

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

### AN ASSESSMENT OF OUTSOURCING IMPLEMENTATIONS IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS

Yrd.Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN, Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi,  
Turizm İşletmeciliği Bölümü, acevirgen@akdeniz.edu.tr

#### ÖZET

Günümüzün sert rekabet koşulları birçok işletmeyi operasyonel maliyetlerini azaltmaya zorlamaktadır. Bu yüzden, işletmeler, organizasyonlarının yönetiminde yeni yollar aramak durumunda kalmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı, gelecekte onların rekabetçi pozisyonlarını sürdürmeleri açısından bir stratejik yönetim tekniği olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımı işletmelere, operasyonel maliyetleri azaltma, ürün kalitesini geliştirme, temel yeteneklere odaklanma ve işletmenin başarısızlık riskini en düşük düzeye indirme olanağı sağlar. Bugün için dış kaynak kullanımının avantajları, finansal açıdan sağlayacağı faydaların ötesine geçmiştir. Maliyetlerin azaltılması, dış kaynak kullanımında göz önünde bulundurulacak tek unsur değildir. Bu nedenle, dış kaynak kullanımı kararı taktiksel olmaktan çok stratejik bir karar olmalıdır. Günümüzde dış kaynak kullanımı hemen her sektör için popüler bir teknik olmuştur. Dış kaynak kullanımı eğilimi, özellikle hizmet sektöründe giderek artmaktadır. Turizm sektörü içinde yer alan konaklama işletmeleri de bu eğilimden etkilenmişlerdir. Bu çalışmanın amacı, stratejik dış kaynak kullanımı yaklaşımı çerçevesinde, konaklama işletmelerindeki dış kaynak kullanımı uygulamalarını irdelemektir. Ayrıca, daha önce konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen ampirik çalışmalar ışığında, dış kaynak kullanımında temel riskler ve dış kaynak kullanımı eğilimi gibi kritik konular da tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dış Kaynak Kullanımı, Konaklama İşletmeleri, Taktiksel ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı, Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

## ABSTRACT

Today's fierce competitive conditions have forced many companies to reduce operational costs. Therefore, companies have to look for new ways of managing organisations. Outsourcing is regarded as a strategic management technique to maintain their competitive position in the future. The use of outsourcing enables companies to reduce operational costs, improve product quality, focus on core competencies and minimize the risk of business failure. Today, the advantages of outsourcing go beyond the financial aspects. Cost reductions are not the only consideration of outsourcing. Therefore, the outsourcing decision must be more strategic than tactical. Nowadays, outsourcing implementation became a popular technique for almost every industry. The propensity of outsourcing has increased gradually especially in the service industry. Accommodation establishments within the tourism industry are also being affected from this trend. The purpose of this study is to investigate the outsourcing implementations in accommodation establishments within the context of strategic outsourcing approach. Furthermore, the critical issues such as main risks of outsourcing and propensity to outsource have also been discussed in the light of previous empirical studies related outsourcing implementations in accommodation establishments.

**Key Words:** Outsourcing, Accommodation Establishments, Tactical and Strategic Outsourcing, Outsourcing Implementations

## 1. GİRİŞ

Dış kaynak kullanımı (DKK), içinde bulunduğumuz rekabet çağında, hemen her sektörde faaliyet gösteren birçok işletme tarafından tercih edilen modern bir yönetim tekniğidir. DKK, işletmelerin en iyi yaptığı işe odaklanması, bunun dışında kalan faaliyetlerini işletme dışından tedarik etmesi anlamına gelmektedir. DKK'nın temel tercih nedeni, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlaması ve onların bu rekabetçi pozisyonlarını gelecekte sürdürmelerine olanak tanımasıdır. Rekabet üstünlüğünde ilk akla gelen maliyetlerin azaltılması olmakla birlikte, DKK, işletmelere sahip olduğu temel yeteneklere odaklanma, riskleri azaltma, hizmet kalitesini yükseltme, mal ve hizmet üretiminde farklılaşma yaratma, esnekliği artırma gibi çok çeşitli avantajlar da sunmaktadır. Bu yönüyle DKK, sadece maliyetleri azaltmaya odaklı olmayıp, işletmelere uzun dönemde fayda sağlayabilecek bir stratejik yönetim aracıdır. Bununla birlikte, DKK kararı doğru verilmediği ve etkin bir şekilde yönetilemediği durumlarda bu uygulama başarısızlıkla da sonuçlanabilir. Günümüzde özellikle hizmet sektöründe giderek yaygınlaşan DKK tekniğinin, konaklama işletmeleri tarafından da uygulandığı görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin en temel fonksiyonu müşterilerinin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak iken, günümüzde özellikle büyük ölçekli oteller çok çeşitli

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

hizmetleri müşterilerine sunan işletmeler durumuna gelmişlerdir. Müşteri memnuniyeti açısından, değişik uzmanlıklar gerektiren çok sayıdaki hizmeti bu işletmelerin tek başına en verimli şekilde (en düşük maliyetlerle ve yüksek kalitede) sunmaları çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmeleri yöneticileri, temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri kendilerinden daha düşük maliyetlerle, hızlı ve yüksek kalitede verebilecek başka işletmelerin arayışı içine girmişler ve DKK'nı işletmelerine rekabet avantajı yaratması bakımından stratejik bir alternatif olarak görmeye başlamışlardır.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde DKK uygulamaları ile ilgili olarak aşağıdaki sorulara cevaplar aranacak olup, konu bu alanda gerçekleştirilen ampirik çalışmalar ışığında değerlendirilecektir.

