlarındaki Otel hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler

Önbüro	Ortalama	Standart Sapma
Resepsiyon	1,58	1,51
Rezervasyon	1,82	1,73

Tablo 3.20'den, önbüro departmanındaki Resepsiyon ve Rezervasyon hizmetlerinin DKK edilebilirliklerine ilişkin ortalamaların sırası ile 1,58 ve 1,82 olarak hesaplandığı gözlenmiştir.

Ortalamalar 1.00-2.99 arasında olduğundan dolayı yöneticilerin önbüro departmanındaki otel hizmetlerinin DKK edilemez görüşünde oldukları gözlenmiştir.

Tablo 3.21 Kat Hizmetleri Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı
Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler

Kat Hizmetleri	Ortalama	Standart Sapma
Oda Temizliği	3,25	2,46
Meydan Temizliği	4,26	2,40
Çamaşırhane	4,73	2,32

Tablo 3.21’den, kat hizmetleri departmanındaki oda temizliği, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetlerinin DKK edilebilirliklerine ilişkin ortalamalarının sırası ile 3,25, 4,26 ve 4,73 olarak hesaplandığı gözlenmiştir. Oda temizliğine ilişkin ortalama 1.00-2.99 arasında olduğundan dolayı yöneticilerin oda temizliği konusunda işletmelerin DKK edilemez görüşünde oldukları gözlenmiştir. Meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetlerine ilişkin ortalamalar 3.00-4.99 arasında olduğundan dolayı yöneticilerin kat hizmetlerinden meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetlerinin orta düzeyde DKK edilebilir görüşünde oldukları gözlenmiştir.

Tablo 3.22 Yiyecek-İçecek Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı
Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler

Yiyecek-İçecek	Ortalama	Standart Sapma
Satın Alma ve Depolama	1,53	1,42
Restoranlar	2,78	2,29
Barlar	2,83	2,29
Mutfak Operasyonları	2,15	1,99

Tablo 3.22’den, yiyecek-icecek departmanındaki satın alma ve depolama, restoranlar, barlar ve mutfak operasyonları hizmetlerinin DKK edilebilirliklerine ilişkin ortalamalarının sırası ile 1,53, 2,78, 2,83 ve 2,15 olarak hesaplandığı gözlenmiştir. Ortalamalar 1.00-2.99 arasında olduğundan dolayı yöneticilerin yiyecek-icecek departmanındaki otel hizmetlerinin DKK edilemez görüşünde oldukları gözlenmiştir.

Tablo 3.23 Bakım Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı
Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler

Bakım	Ortalama	Standart Sapma
Teknik servis	4,04	2,29
Yüzme havuzu	4,81	2,26
Bahçe ve peyzaj	4,76	2,35

Tablo 3.23’den, bakım departmanındaki teknik servis, yüzme havuzu bakım ve bahçe peyzaj bakım hizmetlerinin DKK edilebilirliklerine ilişkin ortalamalarının sırası ile 4,04, 4,81 ve 4,76 olarak hesaplandığı gözlenmiştir. Ortalamalar 3.00-4.99 arasında olduğundan dolayı yöneticilerin bakım departmanındaki otel hizmetlerinin orta derece DKK edilebilir görüşünde oldukları gözlenmiştir.

Tablo 3.24 Yönetim Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı
Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler

Yönetim	Ortalama	Standart Sapma
İdari işler	1,37	1,37
Eğitim	5,17	2,29
Personel Seçimi	2,09	1,94
Satış Aktiviteleri	4,10	2,53
Promosyon ve Reklam	6,06	1,58
Bilgi Sistemleri	4,84	2,39

Tablo 3.24’den, yönetim departmanındaki idari işler, eğitim, personel seçimi, satış aktiviteleri, tutundurma ve reklam, bilgi sistemleri hizmetlerinin DKK edilebilirliklerine ilişkin ortalamalarının sırası ile 1,37, 5,17, 2,09, 4,10, 6,06 ve 4,84 olarak hesaplandığı gözlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde yöneticilerin, idari işler ve personel seçimi hizmetlerinin dış kaynak kullanımı edilemez görüşünde oldukları, satış aktiviteleri ve bilgi sistemi hizmetlerinin orta derecede dış kaynak kullanımı edilebilir görüşünde oldukları, eğitim ve tutundurma-reklam hizmetlerinin ise dış kaynak kullanımı edilebilir görüşünde oldukları gözlenmiştir.

Tablo 3.25 Animasyon Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı
Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler

Animasyon	Ortalama	Standart Sapma
Animasyon aktiviteleri	6,44	1,35

Tablo 3.25’den, animasyon departmanındaki animasyon aktivite hizmetlerinin DKK edilebilirliğine ilişkin ortalamasının 6,44 olduğu gözlenmiştir. Bu ortalama değeri 5.00-7.00

aralığında olduğundan dolayı yöneticilerin, animasyon aktivite hizmetlerinin Dış kaynak kullanımı edilebilir görüşünde oldukları gözlenmiştir.

Tablo 3.26 Otel Güvenliği Departmanlarındaki Otel Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı Edilebilirliklerine İlişkin İstatistikler

Otel Güvenliği	Ortalama	Standart Sapma
Güvenlik ve Takip	4,96	2,33

Tablo 3.26'dan, otel güvenliği departmanındaki güvenlik ve takip hizmetlerinin dış kaynak kullanımı edilebilirliğine ilişkin ortalamanın 4,96 olduğu gözlenmiştir. Bu ortalama değeri 3.00-4.99 aralığında olduğundan dolayı yöneticilerin, güvenlik ve takip hizmetlerinin orta derecede dış kaynak kullanımı edilebilir görüşünde oldukları gözlenmiştir.

