

**T.C.
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN
YARARLANMA: NEVŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ**

**Tezi Hazırlayan
Gülbin AYTEKİN**

**Tezi Yöneten
Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN**

**İşletme Anabilim Dalı
Genel İşletme Programı
Yüksek Lisans Tezi**

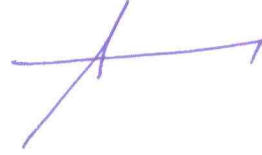
**Temmuz 2011
NEVŞEHİR**

Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN danışmanlığında Gülbin AYTEKİN tarafından hazırlanan “**Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Nevşehir İli Örneği**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

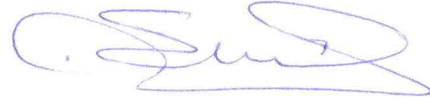
26/ 07/ 2011

JÜRİ:

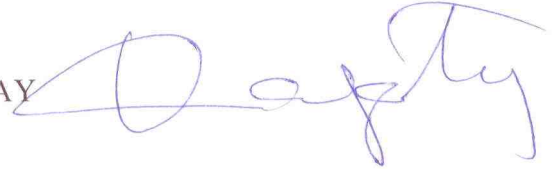
Danışman : Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN



Üye : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



Üye : Yrd. Doç. Dr. Uluç ÇAĞATAY



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 24.08.2011... tarih ve 2011-187... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

24.08.2011


Prof. Dr. Şevki ÖZGENER
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmalarım boyunca bilgi birikimiyle birlikte yönlendirici öneri ve eleştirileriyle emeklerini esirgemeyen tez danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İbrahim İlhan'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamda şekil ve içerik açısından fikirlerinden yararlandığım değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Korhan Karacaoğlu, Dr. Neşe Acar, Dr. Emine Yıldız Kale ve Yrd. Doç. Dr. Gülsevil Belber'e yardımlarından dolayı çok teşekkür ederim. Çalışmaya son halinin verilmesindeki katkılarından dolayı sayın hocam Prof. Dr. Şevki Özgener'e teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın pek çok aşamasında beni destekleyen nişanlım Yasin Günden'e, istatistiksel analizlerde bana çok yardım eden sevgili ağabeyim Yücel Yüksel'e ve aileme, aldığım bütün kararların arkasında duran aileme; anketlerin uygulama aşamasında benimle birlikte otellere gelen babama; dualarını eksik etmeyen anneme ve anneanneme, İngilizce özet kısmında akıl danıştığım ve yurtdışından bile her an yanımda olan ablama minnettarım.

Nevşehir, 2011

Gülbin Aytekin

ÖZET

Gün geçtikçe değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için yeni yönetim teknikleri aramak durumundadırlar. Dış kaynaklardan yararlanma (DKY) işletmelerin son yıllarda çok sık başvurdukları çağdaş yönetim tekniklerinden birisidir. İşletmenin en iyi yaptığı işe odaklanarak, stratejik önem taşımayan faaliyetleri işletme dışından satın almasına dayalı DKY, turizm de dahil olmak üzere pek çok sektörde uygulama alanı bulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde DKY uygulamaların mevcut durumunu incelemektir. Araştırma sonucunda Nevşehir ilindeki otellerin yarısından fazlasının DKY uyguladığı, ilaçlama ve çamaşırhane hizmetlerinin en çok DKY uygulanan alanlar olduğu, işletmelerin ağırlıklı olarak maliyet avantajından dolayı DKY stratejisini benimsediği, otellerin durumdan memnuniyetleri sebebiyle gelecekte tekrar DKY eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte işletmeler için DKY'nin faydaları, sorunları ile işletmelerin tedarikçi seçimi ve sözleşme durumları ortaya konmuştur. Nevşehir'deki otel işletmelerinde işletmenin DKY uygulama durumunun ve hizmet kalitesinin otelin oda sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Son olarak bu çalışmanın bazı kısıtları olduğu belirtilmiş ve gelecekte araştırmacılara bazı çalışma konuları önerilmiştir.

ABSTRACT

In changing and evolving competitive environment, businesses are obliged to look for new ways to endure and to be successful. Outsourcing- a term that refers to a business' buying goods and services from other firms in order to focus more on the work that it is successful in- is one of modern management techniques that businesses are employing more frequently in recent years. It is implemented in a wide range of areas including tourism industry.

This goal of this study is to examine the current status of outsourcing applications within the scope of the hotels in the province of Nevşehir. According to findings of the research, it is found that in the province of Nevşehir, more than half of the hotels have been applying outsourcing , that the most common services subjected to be outsourced is laundry and disinfection services, that the main reason in the hotels' preference of outsourcing is low prices that it offers as an advantage, and that the hotels tend to continue outsourcing as a result of their satisfaction. In addition, it is found out what the advantages and disadvantages of outsourcing for the businesses are, what criteria hotels specify while they select the suppliers, and what criteria hotels determine while negotiating with the supplier. Moreover, it is found that the hotels's preference of outsourcing and its service quality change in accordance with the number of the rooms the hotel has.Finally it is stated that this study has some restrictions and some new study areas are suggested for the future researchers.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
GİRİŞ	X

BÖLÜM I

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (DKY) STRATEJİSİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımı	1
1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Özellikleri.....	3
1.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Temel Öğeleri.....	4
1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Seviyeleri ve Türleri.....	5
1.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	9
1.5.1. Dünyada Dış Kaynaklardan Yararlanma	9
1.5.2. Türkiye’de Dış Kaynaklardan Yararlanma	16
1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Temel Kavramlar.....	18
1.6.1. Temel Yetenek	19
1.6.2. Stratejik Yönetim	21
1.6.3. Örgütsel Küçülme	21
1.6.4. Taşeron İşletmeler	22
1.7. İşletmeleri DKY’ ye Yönelten Yeni Yönetim Teknikleri.....	23
1.7.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Dış Kaynaklardan Yararlanma	23
1.7.2. Şirket Birleşmeleri ve Dış Kaynaklardan Yararlanma	23
1.7.3. Şebeke Organizasyonlar ve Dış Kaynaklardan Yararlanma	24
1.7.4. Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma	24
1.7.5. Tam Zamanında Üretim Yönetimi ve Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	25
1.7.6. Kıyaslama ve Dış Kaynaklardan Yararlanma	26
1.8. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Gerekçeleri ve Sonuçları	26

1.8.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları.....	28
1.8.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları.....	33
1.9. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci.....	37
1.9.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması.....	38
1.9.2. İşletmenin Kendini Değerlendirmesi.....	38
1.9.3. DKY Kararının Alınması	39
1.9.4. DKY Stratejilerinin Belirlenmesi.....	40
1.9.5. Teklif Formunun Yazılması	40
1.9.6. Teklif Formlarının Değerlendirilmesi	41
1.9.7. Alternatif Tedarikçi İşletmelerin Değerlendirilmesi ve Seçimi.....	42
1.9.8. Tedarikçi İşletme ile Sözleşmenin Görüşülmesi ve İmzalanması.....	43
1.9.9. Tedarikçi İşletme ile Etkili Bir İletişim Ağının Kurulması	45
1.9.10. DKY Uygulamasının Sona Ermesi	46
1.10. Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma	47

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA: NEVŞEHİR ÖRNEĞİ

2.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	58
2.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları	59
2.3. Araştırmanın Yöntemi.....	59
2.3.1. Veri Toplama Tekniği ve Süreci	59
2.3.3. Anket Formunun Hazırlanması	60
2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	60
2.5. Verilerin Analizi ve Bulgular	61
2.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
2.5.1.1. Otel İşletmelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
2.5.1.2. İşletmelerin DKY Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	63
2.5.1.3. Otel İşletmelerinin DKY ile İlgili Düşüncelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
2.5.2. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	81

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	88
KAYNAKÇA.....	94
EK 1 - ANKET FORMU	105
ÖZGEÇMİŞ	112

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. DKY ile İlgili Yapılmış Tanımlar.....	2
Tablo 1.2. Dünya Ülkelerinde DKY ve Yüzde Değerleri.....	15
Tablo 1.3. DKY Sebepleri ve Sağladığı Faydalar.....	33
Tablo 1.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci	38
Tablo 1.5. Teklif Formunun Bölümleri.....	41
Tablo 1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sözleşmesi Çeşitleri.....	45
Tablo 1.7. Otel İşletmelerinin Bölüm ve Faaliyetleri	49
Tablo 1.8. Stratejik Öneme Göre Otel Faaliyetlerinin Gruplandırılması.....	50
Tablo 2.1. Otel işletmelerine Yönelik Veriler.....	62
Tablo 2.2. İşletmenin Herhangi Bir Alanda Dış Kaynaklardan Yararlanma Durumu....	64
Tablo 2.3. Otel İşletmelerinde DKY Alanında Yapılmış Araştırmaların DKY Oranları	65
Tablo 2.4. İşletmede Dış Kaynaklardan Yararlanmama Nedenleri	66
Tablo 2.5. İşletmenin Dış Kaynaklardan Yararlandığı Alanlar	67
Tablo 2.6. İşletmelerin DKY Nedenleri.....	70
Tablo 2.7. DKY Kararını Etkileyen Faktörler	71
Tablo 2.8. Tedarikçi Firma Seçiminde En Çok Önem Verilen Hususlar.....	71
Tablo 2.9. DKY Sözleşmesi İlgili Durumlar	72
Tablo 2.10. Sözleşmede Dikkat Edilen Hususlar.....	73
Tablo 2.11. DKY'nin Sağlamış Olduğu Avantajlar.....	74
Tablo 2.12. DKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	75
Tablo 2.13. DKY Uygulaması Sonrası Durumlar	76
Tablo 2.14. Otellerin DKY'ye Uygun Olmadığını Düşündükleri Faaliyetler	78
Tablo 2.15. Otel Yöneticilerinin DKY'ye İlişkin Düşünceleri.....	80
Tablo 2.16. Otellerin Yıldız Türüne Göre DKY Durumu.....	81
Tablo 2.17. Otellerin Oda Sayısına Göre DKY Durumu	82
Tablo 2.18. Otellerin Yıldız Türüne Göre Gelecek DKY Eğilimi	82
Tablo 2.19. Otellerin Oda Sayısına Göre Gelecek DKY Eğilimi	83
Tablo 2.20. Otellerin Yıldız Türüne Göre Karlılık Artışı Durumu	84
Tablo 2.21. Otellerin Oda Sayısına Göre Karlılık Artışı Durumu	85
Tablo 2.22. Otellerin Yıldız Türüne Göre Personelin Motivasyon Düzeyi	85
Tablo 2.23. Otellerin Oda Sayısına Göre Personelin Motivasyon Düzeyi	86

Tablo 2.24. Otellerin Yıldız Türüne Göre Kaliteli Hizmet Sunumu	86
Tablo 2.25. Otellerin Oda Sayısına Göre Kaliteli Hizmet Sunumu.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Modeli	4
Şekil 1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tarihsel Gelişimi.....	11
Şekil 1.3. Dünya’da Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları.....	14
Şekil 1.4. Türkiye’de Dış Kaynaklardan Yararlanılan Hizmetler.....	18
Şekil 2.1. Çalışan Personel Sayısı	63
Şekil 2.2. DKY Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olma Durumu	64

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler küreselleşme ile birlikte sürekli değişen iş koşullarına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Piyasadaki ekonomik dalgalanmalara, durgunluklara ve her gün yenilenen teknolojik gelişmelere ayak uydurmaya çalışan işletmeler aynı ortamı paylaştığı rakiplerine yetişmek onlarla rekabet etmek zorundadır. Gün geçtikçe zorlaşan iş koşullarında rekabet edebilmenin koşulu işletmelerin bir güçlü bir şekilde ayakta durmasına bağlıdır. Bugünün iş dünyasında ayakta kalabilmek için işletmenin esnek bir organizasyon yapısına sahip olması ve ana hedeflerine uygun stratejiler kullanması gerekmektedir. Son yıllarda pek çok işletme rakiplerini geride bırakmak ve başarılı işletmeler arasına girebilmek amacıyla küçülme, kıyaslama, toplam kalite yönetimi, şirket birleşmeleri ve dış kaynaklardan yararlanma gibi yeni yönetim stratejilerine başvurmaktadır.

Artan rekabet ortamı ve sürekli yenilenen piyasa koşullarında işletmelerin başvurduğu yeni yönetim tekniklerinden biri olan dış kaynaklardan yararlanma son yıllarda dünyada ve Türkiye’de hızla önem kazanmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma bir işletmenin asıl işi ile ilgili olmayan faaliyetleri kendi içinde gerçekleştirmeyip, işletme dışından satın alarak gerçekleştirmesi faaliyetidir.

Günümüzde imalat sektöründen hizmet sektörüne pek çok farklı alanda uygulanan dış kaynaklardan yararlanma stratejisi işletmenin temel yeteneklerine odaklanması ile işletmeye bazı avantajlar sağlamaktadır. İşletme maliyetinin azalması, işletmenin esneklik kazanması, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin artması en belirgin faydaları olarak gösterilebilmektedir. Bununla birlikte dış kaynaklardan yararlanma stratejisi her işletmede aynı sonucu vermeyebilir, bazı işletmeler için olumlu, bazıları içinse olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Belirgin avantajlardan yararlanmak isteyen işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma kararını bilinçli bir şekilde vermesi gerekmektedir.

Turizm sektöründe konaklama alanında dış kaynaklardan yararlanma, 1980’li yılların ortalarında Fransa’da kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye’de ise 1990 yılından sonra uygulandığı ve son yıllarda her şey dahil sistemin yaygınlaşması ile birlikte daha önem kazanan DKY stratejisinin özellikle kıyı bölgelerinde yer alan oteller tarafından tercih edildiği ifade edilmektedir. Otel işletmelerinin çamaşırhane, güvenlik ve animasyon gibi

bölümlerde daha sık başvurduğu DKY uygulamalarının artması oteller için belirtilen bu alanlardaki hizmet sağlayıcıların sayılarının artması ve daha nitelikli hale gelmeleri ile açıklanmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızın amacı Türkiye’de turizm sektöründe dış kaynaklardan yararlanma alanında yaşanan bu gelişmelere paralel olarak Nevşehir ilinde yer alan otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma düzeyinin araştırılmasıdır. Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını uygulayıp uygulamadığı, uyguluyor ise bununla ilgili bilgiler elde etmeyi amaçlayan bu araştırma iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, dış kaynaklardan yararlanmanın tanımı, özellikleri, temel öğeleri, seviyeleri ve türleri, tarihsel gelişiminin ardından ilişki içinde olduğu temel kavramlar ve yönetim teknikleri konularına yer verilmiştir. İşletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya iten sebepler, dış kaynaklardan yararlanmanın faydaları ve zararları ile dış kaynaklardan yararlanma süreci üzerinde durulmuştur. Bölümün sonunda otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma konusu ele alınarak ilgili literatür taranmıştır.

İkinci bölümde Nevşehir ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otelde dış kaynaklardan yararlanma üzerine yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Nevşehir ilinde yer alan otellerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına başvurup başvurmadığı, bunun sebepleri, uygulama ile ilgili durumlar ve uygulama sonuçlarına ilişkin bilgilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmenin yıldız türü ve oda sayısı bakımından farklılık gösterip göstermediği de hipotezlerle test edilmiştir.

BÖLÜM I

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (DKY) STRATEJİSİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde dış kaynaklardan yararlanma (DKY) kavramının tanımı, özellikleri, öğeleri, seviyeleri ve türleri, tarihsel gelişimi, ilgili olduğu temel kavramlar, diğer yönetim stratejileri ile ilişkisi, gerekçe ve sonuçları ile uygulama süreci konularına yer verilecektir.

1.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımı

“Outside resource using” sözcüklerinin kısaltması olan ve dilimize dış kaynak kullanımı veya dış kaynaklardan yararlanma olarak giren “outsourcing” terimi, yabancı kaynaklarda “co-sourcing” olarak da adlandırılan çağdaş bir yönetim terimidir (Koçel 1998, 280). Bu çalışmada outsourcing sözcüğü yerine dış kaynaklardan yararlanma (DKY) kavramı kullanılacaktır.

İlk kez 1980’li yılların başında literatürde kullanılan DKY kavramının pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir; Greaver’ in tanımına göre, “işletmenin devamlı nitelikteki bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşmaya bağlı olarak dışarıdaki tedarikçilere devretmesidir” (Greaver 1999, 3). Koçel’e göre DKY, “işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işler yapmak istemeleri; temel yeteneklerinin kullanılmadığı işleri organizasyon dışındaki başka işletmelerden alma eğilimidir” (Koçel 2001,15).

Farklı yazarlar tarafından yapılmış olan DKY tanımlarından bazıları yazar adları ile birlikte Tablo 1.1’de yer almaktadır.

Tablo 1.1 DKY ile İlgili Yapılmış Tanımlar

YAZAR	TANIM
Oxford English Dictionary (1979)	İşletmenin bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışında bir kaynaktan sağlamasıdır.
Harrigan (1985)	Tedarikçinin fiziksel veya insanla ilgili olan genel veya özel argümanların kullanımı için işletmeye gerekli iletişim teknolojilerini sağlamasıdır.
Lacity ve Hirschheim (1993)	Daha önce işletme içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir.
Embleton,Wright (1998)	Uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır.
Lankford, Parsa (1999)	Ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesidir.
Aslantaş (1999)	İşletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığı ile gerekli kalite ve standartlara uygun bir biçimde sağlanmasına imkan veren bir yönetim stratejisidir.
Elmuti (2000)	İşletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesidir.
Zhu (2001)	İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir.
Momme (2002)	İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini başka işletmeden tedarik etmesidir.
Aktaş (2005)	İşletmelerin daha önceden kendi bünyelerinde yaptıkları temel yetkinlikleriyle direkt ilişkili olmayan işleri, ana faaliyet alanlarına odaklanabilmek amacıyla başka işletmelere devretmeleri ve böylece rekabet koşullarını sağlama ve piyasa performanslarını artırma amacıyla yapılan küçülmeye gitme şeklidir.
Rodriguez, Ribana (2006)	İşletmeler için, önceden belirlenmiş stratejik olmayan faaliyetler veya iş süreçleri için gerekli olan ürün imalatlarını veya sağlanan hizmetleri, ilgili iş süreçlerinde veya faaliyetlerinde rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla, anlaşmalar veya sözleşme aracılığı ile bu konuda yüksek kapasiteli firmalara yaptırılması yönünde alınan stratejik bir karardır.
Aksu, Ehtiyar (2007)	İşletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri organizasyon dışında bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden gerekli kalite standartlarına uygun olarak sağlamasına olanak veren bir yönetim stratejisidir.

DKY tanımları üç ortak noktada birleşmektedir. Bu ortak noktalar; işletmelerin herhangi bir faaliyeti dışarıdan satın alma kararını vermeleri, bu kararın esasını oluşturan temel yeteneklere odaklanma konusu ve dış kaynaklardan yararlanmanın

bir sözleşmeye dayanmasıdır (Akdoğan 2008, 25). Bu çalışmada yukarıdaki tanımların ortak noktaları dikkate alınarak aşağıdaki kapsamlı tanım yapılmıştır.

Dış kaynaklardan yararlanma; işletmenin kendine rekabet avantajı sağlayan ana faaliyetlerine odaklanarak, daha önceden kendi içinde ürettiği ve temel yeteneklerinin kullanılmadığı fakat uzmanlık gerektiren bazı faaliyetleri, bu konuda uzmanlaşmış olan organizasyon dışı işletmelere bir sözleşme ile devretmesine dayalı bir yönetim stratejisidir.

1.2.Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Özellikleri

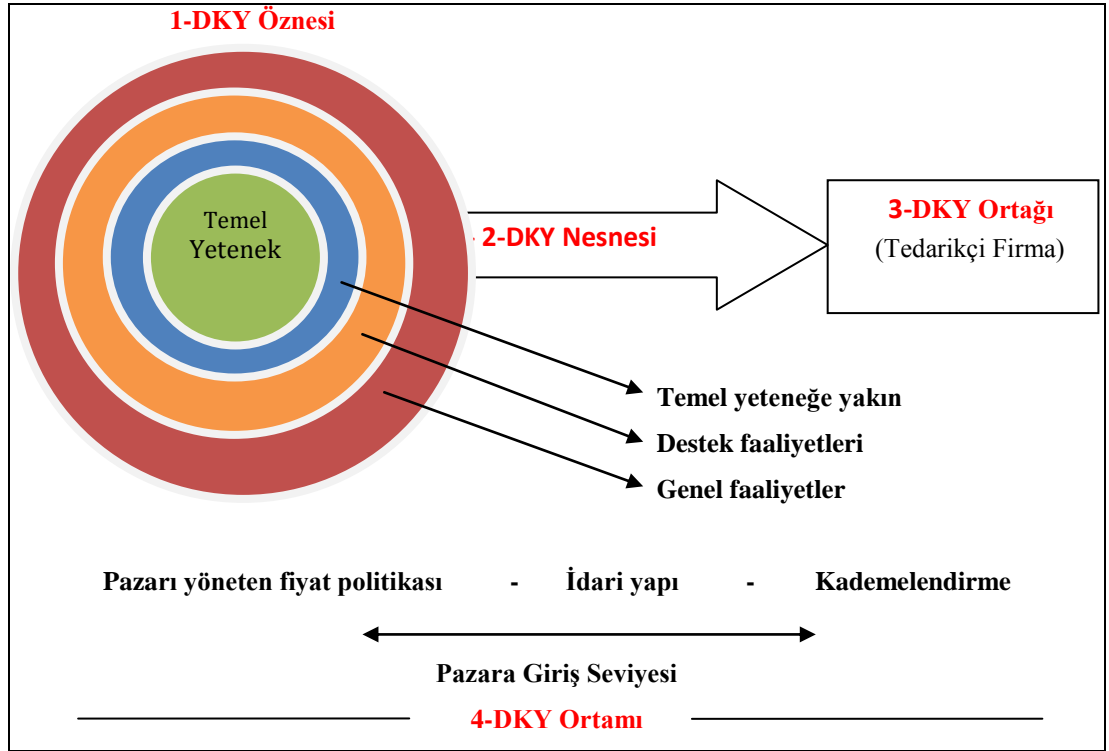
Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili tanımlar incelendiğinde DKY' nin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Embleton; Wright 1998 94; Quinn 2000,13-28; Bensghir; Tekneci 94):

1. DKY, temel yeteneklere odaklanılarak, bunların dışında kalan rutin ve sürekli hizmetleri firma dışı örgütlere devretmek, hangi faaliyetlerde tedarikçi işletmelerden yararlanılacağına karar vermektir.
2. DKY, risk paylaşmada stratejik bir karar ve işbirliğidir. DKY ilişkisinde yüksek performans ve düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası bulunmaktadır. Riskin paylaşılıyor olması bu ilişkiyi geleneksel müşteri-alıcı ilişkisinden ayırmaktadır.
3. DKY, ana işletme ile tedarikçi arasında imzalanan bir sözleşmeye dayalı olarak belirli planlar ve programlar dahilinde uygulanmaktadır.
4. DKY süreklilik arz eden uzun vadeli bir çözümdür. Çok kısa süreli, hatta bir defalık yapılan hizmet ya da mal satın alma işlemleri DKY olarak değerlendirilmemektedir.
5. DKY'de tedarikçiye devredilen hizmetler için ödeme yapılmaktadır.

DKY uygulamalarının diğer satın alma işlemlerinden farklı olması için yukarıda belirtilen özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özelliklerden DKY sözleşmesi, hem DKY olayının geleneksel müşteri alıcı ilişkisinden ayrılması, hem DKY sürecinin işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır.

1.3.Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Temel Öğeleri

Arnold'a (2000) göre; dış kaynaklardan yararlanmanın öznesi, nesnesi, ortağı ve DKY olayının gerçekleştiği ortam olmak üzere dört temel öğesi bulunmaktadır. DKY öznesi; dış kaynaklardan yararlanma kararını almış kurum ya da ticari kuruluşlardır. DKY nesnelere; üretim faktörleri ile ilgili olan temel yetenekler, temel yeteneğe yakın faaliyetler, destekleyici faaliyetler ve genel faaliyetlerdir. DKY ortağı; potansiyel tedarikçi firmalardır. DKY ortamı ise kısaca pazarlar, hiyerarşiler ve yönetim faktörlerinin oluşturduğu ekonomik faaliyetler bütünüdür (Arnold 2000, 24).



Şekil 1.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma Modeli

Kaynak: Ulli Arnold, "New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept"; European Journal of Purchasing and Supply Management 6.(2000), p.24

DKY uygulamasının gerçekleşmesi için Şekil.1.1'de görüldüğü gibi DKY öznesi, nesnesi, ortağı ve ortamı olarak belirtilen dört temel öğenin var olması gerekmektedir. Bu öğelerden birinin olmaması durumunda DKY olayı kesinlikle gerçekleşmemektedir. DKY olayının içinde gerçekleştiği pazarlar, yönetim politikaları ve idari yapıya bağlı değişik çevresel faktörlerden etkilenmektedir.

DKY ortamını etkileyen önemli çevresel faktörler şunlardır:

- Pazarın olgunluğu,
- Pazarın derinliği,
- Tedarikçilerin servis kalitesi,
- DKY seviyesini etkileyen tedarikçilerin sayısı (Yang; Kim; Nam et Al 2006, 3769).

Bu faktörlerden pazarın olgunluğunu rekabetçi piyasa ile açıklamak mümkündür. Rekabetçi piyasa, pazarda yalnızca birkaç firmanın istenen hizmeti anında sağlaması, diğerlerinin ise ortalama tedarikçi fiyatlarının daha üstünde bir miktar ödendiği takdirde bu işi yapacağını belirtmesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Yang; Kim; Nam et Al 2006, 3772). Derinlik, “bir firmanın DKY’ ye devretmeye karar verdiği faaliyetlerinin sayısının fazla olması ve oranının piyasadaki diğer DKY uygulayan işletme ortalamalarından oldukça yüksek olması” durumunu ifade etmektedir (Gilley; Rasheed 2000,768). Tedarikçilerin servis kalitesi, hizmet satın alınan tedarikçi firmanın işini ne kadar iyi yaptığını, tedarikçi sayısı ise piyasada aynı veya benzer işi yapan diğer tedarikçi firmaların azlığını veya çokluğunu ifade etmektedir.

1.4.Dış Kaynaklardan Yararlanma Seviyeleri ve Türleri

İşletmelerin DKY uygulamalarının farklı seviye ve türleri bulunmaktadır. Bir DKY uygulamasında, tedarikçi işletmeye devredilmesi düşünülen fonksiyonlar faaliyet seviyelerine göre sınıflandırma yapılacak olursa; bu sınıflandırma temel olarak bireysel, fonksiyonel ve işlemsel olmak üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır (Greaver 1999, 5). Bu faaliyetler konuyla ilgili örnekler verilerek aşağıda açıklanmaktadır.

Bireysel Faaliyetler Seviyesinde DKY: İşletme çalışanlarının bazı faaliyetleri istenen şekilde gerçekleştirememesi ve bu yüzden şirketi mağdur etmesi gibi durumlarda uygulanmaktadır. Örneğin; bir bordro elemanının işleri zamanında yapamaması yüzünden çalışanların maaşları gününde ödenmemekte ve aylık muhasebe kayıtları zamanında kapatılamamaktadır. Bu durumda yönetim önce çalışanın, diğer muhasebe çalışanlarından yardım almasını önerir. Diğer çalışanların iş yoğunluğu sebebiyle konuya yardımcı olamadığı durumda işletme yalnızca çek

kontrolü ve vergi hesaplama işlerini dışarıdan satın alma kararı alır (Greaver 1999, 6). Böylece işletme bireysel faaliyetler seviyesinde DKY uygulamış olmaktadır.

Fonksiyonel Faaliyetler Seviyesinde DKY: Bu durumu yukarıdaki örneği biraz değiştirerek açıklamak mümkündür. İşletmenin finans müdürü, bordro konusundaki aksaklığın muhasebe bölümü çalışanlarının yetersiz olmalarından kaynaklandığını düşünerek muhasebe faaliyetlerini DKY yoluyla tedarikçi işletmelere devretme kararı almaktadır (Kesgin, 2005, 29). İşletme bu şekilde fonksiyonel faaliyetler seviyesinde DKY uygulamış olmaktadır.

İşlemsel Faaliyetler Seviyesinde DKY: Bu tür DKY uygulamalarını da bir örnekle açıklamak mümkündür. Daha önceki örneklerdeki gibi işletme muhasebe bölümünde aksaklıklar yaşamaktadır. Yaşanan aksaklıkları gidermeye çalışan yöneticiler, bunun sebebinin yalnızca muhasebe bölümünden kaynaklanmadığını, işletmenin diğer bölümlerindeki faaliyetlerde de sorunlar yaşandığını tespit ederler. Fakat işletmenin her bir faaliyetindeki aksaklığı düzeltmek maliyetli ve uzun süreci kapsamaktadır. Bu sebeple, diğer bölümlere de yardımcı olacağı düşünülen İnsan Kaynakları Bölümü faaliyetlerinin tedarikçiye devredilmesi kararı alınır (Greaver 1999,7).Yöneticiler tarafından alınan bu karar işlemsel faaliyetler seviyesinde DKY uygulamasına örnek teşkil etmektedir.

İşletmeler bireysel, fonksiyonel ve işlevsel DKY seviyelerinden birini veya bir kaçını aynı anda kullanabilmektedir, ancak bireysel seviyede DKY pek sık tercih edilmemektedir. Bunun nedeni belli hizmetler için yalnızca bir kişinin dışarıdan sağlanması her zaman ekonomik olmamasıdır. Benzer şekilde işlemsel seviyede DKY’de de bilinçli kararlar alınmazsa verimli ve ekonomik sonuçlara ulaşmak zordur. Bu sebeplerden dolayı işletmeler açısından fonksiyonel seviyede DKY daha çok tercih edilen bir DKY türüdür.

DKY seviyeleri bazı kaynaklara göre bir DKY türü sayılmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma türleri de pek çok sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu uygulamalar sınıflandırılırken, genelde profesyonel hizmetler, eğitim, veri girişi, geçici iş görenler, sistem bütünleyicileri gibi esaslar dikkate alınmaktadır (Özgener 2005, 14).Ancak bu çalışmada literatürde adı sıkça geçen ve son zamanlarda yaygın olarak kullanılan bazı DKY türlerine yer verilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

Geleneksel Dış Kaynaklardan Yararlanma (Out-Tasking): Geleneksel dış kaynaklardan yararlanma (Out-tasking) bir hizmetler demetinin sunulması için kendi alanında uzmanlaşmış bir veya daha fazla tedarikçinin kiralanmasıdır (Özgener 2005, 188). Geleneksel dış kaynaklardan yararlanma bazı çalışmalarda ikincil hizmetler kullanımı şeklinde DKY olarak da ele alınmaktadır. Bazı işletmelerin yemekhane, kafeterya, güvenlik, temizlik gibi yardımcı hizmetleri dışarıdan tedarik etmeleri geleneksel dış kaynaklardan yararlanma örneği olarak görülmektedir. (Öztemel, 2007, 20). Geleneksel DKY, yüksek becerilere sahip uzmanlardan yararlanılması, spot piyasadan satın alma imkanının bulunması ve kolayca değiştirilebilir olması açısından avantajlı sayılmaktadır (Özgener 2005, 188).

Geleneksel DKY kapsamında yemek ve güvenlik hizmetlerinin dışarıdan tedariki kamu sektörü daha sık olmakla birlikte ve özel sektörde de tercih edilmektedir. Ayrıca Türkiye’de fason üretim ve taşeron kullanımı geleneksel DKY kapsamında değerlendirildiği için ülkemizde sık rastlanan uygulamalardır.

Taktiksel ve Stratejik Dış Kaynaklardan Yararlanma: Rodriguez ve Robaina (2004), karar alma durumuna göre dış kaynaklardan yararlanmayı taktiksel ve stratejik olarak ikiye ayırmaktadır. Taktiksel DKY, daha çok sezgilere dayalı olarak, maliyet odaklı kararları içerdiği ve diğer fayda ve riskleri göz önünde bulundurmadığı için oldukça basit bir DKY türüdür (Rodriguez 2004; 289-290). Bu tip DKY uygulamalarında amaç, maliyet düşürmek ve kurum içi operasyonlardan kaynaklanan sorun ve zararları azaltmaktır (Karabey, 2006, 74-75).

Stratejik DKY ise taktiksel DKY gibi 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 DKY türüdür (Rodriguez 2004, 289-290). Stratejik DKY uygulayan işletme, dış kaynak sağlayan firma ile iki tarafın da çıkarına olacak şekilde bir ortaklık içine girmektedir. Bu durumda tedarikçi firma en iyi hizmeti sunarak DKY hizmeti satın alan işletmenin piyasa koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Karabey, 2006, 74-75).

Kullanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre DKY Türleri: İşletmeler kullanılan dış kaynağın çeşidine göre danışmanlık firmaları, bağımsız uzmanlardan faydalanma ve iş gören kiralama şeklinde üç farklı türde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar.

Danışmanlık firmalarından yararlanma, bu firmalar belirli konularda uzmanlaşmış ve özel olarak yetişmiş uzmanları bünyesinde bulundurmaktadır. Dış kaynak desteğine ihtiyaç duyan işletmelerin sorunlarının belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi gibi konularda hizmet vermektedirler (Özby, 2004, 1999). Günümüzde pek çok firma vergi danışmanlığı, muhasebe ve hukuk başta olmak üzere, yönetim, denetim, insan kaynakları yönetimi, kalite yönetimi, pazarlama ve halkla ilişkiler gibi pek çok farklı alanda danışman firmalardan DKY hizmeti satın almaktadır.

İşletmeler dış kaynak desteği duydukları alanlarda bağımsız olarak çalışan uzmanlardan da yararlanmaktadır. Bu uzmanlar üniversitede uzun yıllardır çalışan ve alanında akademik bilgiye sahip olan öğretim görevlileri olabileceği gibi profesyonel iş hayatının içinde çalışarak meslekte tecrübe kazanmış yöneticiler de olabilmektedir (Çitil, 1997,179).

İş gören kiralama, günümüzde pek çok işletme ihtiyaç duyduğu alandaki uzmanları, bağlı buldukları işverenden kiralama yoluyla dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu durumda işletmeler kiralanan uzmanlar için tek bir ücret ödemekte ve işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmektedir. İşletmeler bu yolla bünyesinde uzman kişiler istihdam etme ve onların eğitim masrafları yükünden ve daha sonrasında bu uzmanların işletmeyi terk etmesi riskinden kurtulmaktadır (Ekici Yıldız, 2007, 11). İşletmeler DKY uygulamalarında belirtilen bu üç DKY türünden birini veya bir kaçını aynı anda kullanabilmektedir.

Gerçekleştirilen Yere Göre DKY Türleri: DKY uygulamaları gerçekleştirildiği yere göre onshoring, nearshoring ve offshoring olarak adlandırılmaktadır. *Onshoring*, tedarikçi firma ve hizmet satın alan firma aynı ülkede bulunmaktadır. *Nearshoring*, tedarikçi firma hizmet satın alan firmanın ülkesine coğrafi olarak yakın bir ülkede bulunmaktadır. Amerika'nın pek çok farklı işlerde Kanada ve Meksika'da DKY yoluyla gerçekleştirilmesi bu tipe örnek teşkil etmektedir. *Offshoring*, tedarikçi firma

coğrafi olarak hizmet satın alan işletmenin ülkesinden uzakta bir ülkede bulunmaktadır (Şentoprak, 2007, 51). İngiltere ve Amerika gibi ülkelerin Hindistan ve Çin'deki işgücünden yararlanması offshoring uygulamasına örnek verilebilir.

1.5.Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Tarihsel Gelişimi

Dış kaynaklardan yararlanmanın tarihsel gelişim sürecinin literatürde farklı yazarlar tarafından farklı gelişim boyutları ile ele alındığı görülmektedir. Dünyada DKY kavramının ortaya çıkışı Roma dönemine kadar uzanmaktadır (Kakabadse 2005,189). Sonrasında 18 ve 19.yüzyıllarda ilkel şekliyle dünyanın çeşitli ülkelerinde kullanılan ve 1970'lerde akademik çalışmalara konu olan DKY, Türkiye'de 1990'lı yılların başında gündeme gelmiş bulunmaktadır. Geçmişten bu yana büyük bir gelişime göstererek çeşitli alanlarda uygulama imkanı bulan DKY günümüzde dünyanın değişik ülkelerinde ve Türkiye'de pek çok ünlü firma tarafından tercih edilmektedir.

1.5.1. Dünyada Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dünyada DKY politikası Roma döneminde başlamıştır. Roma İmparatorluğunda, verimli ve sistematik bir şekilde vergi toplamak amacıyla kullanılan bu sistem sanayileşmenin gelişmesi ile daha da yaygınlaşmış ve birçok üretim alanında kullanılmıştır (www.realibilityweb.com).

18.yüzyılda ateşli silah yapımı ve 19.yüzyılda ise İngiltere' de sokak lambalarının bakımı ve işletilmesi, hapisanelerin yönetimi, tutukluların taşınması, kamu yollarının yapımı ve bakımı, vergilerin ve endüstriyel atıkların toplanması devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere verilmiştir. ABD, Avustralya ve Fransa'da aynı değişiklikler yaşanmıştır. ABD'de ve Avustralya'da posta dağıtım hizmetleri özel işletmelere verilmiştir. Fransa'da demiryollarının yapımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki dış kaynaklardan yararlanma ilişkilerine örnek teşkil etmektedir (Kakabadse 2005, 189; Edick 2002,98).

II. Dünya Savaşı yıllarında kullanılan dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları,

- Hasat zamanı tarımsal üretim faaliyetlerinde göçmenlerin kullanılması,

- İnşaat sektöründe taşeron kullanılması (elektrik ve su işlerinde),
- Askeri teçhizatın temininde hükümetlerin büyük şirketlerle anlaşarak, teçhizatın dışarıdan temin edilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir (Greaver 1999,10).

Tarihsel süreç içerisinde DKY uygulamalarını akademik gelişim açısından inceleyen Lonsdale ve Cox'a göre, (2000) bu düşüncenin ortaya çıkışı 1930'larda Ronald Coase 'un "Firmaların Doğası" isimli makalesinde yer alan temel yetenek fikrinin savunulması ile başlamaktadır. Daha sonrasında üzerinde pek durulmayan bu konu, 1970'lerde Oliver Williamson tarafından "varlık özgünlüğü" teorisi ile tekrar gündeme gelmiştir. Aynı yıllarda konuyla ilgili pek çok akademik çalışma yapılmış ancak iş çevrelerince bu çalışmalara pek değer verilmemiştir. 1970'li yılların sonlarında ise DKY' nin artık bir yönetim yaklaşımı olarak benimsenmiştir. (Lonsdale; Cox 2000, 445-446).

Geçmiş Roma dönemine kadar uzanan DKY uygulamaları tarihsel gelişim sürecinde vergi tahsilatından ateşli silah yapımına, yolların bakımından mevsimlik işçi ve askeri amaçlı kullanıma geçen bir değişim süreci geçirmiştir. Daha sonra bu sürecin ardından akademik çalışmalara konu olarak yeniden bir gelişim sürecine girerek günümüz koşullarında nihayet pek çok farklı sektörün uyguladığı modern bir yönetim tekniği haline gelmiştir. DKY'nin tarihsel gelişimi Şekil 2.2'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Kakabadse and Kakabadse 2001; Edick2003; Lonsdale and Cox 2000; Bryce and Useem 1998 ve Corbett 2004'ten yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yönetim yaklaşımı olarak benimsenmesinin ardından, DKY kavramının ilk kez 1979 yılında Oxford English Dictionary' de yer almış ve 1981 yılında Business Week 'te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıştır (Ünalır, 2007,13).

1989 yılında ise Eastman Kodak firmasının tüm bilgi yönetim faaliyetlerini IBM, Businessland ve Digital Equipment Corporation şirketlerine devretmesi kararı bir çok yönetim uzmanı tarafından çağdaş şirket DKY dalgasının başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Bryce; Useem 1998,635). Yine aynı yılda, Winconsin şirketinin, Omni Resource şirketine tesis yönetimini devretmesiyle dış kaynaklardan yararlanma bir sözleşmede ilk kez yer almıştır (Gökdere 2000, 25).

Akademik gelişim sürecine tekrardan bakıldığında, konuya en büyük katkı sağlayanlar 1990’larda Harvard Business Review’de yer alan “Şirketlerin Temel Yetenekleri” adlı çalışmaları ile Gary Hamel ve C.K Parahalad olmuştur (Londsdales; Cox 2000, 446). Yine aynı yıllarda ABD ekonomisindeki aşırı rekabetçi iş ortamının yarattığı ekonomik durgunluk sonucunda işletmelerin DKY yoluna gittikleri bilinmektedir (Corbett 2004, 4).

Günümüz koşullarına bakıldığında, dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerde büyük değişiklikler olduğu görülmektedir, artık bireysel ve kurumsal öğrenme kalıcı bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Görülen odur ki 21.yy bilgi toplumunda insan kaynakları işletmenin rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahip olmaktadır (TINAR,2010). Son yıllarda Amerika ve Avrupa ülkelerinde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri de bazı şirketlerce temel faaliyetler dışında görülmekte ve bu konuda da dış kaynaklardan yararlanmaya gidilmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları işlevlerinin çeşitlilik göstermesi ve ayrı uzmanlık gerektirmesi sonucunda bu bölümün faaliyetlerinin tamamı veya bir kısmının dış kaynaklardan sağlanması tercih edilmektedir (Dereli 2003,122).

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını işletme içinde gerçekleştirerek başarıya ulaşan dünyaca ünlü firmalardan bazıları ve DKY kullanım alanları aşağıda belirtilmektedir:

- ❖ Gıda sektöründe yaklaşık 180 dünya ülkesinde üretim ve satış gerçekleştirmekte olan Coca Cola Company, DKY konusunda ilk sıralarda yer almaktadır. Ana işi üretim ve dağıtım olan firma Türkiye’de iletişim altyapısını Siemens Business Service Türkiye’ye devretmiştir (ERCAN,2011).
- ❖ Spor giyim alanında önde gelen markalardan birisi olan Nike firması tasarım ve pazarlama işlemlerini kendisi yapıp, işgücünün ucuz olduğu ülkelerde üretim faaliyetlerini DKY yoluyla gerçekleştirmektedir (Gilley 2000, 766). Benzer şekilde, ünlü İtalyan tekstil firması Marzotti’nin üretim bölümünü Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika’daki bazı ülkelere taşıdığı bilinmektedir (Karacaoğlu, 2001,7).
- ❖ Otomotiv sektöründe de DKY uygulamalarına sıkça rastlandığı görülmektedir. Almanya merkezli çalışan Mercedes ve Man firmaları ağır sanayi konusunda DKY

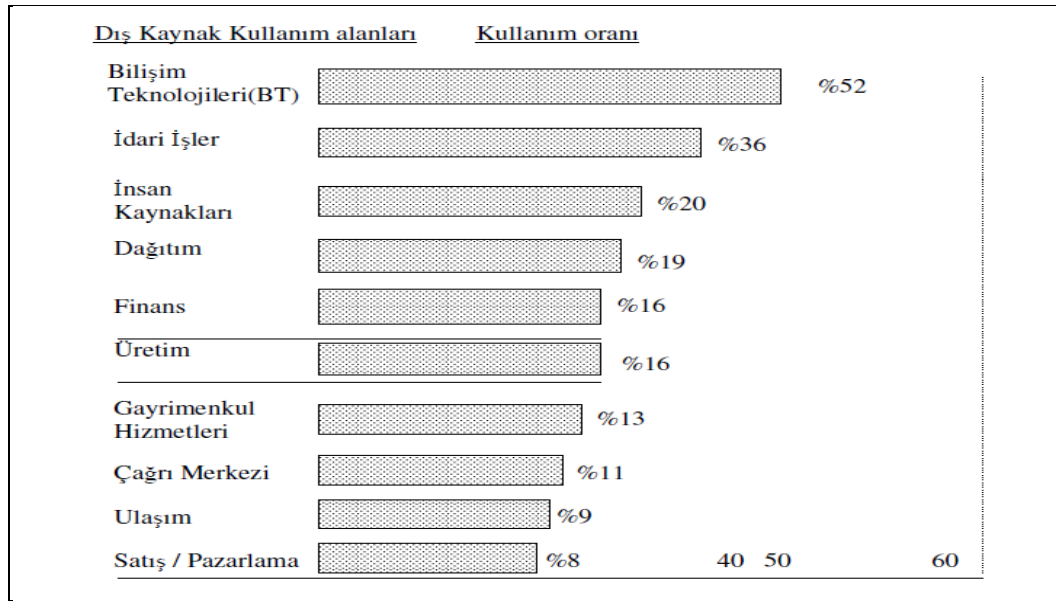
uygulayan işletmelerin başında gelmektedir. Buna ek olarak 1991-1992 yılları arasında 150 milyon dolarlık zarara uğrayan Rolls-Royce firması işletmesini tekrar karlı hale getirebilmek için DKY yolunu tercih etmiştir. Bugün firma arabaların kasaları ve dingilleri gibi bazı elemanlarını dışarıdan temin etmekte ve motor, boya, deri gibi kendi temel yetenekleri üzerine yoğunlaşmaktadır (BİLGİNİNADRESİ,2010). Ayrıca Crysler ve Ford firmalarının üretim faaliyetlerinin büyük bir kısmını ve bir diğer otomobil markası olan Fiat firmasının da telekomünikasyon işinin tamamını İtalya'da bulunan Telecam firmasına, otomobil koltukları işini ise başka ülkelerdeki firmalara devrettiği bilinmektedir (Hicks 1996,105).

- ❖ Boeing uçak firması Boeing 767 modellerinin üretiminin büyük bölümünü Japon üreticisi olan Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi firmalarına devrederek gerçekleştirmektedir (Gilley; Rasheed 2000, 763).
- ❖ Bilgisayar için hard disk sürücülerini satan İngiliz Seagate Technology firmasının başarısı ürünlerinin malzemelerini Asya'dan ucuza mal etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu ürünler tamamlandıktan sonra İngiltere'de satılmaktadır (BİLGİNİNADRESİ, 2010).
- ❖ Dünyanın en büyük elmas üreticilerinden Angyle Diamonds ayırma ve sınıflandırma işlemleri dışındaki hemen hemen tüm faaliyetlerini DKY yoluyla gerçekleştirmektedir, aynı firma dağıtım işlemini De Beers firmasına devretmiştir (Karacaoğlu, 2001,7).
- ❖ AMP Sigorta, British Eurospace ve UK Inland Revenue Service gibi firmalar bilgi sistemi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır (Karacaoğlu, 2001,8).
- ❖ British Telecom, Accentura HR Services ile yaptığı anlaşma doğrultusunda işe alım, işten çıkarma ve iş gücü veri tabanı faaliyetlerini dış kaynak kullanarak sağlama yoluna gitmiştir (Ecerkale; Kovancı 2005).
- ❖ Westinghouse firması beyaz eşya üretiminde çok başarılıdır fakat bunun yanında nakliye işlerinde kendilerinden daha uzman kişiler olduğunu görerek başarılı bir

nakliye şirketi ile uzun dönemli bir anlaşma gerçekleştirmiştir (KOBİFİNANS,2010).

- ❖ İletişim sektöründe ise, Nokia maliyet avantajı nedeniyle Nisan 2002'den itibaren üç yıl geçerli olmak üzere 300 milyon dolar değerinde bir bilgi işlem alt yapısını HP şirketinden sağlama yolunu tercih etmiştir (CVTR.NET, 2010).

Yukarıdaki örneklerde de belirtildiği gibi dünyada, gıda sektöründen tekstile, bilgi teknolojilerinden otomotive pek çok farklı alanda DKY uygulaması örneklerine rastlanmaktadır. Dünya ülkelerinin DKY uygulamalarına başvurdukları alanlar ile dış kaynak kullanım oranları aşağıda yer alan Şekil 1.3'te gösterilmektedir.



Şekil 1.3. Dünya'da Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları

Kaynak: Maurice F. Greaver; Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMA Publication, New York, p.300

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi dünyada DKY uygulanan alanlar arasında bilişim teknolojileri, idari işler ve işletmelerin insan kaynakları departmanları kullanım oranlarının yüksekliği açısından ilk üç sırada yer almaktadır. Bu alanları sırasıyla dağıtım, finans, üretim, gayrimenkul hizmetleri, çağrı merkezleri ile satış ve pazarlama faaliyetleri takip etmektedir.

Dünya ülkelerinin DKY durumlarına bakıldığında bazı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. ABD ve Avrupa ülkelerinin DKY konusunda işbirliği geliştirdiği ülkelerin isimleri ve DKY yüzde değerleri aşağıda yer alan Tablo1.2’de gösterilmektedir.

Tablo 1. 2. Dünya Ülkelerinde DKY ve Yüzde Değerleri

ABD	AVRUPA
Hindistan %90	Hindistan %45
Çin %20	Macaristan %18
Filipinler %20	Slovakya %18
Kanada %15	İsviçre %18
Meksika %10	Romanya %18
Avustralya %5	Avusturya %9
Brezilya %5	Belarus %9
İrlanda %5	İrlanda %9

Kaynak: Metin ATALAY, “Dış Kaynak Kullanımı”, www.haberplastik.com Erişim: 25/08/2010

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, Hindistan ABD’de ve Avrupa ülkelerinde en çok DKY işbirliği ilişkisine girilen ülke konumunda bulunmaktadır. Çin ABD ülkelerinde ikinci sırada yer alırken, Macaristan’da Avrupa ülkelerinde ikinci sırada yer almaktadır. İrlanda ise hem ABD hem de Avrupa ülkeleri için en az işbirliği geliştirdiği ülke olarak görülmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma yoluna başvuran bazı ülkeler ve DKY özelliklerine göre bir değerlendirme yapıldığında, Hindistan ve Çin’in bugün birçok dünya ülkesinin üretim merkezi haline geldiği açıkça görülmektedir. Hindistan özellikle tekstil alanında üretimde iş gücünün en ucuz olduğu ülkeler arasında görülmektedir. Çin tekstilin yanı sıra, elektronik, gıda, ağır sanayi alanında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ucuz işgücü nedeniyle tercih ettiği ülkelerin başında gelmektedir. Çin ve Hindistan’dan başka DKY uygulamalarında ilerleyen diğer ülkelere İrlanda ve İsrail örnek gösterilebilir. İrlanda yazılım konusunda ileri düzeyde çalışmalar gerçekleştirmiş ve birçok dünya ülkesinin yazılım konusundaki DKY faaliyetlerini gerçekleştirdiği ticaret ülkesi konumuna gelmiş durumdadır. Ayrıca mühendislik, internet, mobil iletişim, elektronik ve bankacılık alanında yoğun olarak dış kaynak

kullanılan merkez konumunda bulunmaktadır. ABD kökenli olan yaklaşık otuz kadar büyük firma üretim faaliyetlerini İrlanda'da gerçekleştirmektedir. İsrail'e bakıldığında ise, ağır sanayi ve özellikle savunma sanayi konusunda birçok dünya ülkesi İsrail üzerinden hareket etmekte ve yapılanmalarını gerçekleştirmektedir (ATALAY,2010).

1.5.2. Türkiye'de Dış Kaynaklardan Yararlanma

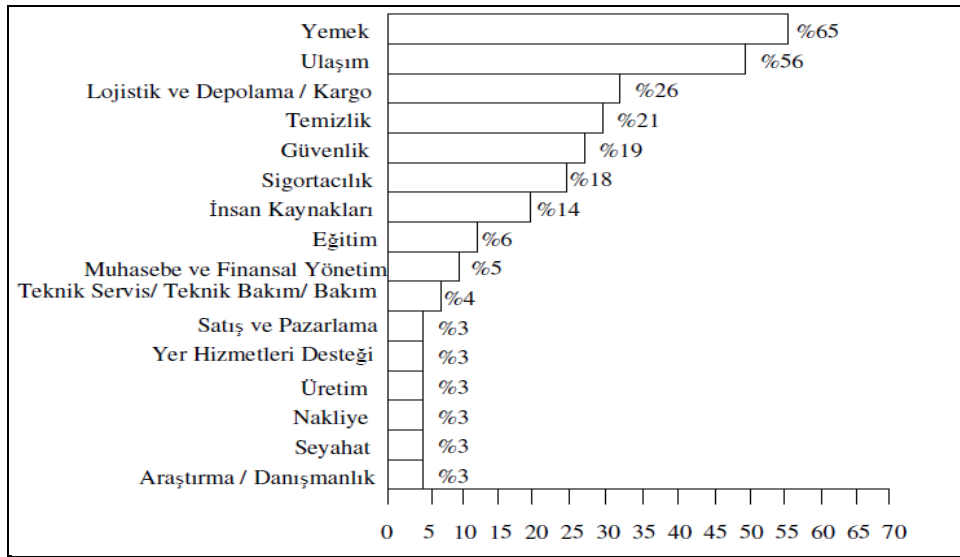
Türkiye'de dış kaynaklardan yararlanma 1990'lı yılların başında gündeme gelen ve ilk olarak lojistik ve denetim alanlarında uygulanma alanı bulan bir konudur. Daha sonraki yıllarda gelişen DKY uygulamalarının günümüzde tekstil, otomobil, gıda, beyaz eşya ve ulaşım sektörlerinin yanı sıra işletmelerin teknik servis, yiyecek-içecek, güvenlik ve temizlik hizmetlerinde kullanımı devam etmektedir (Yazıcı, 2003, 6).

Türkiye'de tekstil sektöründeki fason üretim metodu ve inşaat sektöründeki taşeron firma kullanımı en sık rastlanan DKY uygulamalarındandır. Otomotiv sektöründe Oyak-Renault firmasının otomobil parçalarını dışarıdan 140 ayrı şirkete devretmesi, beyaz eşya sektöründe Arçelik firmasının kendi üretmediği parçaların tedariki için 350 farklı firma ile çalışması, gıda sektöründe şirketlerin ambalaj işini Tetrapak firmasına devretmesi Türkiye'deki DKY uygulamalarına örnek teşkil etmektedir (Kılıç, 2008, 13-24). Bunlara ek olarak gösterilebilecek diğer örnekleri şu şekilde sıralamak mümkündür: Türkiye'nin en büyük kongre saraylarından biri olan Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayının yiyecek içecek hizmetlerinin Borsa Lokantaları tarafından karşılanmaktadır (Or 2001, 32). Fotokopi işleri yoğun olan şirketlerin bütün işleri Xerox firması tarafından yönetilmektedir ve Alarko Holding ise hiçbir şirketine araç satın almayıp bu ihtiyacını "rent a car" firmalarından karşılamaktadır (www.bilgininadresi.net). Türkiye'de çeşitli sektörlerde DKY alanında hizmet veren öncü şirketlerin bazıları da, Barsan Global Lojistik, Adecco, Select KRM, Bil-Kay, Metis, Hermes, Datassist, Deloitte&Touche, Tepumteknoloji, Enter Bilgisayar Sistemleri, Group 4 Securitas, Advatnage, Global Bilgi, Garanti Bankası, CMC, Lamer Veecare, Sodexho, Ekol Temizlik, Deniz Temizlik, Call 7/24 ve Etkin Dağıtım'dır (Özgener 2005, 175).

Günümüzde kamu ve özel kuruluşlarca çeşitli alanlarda kullanılan DKY uygulamaları akademisyenler tarafından da pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Sağlık sektörü açısından DKY uygulamalarına bakıldığında, Döğücü ve Sayım (2009) bazı özel ve kamu hastanelerinin DKY yoluna gittiklerini belirtmektedir. Hastanelerde özellikle, yemekhane, temizlik, güvenlik, hastane bilgi yönetim sistemleri gibi alanlarda dış kaynak kullanılmakta; klinik hizmetleri ise hastanenin temel yeteneği olarak görüldüğünden, bu alanda DKY uygulamalarına pek rastlanmamaktadır (Döğücü; Sayım 2009,263). Buna bağlı olarak Çakıcı (2006) DKY uygulamaları sayesinde hastanelerin karmaşık olan organizasyon yapılarının yalınlaştığı sonucunu tespit etmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşları açısından dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının üniversiteler ve bankalar başta olmak üzere pek çok kurumda özellikle temizlik, koruma ve güvenlik, sayaç okuma ve kesme-açma, hasta ve ziyaretçi yönlendirme, bilgi işlem hizmetleri, çöp toplama hizmetleri ile yemekhane hizmetlerinde tercih edilmektedir (Bensghir; Tekneci 2008,94). Türkiye’de yapılmış akademik çalışmalar, DKY uygulamalarına üniversiteler ve hastaneler gibi kamu kurum ve kuruluşlarında, çağrı merkezlerinde, lojistik kuyumculuk ve turizm sektöründe sıkça rastlandığını ortaya koymaktadır.

Son yıllarda işletmelerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerde, genel muhasebe işlemlerinde, lojistik faaliyetlerde, yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve araç kiralama hizmetlerinde, bilgi teknolojisi, üretim ve yönetim alanlarında DKY uygulamalarının hızla artmaktadır (Özbay, 2004, 8-9). Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanılan alanlar Şekil.1.4’te gösterilmektedir.



Şekil 1.4. Türkiye’de Dış Kaynaklardan Yararlanılan Hizmetler

Kaynak: Şahin, Bayram; İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisan Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005,s.113

Şekil 1.4’ e göre Türkiye’de yemek ve ulaşım hizmetleri en çok DKY uygulanan alanlar olarak görülmektedir. Lojistik, güvenlik, sigorta, temizlik, insan kaynakları faaliyetleri ikinci sırada yer alan DKY alanlarıdır. Eğitim ve muhasebe faaliyetleri, teknik servis ve bakım hizmetleri, satış pazarlama faaliyetleri, yer hizmetleri desteği, üretim, nakliye, seyahat ve danışmanlık hizmetleri ise diğerlerine göre daha az kullanılan DKY faaliyetleri olarak görülmektedir.

Dünyadaki dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından farklı olarak Türkiye’deki DKY uygulamalarının, iş kollarında uzmanlaşma yerine daha ucuz işçilik ile çalışabilme, bir takım yasal yükümlülüklerden kaçınma, sendikalaşma hareketini engelleme gibi DKY ile bağdaşmayan nedenlerden kaynaklandığı saptanmıştır (Yazıcı 2003,74). Son yıllarda özellikle yabancı sermayeli işletmelerin kurulması ile artış gösteren DKY uygulamalarının işletmeleri yeni bir gelişim sürecine soktuğu görülmektedir.

1.6.Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Temel Kavramlar

DKY kavramının iyi anlaşılması için stratejik yönetim, temel yetenek, örgütsel küçülme ve taşeronluk kavramlarının da iyi bilinmesi gerekmektedir. DKY ile

yakından ilişkili olan bu kavramların anlamları ve DKY ile ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır.

1.6.1.Temel Yetenek

Temel yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel 2005,387).Temel yetenek aynı işi herkesten “farklı biçimde” yapabilme becerisidir. Herkes aynı işi yapabiliyor olsa bile, eğer maliyetinde bir “farklılık” yaratılabiliyor ise, temel yetenek korunuyor, geliştiriliyor anlamına gelmektedir (Şahin, 2005, 18). Örneğin, Mercedes-Benz firması yüksek güvenlik standartlarında yüksek kaliteli üretim gerçekleştirmektedir. Bu özellik firma müşterileri tarafından bilinmektedir ve ürün kullanıcıları kaza anında ondan üstün koruma beklemektedirler. Firmanın yeni ürünü olan A sınıfı gibi ürünlerine teknik bilgi aktarabildiğinden dolayı, güvenlik üretimi ve mühendisliği Mercedes-Benzin temel yeteneği sayılmaktadır (Arnold 2000,26). Dünyaca ünlü bir diğer otomotiv firması olan Honda'nın temel yeteneği küçük motor üretimi ve yine dünyaca ünlü spor markası Nike firmasının temel yeteneği ise tasarım ve pazarlamadır (Gilley 2000, 766). Bugün 40 fabrikası bulunan firma bu fabrikaların gerçek sahibi olmadığı gibi ayakkabı üretimini de kendisi gerçekleştirmemektedir. Firmanın asıl işi tasarımını gerçekleştirdiği ayakkabıları çok yüksek testlere tabi tutarak performansının çok iyi olduğundan emin olup bu doğrultuda pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (BİLGİNİNADRESİ,2010).

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan temel yetenekler zamanla ve yavaş yavaş öğrenilen, birikerek ve paylaşılarak geliştirilen bilgilerdir ve bu yeteneklerin kullanıldıkça değeri artmaktadır. İşletmenin stratejik ve vizyon hedeflerini gerçekleştirmede gerekli olan (Özbay 2004, 12) bu yeteneklerin özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Ülgen; Mirze 2004, 121-122; MERSİN,2010):

1-Temel yeteneğin değerli olması: İşletmenin sahip olduğu, rakiplerin müşterilerin ve tüm sektörün değerli bulduğu nitelikli yetenekleridir.

2-Temel yeteneğin nadir olması: Çok az sayıda işletme tarafından sahip olunan yeteneklerdir. İşletmenin temel yeteneklerinin sayısı fazlaştığında rakiplerinin

gerisinde kalabilmektedirler. Bu yüzden temel yetenek sayısı çoğaltılmamalı, sınırlı sayıda olmalıdır.

3-Temel yeteneğin taklit edilememesi: İşletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabileceği yeteneklerdir. Bazı yetenekler zaman içerisinde sektördeki diğer işletmeler tarafından taklit edilerek orijinal olma özelliğini yitirmektedir. Bu durumda temel yeteneğin özelliğini kaybetmemesi için, taklit edilememesi ve taklit edilmesinin çok pahalı olması gerekmektedir. Böylece işletmenin bir işi rakiplerinden daha iyi yapması sağlanmaktadır.

4-Temel yeteneğin ikame edilememesi: İşletmenin piyasada benzeri bulunmayan yetenekleridir. İşletmenin sektörde ve sektör dışında başka stratejik alternatiflerinin bulunmaması daha fazla kazanç elde etmelerini sağlamaktadır.

5-Müşteri için uzun dönemde önemli olması: İşletmeler temel yeteneklerinden en az bir tanesini müşterilerini anlamaya yönelik kullanmalıdır. Bu durum müşteriye hangi işi daha etkin sunabileceğinin belirlenmesini sağlamaktadır.

6-Temel yeteneğin organizasyon sisteminin içinde olması: Temel yetenek yalnızca bir veya iki kişiye bağımlı olmamalı, organizasyon yapıları ve yönetim sistemlerine dağıtılmalıdır.

Bu konuyla ilgili en başarılı örnek olarak Amerikan Kodak firmasını göstermek mümkündür. Firma, önceleri tüm gücünü asıl işi olan fotoğraf sanayisine vermemiş ve araştırma kadrolarını aralarında tıbbi araç ve tüketim maddesi de üreten farklı firmalara dağıtmıştır. Daha sonra gerçeği gören firma yetkilileri strateji değişikliği yaparak şirketin yeni stratejisini en iyi bildiği fotoğraf işine yoğunlaşmak ve az kar getiren tesislerini tasfiye etmek olarak belirlemişlerdir (Dereli 2003, 121). Kodak firmasının 1989 yılında uygulamış olduğu bu stratejiyi daha sonradan pek çok sayıda uluslararası şirketin de uyguladığı bilinmektedir.

Temel yetenekler DKY uygulamalarında hangi faaliyetin işletme dışından karşılanacağı kararını verirken en önemli stratejik noktayı oluşturmaktadır (Aksu; Ehtiyar 2007, 275). Temel yetenekler ile DKY arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman, bir DKY uygulamasının özünde temel yeteneklere odaklanmanın olduğu açıkça

görülmektedir. Yani DKY uygulamalarının felsefesi, işletmelerin en başarılı oldukları işler üzerinde yoğunlaşmaları, rekabet güçlerinin az olduğu diğer sektörlerdeki işleri ise tamamen bırakmak yerine bir tedarikçiye devretmeleridir.

1.6.2.Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; bütün alanlarda (özel ya da kamu) faaliyet gösteren örgütlerin mevcut gelişme ve değişimlere uyum sağlamalarına, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bunların gerçekleştirilmesine imkân veren bir yönetim sürecidir (Güney 2007,58). Ayrıca, stratejik yönetim, organizasyonun rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajı korumak amacıyla almış olduğu kararlar, yaptığı uygulama ve analizlerin tamamını kapsamaktadır (Foogooa 2008, 860).

İşletmenin herhangi bir faaliyetini dışarıdan tedarik etmesi kritik bir karar niteliğindedir ve işletmenin çevresel şartları da göz önüne alınarak, planlı bir şekilde gelecekteki değişimler tahmin edilerek yapılmalıdır. Bu nedenle sahip olduğu karar sürecinin ve işletmenin yapısında meydana getireceği değişikliğin DKY'yi stratejik yönetimin bir parçası haline getirdiği açıkça ifade edilmektedir (Özdoğan, 2006,5).