1. Konaklama işletmelerinde DKK bir stratejik yönetim aracı olarak kullanılmakta mıdır?
2. Konaklama işletmelerinde hangi alanlarda DKK uygulamaları yoğunluk kazanmaktadır?
3. İşletmelerin DKK uygulamalarını tercih nedenleri nelerdir?
4. İşletmeler DKK uygulamalarına yönelik ne tür endişeler taşımaktadır?
5. DKK uygulamalarına yönelik eğilimler nelerdir?

## 2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI

1980-1990 yılları arasında dünyada yaşanan ekonomik krizler küçülme amaçlı DKK'nı ön plana çıkarmıştır. Rekabetçi pazarın yarattığı baskılar DKK'nı, merkezi beceriler etrafında yoğunlaşarak, kalıcı başarılar elde etmeye yönelik stratejik öneme sahip yönetim uygulamasına dönüştürmüştür (Akyıldız, 2004:2). DKK'nın günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi olmasının temelinde, 1990'lı yılların başında Amerikan ekonomisinde başlayan ve diğer ülkelere de yayılan ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi iş çevresi ortamı yatmaktadır (Özdoğan, 2006:9). 2000'li yıllarda ise DKK, yenilikçiliğin, rekabet avantajı sağlamanın ve küresel stratejilerin önemli bir unsuru haline gelmiştir (Hacıoğlu vd.,2008:178).

DKK, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak, maliyetleri düşürmek, verimliliği ve etkinliği artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni ilişkiler kurarak ve geliştirerek faaliyette bulunmak ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmek olarak tanımlanabilir (Genç, 2005:216).

Diğer bir tanımda DKK; "İşletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, organizasyon dışında bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden gerekli kalite standartlarına uygun olarak sağlamanın olanak veren bir yönetim stratejisi olarak ifade edilmektedir" (Aksu ve Ehtiyar, 2007:269).

İşletmelerin giderek, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden alma eğilimi, DKK uygulamasını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2005:389). DKK ile ilgili yapılan çok sayıdaki tanım incelendiğinde, DKK ve temel yetenek kavramları arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle, DKK kavramının açıklanmasında işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler konusu önem kazanmaktadır.

Temel yetenek, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 2005:387). Temel yetenekler DKK uygulamalarında hangi faaliyetlerin işletme dışından karşılanacağı kararını verirken en önemli stratejik noktayı oluşturmaktadır. İşletme içinde hangi faaliyet konularının temel, hangilerinin temel olmayan faaliyetler olduğunu belirlemek oldukça önemli ve zor bir karardır (Aksu ve Ehtiyar, 2007:275). Bu yönüyle DKK, işletmeler için stratejik öneme sahip bir karar niteliğindedir. DKK, uygun olarak yönetildiği takdirde, işletmenin yönetim yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olan ve onun rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunan çağdaş bir yönetim tekniğidir (Ülgen ve Mirze, 2004:396)

### 3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DKK UYGULAMALARI

DKK'nın yaygınlaşma nedenlerinden biri kendi kendine her şeye yetebilecek bir işletmenin olamayacağı olgusunun kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır. DKK'nın yaygınlaşmasını sağlayan gelişme bilişim teknolojilerindeki uygulamalardır (Kesgin, 2005:31). DKK uygulamalarının temelleri II. Dünya Savaşı yıllarına kadar uzanmaktadır. Fakat, kavram ilk kez 1980'li yıllarda literatüre girmiştir. Özellikle 1980'li yılların sonlarında büyük ölçekli işletmelerin bilgi sistemlerini tedarikçilere devretmeleri sonucunda kavram iyiden iyiye tartışılır olmuştur (Hacıoğlu vd., 2008:177).

Türkiye'de DKK uygulamaları giderek yaygınlaşmaya devam etmektedir. 2002 yılında çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerle gerçekleştirilen bir araştırmada, en fazla; yemek, ulaşım, lojistik ve depolama, temizlik ve güvenlik hizmetleri için DKK'nın tercih edildiği belirlenmiştir (Şahin, 2005:114).

Otel işletmelerinde ise, DKK uygulamalarına 1980'li yılların ortasında Fransa'da otel bünyesindeki tamamlayıcı hizmetlerin, konusunda uzmanlaşmış şirketlere devredilmesiyle başlanmıştır. Türkiye genelindeki ilk uygulama ise 1997 yılında Seferihisar'da kurulu bulunan Atlantis Tatil Köyünde konaklama hizmetlerinin işletme dışından yürütülmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Türksoy ve Türksoy, 2007:85).