3.8 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde, araştırma problemlerine yönelik hipotez testlerine yer verilmiştir. Hipotezler test edilirken ki-kare istatistiği kullanılmıştır.

3.8.1 Birinci Hipotezin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezi olan “Otel işletmelerinin DKK’dan yararlanma durumları ile bunu işletme için stratejik bir karar niteliğinde görme arasında bir ilişki vardır” şeklindeki alternatif hipotezin testi için ki-kare test istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27 DKK’dan Yararlanma Durumu İle DKK’nın İşletmeler İçin Stratejik Karar Niteliğinde Olması görüşüne İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

		DKK, işletmeler için stratejik bir karar niteliğindedir?		Ki-Kare istatistiği	Sig.
		Evet	Hayır		
DKK’dan Yararlanma Durumu	Evet	159 (%87,4)	23 (%12,6)	7,564	0,006**
	Hayır	31 (%70,5)	13 (%29,5)		

** :0,01 önem düzeyinde anlamlı ilişki var.

Tablo 3.27’den elde edilen bulgulara göre, DKK’dan yaralanan işletmelerdeki yöneticilerin %87,4’ü DKK’yı işletme için stratejik bir karar niteliğinde görürken, %12,6’sı DKK’yı stratejik bir karar olarak görmediğini belirtmiştir. DKK’dan yararlanamayan

işletmelerdeki yöneticilerin %70,5'i DKK'yı işletme için stratejik bir karar niteliğinde görürken, %29,5'i DKK'yı stratejik bir karar olarak görmediğini belirtmiştir. DKK'dan yararlanma durumu ile bunu stratejik bir karar olarak görme arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 7,564 Ki-Kare istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani DKK'dan yararlanan işletmeler yararlanamayanlara göre DKK'yı daha stratejik karar olarak görmektedirler. Bu durumda H_1 alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

3.8.2 İkinci Hipotezin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “Otel işletmelerinin oda sayıları ile DKK'dan yararlanma durumları arasında bir ilişki vardır” şeklindeki alternatif hipotezin testi için ki-kare test istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.28'de verilmiştir.

Tablo 3.28 İşletmedeki Oda Sayısı İle DKK'dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

		DKK'dan Yararlanma Durumu		Ki-Kare istatistiği	Sig.
		Evet	Hayır		
Oda Sayısı	100-150	57 (%89,1)	7 (%10,9)	19,584	0,001**
	151-200	36 (%61,0)	23 (%39,0)		
	201-250	25 (%86,2)	4 (%13,8)		
	251-300	14 (%87,5)	2 (%12,5)		
	301 ve üzeri	50 (%86,2)	8 (%13,8)		

** :0,01 önem düzeyinde anlamlı ilişki var.

Tablo 3.28'den elde edilen bulgulara göre, 100-150 arası oda sayısı olan işletmelerin %89,1'i DKK'dan faydalanırken %10,9'unun DKK'dan faydalanmadığı, 151-200 arası oda sayısı olan işletmelerin %61,0'ının DKK'dan faydalanırken, %39,0'ının faydalanmadığı, 201-250 oda sayısı olan işletmelerin %86,2'sinin DKK'dan faydalanırken %13,8'inin faydalanmadığı, 251-300 oda sayısı olan işletmelerin %87,5'inin DKK'dan faydalanırken %12,5'inin faydalanmadığı, 301 üzeri oda sayısı olan işletmelerin ise %86,2'sinin DKK'dan faydalanırken %13,8'inin faydalanmadığı gözlenmiştir. Otel işletmelerindeki oda sayısı ile DKK'dan faydalanma durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 19,584 Ki-Kare istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani işletmelerdeki oda sayısı ile DKK'dan yararlanmaları arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bu durumda H_2 alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

3.8.3 Üçüncü Hipotezin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “İşletmenin sahiplik türü ile DKK’dan yararlanma durumları arasında bir ilişki vardır” şeklindeki alternatif hipotezin testi için ki-kare test istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.29’da verilmiştir.

Tablo 3.29 İşletmenin Sahiplik Türü İle DKK’dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

		DKK’dan Yararlanma Durumu		Ki-Kare istatistiği	Sig.
		Evet	Hayır		
İşletmenin Sahiplik Türü	Aile işletmesi	148 (%81,8)	33 (%18,2)	18,057	0,001**
	Ulusal bağımsız işletme	15 (%100,0)	-		
	Ulusal zincir işletme	15 (%71,4)	6 (%28,6)		
	Yabancı zincir işletme	-	3 (%100,0)		
	Yönetim sözleşmeli	4 (%66,7)	2 (%33,3)		