1.6.3.Örgütsel Küçülme

Örgütsel küçülme; işletmelerde kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve bir takım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen, işletmelerin işgücü miktarında, boyutunda, çalışma yöntemi ve süreçlerinde bir değişikliği veya gelişmeyi içeren kapsamlı bir stratejidir (Zehir, 2000, 9).

Örgütsel küçülme de DKY ile benzer şekilde maliyetlerin düşürülmesi, işletmenin rakipler karşısındaki konumunu ve pazar payını korumak ve daha fazla üretken olmak için tercih edilen bir yapılanma şeklidir. 1990'lardan sonra kullanılan en yaygın stratejilerden biri olan küçülme stratejisi dünyada olduğu gibi Türkiye'deki örgütlerin de yaşamında rol alan önemli bir konudur.

Sonuç olarak DKY ile küçülme arasındaki ilişki incelediğinde; işletmelerin DKY öncesi veya sonrası küçülme stratejilerine başvurabileceklerini söylemek mümkündür. Duruma göre küçülme DKY uygulamasının bir önceki aşamasını

oluşturabilmektedir. Kimi zamanda işletmelerin temel yeteneklere odaklanarak küçülme stratejisini uyguladıkları da görülmektedir. Belirtmek gerekir ki, küçülmeyi tercih eden her işletme DKY uygulamak zorunda değildir.

1.6.4. Taşeron İşletmeler

Tedarikçi firma, taşeron firma ve fason firma kavramları birbirinin yerine kullanıldığı için öncelikle bu kavramlar arasındaki fark belirtilmek istenmiştir. Tedarikçi, herhangi bir firma ya da kurum adına ham maddeleri sağlayan üretici veya aracılık yapan kurum ve kuruluşlardır. Taşeron işletmeler ise işlerin bir bölümünü veya tümünü yapan alt yüklenici olarak tanımlanmaktadır. Fason ile taşeron arasındaki fark; fason işte yüklenici firma kendi üretim tesisinde üzerine aldığı işi yapmakta ve asıl iş sahibi firmaya kendi bünyesinde üretim olarak yaptığı işi teslim etmektedir. Taşeron işletmelerinde ise yüklenici firma çalışanlarını ve gerekli durumlarda işin üretimi veya oluşumunda kullanılmak üzere diğer üretim faktörlerini (alet, takım, makine, teçhizat gibi) kullanma iznini ve imkânını sağlamaktadır. Bu şartlar ve imkânlar altında iş yapan kurum ve kuruluşlara taşeron firma denir (www.taseron.web.tr). Tekstil işletmelerinin ülkemizde sıkça kullandığı fason üretim de bir çeşit taşeron kullanma yöntemidir. Ancak taşeronlaştırma stratejisi, küçülme stratejisinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, fason imalat işletmenin kuruluşundan itibaren planlanan bir örgüt yapısıdır (Çoğan, 2006, 40).

Taşeron işletmeler, işletmelerin kısıtlı kaynaklarını temel yeteneklerine yönlendirmelerine yardımcı olacak iş stratejilerinin saptanmasına olanak sağlamaktadırlar. Taşeron işletmeler, işletmelerin faaliyetlerinin seçilmiş bir kısmını yüklenerek işletmelerin bu alana aktarmış olduğu kaynakların daha disiplinli ve planlı olmasını sağlamakla birlikte, işletmelerin gerçek enerjisini temel yeteneklerine yönlendirmelerine yardımcı olmak amacındadırlar (www.tribm.com.hizmetler).

Örgütün taşeron işletmelerle çalışması DKY uygulamasını ortaya çıkarmaktadır. DKY uygulaması daha detaylı planlama yapılması gereken bir uygulamadır ve taşeronlarla yapılacak uzun süreli sözleşmeler DKY uygulamasını doğurabilmektedir (Şahin, 2005, 23). Ülkemizde personel taşımacılığı, yemek temini, güvenlik hizmetleri üretim tesislerinin işçilerinin devredilmesi gibi alanlardaki DKY

uygulamaları taşeronlaştırmaya örnek olarak gösterilmektedir. Taşeronlaştırmada işletmeler ikincil nitelikteki faaliyetlerde yani temel olmayan faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar.

1.7.İşletmeleri DKY' ye Yönelten Yeni Yönetim Teknikleri

Günümüzde pek çok işletme rakiplerine göre daha başarılı olmak amacıyla klasik yönetim anlayışından uzaklaşarak alternatif yönetim şekillerine başvurmaktadır. Kullanımı 1990'lı yıllardan sonra artmış olan kalite yönetimi, şirket birleşmeleri, şebeke organizasyon yapıları, değişim mühendisliği, örgütsel küçülme, tam zamanında üretim yönetimi ve kıyaslama teknikleri aynı zamanda işletmeyi dış kaynaklardan yararlanmaya götüren modern yönetim yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımların tanımı ve DKY ilişkisi aşağıda anlatılmaktadır. Örgütsel küçülme konusuna daha önce DKY ile ilgili temel kavramlar bahsinde değinildiği için, bu bölümde tekrar açıklanmayacaktır.

1.7.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Dış Kaynaklardan Yararlanma

Toplam kalite yönetimi; müşterinin beklentisinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen, tüm süreçlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim felsefesidir (Elmuti 2000,112). Şirket içi tam katılımın sağlandığı ve müşteri odaklı bir yönetim yaklaşımıdır (TASERON,2010).

Toplam kalite yönetimi ile DKY ilişkisine bakıldığında, toplam kalite yönetiminde işletmelerin ürün geliştirmede ve üretimde en iyi olanı yapmayı hedefledikleri görülmektedir. DKY'de ise işletme uzman olmadığı konularda tedarikçi işletmelere başvurmakta ve bu işletmeleri de alanında en iyiler arasından seçmeye çalışmaktadır.

1.7.2. Şirket Birleşmeleri ve Dış Kaynaklardan Yararlanma

Şirket birleşmeleri, genellikle benzer büyüklükteki iki işletme arasında piyasa gücünü ve verimliliği artırmak amacıyla gerçekleştirilen işbirliği stratejileri olarak görülmektedir. Birleşme iki ya da daha fazla işletmenin bütün kaynaklarını bir araya getirerek hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkmaları stratejisidir (Kandemir 2003, 108-109).

Şirket birleşmeleri ile DKY' nin ortak noktasına bakıldığında; birleşmelerin yapı itibariyle DKY' de olduğu gibi faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Şirket birleşmelerinde imzalanan ve karşılıklı yaptırımları içeren sözleşmeler, DKY uygulamalarında da imzalanmaktadır. İşletmenin diğer işletmeye karşı kabullendiği şartların detayları ile anlaşmanın süresi bu sözleşmelerde belirtilmektedir. İşletmeler gerek DKY' de gerekse birleşmelerde faaliyetlerini imzalanan bu sözleşme şartlarına göre düzenlemektedirler. Şirket birleşmeleri ile DKY arasındaki fark şirket birleşmelerinde işletmelerin hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir şirket olarak birleşmesi iken, DKY'de işletmelerin hukuki kimliklerini birleştirmeden işbirliği yapmalarıdır.

1.7.3. Şebeke Organizasyonlar ve Dış Kaynaklardan Yararlanma

Şebeke organizasyon yapılarının temel özelliği, bir mal veya hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Şebeke organizasyonun bir diğer önemli özelliği ise hiyerarşik kademeleşmenin bu organizasyon yapısında bulunmamasıdır (Koçel 1999,303).

DKY ile şebeke organizasyonların birbirine benzer yapılar oldukları görülmektedir. Günümüzde hiçbir işletme ürettiği ürünlerin bütün parçalarını kendisi yapamamakta, işletmeler bu parça ve işlevleri çeşitli oranlarda dışarıdan almaktadır. Burada görülen DKY tüm temel faaliyetleri kapsadığında, ana işletme bunları koordine eden bir konuma gelmektedir. Şebeke organizasyonları DKY'de ayıran temel fark; temel işlevlerin hiçbirisinin ana işletme tarafından yerine getirilmeyip, bu işlemlerin dışarıda yaptırılıp birleştirilmesidir. İşlevsel birimlerin birbirleri ile organik bağı bulunmamaktadır.

1.7.4. Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma

Değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal olan yeni tasarımlar ve değişikliklerin yapılarak

organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yönetim tekniğidir. Başka bir ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir tekniktir (Aktan 1999, 23).

Değişim mühendisliği ve DKY kavramı birbiri ile iç içe girmiş durumdadır. Şirketler yeniden yapılanma süreçlerinde bazı fonksiyonlarını tedarikçi firmaya devretme konusunda bir karar alarak değişikliğe gidebilirler. Dolayısıyla DKY değişim mühendisliği çalışmaları sonucunda alınan bir karar olabilmektedir, fakat her süreç yenileme çalışması sonucunda DKY kararı alınmak zorunda değildir. Diğer yandan DKY uygulamalarında bazen şirketler çok köklü değişiklikler yapmak zorunda kalmaktadırlar, bu durumda DKY uygulamalarında değişim mühendisliğine gidilebilmektedir.

1.7.5. Tam Zamanında Üretim Yönetimi ve Dış Kaynaklardan Yararlanma

Tam zamanında üretim yönetimi; stok birikimini önleyerek, taşıma uzaklıklarını azaltarak, iskartaları ve kusurlu üretimleri en aza indirerek, kıt alanların maksimum kullanımını sağlayarak ve benzeri iyileştirmeleri yaparak, alımlardan üretime, üretimden dağıtıma ve tüketicilere kadar tüm iş akışının kesintisiz olarak, ne erken ne de geç, tam zamanında olmasını sağlamayı sürdürme çabası olarak tanımlanmaktadır (Eren 1990, 43).

Tam zamanında üretimde işletmeler stoksuz çalışmakta ve kullandıkları yarı mamul veya hammaddeleri işletme dışından tedarik etmektedirler. Bu durumda işletmeye dışarıdan kaynak sağlayan ikinci bir işletmeye ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin daha önce kendi bünyesinde yürütmekte olduğu depolama ve tedarik gibi hizmetleri başka işletmelerden satın almayı tercih ettiği durumda, tam zamanında üretim yönetimi DKY' nin bir parçası haline gelmektedir. Bu durum tam zamanında üretim yönetimi ile DKY ilişkisini ortaya koymaktadır (Korkmaz, 2006, 26).

1.7.6. Kıyaslama ve Dış Kaynaklardan Yararlanma

Kıyaslama; işletmelerin yenilik ve gelişmeleri sürekli takip etmelerinin gerekli olduğu bilincine varıp, iyileştirme gereken uygulamalarını, diğer işletmelerle ya da işletme içindeki en iyi uygulamalara sahip bölümlerle sektör ve birim farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, en iyi uygulamaları kendi örgüt yapısına uyarlamayı, böylece alanında lider konuma gelmeyi hedefleyen bir yönetim tekniğidir (Barış 2009, 69).

Kıyaslamamanın DKY ile ilişkisine bakıldığı zaman, kıyaslamamanın DKY uygulamalarında kullanılan bir yöntem olduğu görülmektedir. DKY uygulayan işletmeler, hangi faaliyetlerini dış kaynağa aktaracakları kararını verirken ve tedarikçi firma seçiminde, kıyaslama yöntemine başvurmaktadırlar. Özellikle tedarikçi firmanın alanında iyi olup olmadığı, hizmet kalitesinin yüksek olup olmadığı; aynı sektörde çalışan ve alanında iyi olan diğer tedarikçilerle karşılaştırılması DKY'ye başvuran işletme tarafından detaylı araştırmalar gerçekleştirilerek yapılmaktadır.

1.8.Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Gerekçeleri ve Sonuçları

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sebepleriyle ilgili literatür incelendiğinde, konuyla ilgili farklı bilgilere rastlamak mümkün olmaktadır. Ayrıca belirtmek gerekir ki, işletmelerin DKY nedenleri olan temel noktalar aynı zamanda DKY avantajı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında DKY nedenleri literatürde en yaygın olarak kullanılan nedenler ile sınırlandırılmakta ve kısaca belirtilmektedir. Belirtilen noktaların açıklamaları ise DKY'nin avantajları konusunda detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

İşletmelerin bazı faaliyetlerde yetersiz olmasını öncelikli DKY sebebi olarak göstermek mümkündür. İşletmelerin geçmişte bir işi yapmayı gerçekleştiremedikleri durumlarda, yeteneksizlikleri yüzünden, finansal olarak yeterli olmadıklarında, teknolojik imkansızlıklardan ya da maddi baskılardan dolayı DKY uygulamalarına başvurmuşlardır (Greaver 1999, 13). Bunlara ek olarak işletmeler rekabet avantajı sağlamak, bu avantajı korumak ve maliyetleri azaltmak için DKY'ye

başvurmaktadır. Planlaması iyi yapılmış bir DKY uygulaması işletmelerin maliyetlerini %20-40 oranında azaltmaktadır (Blumberg 1998, 8).

DKY uygulamaları maliyet avantajından başka, temel yeteneklere odaklanmak ve bu yetenekleri geliştirmek, esnekliği artırmak, mal ve hizmet kalitesini artırmak, riski azaltmak amacıyla, günümüzde daha başarılı olmak için bir şirketin yeniden yapılandırılmasında tercih edilmektedir (Greaver 1999,13).

DKY sebepleri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bazı işletmeler DKY'nin sağladığı avantajları göz önünde bulundurarak bu kararı verirken, bazı işletmeler de dönemin ekonomik şartlarında moda trendleri denemek ve çağa ayak uydurmak için bu uygulamaya başvurmaktadır (Blumberg 1998, 8). İşletmelerin DKY'yi denemelerinin sebeplerinden biri de, diğer işletmelerin bunu yapıyor olmasıdır (Kremic; İcmeli; Wlater 2006, 4739). İşletmeler, piyasada kendilerine rakip olan firmalara bakarak, “bunu diğerleri de yapıyorlarsa, demek ki iyidir” diye düşünerek DKY'ye başvurabilmektedir. Bu bağlamda en belirgin DKY sebepleri aşağıdaki gibidir (Embleton; Wright 1998, 98; Yan; Kim; Nam ve Diğerleri 2006, 3778):

- İşletmenin bazı yeteneklerde yetersiz olması,
- İşletmenin rekabet gücünü artırmak,
- Maliyetleri azaltmak,
- Temel yeteneklere odaklanma ve temel yeteneği geliştirmek,
- Mal ve hizmet kalitesini yükseltmek,
- Esnekliği artırmak,
- Riski azaltmak,
- Başarılı işletmeler arsına girebilmek.

İşletmelerin DKY sebepleri arasında maliyetleri azaltılmasının önemi çok vurgulanmasına rağmen maliyet avantajı her zaman öncelikli DKY sebebi olarak görülmeyebilir. Çünkü her işletmenin ayrı bir organizasyon yapısı ve bu organizasyon yapısına göre şekillenen DKY amaçları bulunmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin yükselmesi de işletmelerin önem verdikleri amaçlar arasındadır. Çok fazla işletme tarafından tercih edilmese de moda trendleri takip etmek amacıyla da DKY uygulanmaktadır.

1.8.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları

Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri şirket yöneticileri tarafından bilinçli karar verilip, belli planlar dahilinde uygulandığı zaman işletmeye pek çok yarar sağlamaktadır. DKY'nin sağlamış olduğu avantajlar aşağıda belirtilmektedir.

➤ Temel Yeteneklere Odaklanma

İşletmeler en iyi yaptıkları işe odaklanmak istemektedirler. Ancak işletmenin sınırlı kaynaklarının organizasyonel faaliyetlerin tamamına dağıtılması kaynak israfına ve ilave maliyetlere neden olmaktadır. Bu durumda, işletmeler uzmanlık alanlarına odaklanarak sınırlı kaynaklarını temel yeteneklerine kanalize etmektedirler. Temel yeteneklerin dışında kalan faaliyetlerin dış tedarik yoluyla temin edilmesi optimum kaynak kullanımına olanak sağlamaktadır (Karacaoğlu, 2001, 15-16). Ana faaliyetlerinin dışında, işletmenin belirlemiş olduğu diğer alanlarda DKY stratejisini uygulaması, işletmeye zaman tasarrufu sağlamaktadır. Bu durum işletmeye kalan zamanı ve enerjisini en iyi yaptığı işlere odaklanarak temel yeteneğini geliştirme ve alanında uzman olma imkanı vermektedir.

➤ Esneklik

İşletmenin müşteri beklentilerinin karşılanması için sürekli değişen ve gelişen piyasa koşullarına uygun şekilde ürün geliştirmesi ve uygun hizmeti sunması gerekmektedir. İşletmelerin ekonomideki bu ani değişimlere uyum sağlayabilmesi esnek bir yapıya sahip olması ile mümkün olmaktadır.

Esneklik, fonksiyonel esneklik, gelir esnekliği ve sayısal esneklik olarak üçe ayrılmaktadır. Fonksiyonel esneklik, iş görenler için yeni iş ve görevleri ve yeni üretim yöntemleri geliştirme; gelir esnekliği, üretilen mal ya da hizmete yönelik talep ve verimlilik ile ücret ödemeleri arasındaki eşgüdüm ve sayısal esneklik ise mal ya da hizmet talebine uygun olarak iş gücü sayısında değişiklik yapma imkanı olarak ifade edilmektedir (Benson; İrenimo 1996 ,60). Belirtilen üç tip esnekliğin de DKY ile sağlanması mümkün olmaktadır.

Dış kaynak satın alan işletme kendi yaratıcılık gücüyle sınırlı kalmamaktadır. DKY sayesinde işletmeler kendisinin tek başına üretemediği yeni ürün ve fikirleri

geliştirme imkanı bulmaktadır (Okumuş; İsfendiyaroğlu 2002, 232-233). DKY ile esneklik kazanan işletmeler hızlı karar verme yeteneğine sahip oldukları gibi, özellikle kriz dönemlerinde değişime daha kolay uyum sağlama şansına da sahip olmaktadır.

➤ **Kalitenin Artması**

DKY ile birlikte ürünün kalitesinde artış sağlanmakta ve firma imajı güçlenmektedir. DKY uygulamalarında tedarikçi firma seçerken, piyasada alanında uzman olan tedarikçiler arasından seçim yapılmaktadır. “Hatta bazen dünyanın en iyi firmaları tedarikçi olarak seçilmektedir” (Gilley 2000, 766). İsmi dünyaca tanınmış firmalarla ortak çalışmak ise firma imajının güçlenmesinin yanı sıra ve firmaya olan güven ve bağlılığın da artmasına sebep olmaktadır.

➤ **Maliyetlerin Azalması**

DKY firmaların malzeme ve emek maliyetlerini azaltmalarına yardımcı olmaktadır. Örneğin, kot giysi üretimine karar veren bir girişimci üretime başladıktan sonra her giysinin birim maliyetini 10 TL olarak belirlemiştir. Giysiler için gerekli olan düğme ve fermuarın işletme içindeki maliyeti 2 TL’dir. Bir başka işletme ise aynı kalitede düğme ve fermuarı 1 TL’ye satmaktadır. Eğer gerekli malzemeler dışarıdan temin edilirse ürün başına maliyet %10 düşmekte ve daha az insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır (Okumuş; İsfendiyaroğlu 2002, 232).

Taşıma, eğitim, sağlık, bilgisayar hizmetleri, yemek, güvenlik, mali ve hukuki danışmanlık, halkla ilişkiler gibi tüm hizmetlerin DKY ile temini, bu hizmetlerin etkinliğini artırabileceği gibi maliyetlerinin de kontrol altında tutulmasına imkan vermektedir (Öncü 2009,148). Fakat belirtmek gerekir ki, bütün işletmeler DKY’den aynı oranda maliyet avantajı sağlayamamaktadır. Bu durum işletmenin özeliğine göre değişiklik göstermektedir.

Ayrıca bu konuyla bağlantılı olarak DKY’nin dolaylı etkisi, şirketlerin yapması gereken işler alanında bir daralma olması ve genel masrafların düşmesidir. Söz konusu alanlardaki küçülmeye bağlı olarak ücret ve maaş harcamalarında da azalma olmaktadır (Drvenich; Crino 1997,23) (Aktaran: Akdoğan 2008, 2

➤ **Maliyetlerin Önceden Bilinmesi**

Piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değişimlerle başa çıkabilmek için işletmeler farklı durumlarda maliyetlerinin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedir. Buna ek olarak bir işletme yeni bir pazara giriyorsa o ülke ya da pazarın koşullarını önceden bilmediği için beklenmedik ilave maliyetlerle karşılaşabilmektedir (Margılıç, 2006, 12).

DKY sayesinde maliyetleri önceden bilmek mümkün olmaktadır. Pek çok farklı sebepten dolayı maliyetlerde önemli değişiklikler oluşmakta ve bu durum işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Ne tür maliyetlerle karşılaşacaklarını önceden bilmek isteyen işletmeler, DKY hizmeti veren tedarikçilerle sözleşmeler imzalamaktadırlar. Tedarikçi firmalar alanlarında uzman olduklarından giderleri daha kolay ve doğru bir şekilde belirlemektedirler (Çakırlar, 2009, 63).DKY sözleşmesinin imzalanması işletmelerin konuya gereken önemi verdiklerini göstermektedir ancak sözleşme şartları belirlenirken, fiyatlandırmanın geleceği de göz önüne alarak doğru yapılması gerekmektedir.

➤ **Teknolojik Yenilikleri Takip Etme**

DKY ile teknolojik yenilikleri takip etmek mümkün olmaktadır. Teknoloji sürekli yenilenmekte ve gelişmekte olduğu için işletmeler bu gelişime anında ayak uyduramamaktadır. Teknolojiyi sürekli yenilemek işletmeler için oldukça maliyetli bir durumdur (Özdemir, 2007,25). İşletmeler, DKY sayesinde eski teknoloji kullanan tedarikçi firmaları bırakarak gelişmiş teknolojik imkanlara sahip firmaları kullanma şansına sahip olmaktadır (Gilley; Rasheed 2000, 765). Böylece işletmeler tedarikçi firmaların uzmanlıklardan ve ar-ge olanaklarından yararlanma imkanı bulmaktadır. Ar-ge ve teknoloji geliştirme çabaları önemli finansal kaynakları gerektirmektedir. Sabit yatırımların fazlalığı ve geri dönüş süresinin uzunluğu ayrıca nitelikli personel ihtiyacı bu yatırımların pahalı olmasına sebep olmaktadır. İşletmeler tedarikçi firmalar vasıtasıyla hem bu maliyetlerden kurtulmakta hem de teknolojik yenilikleri kendi bünyelerine transfer edebilmektedirler (Solak, 2002, 76). Rekabetçi piyasada rakiplerini geçmek isteyen tedarikçi firmalar teknolojinin takibi konusunda adeta birbirleriyle yarış halindedir. Bu durum DKY satın alan işletmelerin yeni teknolojiye daha ekonomik imkanlarla sahip olmalarına imkan tanımaktadır.

➤ **Riskin Azalması**

DKY ile işletmenin üstlendiği risk azalmaktadır. Tedarikçilerle çalışmak olası risklere karşı işletmeyi daha dayanıklı hale getirerek riski dağıtmaktadır (Özbay, 2004, 14). Örneğin, ABD’de büyük şarap üreticisi olan Gallo, üzümünün üretimi esnasında oluşabilecek ve arazi ve işçilik problemlerinden kaynaklanan risklerden DKY sayesinde kurtulmuş olmaktadır (Okumuş; İsfendiyaroğlu 2002, 236).

DKY ile birlikte bir yeni bir ortaklık ilişkisine giren işletmeler, başarının sağlanması için kendisi kadar karşı tarafın çıkarlarını da gözetmek durumundadır. DKY ortağını güvenilir bir tedarikçiler arasından seçtiyse tedarikçinin desteğini alarak risklerini azaltmaktadır.

➤ **Yeni Projelere Hızlı Geçiş**

DKY işletmenin yeni projelere süratli geçişini sağlamaktadır. DKY uygulamasını başarıyla gerçekleştiren bir işletme ihtiyaç duyduğu kaynağı tedarikçi sayesinde elde edebilmektedir. Fakat işletme, aynı projeyi kendi içinde gerçekleştirmeye kalktığında, doğru insanları bulmak, onları eğitmek ve ihtiyaç duyduğu desteği sağlamak haftalar bazen aylar sürmektedir (Çetinkaya, 2005, 29-30). DKY sayesinde işletmeler bu konuda maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadırlar.

➤ **Verimliliğin Artması**

Dış kaynaklardan yararlanma ile çalışanların verimliliğinin artması ve morallerinin iyi olması sağlanmaktadır. DKY’nin sağlamış olduğu zaman tasarrufu sayesinde şirket çalışanları yoğun iş temposunun yarattığı stresten uzak kalabilmektedirler. Bu durum çalışanların performans ve verimliliklerini artırarak, düzgün bir moralle yaptıkları işi daha çok önemsemelerini sağlamaktadır.

Rank Zerox firmasının güvenlik, teknik destek ve alan yönetimi ile ilgili bir şirketle DKY anlaşması yapması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Tedarikçi firmanın elli beş kişilik güçlü bir kadro ile çalışması sonucunda verimliliğin arttığı belirtilmektedir (Londsdale; Cox 1997, 448).

➤ **Ürün Çeşitliliği Sağlaması**

İşletmeler DKY uygulamaları sayesinde temel faaliyetlerini geliştirmekte ve dolaylı olarak ürünlerinin çeşitliliğini artırmaktadırlar. 1990'larda UK Finansal Hizmetler Endüstrisinde ürün çeşitliliğini artıran kurumlar kurulması buna örnek olarak gösterilmektedir. Benzer şekilde Virgin Grup Şirketleri şirket birleşmeleri ve dış kaynaklardan yararlanma yoluyla ürünlerini çeşitlendirmiştir (Jennings 2002, 27). İşletme stratejik önem taşımayan faaliyetlerin dışarıya verilmesi, işletmenin ana işleri üzerinde daha fazla düşünme imkanı bulmaktadır.. Buna zamanı olan işletmeler yaratıcı fikirler geliştirerek ürün çeşitlendirmesi ve yenilenmesine katkı sağlayabilmektedir.

➤ **Bürokrasinin Azalması**

DKY bürokrasiyi azaltmaktadır: İşletmelerde bürokrasinin bazı avantajlarının olmasının yanı sıra aşırı bürokrasi verimsizlik, işlerin ağır yürümesi, kuralcılık, sorumluluktan kaçma, yönetimde gizlilik, yetki devretmede isteksizlik, otoriteye aşırı bağımlılık gibi olumsuz davranış ve işlemleri de beraberinde getirmektedir (Okumuş; İsfendiyaroğlu 2002, 233). DKY'nin başarılı olarak uygulanması işletmeleri gereksiz formalitelere fazla zaman harcamaktan kurtararak bürokrasinin azalmasına yardımcı olmaktadır.

DKY'nin sağlamış olduğu avantajlar ve DKY sebepleri Greaver'e (1999) göre beş farklı grupta incelenmiştir. Buna göre işletmelerin DKY sebeplerine bakıldığında örgütsel nedenler, işletmenin gelişimine ilişkin nedenler ve finansal nedenler ile gelire, maliyete ve insan kaynakların bağlı ayrı nedenlerinin ve faydalarının olduğu görülmektedir. DKY nedenleri ve sağlamış olduğu faydalar Tablo 1.3'te belirtilmektedir (Greaver 1999, 4-5).

Tablo 1. 3. DKY Sebepleri ve Sağladığı Faydalar

NEDENLER	SAĞLADIĞI FAYDALAR
Örgütsel Nedenler	1-Temel Yeteneği geliştirme 2-Esnekliğin artırılması 3-Organizasyonun yeniden yapılandırılması 4-Mal ve hizmet kalitesinin, müşteri ve sermayedar memnuniyetinin artırılması
İşletmenin Gelişimine İlişkin Nedenler	1-İş süreçlerini geliştirme 2-Yönetimi ve kontrolü geliştirme 3-Riskin azaltılması 4-Yeni gelişmelere odaklanma fırsatı sunma 5-Üst düzey tedarikçilerle birlikte hareket ederek güvenilirliği ve işletme imajını geliştirme
Finansal Nedenler	1-Yatırım maliyetlerini azaltarak diğer amaçlar için gereken kaynakları serbest bırakma 2-İşletme varlıklarının tedarikçiye transfer edilerek nakit yaratılması
Gelire Bağlı Nedenler	1-Tedarik ağları yoluyla yeni iş olanakları yaratılması 2-Tedarikçinin kapasitesi, sistemleri ve süreçleriyle bağlantı kurarak satışların hızlandırılması 3-Harcamaların finanse edilmediği durumlarda satışları ve üretim kapasitesini genişletebilmek 4-Mevcut yetenek ve becerilerin ticari olarak kullanılması
Maliyete Bağlı Nedenler	1-Tedarik ağları yoluyla yeni iş olanakları yaratılması ve Pazar payının artırılması 2-Tedarikçinin kapasitesi, süreçleri ve sistemleriyle bağlantı kurularak satışların hızlandırılması 3-Harcamaların finanse edilmediği durumlarda satışları ve üretim kapasitesini genişletebilme 4-Mevcut yetenek ve becerilerin ticari olarak kullanılması
İKY Açısından Nedenler	1-Çalışanlara güçlü bir kariyer planlaması sağlanması 2-İşletmenin temel yeteneği olan konularda bağlılığın artması

Kaynak: Maurice F. Greaver; Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMA Publication, New York, 19 dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, temel yeteneğin gelişimi, esnekliğin artırılması ve yeniden yapılanma gibi en belirgin DKY avantajlarının örgütsel nedenlerle ilgili faydalar olduğu görülmektedir. Diğer nedenlerle bağlı olarak ortaya çıkan yararlar ise tabloda açıkça belirtilmiştir.

1.8.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları

DKY uygulamalarının sağlamış olduğu avantajlarının yanı sıra işletmeler açısından bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle tedarikçi ile uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulmadığı durumlarda işletmenin başarısızlık ihtimali yüksek olmaktadır. Sorunlar ortaya çıkmaya başladığında hizmet satın alan işletme ve tedarikçi işletmenin ortak bir yaklaşım benimseyerek çözüm yoluna gitmeleri uygun görülmektedir. Aksi takdirde yaşanan sorunlar işbirliğini olumsuz etkileyecek ve

başarısızlık ihtimalini kesinleştirecektir (Margılıç, 2006, 29). DKY kararının hatalı verilmesi gibi durumlarda ve genel olarak işletmelerin karşılaşılabileceği riskler ve dezavantajlar aşağıda belirtilmektedir.

➤ **Önemli Becerilerin ve Temel Yeteneğin Kaybolması Riski**

Bir işletmenin kısa süreli de olsa DKY uygulamasına başvurması bazı istenmeyen sonuçları doğurabilmektedir. Örneğin, dış kaynaklardan yararlanan bir Amerikan işletmesi, o an için yalnızca yarı iletken çipler veya bisiklet yedek parçası üretimi gibi ufak görünen işleri dış kaynağa devretmiştir. İşletme bu tedarikçi firmanın kalite standardını yükselteceğini planlarken, tedarikçinin işletmenin istediği şekilde mal üretmediğini fark etmiştir. Ancak geçen zaman içinde işletme bu konudaki becerisini yitirmiştir (Karacaoğlu, 2001, 32). Önemli becerilerin yok olması ile işletmeler temel yeteneklerini kaybetme riski taşımaktadırlar.

Aynı dış kaynağı kullanan ve aynı hizmetleri alan bütün firmalarda bir taklitçilik görülebilmektedir (Klass 2003,44). Bu durum işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, kendine özgü yeteneklerinin yavaş yavaş ortadan kaybolmasına sebebiyet verebilmektedir. Temel yetenek kaybı ile bağlantılı olarak, DKY ile işletmenin içinin boşaltılması durumu söz konusu olmaktadır. Bu sebeple işletmeler temel yeteneklerini iyi belirlemeli ve korumaya özen göstermelidirler.

➤ **Dış Kaynağın Doğrudan Rakip Haline Gelmesi**

Dış kaynak satın alan işletme, önemli bir pazar payına sahipse, tedarikçi işletme diğer rakiplerle işbirliğine giderek işletme karşısına çok ciddi bir rakip olarak çıkabilmektedir (Earl 1996, 28). ABD firmalarının tedarikçisi olarak çalışan Çin'in oyuncak ve ayakkabı gibi sektörlerde doğrudan rakip haline gelmesini durumun en iyi örneği olarak göstermek mümkündür.