Konaklama işletmelerinde DKK alanlarına yönelik bilimsel çalışmaların 2000'li yıllardan sonra ağırlık kazandığı görülmektedir (Tablo1). Bu çalışmalar incelendiğinde, genel olarak konaklama işletmelerinin temel yetenekleri dışında

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)  
UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

kalan hizmetler için DKK'na yöneldiği görülmektedir. Üst üste gelen küresel ve yerel ekonomik krizler konaklama işletmelerini personel azaltmaya, bununla birlikte işletmenin kendi bünyesinde ürettiği birçok hizmet ve işlevi dışarıdan almaya zorlamaktadır. Bu hizmet ve işlevler; çamaşırhane, temizlik, güvenlik, teknik servis, muhasebe, insan kaynakları, eğitim, yiyecek-içecek, satış-pazarlama ve halkla ilişkiler, bilgi sistemleri, animasyon, sağlık merkezi (spa), ilaçlama, personel taşıma, havuz ve bahçe bakımı olarak sıralanabilir (Emeksiz, 2003:98; Türksoy ve Türksoy, 2007:96; Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2004:297).

**Tablo 1:** Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Alanlarına İlişkin Yapılan Çalışmalar

Yazarlar	Tesis Türü	Çalışmanın Yeri
Kesgin, (2005)	4 ve 5 Yıldızlı Oteller	Merkez/Antalya
Şahin, (2005)	5 Yıldızlı Oteller ve I. Sınıf Tatil Köyleri	Belek/Antalya
Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, (2005a)	1-5 Yıldızlı Oteller	Kanarya Adaları/İspanya
Özdoğan, (2006)	1-5 Yıldızlı Oteller	Bodrum, Marmaris, Fethiye, Datça, Ula, Merkez / Muğla
Türksoy ve Türksoy, (2007)	2-5 Yıldızlı Oteller ve Özel Belgeli Tesis	Çeşme/İzmir
Su, He ve Wan, (2007)	Uluslararası Turistik Oteller	Tayvan
Espino-Rodriguez, Lai ve Baum (2008)	3-5 Yıldızlı Oteller	İskoçya
Kılıç, (2008)	4 ve 5 Yıldızlı Oteller	İstanbul

**Kaynak:** Tablo yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 3.1. TAKTİKSEL VE STRATEJİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dış kaynak kullanımı, gelişmeye başladığı ilk yıllarda herhangi bir mal veya hizmeti içeride üretme yerine, dışarıdan satın alma ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayacak biçimde tanımlanmıştır. Ancak zaman içinde işletmeler, pazarda daha rekabetçi olmak için kendi en iyi yaptıkları işe odaklanıp, diğer konularda ise pazarda o işi iyi yapan diğer işletmelerin kaynaklarından yararlanmaya yönelmişlerdir. Böylelikle, dış kaynak kullanımı operasyonel veya taktiksel düzeyde basit bir satın alma kararı ve işleminden uzaklaşıp, stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmaya başlamıştır (Kesgin, 2005:24).

Taktiksel DKK, daha çok sezgilere dayalı olarak ve maliyet odaklı kararları içerdiği ve diğer fayda ve riskleri göz önünde bulundurmadığı için oldukça basit bir dış kaynak kullanımı türüdür. Stratejik DKK ise, taktiksel dış kaynak kullanımına göre sadece maliyet odaklı olmayıp, işletmenin hizmet kalitesinin artırılması ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynaklara ve yeteneklere kolayca ulaşılması gibi avantajları da dikkate alan bir dış kaynak

kullanımı türü olarak tanımlanabilir (Espino-Rodriguez ve Padron- Robaina, 2004: 289,290).

Bir başka tanımda Stratejik DKK, “yönetimi daha önce iç kaynaklarca sağlanan bir işlemin personel transferini de kapsayacak şekilde uzun dönemli bir sözleşme ile işletme dışındaki bir tedarikçiden sağlamaya yönelik değişimdir” (Quelin ve Duhamel, 2003:648) şeklinde ifade edilmiştir.

Stratejik açıdan değerlendirildiğinde; işletmenin kendi işine odaklanabilmesi, gelişen teknolojilerden zamanında yararlanabilmesi, kaynaklarını gerekli gördüğü başka alanlara aktarabilmesi, riskleri paylaşması DKK'nın avantajları olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin,2005:32). İşletmenin herhangi bir faaliyetinin işletme içerisinde gerçekleştirilmeyip, dışarıdan tedarik edilmesi işletmeler için kritik bir karar niteliğindedir ve işletmenin çevresel şartları da göz önüne alınarak, planlı bir şekilde gelecekteki değişimler tahminlenerek yapılmalıdır. Bu nedenle sahip olduğu karar sürecinin ve işletmenin yapısında meydana getireceği değişikliğin DKK'nı stratejik yönetimin bir parçası haline getirdiği söylenebilir (Özdoğan,2006: 5).