** :0,01 önem düzeyinde anlamlı ilişki var.

Tablo 3.29’dan elde edilen bulgulara göre, aile işletmelerin %81,8’i DKK’dan faydalanırken %18,2’sinin DKK’dan faydalanmadığı, ulusal bağımsız işletmelerin %100,0’ının DKK’dan yararlandığı, ulusal zincir işletmelerinin %71,4’ü DKK’dan faydalanırken %28,6’sının faydalanmadığı, yabancı zincir işletmelerinin %100,0’ının DKK’dan faydalanmadığı, yönetim sözleşmeli işletmelerin ise %66,7’sinin DKK’dan faydalanırken %33,3’ünün faydalanmadığı gözlenmiştir. Otel işletmelerinin sahiplik türü ile DKK’dan faydalanma durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 18,057 Ki-Kare istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani işletmelerin sahiplik türü ile DKK’dan yararlanmaları arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bu durumda H_3 alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

3.8.4 Dördüncü Hipotezin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan “İşletmenin faaliyet yılı ile DKK’dan yararlanma durumları arasında bir ilişki vardır” şeklindeki alternatif hipotezin testi için ki-kare test istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.30’da verilmiştir.

Tablo 3.30 İşletmenin Faaliyet Yılı İle DKK'dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

		DKK'dan Yararlanma Durumu		Ki-Kare istatistiği	Sig.
		Evet	Hayır		
İşletmenin Faaliyet Yılı	3 yıl ve daha az	9 (%100,0)	-	38,553	0,000**
	3-5 yıl kadar	22 (%84,6)	4 (%15,4)		
	5-7 yıl kadar	57 (%87,7)	8 (%12,3)		
	7-9 yıl kadar	15 (%42,9)	20 (%57,1)		
	9 yıl ve üstü	79 (%86,8)	12 (%13,2)		

** :0,01 önem düzeyinde anlamlı ilişki var.

Tablo 3.30'dan elde edilen bulgulara göre, 3 yıl ve daha az süredir faaliyet gösteren işletmelerin %100,0'ının DKK'dan faydalandığı, 3-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %84,6'sı DKK'dan yararlanırken %15,4'ünün yararlanmadığı, 5-7 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %87,7'si DKK'dan yararlanırken %12,3'ünün yararlanmadığı, 7-9 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %42,9'u DKK'dan yararlanırken %57,1'inin yararlanmadığı, 9 yıl ve daha fazla süredir faaliyet gösteren işletmelerin %86,8'i DKK'dan faydalanırken %13,2'sinin yararlanmadığı gözlenmiştir. Otel işletmelerinin faaliyet yılı ile DKK'dan faydalanma durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 38,553 Ki-Kare istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani işletmelerin faaliyet yılı ile DKK'dan yararlanmaları arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bu durumda H_4 alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

3.8.5 Beşinci Hipotezin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci hipotezi olan “İşletmenin açık olduğu dönem ile DKK'dan yararlanma durumları arasında bir ilişki vardır” şeklindeki alternatif hipotezin testi için ki-kare test istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.31'de verilmiştir.

Tablo 3.31 İşletmenin Açık Olduğu Dönem İle DKK'dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

		DKK'dan Yararlanma Durumu		Ki-Kare istatistiği	Sig.
		Evet	Hayır		
İşletmenin Açık Olduğu Dönem	Tüm yıl	67 (%75,3)	22 (%24,7)	2,581	0,108
	Sezonluk	115 (%83,9)	22 (%16,1)		

Tablo 3.31’den elde edilen bulgulara göre, tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerin %75,3’ü DKK’dan faydalanırken %24,7’sinin yararlanmadığı, sezonluk faaliyet gösteren işletmelerin %83,9’unun DKK’dan yararlanırken %16,1’inin yararlanmadığı gözlenmiştir. Otel işletmelerinin açık olduğu dönem ile DKK’dan faydalanma durumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 2,581 Ki-Kare istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Yani işletmelerin açık olduğu dönem ile DKK’dan yararlanmaları arasında bir ilişki gözlenmemiştir. Bu durumda H_5 alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

3.8.6 Altıncı Hipotezin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı hipotezi olan “İşletmenin DKK’dan yararlanma durumu ile DKK’nın finansal performans üzerine etkileri arasında bir ilişki vardır” şeklindeki alternatif hipotezin testi için ki-kare test istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.32’de verilmiştir.

Tablo 3.32 İşletmenin DKK’dan Yararlanma Durumu İle DKK’nın Finansal Performans Üzerine Etkisine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	DKK’dan faydalanma durumu	DKK’nın finansal performan üzerine etkisi					Ki-Kare istatistiği	Sig.
		Etkisiz	Az etkili	Fikrim yok	Etkili	Çok etkili		
Animasyon	Evet	3 (%1,6)	15 (%8,2)	12 (%6,6)	97 (%53,3)	55 (%30,2)	7,574	0,108
	Hayır	-	-	-	9 (%100,0)	-		
House-keeping	Evet	22 (%12,1)	36 (%19,8)	8 (%4,4)	87 (%47,8)	29 (%15,9)	6,161	0,187
	Hayır	-	1 (%11,1)	-	8 (%88,9)	-		
Yiyecek-içecek	Evet	20 (%11,1)	48 (%26,4)	5 (%2,7)	77 (%42,3)	32 (%17,6)	23,591	0,000**
	Hayır	-	4 (%44,4)	3 (%33,3)	2 (%22,2)	-		
Güvenlik	Evet	13 (%7,1)	43 (%23,6)	8 (%4,4)	92 (%50,5)	26 (14,3)	16,108	0,003**
	Hayır	1 (%11,1)	-	3 (%33,3)	5 (%55,6)	-		
Satış mekanları	Evet	11 (%6,0)	36 (%19,8)	18 (%9,9)	77 (%42,3)	40 (%22,0)	11,532	0,021*
	Hayır	-	-	-	9 (%100,0)	-		
Eğitim	Evet	8 (%4,4)	15 (%8,2)	15 (%8,2)	79 (%43,4)	65 (%35,7)	11,123	0,025*
	Hayır	-	3 (%33,3)	-	6 (%66,7)	-		

** :0,01 önem düzeyinde anlamlı ilişki var.

* :0,05 önem düzeyinde anlamlı ilişki var.