➤ **Maliyetlerin Azalması Beklenirken Artması Durumu**

Tedarikçi firmaların içinde bulunduğu piyasa yapısı zamanla satın alma hizmetlerinin maliyetinin yükselmesine sebep olabilmekte buna bağlı olarak tedarikçinin ilk başta vermiş olduğu fiyat, zaman içerisinde olması gerekenden daha yüksek bir fiyatla

değiştirilebilmektedir (Türksoy 2005, 16). İşletmeler maliyetlerinin azalmasını beklerken, aksi bir durumla karşılaşabilmektedirler. Bunun sebebi sürekli değişen piyasa koşulları ile işletmenin hedeflerini tam olarak belirleyememesi olabilmektedir.

➤ **Yanlış ve Niteliksiz Tedarikçi Seçimi**

Doğru tedarikçi seçimi DKY uygulamalarında riskleri azaltmaktadır. Tedarikçiye sıkı bir şekilde bağlanmak bazı durumlarda onun hatalarını da kabullenmeyi gerektirmektedir. Örneğin, Midwestern şirketine DKY hizmeti sağlayan yerel bir tedarikçi firmanın zararlı kimyasal atıkları kullanması yüzünden, firmalar 1 milyon dolarlık para cezası ödemek zorunda kalmışlardır. Midwestwren şirketi ise ülkeyi terk etmiştir (Allen; Chandrashekar 2000, 28). Niteliksiz tedarikçi seçilmesi durumunda pek çok işletme tedarikçi firmanın hatalarından kaynaklanan maddi kayıplara da katlanmak durumunda kalmaktadır (Çakıcı, 2006, 41). İşletmeler bazı hizmetlerin yerine getirilmesinde gerekli olan özel izin gibi durumlarını tedarikçi firmaya belirtmeli ve firmanın konuyla ilgili yetkinliğine ikna olduktan sonra bir ortaklık içine girmelidir.

➤ **Yönetimin Zayıf Olması İhtimali**

DKY stratejisini benimseyen işletme yöneticilerinin sözleşmeleri ve tedarikçi ile ilişkileri nasıl yürüteceğini bilmesi gerekmektedir. Tedarikçi ile ilişkiler iyi yönetilememişse, bu durumda yöneticilerin yapacağı iki seçenek bulunmaktadır. Birincisi işletmenin daha iyi bir tedarikçi bulması, ikinci seçenek ise işletmenin tekrar iç kaynağa dönmesidir (Earl 1996, 27). Ayrıca tedarikçi işletme ve ana işletme çalışanları arasındaki ilişkileri yine yöneticiler düzenlemek zorundadır. Her iki tarafın çalışanları da karşı tarafa daha imtiyazlı davranıldığı hissine kapılmak gibi çeşitli nedenlerden huzursuzluk yaratabilmektedirler. Yöneticiler bu gibi durumlarda yaratıcı çözümler üretmek durumundadırlar (Allen; Chandrashekar 2000, 30).DKY yönetiminden sorumlu kişilerin sözleşme koşullarını iyi belirlemesi, işletmeyi kısıtlayacak şartların sözleşmede bulunmamasında dikkat etmelidirler.

➤ **Kültürel Uyumsuzluk**

İşletme yöneticileri kendi şirket kültürleriyle uyumlu tedarikçi firmalarla çalışmak istediklerini belirtmektedirler (Earl 1996,30). İki firmanın uyumlu olmadığı durumlarda işletmeler bazı sorunlar yaşayabilmektedirler. Örneğin, yazışmalarında ve dokümanlarında kaliteli malzemeler kullanan bir işletmenin DKY sürecinde birlikte çalıştığı tedarikçisinin bu durumu göz ardı ederek ucuz ve kalitesiz mal kullanması iki kültür arasında yaşanan uyumsuzluğu göstermektedir (Akdoğan; Çirli 2008, 269). İşletmeler kendi yönetim politikalarına ve misyonuna en yakın düşüncelere ve çalışma sistemine sahip tedarikçileri tercih ederek kültürel uyumsuzluk probleminin yaşanma riskini ortadan kaldırmaktadır.

➤ **Kontrol ve Esnekliğin Kaybedilmesi Riski**

Dış kaynaklardan yararlanma ile bazı durumlarda işletmenin dışarıdan sağladığı hizmetler üzerindeki kontrolü azalmaktadır. Çünkü bu hizmetler üzerindeki kontrol dış kaynak sözleşmesinden önce işletmenin elinde iken dış kaynak kullanımında tedarikçi firmaya geçmektedir (Çakıcı, 2006,42). Kontrolün bir kısmının başka firmaya devredilmesi ile bazı durumlarda işletme, tedarikçi tarafından sunulan sistemleri olduğu gibi kabul etmek zorunda kalabilmektedir.

➤ **İşletme Bilgilerinin Rakiplerin Eline Geçmesi Riski**

DKY uygulamaları esnasında şirketler tedarikçi seçiminde çok dikkatli davranmalı, güvenilir bir tedarikçi bulmaya özen göstermelidirler. Çünkü tedarikçi firmalar DKY sürecinde işletme ile çok yakın ilişki içerisinde olup, firmanın özel bilgilerine tanık olmaktadır. Bazı durumlarda tedarikçiler DKY anlaşması bittikten sonra bu özel bilgileri kendi yararlarına kullanarak şirketi zor durumda bırakabilmektedirler.

Konuya örnek olarak Fransız elektronik firması Thomson' u vermek mümkündür. Bu firma video kayıt cihazları üreten JVC firması ile işbirliği içine girmiş ve ondan çok şey öğrenmiştir. Başlangıçta konuyla ilgili bilgiye sahip olamayan firma, altı yıllık bir süre sonunda Singapur'da kendi başına video kayıt cihazı üretimine geçmiştir (Özdemir, 2007, 30). İşletmelerin temel yeteneğini tehlikeye düşürecek bilgileri paylaşma konusunda hassasiyet göstermeleri gerekmektedir.

➤ Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

DKY uygulamaları sonucu bazı durumlarda çalışanlar işten ayrılmakta, tedarikçi firmaya transfer olabilmekte veya firmada kalarak işlerine devam etmektedirler (Embleton; Wright 1998, 102). İşten ayrılmayanlar geride kalanlar olarak adlandırılmaktadır. Geride kalanlar ise artık bir korku içindedirler, yöneticilerin kendileri için de işten ayrılma kararı verecekleri endişesiyle çalışmaktadırlar. Bu gergin iş ortamında firmaya karşı bir güvensizlik oluşmakta ve zamanla çalışanlar firmaya bağlılıklarını yitirmektedirler. Daha çok küçülme durumlarında görülen ve geride kalanlar sendromu olarak adlandırılan; aşırı hassasiyet, korku, kızgınlık, endişe ve depresyon gibi durumlar (Sayılı, 2003, 32) kısmen de olsa DKY sonrasında çalışanlarda gözlemlenebilmektedir. İşletmenin çalışan personel sayısını azaltması çalışanların motivasyonunu, şirkete olan bağlılık ve güvenlerini olumsuz etkilemekte ve bu durum verimliliğin azalmasına sebep olmaktadır. Ayrıca, DKY uygulaması sonlandırıldığında işletme bazı departmanlardaki uzman personelini kaybetme riskiyle karşılaşmaktadır (Çakıcı, 2006, 43).

DKY'nin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla yöneticiler tarafından çalışanlara DKY tercih sebepleri bu uygulamaların işletmeye sağlayacağı avantajlar konusunda ikna edici açıklamalar yapılmalıdır.

1.9.Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları sadece anlık bir karar olmayıp bir süreci ifade etmektedir. DKY süreci dış kaynak satın alma ihtiyacının hissedilmesiyle başlayıp farklı aşamalarla devam eden ve tedarikçi ile etkili bir iletişimin kurulması ile son bulmaktadır.

Aşağıda yer alan Tablo 1.4'te görüldüğü gibi DKY süreci toplam dokuz aşamadan oluşmaktadır, işletmelerin bu süreçte bir sonraki aşamaya geçebilmesi için içinde bulunduğu durumu iyi değerlendirmesi görev tanımlamasına uyması gerekmektedir. İşletmeler ancak her bir aşamanın kendine özgü olan sorumluluklarını yerine getirerek bu süreci başarıyla tamamlayabilmektedir.

Tablo.1.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci	
1.Aşama	DKY İhtiyacının Duyulması
2.Aşama	İşletmenin Kendini Değerlendirilmesi
3.Aşama	DKY Kararının Alınması
4.Aşama	DKY Stratejilerinin Belirlenmesi
5.Aşama	Teklif Formunun Yazılması
6.Aşama	Teklif Formunun Değerlendirilmesi
7.Aşama	Alternatif Tedarikçi İşletmelerin Değerlendirilmesi ve Seçimi
8.Aşama	Tedarikçi İşletme ile Sözleşmenin Görüşülmesi ve İmzalanması
9.Aşama	Tedarikçi İşletme İle Etkili Bir İletişim Ağının Kurulması

Kaynak: Arsoy, Fatih; Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk Sanayinde Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.63

DKY ihtiyacının duyulması ile başlayan DKY sürecinde yer alan toplam dokuz aşama ve bu aşamalarda işletmelerin yerine getirmesi gerekenler aşağıda konusunda detaylı açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

1.9.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması

İşletmelerin DKY ihtiyacı duymasıyla başlayan bu aşamada, işletmeler problemleri ve fırsatları tanımlamalı, ayrıca üst yönetimden DKY için onay almalı ve DKY uygulamasının gerçekleştirilmesi için bir ekip oluşturmalıdır. Bu ekip DKY uygulamasının amaçlarını çalışanlara iletmeli (Sevim; Akdemir; Vatensever 2008, 9) ve DKY yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.

1.9.2. İşletmenin Kendini Değerlendirmesi

DKY 'nin bir ihtiyaç olduğunun belirlenmesinden sonra işletme kendi işlerini inceleyip hangi alanda DKY uygulamalarına başvuracağını belirlemelidir (Özdemir, 2007, 38). İşletme bir yeteneği veya hizmeti dış tedarikçiye devretmeyi düşünüyorsa o yeteneğin bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Sıradan ve iyi tanımlanmış işler ile bağımsız yönetilebilen ve tedarikçi tarafından kolaylıkla sağlanabilen işler tedarikçiye devredilebilmektedir (Embleton; Wright 1998, 100). Bunlardan başka işletme DKY kararı almadan önce hangi faaliyetlerde DKY uygulaması gerektiğini belirlerken aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Lankford; Parsa 1999, 314).

- İşletmenin kendi sahip olduğu kaynaklar,
- Ekonominin genel durumu, DKY uzmanının uzmanlık seviyesi,
- Kısa ve uzun dönemli finansal avantajlar,
- Fonksiyonların yönetilebilmesindeki yetenekler,
- Öz yeteneklerle ilgili faaliyetlerin belirlenmesi,
- Tedarikçilerin kalite ve maliyetler konusundaki güvenilirliği,
- Verimlilikteki ve maliyetlerdeki kazançlar ve kayıpların durumu,
- En son uzmanlık ve teknolojilerin sağlanıp sağlanamayacağı,
- DKY performans kalitesinde kazanç ve kayıpların ne olacağı,
- Tedarikçilere bağımlılık derecesinin ne olacağı, beklentiler gerçekleşmezse zararın ne kadar olabileceği konusuna dikkat edilmelidir.

Bu aşama DKY kararının alınmasından bir önceki basamağı oluşturduğu için işletmeler temel yeteneklerini ve temel yeteneğe yakın faaliyetlerini belirlemesi açısından önem teşkil etmektedir.

1.9.3. DKY Kararının Alınması

Dış kaynaklardan yararlanmaya karar vermek, şirket yöneticilerinin üç ile altı ay arasında bir zamanı almaktadır (Yang; Kim; Nam ve Diğerleri; 2006, 3770). İşletmeler kendine zor ve karmaşık gelen riskli alanlarda dış kaynaklardan yararlanma yoluna başvurarak yeni stratejiler ve yaratıcı çözümlerle karşılaşarak yeni ve farklı bakış açılarıyla tanışmaktadırlar Bu yüzden DKY çoğu işletme için akılcı bir seçenek olarak kabul edilmelidir (Ecerkale; Kovancı 2005, 70). Karar vermeden önce dış kaynağa verilmek istenen faaliyetlerin işletme için ne kadar önemli olduğu ve ne kadarının işletmenin kontrolü altında olması gerektiği belirlenmelidir (Okumuş; İsfendiyaroğlu 2002, 239).

DKY uygulamasının yapılacağına karar verdikten sonra DKY süreci daha ciddi bir boyut kazanmaktadır. Bundan sonraki aşamalarda yapılacak işlemlerin ve alınacak kararların bilinçli bir ekip tarafından gerçekleştirilmesi işletme açısından yarar sağlamaktadır.

1.9.4. DKY Stratejilerinin Belirlenmesi

Dış kaynaklardan yararlanma kararı alındıktan sonra işletme yönetimi veya yönetim tarafından DKY için oluşturulan üst yönetim, bu süreçte izlenecek strateji veya stratejileri belirlemek zorundadır. DKY stratejisi belirlenirken göz önünde tutulması gereken bazı önemli hususlar şunlardır (Güner, 2004, 38):

- İşletme fonksiyonlarını temel yetenekleri ile ilgili olanlar ve olmayanlar olarak sınıflandırmalıdır.
- İşletme belirlemiş olduğu temel yetenekleri dışındaki fonksiyonlardan hangilerinde DKY yoluna gideceği ve bu durumda kontrolü ve koordinasyonu nasıl sağlayacağını belirlemelidir.
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri ile DKY stratejisi birbiri ile uyumlu olmalıdır.
- İşletme tedarikçi firmadan ne isteyeceğini tam olarak belirlemelidir.
- DKY uygulamasının ne kadar zamanı kapsayacağı belirlenmelidir.
- İşletme tedarikçi firmanın maliyet ve kalite düzeyi konusunda kendi beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağını araştırmalıdır.
- İşletme DKY sürecinde merkezi yönetim mi uygulayacak, yoksa yetki devrine mi gidecek buna karar vermeli; yetki devrine gidecekse de sınırlarını belirlemelidir.
- İşletme kullanacağı tedarikçi firmanın kalitesini, prestijini ve firma yurtdışındaysa kendi kültürüne ve yasal mevzuata uyum sağlayacak yapıda olup olmadığını tespit etmelidir.

Bu aşama DKY sürecinin en kritik aşaması olarak değerlendirilebilir. Çünkü uygulamanın kısa yada uzun vadeli oluşu ile yetki devrine gidilip gidilmeyeceği gibi önemli hususlar bu aşamada açık bir şekilde belirlenmelidir.

1.9.5. Teklif Formunun Yazılması

İşletme bünyesinde, DKY faaliyetinden sorumlu kişi ya da kişiler, ihtiyaçlara paralel olarak, yeterli birikime sahip alternatif tedarikçiler için kriterler belirleyerek, bir liste oluşturmaktadırlar. Potansiyel tedarikçilerin, yeteneklerini ve iş yapma kabiliyetlerini belirlemek için ön hazırlık araştırmaları yapılmaktadır. Belirlenen kriterler

kapsamında tedarikçilerin nitelikleri birbirleriyle kıyaslanmakta ve teklif formlarının gönderilip gönderilmeyeceğine karar verilmektedir (Greaver 999, 27).

Teklif formu, tedarikçilerden DKY uygulaması için talep edilen mal ve hizmetlerin detaylarını, zaman ve koşullarını ve yaptırımları içeren matbu dokümanlardır (Şahin, 2005,78). İşletmenin teklif formu kullanması; tedarikçilerin uygun koşullar ve fiyat sunmasına, işi yaptığı süre boyunca dürüst kalmasına imkan sağlamaktadır. Aynı zamanda teklif formu tek bir tedarikçiye bağlı kalınmasının önlenmesine de yardımcı olmaktadır (Özdemir, 2007, 39).

Uygulamada teklif formunun düzenlenmesi ve içeriği konusunda standart kurallar bulunmamakla birlikte genel yapı itibariyle bir teklif formu, genel açıklama, özgeçmiş, genel koşullar, beklenen hizmet düzeyi ve seçim olmak üzere beş temel bölümden oluşmaktadır (Özdemir, 2007, 40). Bu bölümler ile içerdikleri konular Tablo.1.5’te yer almaktadır.

Tablo1.5 Teklif Formunun Bölümleri

BÖLÜMLER	AÇIKLAMALAR
1-Genel Açıklama	İşletmenin DKY uygulamaları ile ilgili hedeflerini tanımlar.
2-İşletmenin Özgeçmişi	İşletmenin yaptığı işi, misyonunu ve örgüt yapısını tanımlar
3-Genel Koşullar	Tedarikçi firmanın tekliflerini sunarken uyması gereken koşullar belirtilir.
4-Beklenen Servis Düzeyi	DKY sonucunda tedarikçi firmadan beklenen kalite seviyesi tanımlanır.
5-Seçim	Tedarikçi firmanın seçiminde kullanılacak kriterler belirlenir.

Kaynak: Özdemir , H.Özcan; İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma :Kafkas Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007,sh.40

Yukarıda bölümleri belirtilmiş olan teklif formunun açık ve anlaşılır olması, işletmenin tedarikçi firmadan ne almak istediğini ve tedarikçi firmanın taşıması gereken koşulları açık olarak ortaya koyarak tedarikçi seçiminde zaman kaybını önlemektedir (Çakıcı, 2006, 57).

1.9.6. Teklif Formlarının Değerlendirilmesi

Bu aşama tedarikçi firmaların teklif formuna verdikleri cevapların incelenmesi ile başlamaktadır. Eğer teklif veren işletme sayısı çok fazla ise, teklif formları hızlıca gözden geçirilmekte ve uygun olmayan firmalar ilk etapta elenmektedir (Yağmur, 2007, 49). Tedarikçi firmalardan gelen teklifler işletme, hizmetler ve fiyat olmak üzere üç

başlık altında değerlendirilmektedir. Tedarikçi firmanın pazardaki ünü, finansal durumu, kalite programları, esnekliği, yerleşim yeri, çalışanların yeteneği, çalışanların uygulamaları gibi unsurlar işletme başlığı altında yer almaktadır. Tedarikçi firmanın anlama yeteneği, önerdiği çözüm, metodolojisi, yönetimi, teknolojisi, yürütme ve geçiş planı gibi unsurlar ise hizmetler kapsamındadır. Son olarak ta tedarikçi firmanın önerdiği fiyat konusunda, işletmenin üstlendiği risk ve elde edeceği fayda gibi unsurlar değerlendirilmektedir (Arslantaş 2005,42).

Teklif formu değerlendirilirken işletmenin tedarikçi firmanın özellikleri, verdiği hizmeti ve fiyatı gibi üç önemli kriterden hangisinin kendisi için öncelik arz ettiğini belirlemesi gerekmektedir. Bu öncelik belirlenmiş olursa ona göre seçim yapmak işletmenin daha az zamanını alacaktır.

1.9.7. Alternatif Tedarikçilerin Değerlendirilmesi ve Seçimi

DKY kararı alındıktan sonra doğru tedarikçiyi seçmek çok önemlidir. DKY süreci tedarikçi ile ana işletmenin birlikte çalışmasını gerektiren uzun dönemli bir ilişkiyi kapsamaktadır. Bu yüzden doğru tedarikçiyi bulmak için hem zaman hem de para harcamaktan kaçınmamak gerekmektedir (Embleton; Wright 1998, 101). Her iki firma da bunun için ciddi bir ön araştırma yapmalıdır. Eğer hiçbir araştırma yapılmadan hemen firma seçimi yapılırsa, niçin yardım istendiği tam olarak belirlenmediği için tedariki firma da nasıl yardım edeceğini bilememektedir. Piyasadaki tedarikçilerin hepsi bu alanda gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olmamakta, bazı firmalar gerekli araç, uzman personel ve tecrübeye sahipken bazıları bu alanda yetersiz kalabilmektedir (Okumuş; İsfendiyaroğlu 2002, 238-239). Doğru tedarikçi seçilemezse DKY uygulayan işletme maddi zarara uğrayabilmektedir (Çakıcı, 2006,41).

İşletme tarafından tedarikçi firmanın yapısının belirlenmesi ve tedarikçi firmanın yerinde ziyaret edilmesi bu aşamada atılacak iki önemli adımı oluşturmaktadır. İşletmenin tedarikçi firmanın yapısını belirlemesi ve kendi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacağını araştırması gerekmektedir. İki firmanın da örgüt kültürlerinin birbirine yakın olması, aynı stratejiler doğrultusunda hareket etmeleri her iki taraf açısından da faydalıdır. Tedarikçiyi yerinde ziyaret etme, tedarikçi firmanın kağıtta

anlatılan ile aynı olup olmadığının kontrolü açısından önem taşımaktadır (Embleton; Wright 1998, 101-102). Böylece tedarikçi firma çalışanları yakından görülmüş olmakta ve işletme iki firmanın birbirlerine uyum sağlayıp sağlamayacağı hakkında daha doğru tahminler yapma imkanı bulmaktadır.

Tedarikçi firma seçiminde işletmenin popülaritesinin başarısıyla doğru orantılı olduğu düşünüldüğü için son yıllarda yöneticiler için popülerlik önemli bir ölçüt olarak görülmektedir (Güner 2004, 51). Bunun yanı sıra tedarikçi firmanın taşıması gereken diğer önemli özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Blumberg 1998, 14-15):

- Alanında tecrübe sahibi olmak
- Ödeme gücüne sahip olmak,
- Müşteri memnuniyetine önem vermek,
- Eşi olmayan hizmet yeteneğine sahip olmak,
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek,
- Uzun dönemli hizmet ilişkisini yürütebilmek,
- İyi bir üne sahip olmak,
- Kalifiye ve tecrübeli personele sahip olmak,
- Kapsamlı ve çeşitli hizmet sunabilmek.

İşletmelerin bazıları tedarikçi firma seçerken belirtilen özelliklerin hepsine aynı anda sahip olmasına dikkat ederken, bazıları da kendisi için en önemli bir veya birkaç niteliğe göre değerlendirme yapmaktadır.

1.9.8. Tedarikçi İşletme ile Sözleşmenin Görüşülmesi ve İmzalanması

DKY sürecinin bu aşamasında kendi ölçütlerine uygun tedarikçi firmayı belirleyen işletme, satın alacağı faaliyetle ilgili gerekli bilgileri içeren ayrıntılı bir sözleşme hazırlamalıdır.

Başarılı bir DKY sözleşmesinin temel noktası işletmeye özgü olmasıdır. Genellikle tedarikçi sözleşmeleri tek taraflı olmaktadır. Tedarikçilerin standart sözleşmeleri işletmelerin özel niteliklerini dikkate almamaktadırlar. Nihai sözleşmenin ihtiyaca cevap

vermemesi DKY uygulamasını karmaşık bir hale sokabilmektedir (Lacity; Hirschheim 1993, 245-246).

Sözleşme imzalanırken ileride her iki firma açısından da problem yaşanmaması açısından belli hususların dikkate alınması gerekmektedir. İlk olarak sözleşmede yapılacak iş veya işlerin açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Sözleşmenin süresi, başlangıç ve bitiş tarihlerinin yazılmasıyla gösterileceği gibi, geçerlilik süresinin madde olarak sözleşmeye eklenmesi şeklinde de gösterilebilmektedir. İşin bedeli, cezai müeyyideler ve tedarikçi firmanın üstlendiği yasal yükümlülüklerde dikkat edilmesi gereken diğer hususlardır. Ödeme zamanı ise kimi durumlarda sözleşmede yer alırken, kimi durumlarda firmaların birbirlerine olan güvenlerine bağlı olarak yazılı olarak belirtilmemekte ve ödemeler genellikle iş bitiminde yapılmaktadır.

DKY sözleşmelerinin her biri özel olmakla beraber bazı ortak özellikler içermektedirler. Bu ortak özellikler aşağıda belirtilmektedir (Yağmur, 2007, 52).

- 5-10 yıl gibi uzun süreyi kapsamaktadırlar,
- Sorumluluklar belirlenmiştir; işletmenin ve tedarikçinin nelerden sorumlu olduğu ayrıntılı bir şekilde yazılmıştır,
- Ödeme planları belirlenmiştir; ödemeler yıllık ya da aylık olarak yapılmaktadır,
- İş yükü belirlenmiştir; her iki tarafta görevini bilmektedir,
- İlişkilerin nasıl yürütüleceği sözleşmede belirtilmektedir.

Allen, Chandrashekar (2000), dış kaynaklardan yararlanma sözleşmesinin işçi sözleşmesi, karma DKY sözleşme ve komple DKY sözleşmesi olarak üç farklı şekilde gerçekleştiğini belirtmektedir (Allen; Chandrashekar 2000,26). Belirtilen sözleşme çeşitlerinde hangi fonksiyonların tedarikçi, hangilerinin ev sahibi tarafından sağlandığı Tablo 1.6'da gösterilmektedir.

Tablo 1.6 Dış Kaynaklardan Yararlanma Sözleşmesi Çeşitleri

	İşçi Sözleşmesi	Karma Sözleşme	Tam Sözleşme
Tedarikçinin Sağladıkları	İşçilerin bir kısmı	<u>Aşağıdakilerin bir kısmı</u> -İşçiler -Gerekli malzeme ve materyaller -Süreç ve sistemler -Teknolojik altyapı -Yönetim faaliyetleri	-İşçiler -Süreç ve sistemler -Teknolojik altyapı -Yönetim faaliyetleri
Ana işletmenin Sağladıkları	- İşçilerin bir kısmı -Süreç ve sistemler -Teknolojik altyapı -Gerekli malzeme ve Materyaller -Yönetim	<u>Aşağıdakilerin bir kısmı</u> -İşçiler -Gerekli malzeme ve materyaller -Süreç ve sistemler -Teknolojik altyapı -Yönetim faaliyetleri	Program Yönetimi

Kaynak: Sandy Allen, Ashock Chandrashekar; "Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning, Business Horizons/March-April,2000,26

Tablo 1.5'e göre, işçi sözleşmesinde tedarikçi firma yalnızca işçi sağlamakta, karma sözleşmede tedarikçi ve ev sahibi fonksiyonları yarı yarıya ya da istedikleri şekilde paylaşmakta, komple sözleşmede ise ev sahibi yalnızca programın yönetimini gerçekleştirmektedir.

1.9.9. Tedarikçi İşletme İle Etkili Bir İletişim Ağının Kurulması

DKY sürecinin son aşamasını işletmeler arası iyi bir iletişimin kurulması oluşturmaktadır. Bu aşamada işletme artık bazı bölümlerin yönetimini tedarikçiye bırakmış ve kendisi tedarikçi firma ile olan yeni ilişkinin yönetimini devralmış bulunmaktadır (Greaver 1998,28). Bu ilişkide etkili iletişim ve etik çalışma anlayışı bilgi paylaşımında açıklık, firmayı zamanında bilgilendirme, geri dönüş hızı ve özellikle karşılıklı güven önemli bir noktayı teşkil etmektedir (Ecerkale; Kovancı 2005, 72).

Taraflar arasındaki açık, dürüst ve güvenilir ilişki başarıyı da beraberinde getirmektedir. Eğer taraflar arasında sağlıklı bir iletişim ve ilişki kurulamamış ise işbirliğinin başarılı olması mümkün değildir. Taraflar arasında etkin bir iletişim ağını kuracak mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla üzerinde yeterince zaman harcanmış, empatiye dayanan, sinerjiyi açığa çıkaran, güven ortamının yerleşmesine zemin hazırlayan bir iletişim şebekesi kurulmalıdır (Oktay, 2006, 110). Ayrıca hizmet alan işletmenin bilgi ve belge gizliliğinin korunması, firma

prensiplerine ve anlayışına uygun hareket etmesi başarılı bir ilişkide önem taşıyan kritik noktayı oluşturan diğer unsurlar olarak gösterilmektedir (Ecerkele; Kovancı 2005,72).

Belirtildiği gibi güven ve bağlılık başarının altın kuralı gibi görülmektedir. Bunun yanı sıra başarı için, her iki işletme de birbirlerinin performansını takip etmeli, gerçekleştirilen işlem sonuçlarını birlikte değerlendirmeli, sorunlara çözüm bulmalı; ayrıca düzenli olarak raporlar tutmalı ve görüşmeler yapmalıdırlar. Unutmamak gerekmektedir ki, ilişkileri sözleşmeler değil, insanlar yönetmektedir. Öngörülen problemler bu ilişkileri yöneten insanlar tarafından düşünülmesi ve çalışanların duyguları incitilmemeye çalışılmalıdır (Greaver 1998, 29).

Tedarikçiye güvenmek, aynı şekilde tedarikçinin de işletmeye güven duyması ve her iki işletmenin pek çok durumda birbirlerini bilgilendirerek ortak hareket etmesi hem uygulanan DKY çalışmasının başarısını, hem de gelecekte kurulacak ilişkileri olumlu etkileyecek bir davranış şekli olarak görülmektedir.

1.9.10. DKY Uygulamasının Sona Ermesi

DKY uygulamasının son aşamasını DKY uygulamalarına konu olan tüm faaliyetlerin tamamlanmasıyla projenin bitirilmesi oluşturmaktadır. DKY uygulamasında istenen hizmet tedarikçi firma tarafından sağlanmış ve sözleşmede belirlenen sürenin sonuna gelinmiştir.

Sözleşme süresinin bitiminde DKY uygulamasına gerek kalmaz veya işletme yönetimi tedarikçi firmayla yeniden çalışmak istemezse sözleşme metnine bağlı kalarak taraflar dış kaynak kullanımı uygulamasını sona erdirmektedirler (Çakıcı 2006, 66).

1.10. Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Otel işletmeleri konaklama işletmelerinin alt grupları arasında yer almaktadır. Bu nedenle önce konaklama işletmesinin tanımını yapmak uygun görülmektedir. Konaklama işletmeleri “işletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli olan insanlara, konaklama, yiyecek ve içecek hizmetlerinin sağlandığı yerlerdir (Akat 2000, 81). Konaklama işletmelerinin bir çeşidi olan otel işletmeleri ise seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Kozak 2002,2).

Asıl işi konaklama olarak görünen otel işletmeleri, konukların konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra pek çok ihtiyacına cevap verecek hizmeti de onlara sunmaktadır. Günümüzde oteller restoran ve kafeteryalarıyla aynı zamanda bir yiyecek-içecek işletmesi, disko ve animasyon olanaklarıyla eğlence merkezi, çamaşırhane olanaklarıyla kuru temizleme tesisi, spa ve termal üniteleriyle de güzellik merkezi özelliği taşımaktadır (Türksoy 2005,12). Bu sebeple otel işletmeleri yalnızca konaklama değil, yiyecek-içecek, güvenlik ve temizlik gibi pek çok farklı hizmeti de müşterilerine sunmak durumundadır.

Günümüz koşullarında bir otel işletmesinin farklı uzmanlık alanları gerektiren bütün bu hizmetleri bir arada bulundurması her zaman mümkün olmamaktadır. Bu sebeple otel yöneticileri temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri daha düşük maliyete ve daha yüksek kalitede verebilme imkanı olan firmalara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle oteller DKY uygulamalarını alternatif bir yönetim stratejisi olarak benimsemeye başlamışlardır (Çevirgen 2009, 1343).

Turizm sektöründe dünyada ilk kez 1980’li yıllarda Fransa’daki bir otel bünyesinde tamamlayıcı hizmetlerde uygulanan DKY stratejisi, Türkiye’de 1997 yılında Seferihisar’da bulunan Atlantis Tatil Köyünde konaklama hizmetlerinde uygulanmıştır.(Türksoy; Türksoy 2007, 85). Günümüzde ise son yıllarda gelişen her şey dahil sistemle birlikte DKY uygulamaları daha sık kullanılmaktadır.

Otel işletmeleri DKY uygulamalarını belirli amaçlara ulaşmak için kullanmaktadırlar, bu amaçlar işletmeden işletmeye değişiklik gösterse de genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Lam, Han 2005)(Aktaran: Öncü; Işkın 2009, 153-154):

- Otel işletmesinin başarısızlık riskini en düşük düzeyde tutarak işletmenin üstlendiği riskin minimize edilmesi
- Otel işletmelerinin kendi esas faaliyetleri olmayan işlerden kurtularak iç kaynaklarını daha etkin kullanmak istemesi.
- Otel işletmelerinin yerine getirmek zorunda olduğu faaliyetler için büyük yatırımlar yapmak istememesi.
- Otel işletmelerinin yürüttüğü faaliyetlerin maliyetlerini DKY yoluyla azaltmak istemesi.
- Prestijli ve büyük dış kaynak sağlayıcılarla çalışmak koşuluyla dış kaynak tedarikçisinin marka avantajlarından yararlanmak.
- Yeni pazarlara açılmak ve var olan pazarları geliştirmek için dış kaynak tedarikçisinin imkanlarından yararlanmak.
- Dış kaynak tedarikçisinin hizmet sunduğu alanda uzman olması nedeniyle bu işletmenin bu alandaki uzmanlığından yararlanmak.
- Dış kaynak sağlayıcısının uzmanlığını, prestijini ve gücünü kullanarak otellerin oluşturduğu birliklerle rekabet fırsatı yakalamak ve bu birliklere katılmak.
- Dış kaynak tedarikçisinin uzmanlığı sayesinde geliştirdiği yeni üretim tekniklerinden faydalanmak.