Konaklama işletmeleri açısından DKK uygulamalarında bazı işletmelerin kısa dönemli taktiksel dış kaynak kullanımı anlayışını benimsediği, bazı işletmelerin ise hizmet kalitesinin ve esnekliğin artırılması, temel yeteneklere odaklanma, riskin azaltılması gibi uzun dönemli stratejik faydalara odaklandığı görülmektedir. Antalya, İstanbul, Muğla ve Tayvan'da gerçekleştirilen çalışmalarda konaklama işletmelerini DKK'na yönelten temel motivasyonlar incelendiğinde; maliyetleri azaltmaya odaklı taktiksel bir yönetim anlayışının hakim olduğu görülmektedir. Çeşme, Kanarya Adaları/İspanya ve Şangay/Çin deki çalışmalarda ise, DKK'nın taktiksel olmaktan çok stratejik bir yönetim faaliyeti olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu konuda her ne kadar genelleme yapmak mümkün olmasa da, ampirik çalışmaların ışığında Türkiye'de DKK'nın maliyet azaltmaya yönelik taktiksel bir yönetim anlayışı olarak ön plana çıktığı ifade edilebilir.

### 3.2. DKK' NIN UYGULAMA ALANLARI

DKK faaliyetleri için ilk adım otel işletmesindeki faaliyetlerin temel ve tamamlayıcı faaliyet olarak ayrılması gerekliliğidir. Otel işletmelerinin tanımı göz önüne alındığında, 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 tamamlayıcı faaliyet olarak görülebilmektedir. Bu farklılıklar faaliyet bölümleri içerisinde yer alan alt faaliyetler için de geçerlidir (Özdoğan, 2006:54). Stratejik önemleri bakımından, DKK'nda temel faaliyet alanlarını; resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve kabul, mutfak, restoran, barlar, satış faaliyetleri ve otel yönetimi oluştururken; genel bakım, animasyon, personel eğitimi, personel seçimi, bilgi sistemleri, promosyon ve reklam faaliyetleri tamamlayıcı nitelikte faaliyetler olarak

görülmektedir. Bunlar dışında kalan; genel alanlar temizliği, oda temizliği, çamaşırhane, havuz bakımı, bahçe düzenlemesi ve güvenlik hizmetleri ise temel olmayan faaliyetler içinde yer almaktadır (Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2005b:715).

Çamaşırhane hizmetleri, son yıllarda konaklama endüstrisi içinde en çok DKK uygulamalarına konu olan faaliyet alanlarından biri olarak görülmektedir (Özdoğan,2006:126; Kesgin,2005:59; Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2004:297). Konaklama hizmeti ile birlikte verilen yiyecek hizmetleri ise, otel işletmesinin temel ürünü konaklama ile özdeşleşmiştir ve misafir memnuniyetini etkileyen önemli bir imaj unsuru olarak görülmektedir. Bu görüş açısı ile otel işletmesinin öz yeteneği kapsamına giren yiyecek hizmetlerinin dışarıdan bir firmaya verilmemesi gerektiği ifade edilmektedir (Özdoğan,2006:65).

Günümüzde temel yetenekler dışında kalan tamamlayıcı faaliyet alanlarında DKK yaklaşımı tercih edilirken, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere bazı gelişmiş ülkelerde bulunan tesislerde, sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinde de yaygın biçimde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bu işletmelerde gerçek rekabet konusunun, konum ve fiyata bağlı olarak konaklama hizmetlerinin kendisi olduğu kabul edilmekte, sunulan yiyecek ve içecek hizmetleri işletme dışından firmalar tarafından hazırlanıp sunulmaktadır (Türksoy ve Türksoy, 2007:85).

Bazı durumlarda otelin temel yetenekleri içinde yer almadığı halde bazı hizmetler için DKK uygulamalarının düşük olduğu da görülebilmektedir. İskoçya'daki 3- 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilen araştırmada oda ve genel alanlar temizliğinin temel yetenekler içinde yer almamasına rağmen bu alanda DKK isteğinin düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar bunun nedenini, rutin ve standart hizmetler olarak temizlik hizmetlerinin, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesi ile yakından ilişkili olmasına bağlamışlardır (Espino-Rodriguez vd.,2008:125). Ayrıca, doğrudan müşteri ile personelin karşı karşıya gelmesi ve müşteri mahremiyeti gibi nedenlerle oda temizliği hizmetlerinin otel dışındaki işletmelere verilmesine genel olarak sıcak bakılmamaktadır.

### **3.3. DKK' NİN TERCİH NEDENLERİ**

DKK' na yönelmenin temel motivasyonunu işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak istemesi oluşturmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünün artırılmasında üzerinde en çok durulan konunun ise, maliyet avantajı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin DKK' na yönelme nedenlerini sadece maliyet avantajları ile sınırlı tutmak yanlış olur. DKK, maliyet avantajından başka; temel yeteneğin gelişimi, esnekliğin artırılması, risk azalımı, kalite artırımı, kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, sabit sermaye masraflarının azaltılması, hız kazanımı, küçülme, teknoloji gelişimi gibi avantajlar sağlamaktadır (Genç, 2005:217).