DKK'dan faydalanan işletmelerin %1,6'sı animasyon faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisi olmadığını belirtirken, %8,2'si az etkili olduğunu, %6,6'sı fikrinin olmadığını, %53,3'ü etkili olduğunu ve %30,2'si çok etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanmayan işletmelerinin %100,0'ı animasyon faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanma durumu ile animasyon faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 7,574 ki-kare istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu durumda H_{6a} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

DKK'dan faydalanan işletmelerin %12,1'i house-keeping faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisi olmadığını belirtirken, %19,8'i az etkili olduğunu, %4,4'ü fikrinin olmadığını, %478'i etkili olduğunu ve %15,9'u çok etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanmayan işletmelerinin %11,1'i house-keeping faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde az etkili olduğunu belirtirken, %88,9'u etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanma durumu ile house-keeping faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 6,161 ki-kare istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu durumda H_{6b} alternatif hipotezi **red** edilmiştir.

DKK'dan faydalanan işletmelerin %11,1'i yiyecek-içecek faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisi olmadığını belirtirken, %26,4'ü az etkili olduğunu, %2,7'si fikrinin olmadığını, %42,3'ü etkili olduğunu ve %17,6'sı çok etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanmayan işletmelerinin %44,4'ü yiyecek-içecek faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde az etkili olduğunu belirtirken, %33,3'ü fikrinin olmadığını ve %22,2'si etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanma durumu ile yiyecek-içecek faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 23,591 ki-kare istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{6c} alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

DKK'dan faydalanan işletmelerin %7,1'i güvenlik faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisi olmadığını belirtirken, %23,6'sı az etkili olduğunu, %4,4'ü fikrinin olmadığını, %50,5'i etkili olduğunu ve %14,3'ü çok etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanmayan işletmelerinin %11,1'i güvenlik faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olmadığını belirtirken, %33,3'ü fikrinin olmadığını ve %55,6'sı etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanma durumu ile güvenlik faaliyetlerinde

DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 16,108 ki-kare istatistik değeri 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{6d} alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

DKK'dan faydalanan işletmelerin %6,0'ı satış mekanları faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisi olmadığını belirtirken, %19,8'i az etkili olduğunu, %9,9'u fikrinin olmadığını, %42,3'ü etkili olduğunu ve %22,0'ı çok etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanmayan işletmelerinin %100,0'ı satış mekanları faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanma durumu ile satış mekanları faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 11,532 ki-kare istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{6e} alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

DKK'dan faydalanan işletmelerin %4,4'ü eğitim faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkisi olmadığını belirtirken, %8,2'si az etkili olduğunu, %8,2'si fikrinin olmadığını, %43,4'ü etkili olduğunu ve %35,7'si çok etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanmayan işletmelerinin %33,3'ü eğitim faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde az etkili olduğunu belirtirken %66,7'si etkili olduğunu belirtmiştir. DKK'dan faydalanma durumu ile eğitim faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerine etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 11,123 ki-kare istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H_{6f} alternatif hipotezi **kabul** edilmiştir.

SONUÇ

Teknolojinin ve küreselleşmenin etkisiyle hizmet sektöründe artan hareketlilik, otel işletmelerinin önemini daha da arttırmış ve otel işletmelerini, pazardan daha fazla pay alabilmek için yeni arayışlara yönelterek rekabet ortamına sokmuştur. Rekabetin arttığı günümüzde, otel işletmelerini rakiplerinden farklı kılacak ve onları ayakta tutabilecek yeni yönetim eğilimleri ortaya çıkmıştır. Bunların başında dış kaynak kullanımı gelmektedir. Bir işletmenin başka bir işletme için mal veya hizmet sağlama uygulaması şeklinde ortaya çıkan dış kaynak kullanımı; maliyetleri düşürmesi, kalite ve verimliliği arttırması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının boyutlarını ve işletmeye olan etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin uygulandığı örneklem sayısı, Antalya ilinin Alanya ilçesindeki dört ve beş yıldızlı olan 64 otelde görev yapan 226 tane yöneticidir. Elde edilen veriler SPSS 16.0 programı ile analiz edilmiştir. Buna göre sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Örneklemin cinsiyet dağılımına göre %35,4'ü bayanlar ve %64,6'sı baylar oluşturmaktadır. Yaş düzeylerine göre inceleyecek olursak, %29,6'sı 30 yaşında ya da daha küçük, %34,5'i 31-35 yaş aralığında, %18,1'i 36-40 yaş aralığında, %11,5'i 41-45 yaş aralığında ve %6,2'si 46 yaşında ya da daha büyüktür. Eğitim düzeylerinde ise %0,4'ü ilkokul mezunu, %4,4'ü ortaokul mezunu, %35,8'i lise ve dengi bir okul mezunu, %23,9'u ön lisans mezunu, %34,5'i lisans mezunu ve %0,9'u yüksek lisans mezunu olarak saptanmıştır. Örneklemin %29,2'sinin eğitim alanının turizm ile ilgili, %70,8'inin eğitim alanı ise turizmle ilgili değildir. Örneklemin %5,8'ini işletme sahibi, %13,3'ünü müdür, %2,2'sini müdür yardımcısı, %10,2'sini muhasebe-fınans müdürü, %43,4'ünü diğer departmanlardaki yöneticiler ile %25,2'si personel oluşturmaktadır.