Maliyetlerin azalması başta olmak üzere rekabette güçlenerek başarılı işletmeler arasına girebilmek gibi farklı amaçlarla gerçekleştirilen DKY uygulamalarının amaçları işletmelerin kuruluş yeri ve yıldız sayısına ve verdiği hizmet türüne göre değişiklik göstermektedir.

Karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olan otel işletmelerinin DKY uygulamaları bölümlerin faaliyetleri bazında açıklanacağı için, aşağıdaki özet tablo oluşturulmuştur.

Tablo 1.7 Otel İşletmelerinin Bölüm ve Faaliyetleri

BÖLÜMLER	FAALİYETLER
Yönetim ve Organizasyon	İdari işler
Ön büro	Resepsiyon Rezervasyon Santral
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği Meydan Temizliği Çamaşırhane
Yiyecek-İçecek	Restoran Barlar Mutfak
Destek Faliyeteri	Güvenlik Spa ve Güzellik Merkezleri Dükkanlar Bahçe Düzenlemesi Teknik Servis Personel Lojmanları Ulaştırma ve Taşımacılık İlaçlama

Kaynak: Kozak, Nazmi; Otel İşletmeciliği, Beta Yayınları, Ankara, 2002, s.41'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Rodriguez (2008), otel işletmelerinin faaliyetlerini stratejik önemlerine göre, temel, tamamlayıcı ve temel olmayan faaliyetler olarak üç grupta sınıflandırmaktadır. Buna göre, resepsiyon, rezervasyon, satın alma, mutfak, barlar ve yönetim işlemleri gibi DKY başvurma eğilimi düşük olan hizmetler temel faaliyetler olarak görülmektedir. Otelin eğlence ve animasyon etkinlikleri, personel seçimi ve eğitimi, bilgi sistemleri, satış ve pazarlama faaliyetleri tamamlayıcı faaliyetlerdir, bu faaliyetlerin DKY eğilimi ise orta derecededir. Genel alanlar ile oda temizliği, çamaşırhane, yüzme havuzu bakımı, bahçe işleri ve güvenlik hizmetleri ise temel olmayan faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu faaliyetler ise en çok DKY uygulanan faaliyetler olarak belirlenmiştir (Rodriguez 2008, 220-221). Bu durumda otel işletmelerinin DKY uygulamalarına başlamadan önce otelin faaliyetlerini stratejik önemlerine göre sınıflandırması yerinde olacaktır.

Tablo 1.8 Stratejik Öneme Göre Otel Faaliyetlerinin Gruplandırılması

Stratejik Öneme Göre	Yapılan İşler
Temel Faaliyetler	Resepsiyon, rezervasyon, satın alma, mutfak, barlar ve yönetim işlemleri
Tamamlayıcı Faaliyetler	Eğlence ve animasyon etkinlikleri, personel seçimi ve eğitimi, bilgi sistemleri, satış ve pazarlama faaliyetleri
Temel Olmayan Faaliyetler	Genel alanlar ile oda temizliği, çamaşırhane, yüzme havuzu bakımı, bahçe işleri ve güvenlik hizmetleri

Kaynak: Tomas F.Espino-Rodriguez , Manuel Rodriguez-Diaz ;” What Type of Outsourcing Relationship Should Hotels Maintain? A Model Based on Internal and Relational Strategic Value 2008,221

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları faaliyetler bazında incelendiği zaman Rodriguez’in (2008) de belirttiği temel faaliyetlerde sık kullanılmadığı, tamamlayıcı faaliyetlerde işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği ve temel olmayan faaliyetlerde ise yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Bir otelin ana bölüm ve faaliyetlerinde DKY uygulamaları aşağıda açıklanmaktadır.

Yönetim bölümü bir otel işletmesinin temel hedeflerine ulaşmak için işletmenin bütün bölümlerinin amaçlara uygun çalışmasını sağlamaktadır. Yönetim bölümü faaliyetleri ya işletme sahipleri tarafından ya da profesyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu alandaki DKY uygulamaları yönetim faaliyetlerinin bir danışmanlık firmasına devredilmesiyle gerçekleştirilmektedir.

Konaklama bölümü, misafirlerin konaklama ihtiyacını karşılayan hizmetleri vermektedir. Ön büro ve kat hizmetleri faaliyetleri de bu bölüm kapsamında hizmet vermektedir. Otelin kalite standartlarını ve prestijini yansıtan önemli bir bölümdür (Batman, 2008,208). Bu bölümden herhangi bir hizmetin dış kaynağa devredilmesi çok sık rastlanan bir uygulama olmamakla beraber, büyük otel işletmeleri kar elde etmek amacıyla merkezi rezervasyon sistemlerini kullanmaktadırlar (Çalık 2009, 44). Amerika ve Kanada’da bazı otellerin maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla üniformalı hizmetlerini tur operatörlerine devretmektedirler. Otel açısından bu hizmetlerin dış kaynağa transferi, otellere personel istihdam etme ve eğitim maliyetlerinden tasarruf etme imkanı sağlamaktadır (Kesgin, 2005, 46).

Kat hizmetleri bölümü, otel odalarının ve genel alanların temizliği, dekorasyonu ve bakımı ile ilgili işlerin yürütüldüğü bölümdür (Şener, 2001, 136). Kat hizmetleri faaliyetleri DKY açısından değerlendirildiğinde, yapılan literatür incelemesi sonucunda otel işletmelerinde oda temizliği konusunda dış kaynağa başvurulmadığı görülmektedir. Bunun sebebi oda temizliğinin bir otel işletmesinin temel faaliyeti olarak kabul edilmesi ve odalarda misafirler özel eşyalarını bıraktıkları için bu hizmetin dışarıdan tedarik edilmesinin güvenlik sebebiyle tercih edilmemesidir. Genel alanlar temizliğinde ise, otel binasının dış cephe temizliğinde, sezon açılışındaki temizliklerde ya da havuz temizliğinde DKY 'ye başvurumaktadırlar (Özdoğan, 2006, 59).

Otel işletmeleri, kat hizmetleri kapsamındaki bir diğer hizmet olan çamaşırhane bölümünde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bu konuya 173 odaklı The Best Western Rio Garnde Inn otelinin çamaşırhane hizmetini yerel bir firmaya devretmesini örnek göstermek mümkündür. Yönetici asistanı olan Eli Valdez “çamaşırların günlük alınıp teslim edilmesinden memnun olduklarını ve DKY sayesinde, binlerce dolarlık teknolojik altyapı kurmayı gerektiren çamaşırhane maliyetinden kurtulduklarını” belirtmektedir (www.findarticles.com).

Otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümleri, restoran, bar, mutfak operasyonları, oda servisi ve banket hizmetlerinin de sunulduğu bölümlerdir. Otellerde konforun bir parçası olarak görülen yiyecek içecek bölümü aynı zamanda bir gelir merkezidir. Çalışanların sayısının fazla olması sebebiyle en yüksek personel maliyetleri de yine bu bölümde gerçekleşmektedir (Kesgin, 2005, 41-42).

İngiltere’de faaliyet gösteren oteller yiyecek içecek bölümlerinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Fakat otel yöneticileri bu bölümün tamamında DKY uygulamak fikrine sıcak bakmamakta, yüksek gelir getiren kahvaltı servisi ve banket hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmek isterken, alakart restoranlar için DKY uygulamalarına başvurumaktadır (Hemmington; King 2000, 256)

Dünya ülkeleri otel işletmelerinin restoran bölümlerinde DKY uygulamalarına 1930’larda başlamıştır. Günümüzde bazı büyük oteller ünlü restoran zincirleriyle

çalışmaktadırlar. Hilton otellerinin akşam yemekleri de dahil olmak üzere otel restoranlarında Benihana ve Trader Vic's; Holiday Inn otellerinin TGI Friday's ve Denny' ve Marriott Otellerinin ise Pizze Hut ve TGI Friday's ile yapmış oldukları anlaşmalar konuya uygun örnekler olarak gösterilmektedir (Hemmington; King 2000, 256).

Otel işletmelerinin destek faaliyetleri olarak görülen güvenlik hizmeti bu alanda uzman özel firmalardan güvenlik personelinin sağlanması şeklinde otelcilikte en fazla dış kaynağa konu olan faaliyetlerdir. Aynı şekilde otel işletmelerindeki kuaför, hamam, sauna ve satış mağazalarının dışarıdan şahıslara kiraya verilmesi DKY kapsamında sıkça görülmektedir.

Destek faaliyetlerinde animasyon ve rekreasyon etkinlikleri gibi uzmanlık gerektiren ve doğrudan müşteri ile ilişkili hizmetlerde, DKY uygulamalarına rastlanmaktadır. Ancak bu faaliyetlerde iç kaynak kullanımı ile daha fazla müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği düşünülmektedir. İşletmeden memnun ayrılan müşterinin ileriki yıllarda aynı ortamı aynı personelle yaşamak için işletmeyi tercih ettikleri bilinmektedir (Ceylan, Yıldız, Tekin ve Diğerleri 2010,29).

Oteller satış ve pazarlama bölümlerinde de dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Satış geliştirme faaliyetleri genel olarak diğer işletmelere ait hizmetlerin bir indirim kuponu yardımı ile özendirilmesi şeklinde yapılmaktadır (İçöz 2001, 259). DKY açısından bakıldığında, otel işletmeleri bu şekilde diğer değişik mal ve hizmetlerin tüketilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda otel işletmesi bu durumu kendi ürününü pazarlamak için bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Bu yolla sağlanan stratejik ortaklıklar, satış önerisinde bulunacak işletmeye komisyon verilmesi şeklinde olabileceği gibi, işletmelerle iyi ilişkiler kurma şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir (Kılıç 2008, 58).

Otelin satış pazarlama bölümü kapsamındaki reklam faaliyetleri yazılı, görsel ya da işitsel olarak hazırlanmakta ve bu hazırlıklar uzman reklam ajansları ve reklam aracı sahipleri ile ticari ilişkileri gerektirmektedir (İçöz 2001, 256). Otel işletmelerinin hem reklam faaliyetlerinde hem de halkla ilişkilerin sağlanması için alanında uzman kuruluşlarla çalışması bu alanda DKY uygulamalarına örnek olarak gösterilmektedir.

Örneğin, Hotel California adlı otel işletmesi, 300.000 Amerikan Doları olan satış ve pazarlama harcamalarının DKY uygulamasıyla yaklaşık 10.000 Amerikan Doları kadar azaldığını belirtmektedir (Çalık, 2009,47).

İnsan kaynakları bölümünde ise dış kaynak firmaları daha çok personel tedariki konusunda hizmet vermektedirler. Personel arama, seçme ve değerlendirme, özlük işleri, tazminat riski, sendikal ve sosyal yükümlülüklerden sıyrılmak isteyen otel işletmeleri bu şekilde dış kaynak firmaları ile çalışmaktadırlar (www.turizm gazetesi.com/otelcilik).

Otel işletmeleri son yıllarda yaygınlaşan her şey dahil sitemle birlikte DKY uygulamalarından daha sık faydalanmaya başlamıştır. Otelin yönetim, ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve destek hizmetleri faaliyetlerinde DKY durumu sürekli yenilenen teknolojiye paralel olarak bu bölümlerdeki değişen ihtiyaca göre şekillenmektedir.

Hemmington, King (2000), İngiltere’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerindeki DKY eğilimlerini incelemiştir. Araştırmaya göre İngiltere’deki otel işletmeleri DKY uygulamalarına olumsuz bakmadıklarını belirtmişlerdir. Otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın hem otel hem de tedarikçi açısından ekonomik faydaları olduğu tespit edilmiş olmasına rağmen otel işletmeleri yiyecek içecek faaliyetlerinin tamamını dışarıdan tedarik etmek istemediklerini, kendilerine yüksek gelir getiren banket ve kahvaltılık servisi gibi hizmetlerin otel tarafından verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

İngiltere ve Yunanistan’da faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmelerinin bilgi iletişim teknolojilerindeki DKY uygulamalarını araştıran Paraskevas, Buhalis (2002), otel yöneticilerinin konuya bakış açılarının saptanmasını amaçlamışlardır. Araştırmaya göre bu alanda DKY uygulayan işletmeler bilgi işlem maliyetlerini azaltmak ve bilgi iletişim teknolojileri konusunda performans geliştirmeyi öncelikli DKY sebepleri olarak belirtmişlerdir. Maliyet avantajı sağlamasına rağmen otellerin bilgi iletişim teknolojilerinde DKY uygulamalarının henüz olgunlaşmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Kanarya Adalarında gerçekleştirilen araştırmasında Rodriguez (2004) otel işletmelerinin DKY eğilimleri ve bu eğilimlerin otellerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasını amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin resepsiyon, rezervasyon, mutfak, restoran, bar, satış faaliyetleri, personel seçimi, yönetim gibi alanlarda DKY eğilimlerinin düşük; çamaşırhane ve güvenlik hizmetlerinde ise DKY eğilimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Rodriguez, Robaina (2004) Kanarya Adaları'nda bulunan otel işletmelerindeki DKY uygulamalarının işletme performansına ve faaliyetine etkisini araştırmışlardır. Araştırmaya katılan otellerin düşük oranda DKY uyguladıkları ve bu uygulamaların kalite, esneklik ve hizmet gibi operasyon stratejileri üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin DKY nedenleri Lamminmaki (2005) tarafından varlık özgünlüğü kapsamında insan, fiziksel, yer, sunulan hizmet, marka sermayesi ve geçici varlık özgünlüğü olarak altı boyutta incelenmiştir. Araştırma sonuçları yer özgünlüğü ve marka seviyesi değişkenlerinin varlık özgünlüğünün en önde gelen boyutlarını oluşturduğu ortaya çıkarmıştır. Otel işletmeleri açısından yer özgünlüğünde otel içi satış mekanları, restoran, disko ve barlardaki, marka sermayesi boyutunda ise çamaşır yıkama hizmetlerindeki DKY uygulamalarının öne çıkmış olduğu tespit edilmiştir.

Burgess (2007), İngiltere'de faaliyet gösteren otellerin muhasebe ve finansman bölümlerindeki yöneticilerin geleceği açısından DKY uygulamalarını araştırmıştır. Araştırmaya göre, otellerin büyük çoğunluğu muhasebe işlemlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda nitelikli ve bağımsız çalışan ile eğitim düzeyi düşük olan iki tip finans yöneticisi belirlenmiştir.

Şahin (2005), DKY uygulamalarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmada Antalya ilinde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otellerin DKY durumlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre Antalya'daki otel işletmelerinin büyük bir kısmının DKY uyguladığı ve sözleşme imzaladığı tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin DKY alanlarına bakıldığında en çok ulaştırma ve taşımacılıkta

uygulandığı, ön büro işlemleri ile yönetim faaliyetlerinde uygulanmadığı görülmüştür.

Kesgin (2005); DKY' nin otel yöneticilerince algılanan fayda ve sakıncalarını, DKY seviyelerini ve hangi alanlarda DKY eğiliminde olduklarını belirlemeyi amaçladığı araştırmasını Antalya ilindeki 4-5 yıldızlı otellerde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, otel yöneticileri DKY'nin maliyet tasarrufu sağlamasına yönelik olumlu görüş bildirmişler diğer yandan DKY uygulamalarının otel işletmesinin kalitesini artırdığı yönündeki yaklaşıma katılmışlardır.

Korkmaz (2006), Antalya ilindeki otel işletmelerinin yiyecek- içecek hizmetlerinin kaliteye yönelik yönetici ve müşteri algısının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; müşterilerin konuya ilişkin algılamalarının olumlu olduğu tespit edilmiştir

Çevik (2006) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin güvenlik hizmetlerini karşılamada DKY' den yararlanıp yararlanmadığını, özel güvenliğin DKY ile sağlanmasının avantaj ve dezavantajlarını belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya göre, otel işletmelerinin büyük bir kısmı güvenliğini kendi sağlamaktadır. İşletmeler bunun nedenini DKY'nin personel politikasına aykırı olması ve güvenlik şirketinin turizm sektörü konusunda temel bilgilere sahip olmaması olarak belirtmişlerdir.

Özdoğan (2006); Muğla'daki otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının finansal performansa etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, otel içi satış mekanlarındaki DKY uygulamalarının finansal performansa en çok katkıyı sağlayan faaliyet olduğu tespit edilmiştir. Bundan sonra sırasıyla, çamaşırhane, reklam, sağlık merkezi, eğlence ve animasyon, bilgi işlem, teknik bakım, su sporları, bahçe ve havuz bakımı alanında kullanılan DKY uygulamalarının geldiği belirtilmiştir.

Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren turizm belgeli otellerde araştırmasını gerçekleştiren Türksoy, Türksoy'a (2007) göre bu otellerin ağırlıklı olarak ilaçlama ve çamaşır hizmetlerinde DKY uyguladıkları görülmüştür. Oteller statülerine göre değerlendirildiğinde ise, 5 yıldızlı otellerin tamamında DKY uygulandığı tespit

edilmiştir. Bu durumun büyük ölçekli otellerde daha profesyonel anlayışın olmasının DKY düzeyini artırdığının bir göstergesi olarak açıklanmıştır.

İstanbul'daki 4-5 yıldızlı otellerin DKY düzeylerini araştırdığı çalışmada Kılıç (2008), otel işletmelerinin hangi alanlarda dış kaynak kullandıklarının tespiti ve karşılaştıkları sorunların neler olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda oteller üzerinde bu alanda yapılmış olan diğer çalışmalardan farklı bir sonuç elde etmiştir. Buna göre İstanbul dışındaki oteller animasyon faaliyetlerinde dış kaynak kullanırken; İstanbul otellerinin büyük bir kısmının, animasyon bölümünü otelin asıl faaliyet alanı olarak gördükleri için bu alanda DKY' ye başvurmadıkları tespit edilmiştir.

Dirlik (2008) araştırmasında Antalya ilindeki otel işletmelerini DKY' ye yönelten faktörlerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, otelleri DKY' ye yönelten faktörlerden maliyet düşürme, kalite, karlılık ile verimliliği artırma ilk sırada yer aldığı görülmüştür. Sermaye tasarrufu sağlama, , riski azaltma, rekabet üstünlüğü sağlama ve teknolojik yeniliklerden yararlanma önem verilen diğer faktörler olmakla birlikte; rekabet baskısını azaltma, sektörde bu yöndeki uygulamaları takip etme, temel yeteneklere odaklanma, esnekliği artırma en az önem verilen faktörler olarak belirtilmiştir.

Zorlu (2008) otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerindeki DKY durumlarını belirlemeye yönelik araştırmasını Marmaris'te gerçekleştirmiştir. Anket sonuçlarına göre; Marmaris'teki otel işletmelerinin %85', yiyecek- içecek departmanlarında DKY yoluna gitmekte ve en çok bar hizmetlerinde, en az ise mutfak hizmetlerinde DKY' den faydalanmaktadırlar. DKY uygulamasını tercih etmeyen oteller, dış kaynak kullanmama nedenlerini olarak tedarikçi sayının azlığını neden göstermektedir. DKY uygulayan otellerin ise gelecekte de tekrar uygulamayı düşündükleri araştırmanın diğer sonuçları arasında yer almaktadır.

Ankara'da ki otel işletmeleri için gerçekleştirilen araştırmasında Çalık (2009) bu otellerin DKY durumlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; otellerin %70 DKY uygulamakta geriye kalan %30 ise DKY' ye başvurmamaktadır. Çamaşırhane, toplantı, banket, güvenlik ve oda temizliği gibi alanlar en çok DKY

uygulan alanlardır. Diğer yandan resepsiyon, rezervasyon, restoran ve bar gibi bölümlerdeki hizmetler işletme dışından karşılanmamaktadır. Bazı otel işletmemelerinin tedarikçilerinden memnun olmadığı ortaya çıkmıştır, bunun en önemli sebepleri ise, hukuki altyapı eksikliği ve tedariki firmaların yeteneksiz personel çalıştırmasıdır.

Antalya ilindeki faaliyet gösteren otelleri araştırma kapsamına alan Bolat ve Yılmaz (2009), DKY uygulamalarının organizasyonel performansa etkisini, organizasyonel performans, organizasyonel etkinlik, verimlilik, karlılık, kalite, sürekli gelişim, iş yaşamında kalite ve organizasyonel sorumluluk olarak yedi alt değerlendirilmişlerdir. Araştırma sonucuna göre en fazla performans artışı sürekli gelişim alanında, en az artış ise iş yaşamı kalitesinde görüldüğü saptanmıştır. Ayrıca etkinliğin organizasyonel performansı olumlu etkilediği de sonuç olarak belirtilmiştir.

Oteller için gelir getiren departmanlardan biri olan animasyon da dış kaynağa konu olan bir diğer hizmet alanıdır. Ceylan ve arkadaşları (2010) araştırmalarında animasyon faaliyetlerinde iç ve dış kaynak kullanan turistik işletmeleri hizmet kalitesi açısından karşılaştırmışlardır. Muğla ilinde gerçekleştirilen araştırmanın anket sonuçları, iç kaynak kullanan işletmelerin rekreatif hizmetlerinin müşteri tarafından “çok iyi” düzeyde algılandıklarını, DKY 'ye başvuran işletmelerdeki rekreatif faaliyetlerin hizmet kalitesinin ise müşteri tarafından “orta düzeyde” algılandığını göstermektedir. Sonuç olarak araştırma, rekreasyon etkinliklerinde iç kaynak kullanımının dış kaynak kullanımına oranla daha yüksek hizmet kalitesine sahip olduğunu göstermiştir.

Yapılan literatür taraması göstermektedir ki, otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili yapılan araştırmalar daha çok sahil bölgelerindeki 4-5 yıldızlı oteller kapsamında incelenmiştir. Bununla birlikte, DKY konusunun otel işletmesinin yiyecek içecek hizmetleri veya güvenlik hizmetleri gibi belli bir faaliyet kapsamında incelendiği de tespit edilmiştir. Nevşehir ilinde yer alan otellerin DKY uygulamalarını inceleyen bir akademik çalışma henüz yapılmamıştır. Bu çalışma bu yönüyle diğerlerinden farklılık göstermektedir.

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA: NEVŞEHİR ÖRNEĞİ

2.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu, otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulanması durumudur. Son yıllarda dünyada ve Türkiye’de çok sık kullanılan DKY, pek çok farklı sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de uygulama alanı bulmuş bir yönetim yaklaşımıdır. Son yıllarda yaygınlaşan her şey dahil sistemi ile artan müşteri potansiyelinin ihtiyaçlarını karşılayan otel işletmeleri, maliyetlerini azaltmak, hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla DKY uygulamalarını tercih etmektedirler. Asıl işi konaklama olan otel işletmeleri aynı zamanda yeme- içme, eğlence, temizlik gibi pek çok hizmeti de yerine getirmek zorundadır. Bu sebeple oteller konaklama dışında çamaşırhane, güvenlik ve animasyon gibi pek çok destek faaliyetini DKY yoluyla sağlamaktadır. Yerel ekonominin gelişmesi açısından oldukça önemli değere sahiptir. Bu işletmelerin yarattığı katma değeri en üst seviyeye çıkarmak, istihdam potansiyelini artırmak ve müşteri ilişkilerini iyileştirmek için yeni yönetim tekniklerinden DKY’nin önemli bir çözüm olabileceği düşünüldüğünden turizm sektöründeki mevcut durumun tespiti ve otel işletmelerinin sahiplerini DKY’nin işleyişi hakkında bilgilendirmek önem arz etmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına dair tespitler yapabilmektir. Bu doğrultuda otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmadığının tespiti, DKY uygulamalarını tercih etme ya da etmeme nedenlerinin belirlenmesi, hangi alanlarda ve hangi oranlarda DKY uygulamalarına başvurduklarının belirlenmesi, otel yöneticilerinin DKY hakkındaki düşüncelerinin değerlendirilmesi, DKY uygulamasının risklerinin tartışılması ile avantajlarının belirtilmesi ve işletmelerin geleceğe yönelik DKY eğilimleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte oluşturulan hipotezlerle

otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmenin yıldız türü ve oda sayısı bakımından farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır

Turizm sektöründe DKY alanında daha önceki çalışmalara bakıldığında, DKY'nin daha çok sahil bölgelerinde ve 4-5 yıldızlı oteller kapsamında incelendiği görülmektedir. Nevşehir ilinde yapılan bir araştırmaya rastlanmadığından, buradaki DKY uygulamalarının durumunu ortaya koyma açısından bu çalışma ile literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın çalışma evrenini Türkiye'nin kültür turizmi açısından önemli bir merkezi olarak kabul edilen Kapadokya Bölgesinde yer alan Nevşehir ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmeleri oluşturmaktadır.

Nevşehir ilinde yer alan turizm işletme belgeli otellerin DKY uygulamalarının ne aşamada olduğu sorusuna cevap aranan bu araştırma tanımlayıcı araştırma türü kapsamına girmektedir.

Araştırma ile ilgili varsayımlar aşağıda belirtilmektedir:

- Anket yoluyla toplanan verilerin, otel yöneticilerinin DKY uygulamaları konusundaki görüşlerini ortaya koyacak nitelikte olduğu,
- Ankete katılan yöneticilerin işletmenin durumunu doğru bir şekilde yansıtacağı,
- Ankete katılan yöneticilerin soruları açık ve net olarak anladığı varsayılmıştır.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

2.3.1 Veri Toplama Tekniği ve Süreci

Konu ile ilgili yerli ve yabancı tez ve makaleler ile internet kaynakları incelenerek literatür taraması yapılmış, birincil veriler ise anket ve görüşme tekniği ile toplanmıştır. Anketler otel yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan anketlerde anket sorularının dışında konuyla bağlantılı diğer sorular da sorularak yöneticilerden ayrıntılı bilgi alınmıştır.

2.3.2. Anket Formunun Hazırlanması

İki bölümden oluşan anket formunda toplam 21 soru bulunmaktadır. Birinci bölümde işletme bilgilerine yönelik beş soru ile işletmenin DKY uygulamasına ilişkin hazırlanmış 18 soru olmak üzere toplam 23 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise beşli likert ölçeği kullanılan ve katılımcıların DKY uygulamalarına yönelik düşüncelerini ölçmeyi amaçlayan 18 önerme bulunmaktadır. Likert ölçeği kullanılan ifadeler 1 “kesinlikle katılıyorum”, 2 “katılıyorum”, 3 “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 4 “katılmıyorum” ve 5 “kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir. Anketimizde otel ve otel yöneticilerinin isimlerine dair sorular bulunmamaktadır. Anket sorularının hazırlanmasında Kesgin (2005), Şahin(2005), Özdoğan (2006), Türksoy, Türksöy (2007), Ünalır (2007), Dirlik (2008), Kılıç (2008,), Zorlu (2008) ve Çalık’ın (2009) araştırmalarındaki anketler incelenmiştir. Otel işletmelerinde DKY durumlarını belirlemek için anketin ikinci bölümünde Şahin (2005) tarafından gerçekleştirilen DKY ölçeği kullanılmaktadır. Toplam 18 ifadeden oluşan ve 5’li likert ölçeğinin esas alındığı bu ölçeğin güvenilirliği 0,885 (Cronbach’s alpha) olarak belirlenmiştir.

2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, otel işletmelerinin yıldız türü, oda sayısı ve sermaye yapısı ile DKY uygulamaları arasındaki ilişkilere göre alternatif hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H₁:** Otel işletmelerinin DKY durumu otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.
- H₂:** Otel işletmelerinin DKY durumu otelin oda sayısına farklılık göstermektedir.
- H₃:** Otel işletmelerinin gelecekteki DKY eğilimleri yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.
- H₄:** Otel işletmelerinin gelecek DKY eğilimleri oda sayısına göre farklılık göstermektedir.
- H₅:** DKY sonrasında karlılığın hedeflenen şekilde artması otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.
- H₆:** DKY sonrasında karlılığın hedeflenen şekilde artması otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.
- H₇:** DKY sonrası personelin motivasyon düzeyi otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

H₈: DKY sonrası personelin motivasyon düzeyi otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

H₉: DKY uygulamalarında kaliteli hizmet sunumu otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: DKY uygulamalarında kaliteli hizmet sunumu otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

Araştırma amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler anket ve görüşmelerden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, test edilerek bilimsel bulgulara dönüşmektedir.

2.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Öncelikle otel işletmelerinin profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistiksel veriler ortaya konmuştur. Tanımlayıcı istatistiklerle işletme bilgilerinin yanı sıra, işletmedeki DKY uygulamalarına ve işletme yöneticilerinin DKY ile ilgili düşüncelerine yönelik bilgiler de değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için iki bağımsız örneklem ortalamasını test etmek için

2.5.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde otel işletmelerine ve otel işletmelerinin DKY uygulamalarına ilişkin geliştirilmiş sorular yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler yardımıyla değerlendirilmiştir.

2.5.1.1 Otel İşletmelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmelerinin yıldız türü, kuruluş tarihleri, oda ve personel sayısı ile işletmelerinin sermaye yapısına ilişkin soruların cevaplarına ilişkin veriler Tablo 2.2'de yer almaktadır.

Tablo 2.1 Otel işletmelerine Yönelik Veriler

Değişkenler	N	%
<i>İşletmenin Yıldız Türü</i>		
4 Yıldızlı	16	36,6
5 Yıldızlı	7	15,9
Özel Belgeli	21	47,7
Toplam	44	100
<i>İşletmenin Kuruluş Tarihi</i>		
2000 Yılından Önce	19	43,2
2000 Yılından Sonra	23	52,3
Cevaplamayan	2	4,5
Toplam	44	100
<i>İşletmenin Oda Sayısı</i>		
1-50 arası	19	43,3
51-100 arası	8	18,2
101-150 arası	7	15,9
151-200 arası	6	13,6
201 ve üstü	4	9,1
Toplam	44	100
<i>İşletmenin sermaye Yapısı</i>		
Tamamı Yerli Sermaye	39	88,6
Tamamı Yabancı Sermaye	1	2,3
Yerli- Yabancı Ortaklığı	4	9,1
Toplam	44	100

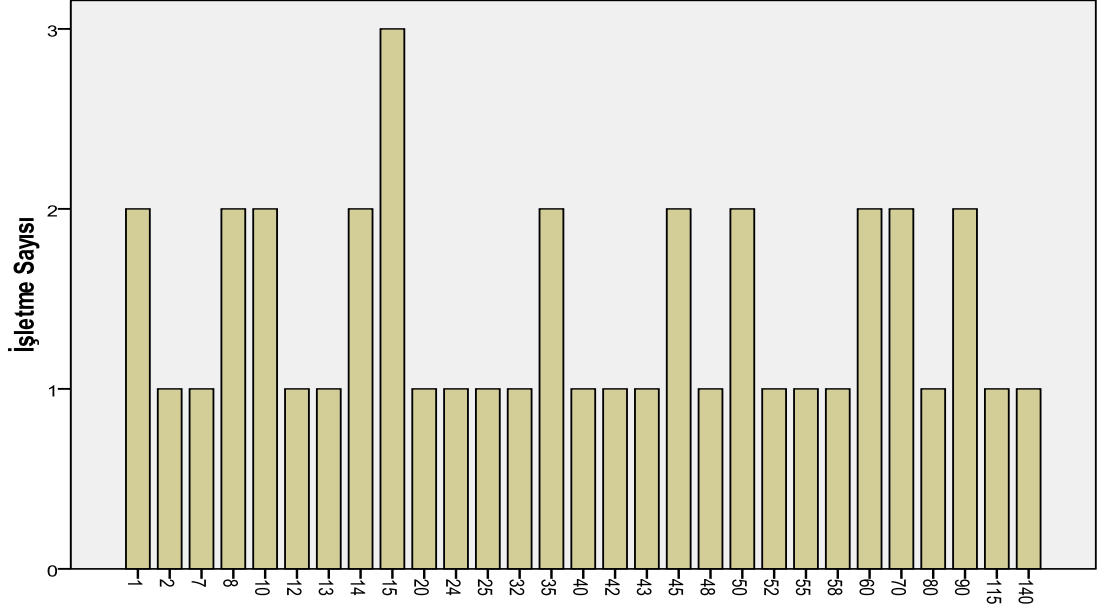
Tablo 2.1'e göre örneklem olarak değerlendirmeye alınan otel işletmelerinin 16'sının 4 yıldızlı (%36,4), 7'sinin 5 yıldızlı (%15,9) ve 21'inin (%47,7) özel belgeli oteller olduğu görülmektedir.