Günümüzde, DKK'nın en önemli nedeni olarak maliyet disiplinin sağlanması gösterilmekle birlikte, gelecekte DKK nedenleri içinde temel yeteneklerin ve diğer işletmelere göre mal ve hizmet üretiminde farklılaşma yaratma eğiliminin ön plana çıkacağı vurgulanmaktadır (Kakabadse ve Kakabadse,2005:186). Bu konuda, İngiltere, Amerika ve kıta Avrupasındaki bankacılık, sigortacılık, lojistik, bilgi teknolojileri, telekominikasyon, eczacılık ve kimya sanayi gibi çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılan bir araştırmada; "en iyi uygulamalara ulaşma amacı", "maliyetleri kontrol altına tutma", "hizmet kalitesini geliştirme" ve "temel yeteneklere odaklanma"nın DKK nedenleri arasında ilk sıralarda yer aldığı belirtilmektedir. Gelecekte ise yeni teknolojilere ulaşma ve yeni ürünler geliştirme kapasitelerini artırmak suretiyle, en iyi uygulamalara sahip olma eğiliminin DKK'nda tercih nedeni olarak ilk sırada yer alacağı; bununla birlikte, maliyet disiplini, hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve temel yeteneklere odaklanmanın önemini sürdüreceği ifade edilmektedir (Kakabadse ve Kakabadse,2005:193).

Türkiye'de 2002 yılında çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerdeki 151 sorumlu kişiyle gerçekleştirilen bir araştırmada ise; işletmelerin yarısından fazlasının DKK'ndaki temel nedeninin "operasyonel maliyetleri azaltmak ya da kontrol altına almak" olduğu, bunu, "işletmenin ana yeterlilik alanlarına odaklanmak" ve "iç kaynakların yetersizliği" şeklindeki diğer nedenlerin takip ettiği belirlenmiştir (Kesgin, 2005:34).

Konaklama işletmelerindeki DKK uygulamaları incelendiğinde; Antalya, İstanbul, Muğla ve Tayvan' da gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; DKK'nın temel nedeninin maliyetlerin azaltılması olduğu görülmektedir. Diğer çalışmalarda ise DKK'nın tercih nedenlerinin sırasıyla; Çeşme'deki çalışmada; "ana faaliyete odaklanma ve kaliteyi artırma", "maliyeti azaltma", İspanya'da; "kaynakların ve yeteneklerin tamamlanması", "hizmetlerdeki memnuniyet", "esneklik", "temel yeteneklere odaklanma" ve "maliyetlerin azaltılması" ve Şangay'da; "başarısızlık riskini azaltma", "otelin kaynaklarını daha etkin kullanma", "daha fazla gelir elde etme" ve "maliyetleri azaltma" şeklinde olduğu ifade edilmektedir.

### 3.4. DKK UYGULAMALARINA YÖNELİK ENDİŞELER

DKK kararının verilmesi çeşitli riskleri de içinde barındırmaktadır. Konaklama işletmelerinde DKK uygulamaları yaygınlaşmakla birlikte, eğer hatalı kararlar alınırsa, işletme için stratejik öneme sahip bu uygulama başarısızlıkla da sonuçlanabilir. Genel olarak DKK konusunda ortaya çıkabilecek riskler şunlardır (Kurt, 2003:56'dan akt.; Kılıç,2008:30):

1. Gizli Bilgilerin Rakip İşletmelerin Eline Geçme Riski,
2. Kalitenin Düşmesi Kaygısı,
3. Esnekliğin Kaybedilmesi,
4. Yanlış veya Yetersiz Bir Dış Kaynak Satıcısı Seçimi,
5. Kontrolün Yitirilmesi,
6. İşletmelerin Yeteneklerini Yitirmesi,



7. Personel Üzerindeki Kontrolün Yitirilmesi veya Zayıflaması,
8. Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma,
9. Çabuk Karar Vermenin Doğuracağı Sakıncalar,
10. Çalışanlar Arasında Oluşabilecek Sakıncalar ve
11. İşletmenin Mali ve Yönetimsel Konularda Olumsuz Etkilenebilmesidir.

Belirtilen riskler nedeniyle DKK kararı dikkatli bir şekilde değerlendirilmeli, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek ve farklılık yaratabilecekleri temel yetenekleri dışındaki hizmetler için bu uygulamaya gidilmelidir. Birçok otel işletmesi güvenlik, çamaşırhane, bakım-onarım gibi tamamlayıcı hizmetlerde DKK konusunda başarılı deneyimlere sahipken, otel ürününü oluşturan temel hizmetlerin bir ortak ile birlikte sunulması bir karmaşıklık ve potansiyel olarak otelin imajı ve markasına karşı bir tehdit oluşturabilir (Hemmington ve King, 2000:256).

Rekabet avantajı yaratmanın yollarından biri de farklılaşmadır. DKK'nda aynı hizmet sağlayıcı işletmelerden yararlanma otel işletmelerinin birbirinden farklılığını kaybetmeyecek şekilde uygulanmalıdır (Kesgin, 2005:83). Eğer bir endüstri dalındaki çoğu işletme aynı firmalarla benzer DKK'nı tercih ederse, bu işletmeler uzun dönemde stratejik avantajlarını sürdürmeyeceklerdir. DKK'nın stratejik bir seçenek olarak dikkate alınması için, o endüstri içinde farklı özelliklere sahip tedarikçilerle çalışılmalıdır (Quelin ve Duhamel, 2003:648).