İşletmelerin %28,3'ünde 100-150 arası oda, %26,1'inde 151-200 arası oda, %12,8'inde 201-250 arası oda, %7,1'inde 251-300 arası oda ve %25,7'sinde 301 yada daha fazla oda bulunmaktadır. İşletmelerin %80,1'i aile işletmesi, %6,6'sı ulusal bağımsız işletme, %9,3'ü ulusal zincir işletmesi, %1,3'ü yabancı zincir işletmesi ve %2,7'si yönetim sözleşmelidir. İşletmelerin % 4,0'ı 3 yıl ya da daha az süredir faaliyet göstermekte, %11,5'i 3-5 yıldır faaliyet göstermekte, %28,8'i 5-7 yıldır faaliyet göstermekte, %15,5'i 7-9 yıldır faaliyet göstermekte ve %40,3'ü 9 yıldır ya da daha fazla süredir faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %39,4'ü tüm yıl faaliyet gösterirken, %60,6'sı ise sezonluk olarak faaliyet göstermektedir.

Yöneticiler DKK'yı işletme için önemli bulmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğunda mevcut olarak dış kaynak kullanımı yapılmaktadır. DKK'dan faydalanmayan işletmeler ise gerekçe olarak çoğunlukla piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesini göstermekte ve bu nedenle DKK'dan faydalanmayı düşünmemektedir. Otel işletmeleri satın alma, personel mutfak, personel seçimi, satış pazarlama ve ana mutfak ile ilgili faaliyetlere önem vermekte ve kendi bünyesinde dış kaynak kullanımı yapmadan bu faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Özellikle otelin ana departmanlarını oluşturmayan faaliyetlerden, başta animasyon olmak üzere, otel içi satış, su sporları ve reklam ile ilgili faaliyetler için dış tedarikçilerden faydalanılmayı tercih etmektedirler. Elde edilen bulgulara göre otel işletmelerin DKK'yı en çok tercih etme nedenleri arasında kaliteyi ve verimliliği artırmak yer almaktadır.

DKK'nın finansal performans üzerine etkisi incelendiğinde, DKK'da animasyon faaliyetlerinin tercih edilme konusunda ilk sırayı aldığı gözlemlenirken, güvenlik faaliyetleri ikinci sırada, housekeeping (Kat hizmetleri) üçüncü sırada, satış mekanları dördüncü sırada, eğitim faaliyetleri beşinci sırada ve yiyecek-içecek faaliyetleri altıncı sırada yer almaktadır.

Otel işletmelerinde ön büro ile yiyecek-içecek departmanlarında ve kat hizmetleri departmanına bağlı olan oda temizliği bölümünde dış kaynak kullanımına gidilemez görüşü daha çok savunulmaktadır. Çünkü ön büro ve yiyecek - içecek departmanları ile oda temizliği bölümleri, otelin ana faaliyet departmanlarını oluşturduğundan, tamamen otel yönetiminin kontrolünde olması gerektiği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, İdari işler ve personel seçimi hizmetlerinde de dış kaynak kullanımına gidilmez görüşü kesinlikle savunulmaktadır. Ancak teknik servis hizmetlerinde, kat hizmetleri departmanına bağlı olan meydan temizliğinde ve çamaşırhane hizmetleri ile otelin ana faaliyetleri dışındaki Animasyon aktivite hizmetleri, eğitim, tutundurma-reklam hizmetleri, satış aktiviteleri, güvenlik ve takip hizmetleri, bilgi sistemi hizmetlerinde de orta derecede dış kaynak kullanımına gidilebilir görüşü hakimdir.

DKK'dan yararlanan işletmeler yararlanamayan işletmelere göre DKK'yı daha stratejik karar olarak görmektedir. İşletmelerdeki oda sayısı, işletmelerin sahiplik türü, işletmelerin faaliyet yılı ile DKK'dan yararlanmaları arasında bir ilişki vardır. İşletmelerin açık olduğu dönem ile DKK'dan yararlanmaları arasında ise bir ilişki yoktur.