Tablo 2.1'den anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan 44 otel işletmesinin kuruluş tarihleri incelendiğinde 19'unun (%43,2) 2000 yılından önce, 23'ünün ise (%52,3) ise 2000 yılından sonra kurulduğu görülmektedir.

Otel işletmelerin oda sayıları açısından değerlendirmeye alındığında 1-50 arası odaya sahip 19 (%43,2), 51-100 arası odaya sahip 8 (%18,2), 151-200 arası odaya sahip 6 (%13,6) ve 201 ve üzeri odaya sahip 4 (%9,1) otel işletmesi bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin sermaye yapısına ilişkin bilgilere göre, bu otellerin 39 tanesi (%88,6) yerli sermaye ve 1 tanesi (%2,3) yabancı sermayeden oluşmaktadır, 4 tanesinde ise (%9,1) yerli ve yabancı sermaye ortaklığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çalıştırdığı personel sayısı işletmelere göre değişiklik göstermektedir. Buna göre Nevşehir’deki otel işletmelerinde minimum 1, maksimum 140 personel çalıştığı tespit edilmiş olup Şekil 2.1’de çalışan personel sayısı gösterilmektedir.



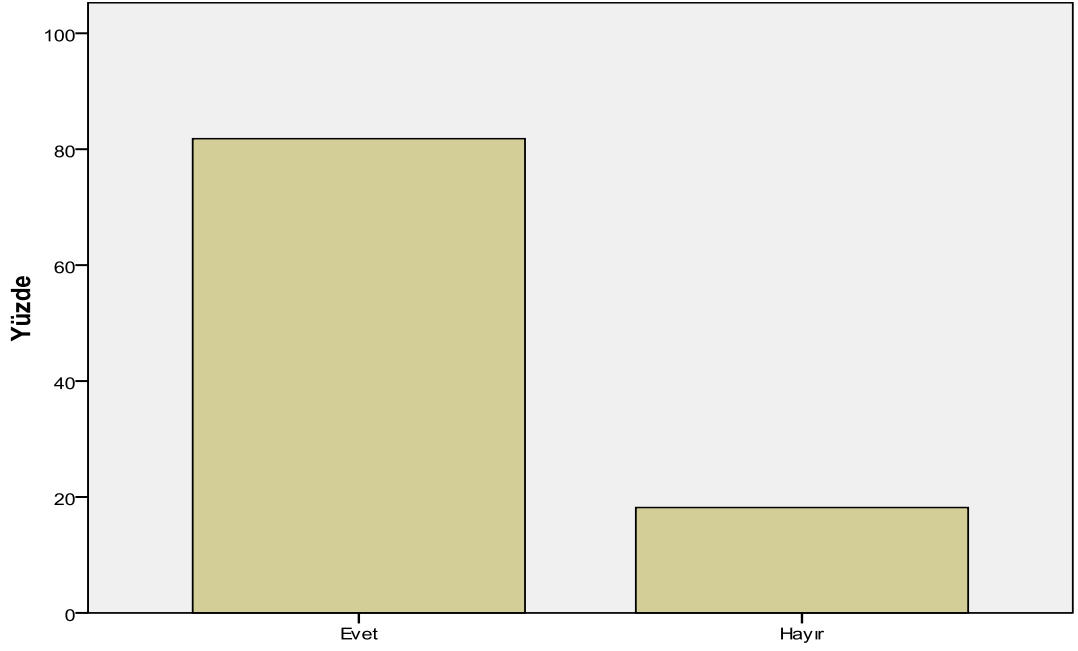
Şekil 2. 1 Çalışan Personel Sayısı

Yapılan görüşmelerde çalışan sayısının sezona göre değişiklik gösterdiğini ifade eden yöneticiler Kapadokya Bölgesinde yüksek sezonun başladığı Nisan- Mayıs aylarında çalışan personel sayısını artırdıklarını, Kasım başlangıcında tekrar düşürdüklerini ifade etmişlerdir. Bu soruya cevap verirken bazı yöneticiler yüksek sezonu dikkate alırken, bazıları bu durumu göz ardı etmişlerdir.

2.5.1.2.İşletmelerin DKY Uygulamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Otel işletmelerinin DKY uygulamaları hakkında bilgi edinmek amacıyla DKY alanları, nedenleri, avantajları, sorunları, karar aşaması, sözleşme durumları ve süreleri ile DKY sonrası süreç gibi konularla ilgili veriler yüzde ve frekans yoluyla değerlendirilmiştir.

Otel yöneticilerinin “DKY hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?” sorusuna vermiş olduğu cevapların belirtildiği Şekil 2.2 aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2.2 DKY Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olma Durumu

Şekil 2.2’ de görüldüğü gibi araştırmaya otel yöneticilerinden 36 tanesi (%81,8) dış kaynaklardan yararlanma hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu belirtirken, 8 tanesi (%18,2) konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını belirtmiştir. Araştırma bulguları işletme yöneticilerinin yalnızca 8 tanesinin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını göstermektedir. Ancak anket görüşmeleri esnasında konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünen yöneticilerin ortaklık, kiralama ve satın alma işlemleri ile DKY uygulamaları arasındaki farkı net olarak kavrayamadıkları ortaya çıkarılmıştır.

Otel işletmelerinin yöneticilerine herhangi bir alanda dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 2.2’de görülmektedir.

Tablo 2.2 İşletmenin Herhangi Bir Alanda Dış Kaynaklardan Yararlanma Durumu

	Frekans	Yüzde
Evet	24	54,5
Hayır	20	45,5
Total	44	100,0

Araştırmaya katılan toplam 44 otel işletmesinden 24 tanesi (%54,5) herhangi bir alanda DKY uygulamasına başvurduğunu belirtirken, geriye kalan 20 otel işletmesi ise (%45,5) herhangi bir alanda dış kaynaklardan yararlanmadığını ifade etmiştir. Yapılan araştırmada otel işletmeleri DKY oranlarına göre bazı araştırmalarla benzer, bazılarına göre ise farklı sonuçlar ortaya konmuştur.

Tablo 2.3 Otel İşletmelerinde DKY Alanında Yapılmış Araştırmaların DKY Oranları

OTEL İŞLETMELERİNDE DKY İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR (DKY Oranlar)				
Yazar Adı-Yıl	Araştırma Yeri	İşletme Sayısı	Evet	Hayır
Şahin (2005)	Antalya (Belek)	32	% 62,5	%37,5
Özdoğan (2006)	Muğla	119	% 63,3	% 36,7
Türksoy ,Türksoy (2007)	Çeşme (İzmir)	24	% 79	% 24
Kılıç (2008)	İstanbul	99	% 68,5	% 31,5
Zorlu (2008)	Marmaris (Muğla)	96	% 63,3	% 36,7
Çalık (2009)	Antalya	88	% 70,5	% 29,5

Türkiye’deki otel işletmelerinde DKY ile ilgili yapılmış çalışmalar DKY oranları açısından değerlendirildiğinde Tablo 2.3’te belirtildiği gibi Şahin (2005), Özdoğan (2006), Türksoy; Türksoy (2007), Kılıç (2008), Çalık (2009)’ın da araştırmalarında Antalya, Muğla (Marmaris), İzmir (Çeşme) ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren otellerin DKY durumları, Nevşehir ilindeki otellerle benzer şekilde, %50’nin üzerinde bir ortalama sahip olarak belirtilmiştir. Bu çalışmalardan farklı olarak otel işletmelerinin yalnızca yiyecek içecek bölümlerinde DKY uygulamalarını araştıran Zorlu’ nun (2008) araştırmasında ise bu bölümündeki DKY oranının %14,58 olarak daha az bir ortalama sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bazı işletmeler DKY uygulamasına başvururken bazıları bu uygulamayı tercih etmemektedirler. Dış kaynaklardan yararlanmayan otel yöneticilerine bunun nedeni sorulduğunda 6 yönetici (%16,7) ihtiyaç hissetmediklerini belirtip, böyle bir yeniliğe kalkışmayı akıllarından bile geçirmediklerini sözlü olarak ifade etmişlerdir. Diğer 5 yönetici (%13,9) piyasada yeterli tedarikçi bulunmamasını sebep olarak belirtirken 5 yönetici de (%13,9) tedarikçi ile uyum sağlanamayacağı endişesi taşıdıkları için DKY stratejisini benimsemediklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde 5 yönetici (%13,9) beklenen maliyet avantajının sağlanamayacağı düşüncesindedir. Ayrıca yöneticilerden 3’ü (%11,1) bilgilerinin paylaşılması korkusu, 2’si (%5,6) çalışanların olumsuz etkileneceği kaygısı, 1’i de işletmesi de (%2,8) DKY hakkında bilgi sahibi olmaması

sebebiyle DKY uygulamalarına başvurmadıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin DKY tercih sebeplerine Tablo 2.4'te yer verilmiştir.

Tablo 2.4 İşletmede Dış Kaynaklardan Yararlanmama Nedenleri

DKY NEDENLERİ	Frekans	Yüzde
İhtiyaç duyulmaması	6	16,7
Tedarikçiyle uyum sağlanamayacağı endişesi	5	13,9
Piyasada yeterli sayıda tedarikçinin bulunmaması	5	13,9
Beklenen maliyet avantajının sağlanmaması	5	13,9
Güvenilir tedarikçi bulunmaması	5	13,9
Turizm sektöründe piyasada kaliteli tedarikçilerin bulunmaması	4	11
İşletme bilgilerinin paylaşılması riski	3	8,3
Çalışanların olumsuz etkileneceği düşüncesi	2	5,6
DKY hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak	1	2,8
Toplam	36	100,0

Özdoğan (2006) araştırmasında otel işletmelerinin DKY uygulamalarından faydalanmama nedenlerinin en önemlileri sırasıyla, yönetim kontrolünün kaybedileceği endişesi, DKY konusundaki bilgi esnekliği ve piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi olarak belirtilmiştir. Nevşehir ilindeki otel işletmeleri için ikinci sırada önemli olan tedarikçi ile uyuşmazlık (%4,8) ve piyasadaki tedarikçilerin azlığı (%4,3) Muğla ilinde yer alan oteller için daha az öneme sahip nedenler olarak tespit edilmiştir.

Türksoy ve Türksoy'un (2007) araştırma sonuçlarına göre Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren otel yöneticileri, DKY uygulamasını tercih etmemelerinin ağırlıklı nedeni olarak "hizmetleri otelin kendisinin daha iyi vereceği" (%100) düşüncesi olarak belirtmişlerdir. Bu bağlamda Türksoy; Türksoy (2007) ile benzer şekilde Nevşehir ilindeki otel yöneticileri (%16,7) çoğu hizmeti kendileri gerçekleştirebildikleri için ihtiyaç duymadıklarından DKY uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Türksoy ve Türksoy'a (2007) göre diğer önemli nedenler ise, DKY uygulamalarının maliyetli olması, işletme içinde yabancı çalışan istenmemesi ve işletmenin DKY hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasıdır.

Tablo 2.5. İşletmenin Dış Kaynaklardan Yararlandığı Alanlar

Değişkenler	Frekans	Yüzde
OTEL BÖLÜMLERİ		
Yönetim Bölümü		
Yönetim Faaliyetleri	0	0
Toplam	0	0
Odalar Bölümü		
Rezervasyon	3	20
Resepsiyon	1	6,7
Santral	0	0
Kat Hizmetleri		
Oda Temizliği	2	13,6
Genel Alanlar Temizliği	0	0
Çamaşırhane	9	59,7
Toplam	15	100
Yiyecek-İçecek Bölümü		
Restoran		
Barlar- Disco	5	70
Oda Servisi		
Mutfak	1	15
Catering	1	15
Toplam	7	100
İnsan Kaynakları Bölümü		
Eğitim	1	50
İşe Alma	0	0
Personel Değerlendirme	0	0
Endüstriyel İlişkiler	1	50
İş Analizi Değerlendirme	0	0
Toplam	2	100
	3	3,8
Muhasebe İşlemleri		
Pazarlama Bölümü		
Halkla İlişkiler	0	0
Müşteri İlişkileri	0	0
Ar-ge	1	100
Toplam	1	100
Destek Hizmetleri		
Güvenlik	2	4,8
Spa ve Güzellik Merkezleri	5	12
Dükkanlar	5	12
Kuaför	4	9,6
Bahçe Düzenlemesi	3	7,2
Animasyon	1	2,4
Teknik Servis	4	9,6
Personel Lojmanları	1	2,4
Ulaştırma ve Taşımacılık	5	12
Diğer (İlaçlama)	12	28
Toplam	42	100

Otel işletmelerinin hangi alanlarda DKY uygulamalarına başvurduklarının belirlenmesi için otel yöneticilerinden DKY uyguladıkları alanları işaretlemeleri istenmiştir. Yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar Tablo 2.5’de gösterilmektedir.

Hangi alanlarda DKY uyguladıklarını belirtmeleri istenen otel yöneticileri aynı anda birden fazla seçenek işaretlemişlerdir. Otel işletmelerinin DKY alanları odalar bölümü, yiyecek-ıçecek bölümü, muhasebe ve pazarlama bölümleri ile destek hizmetleri kapsamında değerlendirilmiştir. Buna göre odalar bölümünde çamaşırhane faaliyetleri (%59,7), rezervasyon işlemleri (%20), genel alanlar ve oda temizliği (% 13,6) ve resepsiyon (%6,7) işlemlerinde DKY uygulandığı belirlenmiştir.

Yiyecek – ıçecek bölümündeki faaliyetler DKY açısından değerlendirildiğinde, disko ve barlar (% 70), mutfaklar ve catering hizmetlerinde (%15) uygulandığı; restoranlar ve oda servisinde uygulanmadığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları bölümünde ise eğitim ve endüstriyel ilişkilerde (%50) DKY uygulandığı, işe alma, personel ve iş analizi değerlendirmede ise uygulanmadığı belirlenmiştir. Ayrıca muhasebe işlemlerinde (% 3,8) ve pazarlama bölümünde (% 2,5) pek yoğun olmakla birlikte DKY uygulandığı yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Son olarak destek faaliyetlerinde DKY uygulanan hizmetler, ilaçlama (% 28), ulaştırma ve taşımacılık (% 12), spa ve güzellik merkezi ile dükkanlarda (% 12), teknik servis (% 9,6), bahçe düzenlemesi (% 7,2), animasyon faaliyetleri (% 2,4), personel lojmanları ve Ar- ge (%1,3) departmanıdır.

DKY uygulamaları bütün faaliyetler bazında değerlendirildiğinde Nevşehir ilindeki otellerin en çok ilaçlama ve çamaşırhane faaliyetleri ile dükkanlar, spa ve güzellik merkezi, ulaştırma ve taşımacılık, teknik servis ile barlarda DKY uygulandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu otellerde DKY uygulanmayan alanlar ise, yönetim faaliyetleri, işe alma, halkla ilişkiler, oda servisi, restoranlar, genel alanlar temizliği, iş analizi ve değerlendirme ile santral hizmetleridir. Nevşehir ilindeki otellerin DKY uyguladıkları alanlar ile Antalya, Muğla ve İzmir (Çeşme) ilinde yer alan otellerin DKY alanları Şahin (2005), Özdoğan (2006) ve Türksoy; Türksoy (2007), Kılıç (2008)’ın gerçekleştirdiği araştırmalarla benze ve farklı yönlerinin olduğu görülmektedir.

Buna göre, Nevşehir’deki otel işletmeleri ile paralel olarak Şahin (2005) Antalya’daki otellerin en çok ulaştırma ve taşımacılık (% 22), kat hizmetleri ve çamaşırhane (%13)

faaliyetlerinde, farklı olarak ta en az mutfak ve güvenlik hizmetlerinde DKY uyguladıklarını tespit etmiştir.

Özdoğan (2006) Muğla ilindeki otellerin Nevşehir’le benzer şekilde en çok çamaşırhane (%33,5) ve güvenlik (%12,8) faaliyetlerinde uygulandığını tespit etmiştir. Nevşehir ilindeki otellerde DKY konusu olan oda temizliği, barlar, genel alanlar temizliği ve restoran ile mutfaklar Muğla otellerinin DKY uygulamadığı alanlardır.

Türksoy ve Türksoy’a (2007) İzmir (Çeşme) otellerinde ilaçlama (%58,33), çamaşırhane (% 20,83), restoran, teknik servis ve personel taşıma (%12,50) en çok; resepsiyon, rezervasyon, barlar, havuz bakımı ve eğitim ise en az DKY uygulanan alanlardır. Kılıç (2008), İstanbul otellerinin en fazla güvenlik ve meydan temizliğinde; Çalık (2009) ise Antalya otellerinin çamaşırhane ve oda temizliğinde DKY uygulamalarına başvurduklarını belirtmişlerdir.

Roriguez (2004) İspanya’da (Kanarya Adalarında) faaliyet gösteren otel işletmelerinde güvenlik, çamaşırhane, animasyon, bahçe ve peyzaj, bilgi sistemleri ve eğitim hizmetlerinde DKY’nin yüksek olduğunu belirtmiştir. İspanya’daki otellerin DKY alanları ile Türkiye’deki otellerin DKY alanları karşılaştırıldığında durum ne tamamen aynı ne de tamamen farklıdır, çünkü Türkiye’de otelin bulunduğu bölgeye göre DKY oranı değişebilmektedir. Buna göre Muğla ve Antalya gibi sahil bölgelerindeki otellerde animasyon faaliyetlerinde DKY oranının yüksek olduğu Kesgin (2005) ve Özdoğan’ın (2006) araştırmalarıyla, Nevşehir ili gibi iç kesimlerde bulunan otellerde ise bu oranın düşük olduğu yapılan bu araştırmada tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinden işletmelerinin DKY’ye yönelmesinin en önemli nedenini belirtmeleri istenmiştir. Buna göre 6 yöneticisi otel en önemli sebep olarak işletmenin bazı faaliyetlerde yetersiz olmasını (%28,6), 5 otel yöneticisi maliyetleri azaltmak ile mal ve hizmet kalitesini artırmak (%23,8) cevabını vermişlerdir. Temel yeteneklere odaklanmak seçeneği ise yalnızca 3 otel (%14,2) tarafından belirtilmiştir. En önemsiz iki sebep olarak verimliliği artırmak (%4,8) riski azaltmak belirtilmiştir.

Tablo 2.6.İşletmelerin DKY Nedenleri

DKY NEDENLERİ	Frekans	Yüzde
İşletmenin bazı faaliyetlerde yetersiz olması	6	28,6
Maliyetleri azaltmak	5	23,8
Mal ve hizmet kalitesini arttırmak	5	23,8
Temel faaliyetlere odaklanmak	3	14,2
Verimliliği arttırmak	1	4,8
Riski azaltmak	1	4,8
Toplam	21	100,0

Elde edilen bulgulara paralel bir şekilde ağırlıklı DKY nedenleri, Özdoğan'ın (2006) Muğla ilindeki oteller üzerinde yapılan araştırmasında da maliyet tasarrufu sağlama (%45,7) ve işlemenin söz konusu faaliyetlerde yetersiz olması (%43,6) olarak tespit edilmiştir. Özdoğan (2006)'a göre Muğla otellerinde işletmenin ana faaliyetlere odaklanmak (%3,2) için DKY uygulaması çok önemli bir sebep olarak görülmezken, Nevşehir ilindeki oteller için ikinci sırada önemli DKY nedeni olarak belirlenmiştir.

Türksoy, Türksoy'a (2007) göre Çeşme otelleri için ana faaliyetlere odaklanma (%84,21) ve maliyetlerin azalması (%15,79); Kılıç'a (2008) göre de yine maliyetlerin azalması (%79,2) İstanbul otelleri için en önemli DKY nedenleri arasında olması Nevşehir ilinde gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırmasını yalnızca otellerin yiyecek ve içecek bölümleri kapsamında DKY uygulamaları ile sınırlandırmış olan Zorlu'ya (2009) göre, bu bölümlerdeki en önemli DKY sebebi ise kaliteyi artırmak olarak ifade edilmiştir.

İşletmelerin DKY kararı alırken bazı çevresel faktörlerin etkisi altında kaldıkları bilinmektedir. Nevşehir ilindeki otel işletmelerine DKY kararı alırken etkilendikleri faktörlerin ne olduğu sorulmuştur ve konuya ilişkin verilen cevaplara ait tablo aşağıda yer alan Tablo 2.7'de görülmektedir. Tabloya göre 14 otel işletmesi (%58,3), DKY kararının yönetimin seçimi olduğunu,; 5 otel işletmesi (%20,5) işletmenin karşılaşılabileceği olası sorunlara karşı önlem olarak bu kararı aldıklarını belirtirken, 3 otel işletmesi (%512,5) iç politik çevrenin, 2 tanesi de (%8,4) piyasadaki rakip otel işletmelerinin DKY kararını almada etkileyici faktörler olduklarını ifade etmişlerdir.

Diğer yandan politik baskılar, yasal çevre ve işletmenin içinde bulunduğu belirsizlik durumunun DKY kararını hiç etkilemediği tespit edilmiştir. Otellerde DKY ile ilgili yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde, bu durumu tespit etmeye yönelik soruların benzer çalışmalarda bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 2.7 DKY Kararını Etkileyen Faktörler

Kararı Etkileyen Faktörler	Frekans	Yüzde
İç politik çevre	3	12,5
Yönetimin tercihi	14	58,3
Rakiplerin durumu	2	8,4
Potansiyel sorunlar	5	20,8
Total	24	100,0

Otel yöneticilerinin tedarikçi firma seçerken en çok önem verdikleri ölçütler Tablo 2.8'e göre; tedarikçinin tecrübe sahibi olması (%57,1) , tedarikçi firmanın teknolojik gelişmelere ayak uydurması (% 19,0) ve tedarikçinin sağlayacağı hizmetin fiyatı (%9,6) ile personelinin nitelikli olmasıdır. Otel işletmeleri tedarikçi firmanın referanslarının güvenilir olmasına en az derecede (%4,8) önem vermektedirler.

Tablo 2.8. Tedarikçi Firma Seçiminde En Çok Önem Verilen Hususlar

TEDARİKÇİ SEÇİMİNDEKİ HUSUSLAR	Frekans	Yüzde
Tedarikçi firmanın tecrübe sahibi olması	12	57,1
Tedarikçi firmanın teknolojik gelişmelere ayak uydurması	4	19,0
Tedarikçi firmanın nitelikli personele ve sağlam altyapıya sahip olması	2	9,6
Tedarikçi firmanın sağlayacağı faaliyetlerin fiyatı	2	9,5
Tedarikçi firma referansların sağlam ve güvenilir olması	1	4,8
Toplam	21	100,0

Tedarikçi seçiminde en çok önem verilen hususlar Şahin (2005)'in çalışmasında Nevşehir ilindeki otellerin bu konudaki görüşlerine yakın sonuçlar elde edilmiş ancak her ne kadar otellerin önem verdikleri konular aynı olsa da, bunların sıralamalarında

farklılıklar görülmüştür. Buna göre Antalya ilindeki otellerin tedarikçi firma seçerken en çok tedarikçinin teknik uzmanlığı (%18), sağlam referanslara sahip olması (%16) ve tecrübe sahibi olması (%13) hususlarına dikkat ettikleri tespit edilmiştir. Antalya otellerinin en az önem verdikleri husus ise Nevşehir ilindeki otellerden farklı olarak iyi tanımlanmış süreçler (%6) olarak belirtilmiştir.

Tablo 2.9. DKY Sözleşmesi İlgili Durumlar

<i>Sözleşme İle İlgili Değişkenler</i>	Frekans	Yüzde
<i>Sözleşme İmzalama Durumu</i>		
Evet	14	66,7
Hayır	7	33,3
Toplam	21	100
<i>Sözleşmeden Önce Tedarikçiyi Araştırma</i>		
Evet	14	82,4
Hayır	3	17,6
Toplam	17	100
<i>Sözleşme Süreleri</i>		
0-1 yıl	11	84,6
2-4 Yıl	1	7,7
5 ve üzeri	1	7,7
Toplam	13	100

Otel işletmelerinin DKY sürecinde yazılı bir sözleşme imzalayıp imzalamadıkları, sözleşme imzalamadan önce tedarikçi firmayı araştırma durumları ve sözleşmelerin süresine ait bilgiler Tablo 2.9' da gösterilmektedir. Buna göre DKY uygulamalarına başvuran 24 otel işletmesinden 21 tanesi tedarikçi ile sözleşme imzalama durumu hakkında bilgi vermiş, buna göre 14 otel (%66,7) sözleşme imzaladığını, 7 otel (%33,3) ise sözleşme imzalamadığını belirtmiştir.

Şahin'in (2005) araştırma sonuçlarına göre Antalya otellerinin %90'ının yazılı sözleşme imzalaması bu otellerin Nevşehir ilindekilerden daha çok konuya önem verdiklerini göstermektedir. Bununla birlikte konuyu yalnızca otellerin yiyecek içecek bölümleri kapsamında ele alan Zorlu'nun (2008) çalışmasında Antalya otellerinin %50'sinin sözleşme imzalayıp, %50'sinin de sözleşme imzalamaması bu araştırmaya daha yakın sonuçlar olarak görülmüştür.

Sözleşme imzaladığını belirten ve hizmet sözleşmesi imzalamadan önce tedarikçi firmayı araştırıp araştırmadıkları sorusuna yanıt veren 17 işletmeden 14'ü (%82,4) tedarikçi firmayı araştırdığını 3'ü ise (%17,6) araştırmadığını belirtmiştir.

İşletmelere kaç yıllık sözleşme yaptıkları sorulduğunda, 11 işletme (%84,6) bir ve bir yıldan az süreli sözleşme yaptıklarını belirtmişlerdir. İlgili tabloda verilen diğer cevaplara bakıldığında işletmelerin çoğunlukla bir yıllık sözleşmeyi tercih ettikleri açıkça görülmektedir. Sözleşme süreleri konusu Şahin (2005) ve Kılıç (2008)'in araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Buna göre Antalya ve İstanbul otellerinin çoğunluğu (%95) bir yıl ve daha kısa süreli sözleşmeler imzalamaktadır.

İşletmelere tedarikçi firma ile hazırlanan sözleşmelerde nelere dikkat ettikleri sorulduğunda ağırlıklı olarak 12 otel (%19,4), "Yapılacak işin açık bir şekilde belirlenmesi", 11 otel (%17,7) "İşin bedeli" ve 10 otel (%16,6) "Sözleşme Süresi" konularına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Sözleşmede yer alan diğer hususlar ve yüzde değerleri Tablo 2.10'de gösterilmektedir.

Tablo 2.10.Sözleşmede Dikkat Edilen Hususlar

SÖZLEŞMEDE DİKKAT EDİLEN HUSUSLAR	Frekans	Yüzde
Yapılacak işin açık bir şekilde belirlenmesi	12	19,4
Sözleşme süresi	10	16,1
İşin bedeli	11	17,7
Verimlilik	2	3,2
Sözleşme süresi	3	4,8
Ödeme zamanı	8	12,9
Tedarikçi firmanın işletmeye uyumu	4	6,5
Cezai müeyyideler	6	9,7
Tedarikçinin yasal yükümlülükleri yerine getirmesi	6	9,7
Total	62	100,0

Kılıç'ın (2008) bu konudaki araştırma bulguları bir yönüyle bu araştırmayla benzerlik gösterirken diğer yönüyle bu araştırmadan ayrılmaktadır. Buna göre; Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri imzalanan sözleşmede ağırlıklı olarak yapılacak işin bedeli (% 97,4) ve yapılacak işin net bir şekilde ortaya konması (%95,8) konularına dikkat etmeleri bu araştırma ile benzer nokta olarak tespit edilmiştir. Nevşehir ilindeki otel

işletmelerinden farklı olarak ise 4 yıldızlı otel yöneticilerinin hazırlanan sözleşmede ağırlıklı olarak (%92,3) cezai müeyyidelere dikkat ettikleri tespit edilmiştir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmelere bazı alanlarda faydalı oldukları bilinmektedir. Bu durumu belirlemek amacıyla DKY uygulamalarına başvuran otel işletmeleri yöneticilerinden uygulama sonucunda elde ettikleri avantajları belirtmeleri istenmiştir. Alınan cevaplara göre Tablo 2.11 oluşturulmuştur.

Tablo 2.11. DKY'nin Sağlamış Olduğu Avantajlar

Avantajlar	Frekans	Yüzde
Maliyetlerin azalması ve önceden bilinmesi	10	41,7
Hizmet ve kalite artışı	5	20,8
Bürokrasinin azalması	4	16,7
Teknolojik yenilikleri takip etme	3	12,5
Temel yeteneklere odaklanmak	2	8,3
Toplam	24	100,0

DKY'nin sağlamış olduğu avantajlar hususunda otel yöneticilerinden 10'u (%41,7) DKY sayesinde maliyetlerin azaldığını ve maliyetleri önceden bilerek beklenmedik durumlarla karşılaşmadıklarını ifade etmiştir. 5 yönetici (%20,8) DKY uygulamaları ile birlikte işletmenin hizmet ve kalitede artış yaşadıklarını, 4 yönetici (%16,7) bürokrasinin azaldığını ve artık gereksiz ayrıntılarla vakit kaybetmediklerini ve 3 yönetici ise (%12,5) teknolojik yenilikleri takip etme imkanına kavuştuklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler bu konuda temel yeteneklere odaklanma, esneklik, verimliliğin artması, ürün çeşitliliği gibi avantajlardan pek faydalanmadıklarını ifade etmişlerdir.

DKY'nin otel işletmelerine sağlamış olduğu avantajlar konusunda Şahin (2005) araştırmasında malzeme ve emek maliyetinin azalmasını (%32) Nevşehir otelleri ile benzer şekilde en büyük avantaj olarak tespit etmiştir. Bunun yanında müşteri Antalya ili otelleri için, memnuniyetinin artması (%169, kalitenin artması ve bürokrasinin azalması (% 29) DKY'nin sağlamış olduğu diğer avantajlardır. Çevik (2006) otel işletmelerinin güvenlik hizmetlerinde DKY'nin %90 oranında maliyetleri düşürdüğünü belirtirken; Zorlu (2008) araştırmasında otel işletmelerinin yiyecek içecek

bölemleri için en büyük DKY avantajını işletmeye yeni teknolojilerin gelmesi ve alanda uzmanlaşma olarak belirtmiştir.

İşletmelerin DKY uygulamalarını hiçbir olumsuzluk yaşamadan başarıyla tamamlamaları ya da uygulama esnasında bazı sorunlarla karşılaşmaları da muhtemeldir. Otel işletmelerinin karşılaştığı sorunların belirtildiği Tablo 2.12 aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2.12 DKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

DKY SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	Frekans	Yüzde
Sorun olmadı	6	17
Önemli becerilerin ve temel yeteneğin kaybolması	5	14,3
İşletme Bilgilerinin rakiplerin eline geçmesi	5	14,3
Yanlış ve niteliksiz tedarikçi seçimi	4	11,4
Tedarikçi firma ile kültürel uyumsuzluk yaşanması	3	8,6
Maliyetlerin azalması beklenirken artması	3	8,6
Müşteri memnuniyetsizliği	3	8,6
Tedarikçinin doğrudan rakip haline gelmesi	2	5,7
Çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi	2	5,7
Kontrol ve esnekliğin kaybedilmesi	1	2,9
Yönetimin zayıf olması	1	2,9
Toplam	35	100,0

İşletmelerin DKY uygulamalarında karşılaştıkları sorunlar incelendiğinde 6 otel işletmesinde (%17) herhangi bir sorun yaşanmadığı, 5 otel işletmesinde ise (%14,3) işletme bilgilerinin paylaşılması endişesinin yaşandığı tespit edilmiştir. Ayrıca 4 otel işletmesi yöneticisi (%11,4) niteliksiz veya yanlış tedarikçi seçiminden dolayı hizmet kalitelerinde bir azalma yaşadıklarını belirtmişlerdir. DKY sürecinde karşılaşılan diğer sorunlar Tablo 2.12’de açıkça görülmektedir.

Kılıç (2008) araştırmasında karşılaşılabilecek sorunlara dair yöneticilerin düşüncelerini ölçmeye yönelik tespitler yapmıştır. Buna göre İstanbul ilindeki otel yöneticileri DKY uygulamaları esnasındaki en önemli güçlük olarak uzman işletmelerin sayısının az olmasını (%44,4) ifade ederken, kalitenin düşmesini de (%30,2) en önemli risk olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Zorlu (2008) Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin karşılaştıkları sorunlardan farklı olarak Muğla otelleri için tedarikçi firmadan beklenen verim ve kalitenin elde edilmemesini en büyük sorun olarak tespit etmiştir.