Dış kaynak kullanma eğiliminin firmalarda gittikçe yükselmesi nedeniyle, dış kaynak hizmeti sunan firmaların sayıları da hızla artmaktadır. Bu hızlı gelişme, hizmet standardı kavramından uzaklaşmalara yol açabilmektedir. Tedarikçi firmaların nicelik açısından hızla yükselişi, nitelik bakımından da aynı gelişmeyi sağlayamamıştır (Kurt, 2003:55'den akt.; Kılıç, 2008:30). Bu durum konaklama işletmeleri için de geçerlidir. DKK kararının verilmesinde, alanında uzman tedarikçilerin varlığı ve bunlar arasında işletmeye en uygun tedarikçinin seçimi önem kazanmaktadır. Nitelik bakımından doğru bir tedarikçinin seçilmemesi durumunda, DKK'dan beklenen faydaların aksine, hizmet kalitesinin düşmesi, müşteri memnuniyetinin azalması ve dolayısıyla işletmenin imajının olumsuz etkilenmesi gibi durumlarla karşılaşılabilir. Diğer önemli bir konu, seçilen tedarikçilerin işletmenin örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek nitelikte olmasıdır. İşletme dışından gelecek personelin, konaklama tesisindeki personel ve yöneticilerle çatışmaması ve uyum içinde müşterilere yüksek kalitede bir hizmeti verebilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde DKK uygulamalarına yönelik temel endişelerin ortaya konması bakımından, Türkiye'deki en önemli turizm destinasyonlarında gerçekleştirilen ampirik çalışmaların bazı önemli sonuçları şunlardır:

- Kesgin (2005:81,82), Antalya merkezindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yaptığı araştırmasında, otel yöneticilerinin DKK'na karşı olumsuz algılara sahip olduğunu belirlemiştir. Yöneticiler özellikle dış kaynaklardan sağlanan hizmetlerin, işletmenin kalitesini artırdığı ya da artıracığı

yönündeki yaklaşıma katılmamaktadırlar. “DKK ile hizmetlerin geliştirilmesi ve daha kaliteli hizmetler sunulması” yargısı da işletmeler tarafından olumsuz yönde değerlendirilmiştir. Bu sonuç, bölgesel düzeyde bu hizmetlerin yeterli kalitede sağlanamadığı ve/veya DKK'nın tam olarak bilinerek, doğru bir şekilde uygulanmadığını göstermektedir.

- Şahin (2005:136) Antalya/ Belek'te ki 5 yıldızlı oteller ve I. sınıf tatil köylerinde gerçekleştirdiği çalışmada: otel yöneticilerinin, DKK talebini karşılayacak yeterli sayıda tedarikçinin olmadığını düşündüklerini ve bu yolla alınan hizmetlerin işletmelerin hizmet kalitesini artıracacağı ifadesine genel olarak katılmadıklarını belirtmiştir.
- Kılıç (2008:73) ise, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirdiği çalışmada; “dış kaynaklardan sağlanan hizmetlerin işletmelerin kalitesini artırdığı” yaklaşımına yöneticilerin katılmadıklarını, aksine, yöneticilerin DKK ile mevcut hizmet kalitesinin de altına inileceğine dair endişe duyduklarını tespit etmiştir. Otel yöneticileri ayrıca, kalitenin düşmesi yanında, gizli bilgilerin rakip firmaların eline geçmesi ve çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek problemlerden endişelendiklerini belirtmişlerdir.

Bu bulgular ışığında, özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinin uygun nitelikte tedarikçiler bulmakta zorlandıkları ve DKK gibi stratejik bir kararın verilmesinde, tedarikçilere güven duyma konusunda endişeler taşıdıkları söylenebilir.

### 3.5. DKK UYGULAMALARINA YÖNELİK EĞİLİMLER

Yöneticiler, DKK'nı kısa süreli bir maliyet azaltma operasyonu olarak değil, uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başlamışlardır. Bu yaklaşım ile entelektüel derinlik kazanılması, yaratıcılık, güvenilirlik, kalite, katma değer yaratma ve küresellik gibi avantajlar kısa sürede elde edilebilmektedir (Kesgin, 2005:30).

Konaklama işletmelerinde DKK üzerine yapılan çalışmaların hemen hepsinde, konaklama hizmetlerinin temel faaliyet alanı olarak görüldüğü ve bu hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanmanın son derece düşük olduğu belirtilmektedir. Yiyecek içecek hizmetlerinde DKK kullanımı, özellikle Amerika ve İngiltere'deki otellerde daha çok görülmekle birlikte, Türkiye'de yapılan çalışmalar bu hizmetlerin temel yetenekler kapsamında değerlendirildiğini ve DKK kullanımı eğiliminin bu hizmetler için düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Kesgin, 2005; Türksoy ve Türksoy, 2007; Şahin, 2005; Özdoğan, 2006; Kılıç, 2008). DKK'nda en çok tercih edilen alanlar ise çamaşırhane, taşımacılık, güvenlik, bahçe ve peyzaj, animasyon hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kesgin (2005)'in Antalya'da gerçekleştirdiği çalışma sonuçları ile Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina (2005a)'nın İspanya'nın Kanarya Adaları'nda gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları karşılaştırdığında; her iki destinasyonda dış kaynaklardan aynı hizmetler için yararlanıldığı (güvenlik, çamaşırhane, animasyon, bahçe ve peyzaj, bilgi sistemleri ve eğitim hizmetleri) ve Kanarya Adaları'ndaki dış kaynak kullanım ortalamalarının Antalya'ya göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, her iki destinasyonda geleceğe yönelik DKK eğilimleri de aynı hizmetlerde toplanmaktadır. Buna göre; çamaşırhane, güvenlik hizmetleri, bahçe -peyzaj işleri, animasyon, bilgi sistemleri ve yüzme havuzu bakımının gelecekte en yüksek düzeyde DKK'na gidilecek hizmetleri oluşturduğu; oda temizliği, meydan temizliği, teknik servis, eğitim, personel seçimi, promosyon ve reklam hizmetlerinin DKK'na aday hizmetler olduğu ifade edilebilir. Resepsiyon, rezervasyon, satın alma, restoran, bar, mutfak operasyonları, idari işler ve satış hizmetleri ise gelecekte DKK'na uygun olmayan hizmetler içinde yer almaktadır.