Animasyon ve house-keeping faaliyetlerinde DKK'dan faydalanmanın finansal performans üzerine etkisi arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Yiyecek-içecek, güvenlik, satış mekanları

ve eğitim faaliyetlerinde ise DKK'dan faydalanmanın finansal performans üzerine etkisi arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Hizmet sektöründe gittikçe yaygınlaşan dış kaynak kullanımının, son yıllarda otel işletmelerinde bir yönetim stratejisi olarak uygulanması yaygınlaşmıştır. Alanya'daki otel işletmelerinde, dış kaynak kullanımı uygulanan hizmetler, kat hizmetleri, meydan temizliği, çamaşırhane hizmetleri, animasyon ve güvenlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada Alanya'daki otel işletmelerinde, dış kaynak kullanımının durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İşletmeler, DKK 'yı tercih ederken DKK'nın stratejik bir önem taşıdığını ve bu hizmeti satın aldıklarında, işletme adına bir eksiklik olarak düşünmemeleri gerektiğini kavramalıdır. DKK'ya gidilen departmanlarda iş süreç takibinin iyi bir şekilde yapılması, kalite, hizmet, maliyet açısından otele katkılarının dikkate alınması, gerekirse ilk kez kullanımında işletmenin bir çok departmanında uygulanması yerine bir pilot departman seçilmesi ve daha sonra DKK'ya karar verilmesi gerekmektedir. Çünkü DKK, otel işletmeleri açısından fayda sağlayıcı nitelikte olabileceği gibi zararlı da olabilir.

KAYNAKÇA

Aktan C., Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Aktaş B., İthalat El Notu, Pamuk Bank Eğitim Bölümü, 2002.

Aktaş N., “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımının Olumlu ve Olumsuz Etkileri”, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005.

Akıncı B., İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması - Hr Dergisi, No.10, 1997.

Ataman G., İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Balay R., Örgüt ve Çevre İlişkisi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Edit. Cevat Elma ve Kamile Demir, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

Batman O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.

Batman O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

Batman O., Halis M., Zengin B., Demirkol Ş., Sobalı H., Saruışık M., Kaya İ., Narin M., Özkul E., Türkay O., Avcıkurt C., Doğdubay M. ve Altunışık R., Turizm İşletmeleri, Edit. Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin, 1. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004.

Batman O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, 4. Baskı, Değişim Yayınları, Sakarya, 2009.

Budak G. ve Gönül B., İşletme Yönetimi, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.

Corbett M.F., Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How To Do It Right, Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company, Chicago, 2004.

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

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

Çakıcı B., “Modern Yönetim Teknikleri ve Dış Kaynak Kullanımı: Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

Çalık İ., “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009.

Çetinkaya A.Ş., “The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: A Research Undertaken in A Five Star Hotel”, Journal of Transnational Management, Vol. 16, No. 3, (2011), 149 - 156.

Çevik E., “Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006.

Çoban O. ve Tutkun O., “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, Outsourcing Dergisi, Vol. 1, No. 2, (2004), 36 - 40.

Çoğan A., “Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2006.

Çuhadar M., “Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternetin Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001.

Dalay İ., Coşkun R. ve Altunışık R., Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

Dereli B., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Vol. 2, No. 4, (2005), 119 - 127.

Dirlik O., “Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörlerin Antalya İli Yöresinde Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2008.

Ecerkale K. ve Kovancı A., “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Vol. 2, No. 2, (2005), 69 -75.

Edick E. K., “A Comparision Of Job Satisfaction Between Direct Hire And Transferred Employees At An Outsource Suppliers”, Doctoral Thesis, Capella University, 2003.

Embleton P. R. ve Phillip C. W., “ A Practical Guide To Successful Outsourcing”, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No. 3, (1998), 94 - 106.

Emir O. ve Özgür E., “Konaklama Tesisleri Etkinlik Analizi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Vol. 10, No. 1, (2008), 163-175.

Eren E., Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002.

Ertürk M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.

Genç N., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004.

Gençyılmaz G. ve Zaim S., “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Vol. 29, No. 1, (2000), 119-138.

Gilley M. K. ve Rasheed A., “Making More By Doing Less: An Analysis Of Outsourcing And Its Effect On Firm Performance”, Journal Of Management, Vol.26, No.4, (2000), 763 - 790.

Greaver F. M., Strategic Outsourcing A Structured Approach To Outsourcing Decisions And Initiatives, Amacom, New York, 1999.

Güçlütürk G., “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Yiyecek İçecek Departmanlarında Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2010.

Hacıoğlu N., Karaman S. ve Şahin B., Turizm İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma, Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Edit. Fevzi Okumuş ve Umut Avcı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

ITGR (Info-Tech Research Group), How To Optimize Outsourcing Relationships, Info-Tech White Paper, London, 2003.

İçöz O., Turizm İşletmelerinde Pazarlama, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 2001.

İsfendiyoğlu H., “Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2002.

Kakabadse A. ve Kakabadse N., “Trends in Outsourcing Contrasting Usa And Europe”, European Management Journal, Vol.20, No.2, (2002), 189 - 198.

Kakabadse A. ve Kakabadse N., “Outsourcing Current and Future Trends”, Thunderbird International Business Review, Vol.47, No.2, (2005), 183 – 204.

Kanat S., “Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2007.

Karadeniz A., “Türk Konaklama İşletmelerinde Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörlerin Analizi”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008.

Karahan A., “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Vol. 12, No. 21 (Haziran, 2009), 185-199.

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

Kirsten M. ve Rogerson C. M, “Tourism, Business Linkages And Small Enterprise Development in South Africa”, Development Southern Africa, Vol. 19, No. 1, (Mart, 2002), 29-59.

Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.

Korkmaz E., “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, 2006.

Kozak N., Çakıcı C., Kozak M., Azaltun M., Sökmen A., Sarıışık M., Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002.

Kozak N., Otel İşletmeleri, Otel İşletmeciliği, Edit. Nazmi Kozak, Beta Yayınları, Ankara, 2002.