Otel işletmelerinde DKY uygulamasını tercih eden yöneticilere uygulamanın sonrasında meydana gelen değişikliklerle ilgili sorular yöneltilmiştir. DKY sonrası personelin motivasyon ve kar oranındaki artış, hizmet kalitesinin durumu ve işletmelerin gelecekteki DKY eğilimlerini ortaya çıkarmaya yönelik bu sorularla ilgili veriler Tablo 2.13'te yer almaktadır.

Tablo 2.13. DKY Uygulaması Sonrası Durumlar

DKY Sonrası İle İlgili Değişkenler	Frekans	Yüzde
<i>Personelin Motivasyon Düzeyinde Artış</i>		
Evet	19	90,5
Hayır	2	9,5
Toplam	21	100
<i>Kar Oranının Hedeflenen Şekilde Artması</i>		
Evet	19	90,5
Hayır	2	9,5
Toplam	21	100
<i>Tedarikçinin İstenen Kalitede Hizmet Sunması</i>		
<i>Evet</i>	20	95,2
<i>Hayır</i>	1	4,8
<i>Toplam</i>	21	100
<i>Gelecekte Tekrar DKY Uygulama Eğilimi</i>		
<i>Evet</i>	20	95,2
<i>Hayır</i>	1	4,8
<i>Toplam</i>	21	100

Tablo 2.13'deki bilgilere göre; otellerin 19'u (% 90,5) DKY uygulaması sonrası personelinin motivasyon düzeyinde artış olduğunu, 2'si (%9,5) ise bir artış yaşanmadığını belirtmişlerdir. İşletmelere DKY sonrasında karlılık oranlarının beklenen seviyede gerçekleşip gerçekleşmediği sorulmuştur. İşletmelerin 19'u (%90,5) bu soruya "Evet" cevabını verirken, 2'si (% 9,5) "Hayır" cevabını vermişlerdir. İşletmelere tedarikçi firmanın karşıladığı hizmetin zamanında ve istenilen kalitede olup olmadığı sorulmuştur. İşletmelerden 20 tanesi (%95,2) bu soruya "Evet" cevabını, 1 tanesi (% 4,8) "Hayır" cevabını vermiştir. Gelecekte dış kaynaklardan yararlanmayı düşünüp

düşünmedikleri sorulan işletmelerden 20'si (%95,2) bu soruya “Evet” cevabını verirken, yalnızca 1 işletme (%4,8) “Hayır” cevabını vermiştir.

Araştırmasında otellerin %50'sinin gelecekte DKY eğilimde olduğunu tespit eden Şahin (2005) ve %69'unun tekrar DKY uygulamayı düşündüğü sonucuna ulaşan Özdoğan'da (2006) farklı olarak Nevşehir otellerinin çok fazla sorun yaşamadıklarından dolayı Antalya otellerinden daha fazla DKY eğiliminde oldukları görülmüştür.

Diğer farklı sonuç Zorlu'nun (2008) çalışmasında Muğla ilindeki otellerin büyük bir kısmının (%86,6) yiyecek içecek bölümlerinde tekrar DKY uygulamayı düşünmemeleri olarak ortaya konmuştur.

Gelecek DKY eğilimi konusunu farklı bir şekilde ele alan Kesgin (2005),bu konuyu faaliyetler bazında incelemiştir. Buna göre Antalya'daki otel işletmelerinin, gelecekte en çok, bilgi sistemleri, güvenlik ve çamaşırhane faaliyetlerinde DKY eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Otel işletmelerinin DKY eğilimlerinin düşük olduğu alanlar ise resepsiyon, rezervasyon, idari işler, satın alma, mutfak, restoran ve barlar olarak tespit edilmiştir.

Ankete katılan otel işletmelerine ana işleri olarak gördükleri ve dış kaynağa devredilmemesini düşündükleri hizmetlerin hangileri olduğu sorulmuş ve alınan cevaplar bölümler bazında ele alınarak işletmelerin DKY için uygun olmadığını düşündükleri faaliyetler Tablo Tablo 2.14'te gösterilmiştir.

Tablo 2.14'te yer alan bilgilere göre otel işletmelerinin tamamı (%100) yönetim faaliyetlerinin kesinlikle otelin kendi bünyesinde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Odalar bölümünde en çok rezervasyon (%27,4) ve resepsiyon (%28,6); yiyecek içecek bölümünde restoran (%31,4) ve oda servisi(%27,3); insan kaynakları bölümünde için işe alma (%39,1); muhasebe işlemlerinde maliyet kontrol hizmetleri (%52,9) ve bütçeleme faaliyetleri (%47,7) otel işletmeleri tarafından dış kaynağa devredilmemesi gerektiği düşünülen diğer faaliyetlerdir. Destek hizmetlerinde ise otel işletmeleri teknik servis (%31,9) ve personel lojmanları (%21,3) en önemli görülen faaliyetler olarak belirtilmiştir.

Tablo 2.14.Otellerin DKY'ye Uygun Olmadığını Düşündükleri Faaliyetler

Değişkenler	Frekans	Yüzde
OTEL BÖLÜMLERİ		
Yönetim Bölümü		
Yönetim Faaliyetleri	18	100
Toplam	18	100
Odalar Bölümü		
Rezervasyon	41	27,4
Resepsiyon	43	28,6
Santral	27	18
Kat Hizmetleri	5	3,4
Oda Temizliği	21	14
Genel Alanlar Temizliği	10	6,6
Çamaşırhane	3	2
Toplam	150	100
Yiyecek-İçecek Bölümü		
Restoran	38	31,4
Barlar- Disco	23	19
Oda Servisi	33	27,3
Mutfak	19	15,7
Catering	8	6,6
Toplam	121	100
İnsan Kaynakları Bölümü		
Eğitim	6	8,7
İşe Alma	27	39,1
Personel Değerlendirme	19	27,5
Endüstriyel İlişkiler	5	7,2
İş Analizi Değerlendirme	12	17,4
Toplam	69	100
Muhasebe İşlemleri		
Maliyet Kontrol Hizmetleri	27	52,9
Bütçeleme Faaliyetleri	24	47,7
Toplam	51	100
Pazarlama Bölümü		
Halkla İlişkiler	15	34,9
Müşteri İlişkileri	17	39,5
Ar-ge	11	25,6
Toplam	43	100
Destek Hizmetleri		
Güvenlik	5	10,6
Spa ve Güzellik Merkezleri	5	10,6
Dükkanlar	2	4,3
Bahçe Düzenlemesi	2	4,3
Teknik Servis	15	31,9
Personel Lojmanları	10	21,3
Ulaştırma ve Taşımacılık	4	8,5
İlaçlama	3	6,4
Diğer	1	2,1
Toplam	47	100

Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin DKY'ye uygun olmadığını düşündüğü otel faaliyetlerinin, Şahin (2005), Özdoğan (2006), Türksoy (2007) ve Çalık 'ın (2009)'un araştırmaları ile paralellik göstermektedir.

Buna göre Şahin(2005) çalışmasında otel yöneticileri tarafından işletme için stratejik öneme sahip olduğunu düşünülen muhasebe, yönetim organizasyon, danışmanlık, araştırma-geliştirme ve ön büro faaliyetlerinde kesinlikle DKY uygulanmadığını tespit etmiştir.

Özdoğan'ın (2006) araştırmasında satış pazarlama (%94), satın alma faaliyetleri (%93,6) ve ana mutfak faaliyetleri (%84) otel işletmeleri için DKY'ye devredilmemesi gereken en önemli faaliyetler olarak belirtilmiştir.

Otellerin ana faaliyet alanlarına bakıldığında, Türksoy; Türksoy'un (2006) çalışmasında konaklama bölümü ile ilgili faaliyetler (%45,83) ile yiyecek içecek faaliyetlerinin (%41,67) dış kaynaklardan yararlanmaya uygun olmayan en önemli alanlar olarak belirmiştir.

Son olarak Çalık (2009) araştırmasında Antalya'daki otel yöneticileri resepsiyon, rezervasyon, satış pazarlama ve satın alma faaliyetlerinde DKY uygulanmaması gerektiğine dair görüş bildirmişlerdir. Bunun yanında çamaşırhane (%85), bahçe bakımı (%77), güvenlik hizmetleri ise (%63) DKY uygulamaya elverişli alanlar olarak otel yöneticileri tarafından belirtilmiştir.

2.5.1.3 Otel İşletmelerinin DKY'ye İlgili Düşüncelerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin, anket uygulanan konaklama işletmelerinin yöneticilerinin düşünceleri doğrultusunda Tablo 2.23 hazırlanmıştır. Yöneticilerin değişik ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları hesaplanarak, genel düşüncenin hangi yönde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Konaklama işletmeleri yöneticilerine sunulan ifadeler toplu olarak değerlendirildiğinde, ortalamanın 3,34 civarında gerçekleştiği görülmektedir. Başka bir deyişle yöneticilerin yarıya yakın bir kısmı dış kaynak kullanımı konusunda olumlu düşüncelere sahipken, yarıya yakın bir kısmının ise olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 2.15 Otel Yöneticilerinin DKY' ye İlişkin Düşünceleri

İFADELER	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	AO	S.S
DKY uygulamalarına başvurmadan önce maliyet analizi yapılmalıdır.	44	4,5	6,8	4,5	52,3	31,8	4	1,03
DKY uygulamaları uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır.	44	4,5	4,5	9,1	68,3	13,6	3,81	0,89
DKY işletmelerin hizmet kalitesini artırmaktadır	44	2,3	9,1	29,5	40,9	18,2	3,63	0,96
DKY ile otel işletmeleri asıl faaliyet alanlarına odaklanmaktadır.	44	4,5	13,6	18,2	43,2	20,5	3,61	1,1
Otel işletmelerinde DKY temel yeteneği geliştirmektedir.	44	4,5	20,5	18,2	40,9	15,9	3,43	1,12
DKY işletmelerin insan kaynakları maliyetini azaltmaktadır.	44	4,5	13,6	27,3	43,2	11,4	3,43	1,02
DKY otel işletmelerinin kaynaklarını daha verimli kullanarak üretkenliğini artırmasını sağlamaktadır.	44	4,5	15,9	27,3	40,9	11,5	3,38	1,03
DKY sayesinde tam zamanında üretim yapılmaktadır	44	6,8	11,4	34,1	36,4	11,4	3,34	1,05
Otel işletmelerinde DKY maliyetleri azaltmaktadır	44	9,1	13,6	25,0	43,2	9,1	3,29	1,11
DKY uygulamaları müşteri memnuniyetini artırmaktadır.	44	9,1	9,1	31,8	45,5	4,5	3,27	1,01
DKY uygulamaları otel işletmelerin rakiplerin önüne geçmesini sağlamaktadır.	44	6,8	15,9	36,4	36,4	4,5	3,15	0,98
DKY otel işletmelerine rekabet avantajı sağlamaktadır	44	6,8	20,5	40,9	20,5	11,4	3,09	1,07
Otel işletmelerinde DKY kaynak ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.	44	2,3	11,4	13,6	59,1	13,6	3,7	0,92
DKY otel işletmelerine esneklik sağlamaktadır.	44	4,5	11,4	31,8	43,2	9,1	3,4	0,97
Turizm sektöründe DKY uygulamalarına pek fazla ihtiyaç duyulmamaktadır.	44	2,3	34,1	31,8	22,7	9,1	3,02	1,02
Otel işletmeleri için sektörde yeterince tedarikçi bulunmaktadır.	44	9,1	38,6	18,2	22,7	11,4	2,88	1,2
DKY uygulamaları otel işletmelerinin hizmet kalitesini azaltmaktadır.	44	4,5	38,6	31,8	18,2	6,8	2,84	1,01
DKY uygulamaları çalışanların moralini olumsuz etkilemektedir.	44	6,8	34,1	27,3	25,0	6,8	2,9	1,07

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum
4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 2.15’de yer alan ifadeler incelendiğinde, “DKY uygulamaları uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır” ifadesi otel yöneticilerinin en çok katıldıkları (% 86,45) ifade olarak görülmektedir. Bundan sonra yöneticilerin ağırlıklı olarak katıldığı ifadeler sırasıyla; “DKY uygulamalarına başvurmadan önce maliyet analizi yapılması (%86,35), DKY’nin işletmelerin hizmet kalitesini artırması (%73,85), DKY ile işletmelerin asıl

faaliyet alanlarına odaklanmaları (% 72,8) ve DKY'nin otel işletmelerinde temel yeteneği geliştirmesi (%65,9) olarak tespit edilmiştir.

2.5.2. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Ki-kare Testi, kullanılmıştır. Ki-kare testi (Chi-Square Test), iki sınıflı iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmektedir (Büyüköztürk, 2006, 39,44). Araştırmanın otellerin yıldız türü ve oda sayısına göre geliştirilmiş olan toplam 10 hipotezi, Ki-kare testi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bilgilere ait tablolar ve tabloların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

H₁: Otel işletmelerinin DKY durumu otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 2.16 Otellerin Yıldız Türüne Göre DKY Durumu Ki-Kare Testi Sonuçları

İşletmenin DKY Durumu				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
4 Yıldızlı Oteller	N	6	10	16
	%	37,5	62,5	100,0
5 Yıldızlı Oteller	N	5	2	7
	%	71,4	28,6	100,0
Özel Belgeli Oteller	N	13	8	21
	%	61,9	38,1	100,0
Toplam	N	24	20	44
	%	54,5	45,5	100,0
X²=3,138 sd= 2 p= 0, 208				

Tablo 2.16'da belirtildiği gibi 4 yıldızlı otellerin %37,6'sı, 5 yıldızlı otellerin %71' i ve özel belgelli otel işletmelerinin ise % 61,9'u DKY uygulamalarına başvurmuşlardır. İlgili tablo incelendiğinde otel işletmelerinin yıldız türünün DKY durumunu etkilemediği görülmektedir. ($X^2=3,138$, $p>0, 208$)

H₂: Otel işletmelerinin DKY durumu otelin oda sayısına farklılık göstermektedir.

Tablo 2.17 Otellerin Oda Sayısına Göre DKY Durumu Ki-Kare Testi Sonuçları

İşletmenin DKY Durumu				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
1-50 Arası	N	14	5	19
	%	58,3	25	43,2
51-100 Arası	N	1	7	8
	%	4,2	35	18,2
101-150 Arası	N	3	4	7
	%	12,5	20	15,9
151-200 Arası	N	2	4	6
	%	8,3	20	13,6
201 ve üstü	N	4	0	4
	%	16,7	0	9,1
Toplam	N	24	20	44
	%	100	100	100,0
X²=13,319 sd= 4 p= 0, 010				

Yukarıda yer alan tabloya göre, 1-50 odalı otellerin %58,3'ü; 51-100 odalı otellerin % 4,2'si 101-150 odalı otellerin %12,5'i, 151-200 odalı otellerin %8,3'ü ve 201 ve fazlası odaya sahip otellerin %16,7'si işletmelerinde DKY uygulamalarından yararlanmaktadır. Bununla birlikte 1-50 odalı otellerin % 25'i; 51-100 odalı otellerin % 35'i, 101-150 ile 151-200 odalı otellerin %20'si, 201 ve daha fazla odaya sahip otellerin tamamı DKY uygulamalarını kullanmamışlardır. Araştırmada yapılan Ki-kare testi sonucunda $p=0,010 < 0,05$ olması sebebiyle H₂ kabul edilmiş, otel işletmelerinin DKY durumlarının oda sayılarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ($X^2=13,319 p > 0, 010$).

H₃: Otel işletmelerinin gelecekteki DKY eğilimleri yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 2.18 Otellerin Yıldız Türüne Göre Gelecek DKY Eğilimi Ki-Kare Testi Sonuçları

İşletmenin Gelecek DKY Eğilimi				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
4 Yıldızlı Oteller	N	4	1	5
	%	20,0	100,0	23,8
5 Yıldızlı Oteller	N	4		4
	%	20,0		19,0
Özel Belgeli Oteller	N	12		12
	%	60,0		57,1
Toplam	N	20	1	21
	%	100,0%	100,0%	100,0%
X²=3,360 sd= 2 p= 0, 186				

Otel işletmelerinin gelecekteki DKY eğilimlerinin yıldız türüne göre farklılık gösterip göstermediği ya da yıldız türü ile ilişkili olup olmadığına dair ki-kare testi sonuçları Tablo 2.18’de yer almaktadır. Buna göre 4 ve 5 yıldızlı otellerin %20’si ve özel belgeli otel işletmelerinin %60’ı gelecekte tekrar DKY uygulama eğilimindedirler. Diğer yandan 4 yıldızlı otellerin tamamı ise gelecekte tekrar dış kaynaklardan yararlanmayı düşünmektedir. Yıldız türüne göre DKY düşüncesi açısından işletmeler arasında bir fark olmadığı görülmektedir. ($X^2=3,360$, $p> 0, 186$)

Otel işletmelerinin gelecekteki DKY eğilimin oda sayısına göre farklılık gösterip göstermediği ya da oda sayısı ile ilişki olup olmadığına dair ki-kare testi sonuçlarına Tablo 2.19’da yer verilmiştir

H₄: Otel işletmelerinin gelecek DKY eğilimleri oda sayısına göre farklılık göstermektedir

Tablo 2.19 Otellerin Oda Sayısına Göre Gelecek DKY Eğilimi Ki-Kare Testi Sonuçları

İşletmenin Gelecek DKY Eğilimi				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
1-50 Arası	N	14		14
	%	100,0		100,0
51-100 Arası	N		1	1
	%		100,0	100,0
101-150 Arası	N	3		3
	%	100,0		100,0
151-200 Arası	N	1		1
	%	100,0		100,0
201 ve üstü	N	2		2
	%	100,0		100,0
Toplam	N	20	1	21
	%	95,2	4,8	100,0
$X^2=21,000$ sd= 4 p= 0,000				

Yukarıdaki tabloya göre, 1-50 odalı otellerin, ,101-150 odalı otellerin, 151-200 odalı otellerin ve 201 ve fazlası odaya sahip otellerin tamamının gelecekte DKY eğiliminde oldukları görülmektedir. Bunlardan farklı olarak 51ve 100 odalı otellerin gelecekte tekrar DKY uygulamayı düşünmedikleri tespit edilmiştir. ($X^2=21,000$, $p<0,000$).

H₅: DKY sonrasında karlılığın hedeflenen şekilde artması otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 2.20 Otellerin Yıldız Türüne Göre Karlılık Artışı Ki-Kare Testi Sonuçları

DKY Sonrası İşletmenin Karlılığının Artması				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
4 Yıldızlı Oteller	N	5		5
	%	100,0		100,0
5 Yıldızlı Oteller	N	3	1	4
	%	75,0	25,0	100,0
Özel Belgeli Oteller	N	11	1	12
	%	91,7	8,3%	100,0
Toplam	N	19	2	21
	%	90,5	9,5	100,0
X²=1,658 sd= 2 p= 0,437				

Otel işletmelerinin DKY sonrası durumları yıldız türüne göre değerlendirildiğinde, 4 yıldızlı otellerin tamamı, 5 yıldızlı otellerin %75'i ve özel belgeli otellerin de %91,7'si karlılık düzeylerinde artış yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yapılan ki-kare testi sonuçları otel işletmelerin yıldız türü ile DKY sonrasında karlılık düzeylerinin artması arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir. (X²=1,658, p>0,437)

H₆-DKY sonrasında karlılığın hedeflenen şekilde artması otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 2.21 Otellerin Oda Sayısına Göre Karlılık Artışı Ki-Kare Testi Sonuçları

DKY Sonrası İşletmenin Karlılığının Artması				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
1-50 Arası	N	13	1	14
	%	92,9	7,1	100,0
51-100 Arası	N	1	0	1
	%	100,0	0	100,0
101-150 Arası	N	3	0	3
	%	100,0	0	100,0
151-200 Arası	N	1	0	1
	%	100,0%	0	100,0
201 ve üstü	N	1	1	2
	%	50,0	50,0	100,0
Toplam	N	19	2	21
	%	90,5%	9,5	100,0
X²=4, 421 sd= 4 p= 0,352				

Tablo 2.21 Otel işletmelerinde DKY sonrası karlılığın artış gösterip göstermediği oda sayısına göre değerlendirilmiştir. Buna göre, 1-50 odalı otellerin %92,9'ü; 51-100, 101-150 ve 151- 200 odalı otellerin tamamı ile 201 ve fazlası odaya sahip otellerin % 50 'si DKY sonrası karlılık düzeylerinin arttığını ifade etmiştir. Diğer yandan 50 odalı otellerin % 7,1'si ile 201 ve daha fazla odaya sahip otellerin de %50'si DKY sonrası karlılık artışı olmadığını belirtmişlerdir. Yapılan Ki-kare analizi sonuçlarına göre, otel işletmelerinin DKY sonrası karlılık artışlarının işletmenin oda sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($X^2=4,421$, $p>0,352$)

H₇: DKY sonrası personelin motivasyon düzeyi otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

DKY sonrasında personelin motivasyon artışı ile otelin yıldız türü ilişkisi incelendiğinde Tablo 2.22'de belirtilmiştir. DKY sonrasında 4 yıldızlı otellerin %80'i, 5 yıldızlı otellerin tamamı ve özel belgeli otellerin de % 19'u personelinin motivasyon düzeyinde artış yaşandığını belirtirken; daha az işletme bu konuda değişiklik yaşanmadığını ifade etmiştir. Buna göre 4 yıldızlı otellerin %20'si, ve özel belgeli otellerin %8'3'ü çalışanların motivasyon düzeyinin artmadığını belirtmiştir. İşletmenin yıldız türü çalışanlarının motivasyonunu etkilememektedir. ($X^2=1,078$, $p>0,583$).

Tablo 2.22 İşletmenin Yıldız Türüne Göre Personelin Motivasyon Düzeyi Ki-Kare Testi

DKY Sonrası Personelin Motivasyon Düzeyi				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
4 Yıldızlı Oteller	N	4	1	5
	%	80,0	20,0	100,0
5 Yıldızlı Oteller	N	4		4
	%	100,0		100,0
Özel Belgeli Oteller	N	11	1	12
	%	91,7	8,3	100,0
Toplam	N	19	2	21
	%	90,5	9,5	100,0
$X^2=1,078$ sd= 2 p= 0,583				

H₈: DKY sonrası personelin motivasyon düzeyi otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 2.23 İşletmenin Oda Sayısına Göre Personelin Motivasyon Düzeyi Ki-Kare Testi

DKY Sonrası Personelin Motivasyon Düzeyi				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
1-50 Arası	N	12	2	14
	%	85,7	14,3	100,0
51-100 Arası	N	1		1
	%	100,0		100,0
101-150 Arası	N	3		3
	%	100,0		100,0
151-200 Arası	N	1		1
	%	100,0		100,0
201 ve üstü	N	2		2
	%	100,0		100,0
Toplam	N	19	2	21
	%	90,5	9,5	100,0
X²=1,105 sd= 2 p= 0,893				

Tablo 2.23 'te işletmelerin oda sayıları ile personelin motivasyon düzeyinin artışının ilişkisini açıklayan ki-kare testlerine yer verilmiştir. Tabloya göre, 1-50 odalı otellerin %12'si ; 51-100, 101-150, 151- 200 ve odalı 201 ve fazlası odaya sahip otellerin tamamı DKY sonrasında DKY sonrası personelinin motivasyon düzeyi artmıştır. Motivasyon düzeyinde artış yaşamadığını belirten otellerin sayısının azlığı açıkça görülmekte olup 1-50 odalı otellerin yalnızca 2 tanesi (%14,3) konuyla ilgili olumsuz fikir belirtmiştir. Bu durumda otellerin personel motivasyon seviyelerinin işletmenin oda sayısına göre farklılık göstermemektedir. (X²=1,105, p> 0,893).

H₀: DKY uygulamalarında kaliteli hizmet sunumu otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 2.24 Otellerin Yıldız Türüne Göre Kaliteli Hizmet Sunumu Ki-Kare Sonuçları

DKY Uygulamalarında Sunulan Hizmetin Kaliteli Olması				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
4 Yıldızlı Oteller	N	4	1	5
	%	80,0	20,0	100,0
5 Yıldızlı Oteller	N	4		4
	%	100,0		100,0
Özel Belgeli Oteller	N	12		12
	%	100,0		100,0
Toplam	N	20	1	21
	%	95,2%	4,8	100,0
X²=4,421 sd= 4 p= 0,352				

Otel işletmelerinin DKY uygulamalarında tedarikçi ile olan ilişkilerinde tedarikçinin sunduğu hizmetin istenen zamanda ve kalitede sunulmasının otelin yıldız türü ile ilişkisi açısından değerlendirilmesine Tablo 2.24'te yer verilmiştir. Otel işletmelerinin yıldız türlerine bakıldığında, 4 yıldızlı otellerin %80'i, 5 yıldız ve özel belgeli otellerin de tamamı tedarikçinin sunduğu hizmet kalitesinden memnun olduklarını ve 4 yıldızlı otellerin yalnızca bir tanesi (% 20) de hizmet kalitesinin istediği şekilde olmadığını belirtmiştir. Tabloda da ifade edildiği gibi, otel işletmelerinin yıldız türü DKY ilişkilerindeki hizmet kalitesini etkilememektedir. ($X^2=4,421, p>0,352$).

H₁₀: DKY uygulamalarında kaliteli hizmet sunumu otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir

Tablo 2.25 Otellerin Oda Sayısına Göre Kaliteli Hizmet Sunumu Ki-Kare Sonuçları

DKY Uygulamalarında Sunulan Hizmetin Kaliteli Olması				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
1-50 Arası	N	14		14
	%	100,0		100,0
51-100 Arası	N		1	1
	%		100,0	100,0
101-150 Arası	N	3		3
	%	100,0		100,0
151-200 Arası	N	1		1
	%	100,0		100,0
201 ve üstü	N	2		2
	%	100,0		100,0
Toplam	N	20	1	21
	%	95,2	4,8	100,0
$X^2=21,000$ sd= 4 p= 0,000				

Otel işletmelerinin DKY uygulamalarında tedarikçinin sunduğu hizmeti istedikleri zamanda ve kalitede olması ile otellerin oda sayısı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde Tablo 2.25'deki veriler elde edilmiştir. Buna göre 1-50, 101-150, 151- 200 ve odalı 201 ve fazlası odaya sahip otellerin tamamı (%100) sunulan hizmetin istedikleri kalitede olduklarını belirtmiştir. Bu otel işletmelerinden 51 ve 100 odaya sahip otellerin tamamı (%100) ise diğerlerinin aksine tedarikçi firmanın sunduğu hizmetin istedikleri kalitede olmadığını belirtmişlerdir. Oda sayısına ve yıldız türüne göre geliştirilen hipotezlerin sonucusu olan H₁₀ yapılan ki-kare testi sonucu kabul edilmiş olup, otellerin oda sayılarının DKY ilişkilerindeki hizmet kalitesine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ($X^2=21,000, p<0,000$).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde işletmeler küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşullarında varlıklarını koruyabilmek için değişik yönetim yaklaşımlarını benimsemektedir. Bu yönetim yaklaşımlarından biri de işletmenin önceden kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin bir kısmını dışarıdan bir tedarikçiye devretmesi ile uygulanan dış kaynaklardan yararlanma (DKY) yaklaşımıdır.

Özellikle son yıllarda turizm endüstrisinde kullanımı yaygınlaşan DKY uygulamalarını diğer işletmeler gibi otel işletmeleri de maliyet avantajı sağlamak ve alanında en iyi olabilmek için bir yöntem olarak görmektedir. DKY uygulamalarına başvurmada asıl sebep maliyetlerin azalması gibi görünse de, işletmeler temel yeteneklere odaklanma, esneklik ile kalite ve verimliliğin artması gibi nedenlerden de DKY'yi tercih etmektedir. DKY'nin maliyet avantajı sağlaması uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır. DKY uygulamaları sağlamış olduğu avantajlarla birlikte bazı risk ve dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

Nevşehir ilindeki otel işletmelerinde DKY durumu tespit etmeye yönelik hazırlanan araştırmanın uygulama aşaması sonuçları değerlendirildiğinde; öncelikle otel işletmelerine ait genel bilgilere yer verilmiştir.

Buna göre Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin 4-5 yıldızlı oteller ile özel belgeli otellerden oluştuğu ve özel belgeli otellerin sayısının yıldızlı otellerden daha fazla olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin kuruluş tarihleri incelendiğinde 2000 yılından sonra kurulan işletmelerin sayısının 2000 yılından önce kurulanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin birçoğunun (% 43,3) 1-50 odaya sahip oteller olduğu, 200'den fazla odaya sahip otellerin sayısının ise az (%9,1) olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan personel sayısı sezona göre değişiklik göstermekle birlikte oteller, en fazla 140 en az 1 kişilik personel çalıştırmaktadır. Nevşehir ilindeki otellerin büyük çoğunluğu (%88,6) yerli sermayeden oluşmaktadır, geriye kalanlar ise yabancı ve yabancı ortaklı işletmelerdir.

Araştırmanın değerlendirilmesinde ikinci olarak işletmelerin DKY uygulamasına ilişkin durumları tespit edilmeye çalışılmış bununla bağlantılı olarak, DKY'yi tercih etme veya etmeme nedenleri, DKY sürecinde yaşanan sorunlar ve sözleşme durumlarına yönelik bilgiler verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin büyük bir kısmı (%81,8) dış kaynaklardan yararlanma konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler bildiklerini belirtse de, zaman zaman DKY uygulamalarının basit satın alma işleriyle karıştırıldığı görüşmeler esnasında gözlenmiştir.

Nevşehir ilindeki otellerin %54,5'i DKY uygulamalarına başvurmakta geri kalanı ise DKY uygulamalarını tercih etmemektedir. DKY uygulamalarını reddeden işletme yöneticileri bunun temel sebebini, işletmenin bütün faaliyetlerini kendi imkanlarıyla yerine getirebilmesi ve ihtiyaç duyulmaması olarak belirtmişlerdir. Piyasada yeterli tedarikçi bulunmaması ve beklenen maliyet avantajının sağlanamayacağı endişesi de belirtilen diğer önemli sebepler arasındadır.

Otel işletmelerindeki DKY alanları otelin bölümleri bazında incelendiğinde, en çok destek faaliyetlerinde, ikinci olarak odalar bölümünde, üçüncü olarak ta yiyecek-içecek bölümlerinde DKY uygulandığı tespit edilmiştir. Destek faaliyetlerinde ilaçlama ile ulaştırma ve taşımacılık; odalar bölümünde çamaşırhane faaliyetleri ve yiyecek-içecek bölümünde ise disko ve barlar en fazla DKY uygulanan hizmetlerdir. Pazarlama ve muhasebe bölümleri, genel alanlar temizliği, rezervasyon ve resepsiyon hizmetleri daha az oranda DKY uygulanan alanlardır. Bununla birlikte yönetim faaliyetleri ve oda servisinde DKY uygulamalarına rastlanmamaktadır.

İşletmeler için en önemli olan DKY sebebi, işletmenin bazı faaliyetlerde yetersiz olmasıyken, ikinci olarak maliyetleri azaltmak ile mal ve hizmet kalitesini artırmak, üçüncü olarak ta temel yeteneklere odaklanmak önemli DKY sebebi olarak belirtilmiştir. Bu otellerin hiçbirisi modaya uymak, başarılı işletmeler arasına girebilmek ve diğer işletmeleri taklit etmek amaçlı DKY uygulamamaktadır.

Otel işletmelerinde DKY kararının alınmasını en çok işletme sahipleri veya yöneticilerin istekleri etkilemektedir. Yöneticiler, tedarikçi firma seçiminde seçilen firmanın tecrübe sahibi ve alanında uzman olmasına en çok dikkat ettikleri hususlar olarak belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinin DKY sözleşmesi durumları incelendiğinde otellerin büyük çoğunluğunun tedarikçi ile yazılı sözleşme imzaladığı ve sözleşme öncesi tedarikçi firmayı araştırdıkları tespit edilmiştir. Sözleşme süreleri açısından bir değerlendirme yapıldığında genellikle bir yıl ve bir yıldan daha az süreli sözleşmeler yapıldığı görülmektedir. İşletmelerin imzaladıkları sözleşmelerde en çok yapılacak işin açık bir şekilde belirtilmesi ile işin bedeli hususlarına önemle dikkat ettikleri görülmektedir.