DKK' na yönelik diğer bir eğilim, işletmenin ölçeği ile ilgilidir. Bu konuda, DKK ile konaklama işletmelerinin büyüklükleri arasında bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Avustralya'daki oteller üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada; küçük ölçekli otellerin özellikle çamaşırhane hizmetleri için DKK'na büyük otellere göre daha eğilimli oldukları belirlenmiştir (Lamminmaki, 2007:99). Bu sonuç, Muğla ve ilçelerindeki konaklama işletmelerinde yapılan çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir (Özdoğan, 2006:127). Tayvan'da uluslararası turistik oteller üzerinde gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise; orta ve küçük ölçekli otellerin özel ekipmanlar ve işçilik maliyetleri nedeniyle çamaşırhane ve restoran hizmetlerinde büyük otellere göre daha fazla DKK'na gittikleri belirlenmiştir (Su vd., 2007:175).

Konaklama işletmelerinde DKK eğilimi ile uzman tedarikçilerin bulunması ve konaklama işletmelerinin hizmet kalitesinin düzeyi arasında da bir ilişki kurmak mümkün olabilmektedir. Lamminmaki' nin Avustralya'daki araştırmasında; alanında uzman tedarikçilerin bulunması ile DKK eğilimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bununla ilgili olarak uzman tedarikçilere kolayca ulaşılabilmesi bakımından büyük şehirlerdeki otellerde DKK eğilimi yüksek olmaktadır. Bununla birlikte, düşük kalitede hizmet veren otellerde DKK'nın daha fazla olduğu ifade edilmekle birlikte, yüksek kalitede hizmet veren otellerde de özel uzmanlık gerektiren bazı aktiviteler için DKK' na gidilebileceği vurgulanmaktadır (Lamminmaki; 2007:102).

#### 4. SONUÇ

Konaklama işletmeleri küreselleşme ile birlikte artan rekabet şartları ve çeşitli dönemlerde yaşanan ekonomik krizlerin de etkisiyle yeni yönetim yaklaşımlarının arayışı içine girmişlerdir. Özellikle turizmin mevsimsel özelliğine bağlı olarak yıl boyu verimli çalışamayan işletmeler, nitelikli personeli işletmelerinde tutmak konusunda zorluklar yaşamaktadırlar. Bu durumda temel

yetenekleri dışındaki hizmetler için DKK tekniği işletmeler için dikkate alınması gereken bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece, doluluk oranlarının yüksek olduğu dönemlerde işgücü ihtiyacının karşılanması, diğer bir ifadeyle hizmetlerin ihtiyaç olduğunda (yüksek sezonda) dış kaynaklardan sağlanması personel maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir.

Bununla birlikte, sadece maliyetlere odaklı olarak uygulanan kısa dönemli taktiksel bir DKK anlayışı, uzun dönemde; hizmet kalitesinin düşmesi, temel yeteneklere odaklanamama, müşteri memnuniyetinin düşmesi, personelin motivasyonunu kaybetmesi, rakip işletmelere göre hizmet farklılığının yitilmesi ve işletme imajının olumsuz etkilenmesi gibi çeşitli riskleri de beraberinde getirecektir. Bu nedenle DKK kararı alınırken belirtilen risklerin de göz önünde bulundurulduğu uzun vadeli stratejik bir yaklaşım gereklidir.

Bugüne kadar konaklama işletmelerinde DKK uygulamalarına yönelik yapılan akademik çalışmalar değerlendirildiğinde şu temel noktalar ön plana çıkmaktadır.