Kurnaz A., “Alternatif Turizm ve Ürün Çeşitliliği Oluşturmada Ekolojik Çiftlikler: Pastoral Vadi Örneği”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol. 2, No. 4, (2010), 39 – 56.

Maviş F., Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 843, Eskişehir, 1994.

Maynard A. B., (2004), “Outsourcing-A Primer”, [Http://www.reliabilityweb.com/art04/outsourcing_101_1.htm](http://www.reliabilityweb.com/art04/outsourcing_101_1.htm), 17.02.2012.

Mersin N., “Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı”, 3D Lojistik Dergisi, No. 4, (Şubat-Mart, 2003).

Mimaroğlu B., “Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

Mucuk İ., Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2006.

Olalı H. ve Meral K., Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.İ., İstanbul, 1993.

Oral S., Otel İşletmeciliği Ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001.

Özbay T., Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, Mega Ajans, İstanbul, 2004.

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

Pelit E., “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel işletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme”, MPM Verimlilik Dergisi, No. 3, (2007), 25 – 40.

Resmi Gazete, Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun, 26.06.2004.

Rodriguez- E. T. F ve. Padron-Robaina V., “The Management Perception Of The Strategic Outsourcing Of Services: An Emprical Examination in The Hotel Sector”, The Service Industries Journal, Vol. 25, No. 5, (2005), 689–708.

Sevim Ş., Akdemir A. ve Vatansever K., “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol. 13, No. 1, (2008), 1 – 27.

Şener B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon, Detay Yayıncılık. Ankara, 2001.

Şener B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon, Ankara, 1997.

Tanyeri M. ve Fırat A., “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 7, No. 3, (2005), 268-279.

Taşkıran E., Tayşir E. A. ve Pazarcık Y., Dış Kaynak Kullanımı, Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Edit. M. Şerif Şimşek ve Said Kınır, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

Tavmergen P., İge P. T. ve Meriç P. Ö., Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

Tekbalkan M., “Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.

Türkoğlu K., “Turizm Sektöründe İstihdam İmkanlarının Göç Üzerindeki Etkileri: Fethiye Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Isparta, 2011.

Türksoy A. ve Türksoy S. S., “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol. 22, No. 1, (2007), 83-104.

Ülgen H.ve Mirze K. S., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Walker J. R., Introduction To Hospitality Management, Pearson- Prentice Hall, New Jersey, 2004.

Yılmaz Ö., “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2006.

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

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

İNTERNET KAYNAKLARI

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

(<http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/konaklama/moduller/TurizmIsletmeleri.pdf>, 11.01.2012).

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

(www.akademi.itu.edu.tr, 11.03.2012).

(<http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm>, 10.05.2012).

EK-1: ARAŞTIRMANIN ANKET FORMU
OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINA (OUTSOURCING)
İLİŞKİN SORU FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının boyutlarını ve işletmeye olan etkilerini belirlemek üzere yapılmaktadır. Çalışma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm işletmeciliği Ana Bilim Dalı kapsamında Yüksek Lisans Tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır ve sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yusuf Emre KARAKAŞ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm
İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

SORULARI YANITLAMADAN ÖNCE MUTLAKA OKUYUNUZ...

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

BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki sorulara, size ve işletmenize en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

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

- ☐ Satın alma
- ☐ Oda temizliği
- ☐ Barlar
- ☐ Teknik Bakım
- ☐ Personel Seçim
- ☐ Eğlence-animasyon
- ☐ Bilgi Sistemleri
- ☐ Genel alanlar temizliği
- ☐ Restoranlar
- ☐ Havuz Bakımı
- ☐ Eğitim faaliyetleri
- ☐ Su sporları
- ☐ Satış-pazarlama
- ☐ Çamaşırhane
- ☐ Ana mutfak
- ☐ Bahçe bakım
- ☐ Personel lojmanları
- ☐ Güvenlik
- ☐ Otel içi satış mekanları

- ☐ Personel mutfağı
- ☐ Reklam
- ☐ Diğerleri(belirtiniz).....

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

☐ Evet ☐ Hayır

3. Otel işletmenizde herhangi bir faaliyet için dış tedarikçilerden (dış kaynaktan) yararlanıyor musunuz?

☐ Evet(**Cevabınız evet ise 7. Soruya geçiniz**) ☐ Hayır

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

☐ Evet (**bıraktıysanız nedeniniz.....**) ☐ Hayır

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

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

6. Gelecekte dış tedarikçilerden yararlanmayı düşünür müsünüz?

☐ Evet ☐ Hayır (**Cevabını Hayır ise, Lütfen ikinci bölümdeki sorulara geçiniz!**)

7-8-9-10. soruları cevaplamayınız!

7. İşletmeniz aşağıdaki faaliyetlerden hangileri için dış tedarikçilerden yararlanmaktadır?

- ☐ Satın alma
- ☐ Oda temizliği
- ☐ Barlar
- ☐ Teknik Bakım
- ☐ Personel Seçim
- ☐ Eğlence-animasyon
- ☐ Bilgi Sistemleri
- ☐ Genel alanlar temizliği
- ☐ Restoranlar
- ☐ Havuz Bakımı
- ☐ Eğitim faaliyetleri
- ☐ Su sporları
- ☐ Satış-pazarlama
- ☐ Çamaşırhane

- ☐ Ana mutfak
- ☐ Bahçe bakım
- ☐ Personel lojmanları
- ☐ Güvenlik
- ☐ Otel içi satış mekanları
- ☐ Personel mutfak
- ☐ Reklam
- ☐ Diğerleri(belirtiniz).....