Otel yöneticileri DKY uygulamalarından sağlanan en büyük avantajın maliyetlerin azalması ve maliyetlerin önceden bilinmesi olarak belirtirlerken, DKY sürecinde çok fazla sorun yaşamadıklarını da ifade etmişlerdir. Bununla birlikte güvenilir tedarikçi bulamamaktan ve bilgilerin paylaşılması endişesinden dolayı sorun yaşadığını belirten yöneticilerde olmuştur.

Otel işletmelerinin DKY sonrası durumları değerlendirildiğinde, işletmelerin çoğu DKY uygulamaları sayesinde personelinin motivasyon düzeyinin arttığını (%90,5) kar oranı ile hizmet kalitesinin istedikleri şekilde gerçekleştiğini(%90,5) ve gelecekte tekrar bu uygulamalara başvurmak istediklerini (belirtmişlerdir

Otel yöneticileri, yönetim faaliyetleri, resepsiyon, rezervasyon, restoran, işe alma, halkla ilişkiler ve oda servisi gibi hizmetlerin otelin kendi bünyesinde gerçekleştirilmesi gerektiği düşüncesindedirler. Diğer yandan, destek faaliyetleri kapsamındaki faaliyetlerin, özellikle güvenlik ve alışveriş mağazalarının dış kaynağa devredilmesinin uygun olacağını düşünmektedirler.

Ankete katılan otel yöneticilerinin DKY uygulamaları ile ilgili düşüncelerini tespit etmeye yönelik önermelere vermiş oldukları cevapların “ne katılıyorum katılmıyorum ” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna rağmen DKY uygulamalarının uzun bir süreci kapsamasına çoğunluğun katılması, turizm sektörü için piyasada yeterli tedarikçi bulunmasına ise çoğunluğun katılmaması yöneticilerin bazı ifadelerle kesin cevaplar verdiklerinin göstergesidir.

Araştırmanın yıldız türü ve oda sayısına göre oluşturulmuş olan toplam 10 hipotezinden yalnızca ikisi kabul edilmiştir. Buna göre, Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin DKY durumları ile DKY döneminde aldığı hizmetin kalitesi otellerin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

DKY durumları ile oda sayısı arasındaki ilişki incelendiğinde, 201'den az odalı otel işletmeleri farklı alan ve oranlarda DKY uygulamalarına başvururken, 201 ve üstü odaya sahip otellerin tamamının DKY uygulamalarından faydalanmadıkları tespit edilmiştir. Bunun sebebinin ise, 200'den fazla oda kapasitesine sahip otellerin personel sayısının fazlalığı sebebiyle DKY uygulamalarına ihtiyaç duymamaları olduğu düşünülmektedir.

Otel işletmelerinin oda sayısı ile DKY hizmetinin kalitesi arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise, 51-100 odaya sahip otel işletmelerinin dışındaki otellerin tamamı DKY sürecinde tedarikçinin sunduğu hizmet kalitesinden memnun olduğunu belirtmiştir. Buna rağmen 51-100 odalı otellerin yöneticileri ise tedarikçilerin sunduğu hizmet kalitesinin istenen zamanda ve kalitede olmadığını belirtmişlerdir. Bu durumun sebebinin işletmelerin farklı tedarikçilerle çalışmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Otel işletmelerinde DKY konusunu inceleyen diğer çalışmalarda, otel işletmelerinde temel faaliyet alanı olarak görülen konaklama hizmetlerinde DKY oranının son derece düşük olduğu belirtilmiştir.(Hemmington, King 2000, Rodriguez, Robaina 2004). Konaklama faaliyetlerinin ana faaliyetlerinin ana faaliyet alanı olarak görülmesinden dolayı dış kaynağa devredilmesinin güç olduğu düşüncesi araştırmamızda doğrulanmıştır. Nevşehir ilinde hiçbir otel işletmesi konaklama alanında DKY uygulamamaktadır.

Otel işletmelerinin temel faaliyet alanında kalan ilaçlama, çamaşırhane, kuru temizleme, hamam ve güzellik merkezleri, temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri gibi destek faaliyetleri DKY'ye elverişli alanlardır. Nevşehir ilindeki otel işletmelerinde bu alanlarda daha çok DKY uygulamalarının tercih edilmesi Rodriguez, Robaina(2004), Şahin(2005), Özdoğan(2006), Türksoy (2007)'nin araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda Nevşehir ilinde yer alan turizm işletme belgeli otellerin DKY uygulamalarında başarı sağlayabilmeleri için aşağıda belirtilen hususları dikkate almaları gerektiği düşünülmektedir.

- Araştırma sonuçları, Nevşehir ilinde yer alan otel işletmesi yöneticilerin ve çalışanların DKY uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını

göstermektedir. Bu nedenle bölgedeki otellerde DKY uygulamalarının bilinçli uygulanması açısından işletme yöneticileri ve personele DKY ile ilgili eğitim verilmesi önerilmektedir. Konuyla ilgili verilmesi düşünülen eğitim faaliyetleri yalnızca yöneticilere yönelik olarak ta hazırlanabilir ancak yöneticiler almış oldukları eğitimle sahip oldukları bilgileri mutlaka personel ile paylaşmalıdır. Böylece işletme DKY uygulama aşamasında çalışanlarla yaşayabileceği olası problemlerin önüne geçmiş olacaktır.

- Kapadokya Bölgesinde turizmin geliştirilmesi için çalışan kuruluşlar ve birlikler tarafından nitelikli ve alanında uzman tedarikçilerin yapılandırılmasına destek verilmelidir. Böylece tedarikçi olmamasından dolayı DKY uygulamayan otellerin DKY'nin avantajlarından faydalanması sağlanabilir.
- Otel işletmeleri için bir otelin ana faaliyeti olarak görülen ön büro işlemleri, oda temizliği ve mutfak gibi alanlarda DKY uygulanması önerilmemektedir. Destek faaliyetleri kapsamındaki güvenlik, alışveriş mağazaları ve çamaşırhane faaliyetleri ise DKY için uygun görülen faaliyetlerdir. Otel işletmeleri DKY kararı alırken asıl işi olan yetenekler iyi belirlemelidir.
- Otel işletmeleri dışarıdan hizmet sağlayacağı tedarikçi firmayı önceden araştırmalı ve işini iyi yapıp yapmadığını öğrenmelidir. Tedarikçi firma seçiminde o firmanın yetkinlikleri iyi değerlendirilmeli ve referanslarının güvenilir olmasına dikkat edilmelidir.
- DKY uygulamaları bir sözleşme kapsamında gerçekleştirilmeli ve hazırlanan sözleşmede her iki tarafın da görev ve sorumlulukları kesin olarak tanımlanmalıdır.
- DKY dönemlerinde, çalışan personelin bu süreçten olumsuz etkilenmeleri engellemek için DKY uygulamalarının neden tercih edildiği ve işletmeye sağlayacağı avantajlar hakkında yöneticiler tarafından ikna edici açıklamalar yapılmalıdır.

- Mevsimsel talep dalgalanmalarından etkilenen otel işletmeleri küçülme ile birlikte DKY uygulamalarına da başvurumaktadırlar. Özellikle kriz dönemlerinde otel işletmelerinin krizden en az zararlı çıkabilmesi için DKY stratejisini uygulaması önerilmektedir.

Her sosyal araştırma gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışma Nevşehir ilindeki oteller olmak üzere küçük bir örneğe uygulanmıştır bu sebeple araştırma sonuçlarını bütün otel işletmelerine genelleme durumu söz konusu değildir. İkinci olarak bu çalışmada DKY için kullanılan ölçek bizzat araştırmacının kendisi tarafından oluşturulduğu için güvenilirliği şüphelidir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için farklı ortam ve sektörlerde denenmesi gerekmektedir.

DKY ile ilgili yapılacak çalışmalara yol gösterici olmak amacıyla, DKY'nin değişik sektörlerle arasındaki farkların ve DKY uygulamalarının örgüt kültürüne etkisinin gelecekte araştırma konusu yapılabileceği önerilmektedir. Farklı bölgelerde yer alan otel işletmelerinin DKY durumları arasındaki farklılıkları tespit etmek amaçlı çalışmalar ile DKY sözleşmelerini kapsayan araştırmaların da ileride yapılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde DKY uygulamaları otelin bölümleri veya belli faaliyetleri bazında da incelenebilir. Böylece turizm otelcilik alanında DKY araştırmaları çoğalarak turizm endüstrisine katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akat, Ömer; Turizm İşletmeciliği, Ekin Yayınları, Ankara, 2000

Aksu, Akın; V.Rüya Ehtiyar; Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007

Aktan, Coşkun Can; 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği, TUGİAD Yayını, İstanbul, 1999

Batman, Orhan; Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, İstanbul, 2008

Büyüköztürk, Şener; Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003

Döğücü Şemsettin, Ferhat Sayım; “Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı Kocaeli Örneği”,T.C Sağlık Bakanlığı Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı Uluslararası Sağlık Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 3, 2009, s.

Eren, Erol; Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul, 2003

Erol, Eren; İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Beta Yayınları İstanbul, 1990

Greaver, Maurice F.; Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMA Publication, New York, 1999

Güney, Salih; Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007

İçöz, Orhan; Turizm İşletmelerinde Pazarlama ve İlkeler, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul,2001

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005

Kozak, Nazmi; Otel İşletmeciliği, Beta Yayınları, Ankara,2002

Özbay, Tanju; Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İTO Yayınları, 2004.

Özgener, Şevki; Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing, Editör: Bakan, İsmail, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımları, Beta Yayınları, 2005, s.171-207.

Şener, Burhan; Modern Otel işletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001

Şimşek, Şerif; Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, 2002

Ülgen, Hayri, Kadri Mirze; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul,2004.

Makaleler

Akdoğan, Asuman, Yıldız Çirli; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 24,2008,s.13-38

Allen, Sandy, Ashok Chandrashekar; “Outsourcing Services:The Contract Is Just The Beginning”, Business Horizons, March-April, 2000,pp.25-34

Arnold, Ulli; “New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept”; European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.6, 2000, pp.23-29.

Arslantaş, Cem Cüneyt; “Outsourcing Süreci Ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar”, Outsourcing Dergisi, Haziran-Temmuz-Ağustos 2005, s:41-52

Bengshir, Türksel Kaya, Ali Tekneci; “An Evaluation of The Outsourcing IS/ICT Activities in Turkish Ministerial Computer Departments”, Public Administration Instutue For Turkey and Middle EAST(TODAIE),2008,Issue 28,pp.94-104

Benson, John, Nick Irenimo; “Outsourcing Decisions: Evidence from Australia-Based Enterprises, International Labor Review” Vol:136, No:1, 1996,pp. 59–73.

Blumberg, Donald F.; “Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in The Service Market”, Managing Service Quality ,Vol. 8,Issue 1,1998, pp.5-18

Bryce, David, J., Michael Useem; “The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value”, European Management Journal, Vol:16, Issue:6, 1998, pp. 635-643.

Cathy, Burgess; “Is There Future For Hotel Finacial Controllers?”, Hospitality Management, Issue 26,2007, pp.161-174

Ceylan, Özgür; Süleyman M. Yıldız; Ali Tekin ve Diğerleri; “Animasyonda İç Veya Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Hizmet Kalitesi Açısından Değerlendirilmesi”, Türkiye Kicboks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2,Ocak 2010,s.16-32

Corbett, Michael F; “Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right, Dearborn Trade,” A Proffessional Company, 2004, pp. 4.

Cox, Andrew, Chris Lonsdale; “The Historical Developmen of Outsourcing: The Latest Fad”,Bermingham University Publications, 2000,pp. 444-450.

Çevirgen, Aydın; “Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları Üzerine Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 9,Sayı 4, 2009, 1341-1555

Dereli, Beliz; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yaralanma (Outsourcing)”, İstanbul Ticaret üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, Aralık 2003,s.119-127

Drvenich Paul L., Michael D. Crino; “Rethinking HRM”, Public Administration and Management,Vol 2. No.2 1996

Earl, Michael J.; "The Risks of Outsourcing IT", Sloan Management Review, 1996 ,pp. 26-32

Ecerkale, Kubilay, Ahmet Kovancı; "İnsan Kaynaklarında Dış kaynak Kullanımı", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 2,Sayı 2, Temmuz 2005, s.69-75

Elmuti,Dean, Yunus Kathhawala; "The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participant's Attitudes and Organizational Effectiveness", International Journal Of Manpower, Vol.21,Issue 2, 2000, pp.112-128

Embleton,Peter R., Philip C. Wright; "A Practical Guide to Successful Outsourcing", Empoverment in Organization, Vol.6, Issue 3, 1998, pp.94-106

Ener, Meliha, Nazan Yelkikalan; "Outsourcing As An Business Strategy and Its Role in International Trade," Journal of Entrepreneurship and Development, Vol.2,Issue 1,June 2007,pp.217-141

Erdem, Barış; "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking)", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9,Sayı:15, 2006, s.65-98

Foogooa, Ravi; "IS Outsourcing- A Strategic Perspective", Business Process Management, Vol. 14, Issue 6,2008, pp.858-864.

Gilley, K.Matthew, Abduk Rasheed; "Makin More by Doing Less:An Analysis of Outsourcing and its Effect on Firm Performance", Journal of Management, Vol.26, Issue 4, 2000,763-790.

Gülen, Kemal Güven; "Supplier Selection and Outsourcing Strategies In Suppley Chain Manegement", Journal of Aeronautics and Space Technologies, Vol.3,Issue 2, June 2007,pp.1-6

Harrigan, Kathryn Rudie; "Strategies for Intrafirm Transfers and Outside Sourcing", Academy of Management Journal, Vol.28, Issue,4,1985, pp.914-925

Hemmington, Nigel, Christopher King; “Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.12, Issue4, 2000, pp.256-261

Hicks, Herbert, G. “The Management of Organizations,” Illinois: Richard D. Irwin Inc. 1997, pp.105

Holger, Görg, Hanley Aoife; “Does Outsourcing Increase the Profitability” *The Economic and Social Review*, Vol.35, Issue 3, 2004, pp.267-288

Jennings, David; “Strategic guidelines for outsourcing decisions, *Strategic Change*” Vol.6, 1997, pp. 85–96.

Kakabadse, Andrew, Nada Kakabadse; “Outsourcing: Current and Future Trends”; *Thunderbird International Business Review* Vol.47, Issue 2, 2005, pp.183-204

Kandemir, Ali, “İşletme Bilimine Giriş”, *ODTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 37, Sayı 1, Ankara, 2010, s.108-109

Klaas, Brain S.; “Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2003, pp.43-61

Kremic, Tibor, Oya İcmeli; Wlatter Rooö; “Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks and decision factors”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 11/6, 2006, pp. 467-482

Lacity, M., R. Hirschheim; “The Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors, and Realities” John Wiley and Sons, New York, 1993

Öncü, M. Akif, Mustafa Işkın; “Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 29, 2009, s.143-156

Quinn, James Brian, “Outsourcing Innovation The Engine Growth”, *Sloan Management Review*, 2000, pp.13-28.

Rodriguez, Tomas F.Espino, Manuel Rodriguez Diaz; “What Type of Outsourcinmg Relationship Should Hotels Maintain?”,Advances in Hospitality and Leisure, Vol.4, 2008, pp.213-227.

Rodriguez,Tomas F.Espino, Padron V. Robaina.; “Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance :A study of Hotel in Cnary Island”,Hospitality Management,Issue,23,2004,pp.287-306.

Saylı, Halil; “Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu”,Verimlilik Dergisi, Sayı 4,2003,s.25-40

Sevim, Şerafettin, Ali Akdemir; Kemal Vatansever; “Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme”, Süleymen Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13,Sayı 1, 2008, s.1-27

Türksoy, Adnan; “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1-2,2005, Ocak-Temmuz, s.11-18

Türksoy, Adnan, Selcen Seda Türksoy; “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 22, Sayı1, 2007,ss.83-104

William M., Lankford, Parsa Faramaz; “Outsourcing: a primer”, Management Decision, Vol.37, Issue 4, 1999, pp.310-316.

Yang, Dong-Hoon, Seongcheol Kim; Changi Nam ve Diğerleri ; “Developing a Desicion Model For Business Process Outsourcing”, Computers&Operations Research, 34,pp.3769-3778

TEZLER

Arsoy, Fatih; Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk Sanayinde Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

Çakıcı, Ahmet Burhan; Modern Yönetim Teknikleri ve Dış Kaynak Kullanımı: Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Çakırlar, Hüseyin; İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009

Çalık, İsmail; Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009

Çetinkaya, Melek; Hizmet İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar üzerine Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

Çevik, Elif; Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Özel Güvenlik, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Çitil, İlker, Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997

Çoğan, Aytaç; Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Dirlik, Onur; Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörlerin Antalya İli Yöresinde Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

Edick, E. Kenneth; A Comparison of Job Satisfaction between Direct Hire and Transferred Employees at an Outsource Suppliers, Doctoral Thesis, Capella University, 2003

Ekici Yıldız, Neşe Seda, Dış Kaynak Kullanımı ve Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

Gökdere, Halis; Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000 s. 25

Güner, Ümit; Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Karacaoğlu, Korhan; Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

Karabey, Kudret; Kurumsal Etkinliği Sağlamada Stratejik Bir Araç Olarak Dış Kaynak Kullanımının Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Kesgin, Muhammed; Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005.

Kılıç, Hatice; Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Kılıç, Ozan; İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2005, s.55

Korkmaz, Erdem; Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Margılıç, Tuncay; İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Or, Erden M.; Kongre Turizminde İki Kademeli Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

Oktay, Ercan; Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Özdemir, Halil Özcan, İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing): Kafkas Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

Özdoğan, Osman Nuri; Otel İşletmelerinde faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Öztemel, Neslihan; İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Mali Tablolara Etkisi Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

Solak ,M.; Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

Şahin, Bayram; İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisan Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Şentoprak, Gülçin; Çağrı Merkezlerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkililiği Yönünden İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007

Ünalır, Tolga; Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007

Yağmur, Armağan, Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç Ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı: Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

Yazıcı, Taner, İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2003

Zehir, Cemal, İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulaması, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2000

Zorlu, Özcan; Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma, Yüksek Lisan Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2008

İnternet Kaynakları

Tınar, Mustafa, “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”
İŞGUC.ORG. “<http://www.isguc.org./arc.view.php?ex=83>”, (Erişim: 22.07.2010)

Mersin, Doğan; “Ana Yetkinlik Nedir? Özellikleri Nelerdir”
HABERPLASTİK, “<http://www.outsourcingturkiyeblogspot.com.2007>”
(Erişim: 28.08.2010)

Atalay, Metin,” Dış Kaynak Kullanımı”
HAPERPLASTİK, “[http://www.haberplastik.com/Metin-ATALAY/47/DIS-KAYNAK-KULLANIMI-\(OUTSOURCING\)-2_.html](http://www.haberplastik.com/Metin-ATALAY/47/DIS-KAYNAK-KULLANIMI-(OUTSOURCING)-2_.html)” (Erişim: 25.08.2010)

İŞHUKUKU, “Dış Kaynak Kullanımı Nedir” “<http://ishukuku.blogcu.com/dis-kaynak-kullanimi-outsourcing-nedir/121249>” , (Erişim 01.12.2010)

http://www.reliabilityweb.com/art04/outsourcing_101_1.htm , (Erişim: 10.09.2010)

CVTR.NET, “Dış Kaynak Kullanımı Nedir” , “<http://www.cvtr.net>,” (Erişim: 21.07.2010)

KOBİFİNANS, “Dış Kaynak Kullanımı Nedir”,
“http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020606/344” (Erişim: 07.08.2010)

Ercan, İhsan, ”Coca Colanın Örnek Stratejisi”, “<http://www.capital.com.tr/coca-colanin-ornek-stratejisihaberler/15883.aspxCocaCola>”, (Erişim:15.08.2010)

BİLGİNİN ADRESİ, “Dış Kaynak Kullanımı Nedir”,
“[http://www.bilgininadresi.net/Madde/43598/D%C4%B1%C5%9F-Kaynak-Kullan%C4%B1m%C4%B1-\(Outsourcing\)-Nedir?-\(Erişim:10.08.2010](http://www.bilgininadresi.net/Madde/43598/D%C4%B1%C5%9F-Kaynak-Kullan%C4%B1m%C4%B1-(Outsourcing)-Nedir?-(Erişim:10.08.2010)

TASERON: “Taşeronluk Nedir”, “<http://www.taseron.web.tr/taseronluk-nedir.html>”,
(Erişim:09.08.2010)

“http://www.tribm.com.hizmetler/isletim_hiz”,(Erişim:14.09.2010)

EK 1 ANKET FORMU**NEVŞEHİR İLİNDEKİ TURİZM İŞLETME BELGELİ OTELLERİN DIŞ
KAYNAKLARDAN YARARLANMA DÜZEYİ****Sayın Yönetici,**

Bu çalışma Nevşehir Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı adına Yüksek Lisans tezi için hazırlanmaktadır. *Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)* bir işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri işletme dışındaki diğer firmalardan satın almasıdır. Örnek olarak bir otel işletmesinin çamaşır, güvenlik, bahçe bakımı ve animasyon hizmetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip bir anlaşma dahilinde başka firmaya vermesi gösterilebilir.

Çalışmanın amacı, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otellerin dış kaynak kullanıp kullanmadığının tespit edilmesi, hangi alanlarda dış kaynak kullandıklarının belirlenmesi ve dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajlarının ortaya çıkarılmasıdır.

Anket çalışması sonucunda elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacak, yalnızca ilgili öğretim elemanının yüksek lisans tez projesinde kullanılacaktır.

Araştırmamıza zaman ayırıp destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Araştırmayı Yürütenler:**Danışman:**

Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN
Nevşehir Üniversitesi Turizm Fakültesi
Öğretim Üyesi Nevşehir

Yüksek Lisans Öğrencisi:

Gülbin Aytekin
Nevşehir Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1-İşletmenizin yıldız türü nedir?

- 2Yıldızlı 3 Yıldızlı 4 Yıldızlı 5 Yıldızlı Özel Belgeli

2-İşletmenizin kuruluş tarihini yazınız.

3-İşletmenizin oda sayısı kaçtır?

- 1-50 oda 51 - 100 oda 101 -150 oda 151- 200 oda 201 ve üstü

4-İşletmenizde çalışan personel sayısını yazınız.

5- İşletmenizin sermaye yapısı nasıldır?

- Tamamı yerli sermaye
 Tamamı yabancı sermaye
 Yerli-yabancı ortaklığı

6-Dış kaynak kullanımı uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?

- EVET HAYIR

7-İşletmenizde herhangi bir alanda dış kaynak kullanımı uygulandı mı? (Cevabınız evetse lütfen 9. soruya geçiniz.)

- EVET HAYIR

8-İşletmenizde dış kaynak kullanmama nedenleriniz nelerdir, işaretleyiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Dış kaynaklardan yararlanma hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak
 Turizm sektöründe piyasada kaliteli tedarikçilerin bulunmaması
 Turizm sektöründe piyasada yeterli sayıda tedarikçinin bulunamaması
 Beklenen maliyet avantajının sağlanamaması
 Güvenilir tedarikçi bulunmaması
 İşletme bilgilerinin paylaşılması riski
 Çalışanların olumsuz etkileneceği düşüncesi
 Tedarikçiyle uyum sağlanamayacağı endişesi
 İşletme içinde bütün faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve dış kaynağa ihtiyaç duyulmaması

(Şimdi lütfen 23. Soruya geçiniz)

9-İşletmenizin dış kaynak kullandığı alanlar hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

Yönetim Faaliyetleri

- Bütün yönetim uygulamalarının bir danışmanlık şirketine devredilmesi

Odalar Bölümü

- Rezervasyon
 Resepsiyon
 Oda Temizliği
 Genel Alanlar Temizliği
 Çamaşırhane

Yiyecek- İçecek Bölümü

- Restaurant
 Barlar/Disco
 Mutfak
 Oda Servisi
 Catering

İnsan Kaynakları Bölümü

- Eğitim
 İşe Alma
 Personel Değerleme
 İş Analizi ve İş Değerleme

Muhasebe İşlemleri

- Maliyet ve Kontrol Hizmetleri
 Bütçeleme Faaliyetleri

Pazarlama Bölümü

- Halkla İlişkiler
 Müşteri İlişkileri
 AR-GE

Destek Faaliyetlerinde

- Güvenlik
 Animasyon ve Eğlence Faaliyetleri
 Kuaför
 Spa ve Güzellik Merkezi
 Dükkanlar
 Bahçe Düzenlemesi
 Teknik Servis
 Personel Lojmanları
 Ulaştırma ve Taşımacılık
 İlaçlama
 Diğer(belirtiniz).....
 Danışmanlık Hizmetleri

10-İşletmenizin dış kaynak kullanımına yönelmesinin en önemli nedenini işaretleyiniz.

- İşletmenin bazı faaliyetlerde yetersiz olması
- Temel faaliyetlere odaklanmak
- Maliyetleri azaltmak
- Mal ve hizmet kalitesini yükseltmek
- Verimliliği artırmak
- Riski azaltmak
- Başarılı işletmeler arasına girme isteği
- Diğer işletmelerin de uyguluyor olması
- Moda olması

11-İşletmeniz dış kaynak kullanma kararı alırken hangi çevresel faktörlerinden etkilenmiştir.

- Politik Baskılar
- İç politik çevre
- Yönetimin tercihi
- Yasal Çevre
- Rakiplerin durumu
- Potansiyel sorunlar
- Belirsizlik derecesi

12-Tedarikçi firma seçiminde en çok önem verdiğiniz kriterleri işaretleyiniz.

- Alanında tecrübe sahibi olması
- Tedarikçi firmanın sağlayacağı faaliyetin fiyatı
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurması
- Eşi olmayan hizmet yeteneğine sahip olması
- Kalifiye ve tecrübeli personele sahip olması ve kapsamlı hizmet sunabilmesi
- Firmanın iyi bir üne sahip olması ve referanslarının güvenilir olması

13-Dış kaynak kullanımında tedarikçi firmalarla yazılı bir sözleşme hazırladınız mı?

(Cevabınız hayırsa lütfen 16. Soruya geçiniz.)

- EVET HAYIR

14-Yazılı sözleşmeyi imzalamadan önce tedarikçi firmayı araştırdınız mı?

- EVET HAYIR

15-Yazılı sözleşmeniz kaç yıllıktır?

- 0-1
- 2-4
- 5 ve daha fazla

16-İşletmeniz hazırlanan sözleşmede nelere dikkat etmiştir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Yapılacak işin açık bir şekilde belirtilmesi
- Sözleşme süresi
- İşin bedeli
- Ödeme zamanı
- Tedarikçi firmanın işletmeye uyumu
- Cezai müeyyideler
- Tedarikçinin yasal yükümlülükleri yerine getirmesi
- Diğer

17-Dış kaynak kullanımının işletmenize aşağıdaki alanlardan hangilerinde avantaj sağlamıştır işaretleyiniz.(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Temel yeteneklere odaklanmak
- Esneklik sağlanması
- Hizmet ve kalite artışı
- Maliyetleri azaltması
- Maliyetlerin önceden bilinmesi
- Teknolojik yenilikleri takip etme
- Riskin azalması
- Yeni projelere hızlı geçiş imkanı
- Verimlilik artışı
- Ürün çeşitliliğinin sağlanması
- Bürokrasinin azalması

18-Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde karşılaştığımız sorunlar hangileridir işaretleyiniz.(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Önemli becerilerin ve yeteneğin kaybolması
- Tedarikçinin doğrudan rakip haline gelmesi
- Maliyetlerin azalması beklenirken artması
- Yanlış ve niteliksiz tedarikçi seçilmesi
- Yönetimin zayıf olması
- Tedarikçi firma ile kültürel uyumsuzluk yaşanması
- Kontrol ve esnekliğin kaybedilmesi
- İşletme Bilgilerinin Rakiplerin eline geçmesi
- Çalışanlarda moral bozukluğu, işetmeye bağlılığın ve motivasyonun azalması
- Müşteri memnuniyetsizliği
- Sorun yaşanmadı

19-Dış kaynak kullanımı sonrasında işletme personelinin motivasyon düzeyinde artış oldu mu?

- EVET HAYIR

20-Dış kaynak kullanımı sonucunda karlılık oranınız hedeflenen şekilde gerçekleşti mi?

- EVET HAYIR

21-Tedarikçi firmanın karşıladığı hizmet zamanında ve istenilen kalitede oldu mu?

- EVET HAYIR

22-Gelecekte dış kaynaklardan yararlanmayı düşünüyor musunuz?

- EVET HAYIR

23-Sizce aşağıdaki hizmetlerden hangisi bir otelin ana işi olarak görülmeli ve dış kaynağa devredilmemelidir. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Odalar Bölümü

- Rezervasyon
- Resepsiyon
- Oda Temizliği
- Genel Alanlar Temizliği
- Çamaşırhane

Yiyecek- İçecek Bölümü

- Restaurant
- Barlar/Disco
- Mutfak
- Oda Servisi
- Catering

İnsan Kaynakları Bölümü

- Eğitim
- İşe Alma
- Personel Değerleme
- Endüstriyel İlişkiler
- İş Analizi ve İş Değerleme

Muhasebe İşlemleri

- Maliyet ve Kontrol Hizmetleri
- Bütçeleme Faaliyetleri

Pazarlama Bölümü

- Halkla İlişkiler
- Müşteri İlişkileri
- AR-GE

Destek Faaliyetlerinde

- Güvenlik
- Animasyon ve Eğlence Faaliyetleri
- Kuaför
- Spa ve Güzellik Merkezi
- Dükkanlar
- Bahçe Düzenlemesi
- Teknik Servis
- Personel Lojmanları
- Ar-Ge Departmanı
- Ulaştırma ve Taşımacılık
- İlaçlama
- Diğer(belirtiniz).....

II. BÖLÜM

ANKETE KATILANLARIN DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMAYA İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ

Lütfen aşağıdaki ifadeler kendi düşünceniz ışığında; eğer görüşü tamamen onaylıyorsanız “kesinlikle katılıyorum”, onaylıyorsanız “katılıyorum”, fikriniz yok ise “kararsızım”, onaylamıyorsanız “katılmıyorum” ve hiçbir şekilde onaylamıyorsanız “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde ilgili kutucuklara “X” işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır.					
2-Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma maliyetleri azaltmaktadır.					
3-Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma temel yeteneği geliştirmektedir.					
4-Dış kaynaklardan yararlanma otel işletmelerine esneklik sağlamaktadır.					
5-Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin hizmet kalitesini artırmaktadır.					
6-Dış kaynaklardan yararlanma otel işletmelerinin kaynaklarını daha verimli kullanarak üretkenliğini artırmasını sağlamaktadır.					
7-Otel işletmelerinde DKY kaynak ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.					
8-Dış kaynaklardan yararlanma sayesinde tam zamanında üretim yapılmaktadır.					
9-Dış kaynaklardan yararlanma otel işletmelerine rekabet avantajı sağlamaktadır.					
10-Otel işletmeleri için sektörde yeterince tedarikçi bulunmaktadır.					
11-Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin insan kaynakları maliyetini azaltmaktadır.					
12-Dış kaynaklardan yararlanma ile otel işletmeleri asıl faaliyet alanlarına odaklanmaktadır.					
13-Turizm sektöründe Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına pek fazla ihtiyaç duyulmamaktadır.					
14-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları çalışanların moralini olumsuz etkilemektedir.					
15-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına başvurmadan önce maliyet analizi yapılmalıdır.					
16-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları otel işletmelerinin hizmet kalitesini azaltmaktadır.					
17-DKY uygulamaları otel işletmelerin rakiplerin önüne geçmesini sağlamaktadır.					
18-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları müşteri memnuniyetini artırmaktadır.					
İLAVE ETMEK İSTEĞİNİZ HUSUSLAR					

ÖZGEÇMİŞ

Gülbin Aytekin 1982 yılında Kırıkkale’de doğdu. 2000 yılında Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’na Turist Rehberliği Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2004 yılında lisans eğitimini tamamladı, 2005 yılında profesyonel turist rehberliği lisansını (kokartını) aldı. 2006-2007 yılları arasında Kapadokya Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi ve Turist Rehberliği Program Başkanı olarak görev yaptı. 2008 yılında Nevşehir Meslek Yüksekokulunda ders ücretli öğretim elemanı olarak dışarıdan ders verirken aynı yıl Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Eğitimine başladı. 2009 yılında Ürgüp Sebhat ve Erol Toksöz Meslek Yüksekokulu’nda göreve başlayan Gülbin Aytekin halen görevine devam etmektedir.

İletişim Bilgileri

Adres: Sebhat ve Erol TOKSÖZ Meslek Yüksekokulu

Fatih Mahallesi 12.Cad. No:9

ÜRGÜP / NEVŞEHİR

Telefon: 0384 341 44 21- 2128

Fax: 0384 341 44 11

e-posta: g.aytekin@nevsehir.edu.tr