- Türkiye’de DKK’nda maliyet azaltmaya yönelik taktiksel bir yönetim anlayışının ağırlık kazandığı görülmektedir. DKK nedenleri içinde ilk sırada maliyetlerin azaltılmasının gösterilmesi bu yargıyı desteklemektedir.
- Konaklama hizmetleri temel faaliyet alanı olarak görüldüğü için bu hizmetlerde DKK son derece düşüktür.
- Konaklama işletmelerinde DKK’nda en çok tercih edilen alanlar; çamaşırhane, taşımacılık, güvenlik, bahçe ve peyzaj, animasyon hizmetleridir. Buna son yıllarda sağlık merkezleri (spa) ünitelerinin de eklendiği görülmektedir. Özellikle Amerika ve İngiltere gibi ülkelerdeki oteller dışında, genel olarak yiyecek içecek hizmetleri temel yetenekler kapsamında değerlendirildiğinden, DKK bu hizmetler için düşük düzeydedir.
- Konaklama işletmelerinin gelecekte; bilgi sistemleri, eğitim, personel seçimi, promosyon ve reklam hizmetleri, oda temizliği, meydan temizliği ve teknik servis alanlarında DKK’na gitme eğilimi yüksektir. Buna karşın; resepsiyon, rezervasyon, satın alma, restoran, bar, mutfak operasyonları, idari işler ve satış hizmetleri DKK’na uygun olmayan hizmetler içinde yer almaktadır.
- Büyük ölçekli konaklama işletmeleri buldukları bölgelerde, alanlarında uzman, nitelikli tedarikçiler bulmakta zorlanmaktadırlar. Bu nedenle büyük şehirlerde DKK eğilimi daha yüksek olarak gözlenmektedir. Ayrıca, tedarikçilere güven duyma konusunda işletmeler endişe duymaktadırlar.
- Orta ve küçük ölçekli oteller özel ekipmanlar ve işçilik maliyetleri nedeniyle çamaşırhane ve restoran hizmetlerinde büyük otellere göre daha fazla DKK yoluna gitmektedirler.
- Düşük kalitede hizmet veren işletmelerde DKK daha fazla olmakla birlikte, yüksek kalitede hizmet veren konaklama işletmeleri de, özel

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)  
UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

uzmanlık gerektiren bazı aktiviteler için, uygun nitelikte tedarikçiler olması durumunda DKK'nı tercih edebilmektedirler.

Sonuç olarak, DKK kararı işletmeler için sadece maliyetlerin azaltılmasına yönelik kısa dönemli taktiksel bir karar değil, diğer faktörlerin de birlikte dikkate alınmasını gerektiren stratejik bir karar niteliğindedir. Konaklama işletmeleri öncelikle temel yeteneklerini ve hangi hizmetler için DKK yoluna gideceklerini doğru olarak belirlemelidirler. Buradaki diğer kritik nokta, konusunda uzman, finansal yapısı sağlam, referansları iyi ve işletmenin örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek en uygun tedarikçinin seçilmesidir. DKK uygulamasında ise, seçilen tedarikçi ile işletme arasında iyi bir iletişimin kurulması ve karşılıklı güvenin sağlanması gereklidir. DKK'na konu olan hizmetlerde işletmenin kontrolü elinde bulundurması ve dışarıdan sağlanan bu hizmetlerin performansının somut olarak değerlendirilmesi, DKK uygulamasının başarısı açısından önem taşımaktadır. Konaklama işletmeleri ancak bu şekilde DKK'nın avantajlarından yararlanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilir ve bu avantajlarını uzun dönemde sürdürebilirler.

### **KAYNAKÇA**

AKSU, A. ve EHTİYAR, V.R. (2007). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara, Detay Yayıncılık.

AKYILDIZ, M. (2004). "Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3):1-22.

EMEKSİZ, M. (2003). "Temizlik Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(1-2): 95-110.

ESPINO-RODRIGUEZ, T.F., LAI, P.C. ve BAUM, T. (2008). "Asset specificity in make or buy decisions for service operations An empirical application in the Scottish hotel sector", International Journal of Service Industry Management, 19 (1): 111-133.

ESPINO-RODRIGUEZ, T.F. ve PADRON-ROBAINA, V. (2004). "Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands", Hospitality Management, 23: 287-306.

ESPINO-RODRIGUEZ, T.F. ve PADRON-ROBAINA, V. (2005a). "The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector", The Service Industries Journal, 25 (5): 689-708.

ESPINO-RODRIGUEZ, T.F. ve PADRON-ROBAINA, V. (2005b). "A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector" *Tourism Management*, 26:707-721.

GENÇ, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

HACIOĞLU, N., KARAMAN, S. ve ŞAHİN, B. (2008). "Turizm İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma", Okumuş, F. ve Avcı, U. (eds), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara, Detay Yayıncılık.

HEMMINGTON, N ve KING, C. (2000). "Key Dimensions of Hotel Outsourcing Food and Beverage Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (4): 256-261.

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

KESGİN, M. (2005). *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

KILIÇ, H. (2008). *Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım (Outsourcing) Düzeyleri (İstanbul İlindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

KOÇEL, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, İstanbul, Arkan Yayınevi.

KURT, B. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Dış Kaynak Kullanımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

LAM, H. ve HAN, M. X.J (2005). "A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China", *Hospitality Management*, 24: 41-56

LAMMINMAKI, D. (2007). "Outsourcing In Australian Hotels: A Transaction Cost Economics Perspective", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1): 73-110

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

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)  
UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

SU, A.Y.L., He, L.J. ve WAN, C.S. (2007). "Exploring The Factors Affecting Hotel Outsourcing: Taiwan Case", Proceedings of the First Hospitality and Leisure: Business Advances and Applied Research Conference: 170-179, July 5-6, 2007, Lausanne, Switzerland.

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

TÜRKSOY, A. ve TÜRKSOY, S.S. (2007). "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 22(1): 83-104.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1. Baskı, İstanbul, Literatür Yayınları.