8. Aşağıdakilerden hangileri faaliyetlerinizi dış tedarikçilere vermedeki amacınızı yansıtmaktadır?

- ☐ İşletmemizin söz konusu faaliyetler konusunda eksik olması
- ☐ Faaliyet esnekliği sağlama
- ☐ Sabit maliyetleri değişken hale getirme
- ☐ Kaliteyi artırma
- ☐ Verimliliği artırma
- ☐ İşletmeye değer kazandırma
- ☐ Rekabet gücünü geliştirme
- ☐ Ana faaliyet konularına(oda ve yiyecek içecek satışlarına odaklanma)
- ☐ Maliyet tasarrufu sağlama
- ☐ Bilgi ve becerileri artırma
- ☐ Teknolojiyi izleme
- ☐ Riskleri paylaşma
- ☐ Kaynakları verimli kullanma
- ☐ Diğer(belirtiniz).....

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

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

10. Lütfen dış kaynaklama yaptığınız faaliyetleri ve işletmenin finansal performansına olan etkilerini ölçek üzerinde(X)ile işaretleyiniz?

Dış kaynaklanan faaliyet alanı	Finansal performans üzerine etkisi				
	Çok etkili	Etkili	Fikrim yok	Az etkili	Etkisiz

2. BÖLÜM

1. Kesinlikle outsource edilemez, 7 tamamen outsource edilebilir anlamındadır; <u>her bir hizmetin sağlanması için outsource(dış kaynak kullanımına) gidilebilir ve ideal bir hizmet sağlayıcı mevcuttur</u> konusundaki görüşünüzü 1 ile 7 arasında bir değeri işaretleyerek ifade ediniz.								
Departman	Otel Hizmeti	1.Edilemez – 7. Edilebilir						
Önbüro	Resepsiyon	1	2	3	4	5	6	7
	Rezervasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Meydan Temizliği	1	2	3	4	5	6	7
	Çamaşırhane	1	2	3	4	5	6	7
Yiyecek ve içecek	Satın Alma ve Depolama	1	2	3	4	5	6	7
	Restoranlar	1	2	3	4	5	6	7
	Barlar	1	2	3	4	5	6	7
	Mutfak Operasyonları	1	2	3	4	5	6	7
Bakım	Teknik Servis	1	2	3	4	5	6	7
	Yüzme Havuzu Bakımı	1	2	3	4	5	6	7
	Bahçe ve Peyzaj	1	2	3	4	5	6	7
Yönetim	İdari işler	1	2	3	4	5	6	7
	Eğitim	1	2	3	4	5	6	7
	Personel Seçimi	1	2	3	4	5	6	7
	Satış Aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
	Promosyon ve Reklam	1	2	3	4	5	6	7
	Bilgi Sistemleri	1	2	3	4	5	6	7
Animasyon	Animasyon aktiviteleri	1	2	3	4	5	6	7
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Takip	1	2	3	4	5	6	7

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki sorulara size ve otelinize en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

Cinsiyet : ☐ Bay ☐ Bayan

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

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

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

İşletmedeki göreviniz : ☐ İşletme Sahibi ☐ G. Müdür ☐ G.Müdür Yrd. ☐ Muhasebe-Finans Müdürü ☐ Diğer Departman Yöneticisi .(Ltf. Belirtiniz) ☐ Personel (lft. Belirtiniz.....)

Otelinizin oda sayısı : ☐ 100-150 ☐ 151-200 ☐ 201-250 ☐ 251-300 ☐ 301 ve üzeri

Otelinizin sahiplik türü : ☐ Aile işletmesi ☐ Ulusal bağımsız işletme ☐ Yabancı bağımsız işletme

☐ Ulusal zincir işletme ☐ Yabancı zincir işletme ☐ Yönetim sözleşmeli ☐ Franchising anlaşmalı

Oteliniz kaç yıldır hizmet vermektedir : ☐ 3 ve daha az ☐ 3-5 yıl ☐ 5-7 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 9 ve üstü
☐ 7-9 yıl ☐ 9 ve üstü

Otelinizin açık olduğu dönem : ☐ Tüm yıl ☐ Sezonluk

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

Araştırma sonuçları hakkında bilgi edinmek istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.



Anketle ilgili sorularınız için ya da yanıtladığınız anketi göndermek için karakas84 @mynet.com'a e-posta gönderebilir ya da 0536 7269851'e telefon edebilirsiniz.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Yusuf Emre KARAKAŞ

Doğum Tarihi ve Yeri : 02 / 05 / 1984 - MALATYA

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Malatya Anadolu Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi –1998/2002

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcili Y.O

Konaklama İşletmeciliği – 2002 /2006

Yükseklisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelciliği Ana Bilimdalı – 2010 - 2012

Tez Konusu : Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Alanya’da

Faaliyette Olan Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma

Yabancı Dil / Diller : İngilizce / Almanca

İş Deneyimi

Anemon Otel – Malatya (Ön Büro) – 2009 /2010

Vuni Palace Hotel – Kıbrıs / Girne (Ön Büro) – 2006 /2008

E-Mail Adres : Karakas84@mynet.com