

**T.C  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK  
HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) VE  
MARMARİS YÖRESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özcan ZORLU**

**Balıkesir, 2008**

**T.C  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK  
HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) VE  
MARMARİS YÖRESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özcan ZORLU**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Düriye BOZOK**

**Balıkesir, 2008**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 200512501007 numaralı Özcan ZORLU'nun hazırladığı "**Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma**" konulu ~~DOKTORA/YÜKSEK LİSANS~~ tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca **19.09.2008** tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına ~~OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı  
İrd.Doc.Dr. İsmet Kaya

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı (Danışman)  
İrd.Doc.Dr. Düriye Bozok

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı  
İrd.Doc.Dr. Murat Doğudubay

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....İmza.....  
Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

...../...../2008  
Enstitü Müdürü  
(Unvanı, Adı, Soyadı)

## ÖNSÖZ

Turistlerin öncelikle konaklama ve daha sonra yeme içme ile eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılayan konaklama endüstrisi, ülke ekonomilerinde sağladığı gelirler bakımından önemli yer tutmaktadır. Günümüzde, işletme sayısının her geçen gün artması, küreselleşmeye bağlı olarak rekabetin uluslararası boyuta ulaşması ve yoğunlaşması gibi birçok nedenden dolayı konaklama endüstrisinde ve bu endüstride yer alan konaklama işletmelerinde köklü değişimler meydana gelmektedir. Konaklama işletmeleri, müşteriye daha hızlı ve kaliteli hizmet sunan, çevresel etkenlerin çokluğu nedeni ile etkinlik, kalite ve performansını her zaman üst düzeyde tutmak zorunda olan işletmelerdir. İşletmede yüksek kalite, etkinlik ve performansın sağlanması için ise; modern yönetim tekniklerinin kullanılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bünyelerinde birçok alt hizmet birimi bulunan konaklama işletmeleri ünitelerinin çokluğu ve verilen hizmetlerinin karmaşıklığı nedeni ile işletme etkinliğini sağlamada zorlanmakta ve karlılık sağlamada sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. Bu tür nedenlerden dolayı temel olmayan faaliyetlerde modern yönetim tekniklerini ve bu bağlamda dış kaynak kullanımını uygulamaya başlamışlardır. Ancak Türkiye’de dış kaynak kullanımı yönetim tekniğinin konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından yeterince anlaşılamadığı ve yerli literatürde bu konuda yeterli çalışma olmadığı görülmektedir. Hatta yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını konu alan yerli akademik çalışmaların sayısı iki, üçü geçmemektedir.

Bu çalışmanın temel amacı konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının tercih edilme ve edilmeme sebeplerini araştırmak, uygulama sürecini incelemek ve uygulama sonucunda beklenen faydalar ile ortaya çıkabilecek olası riskleri belirlemektir. Çalışmanın ilgili literatüre ve bu yönetim tekniğini uygulayan veya uygulamak isteyen işletmelere katkıda bulunması beklenmektedir.

## ÖZET

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) VE MARMARİS YÖRESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**ZORLU, Özcan**  
**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Düriye BOZOK**  
**2008, 208 Sayfa**

Globalleşmenin artan hızla devam ettiği günümüzde, hizmet işletmeleri küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet baskısı, teknolojik yeniliklerdeki hızlı artış, giderek artan maliyetler karşısında, piyasada etkinliklerini koruyabilmek için klasik yönetim biçimlerini terk etmekte ve modern yönetim uygulamalarına yönelmektedirler. Hizmet işletmeleri içerisinde yer alan konaklama işletmeleri de temel yeteneklere odaklanma, maliyetleri azaltma, esneklik sağlama, belirli alanlarda uzmanlaşmayı mümkün kılma, teknolojik yenilikleri daha çabuk işletmeye getirebilme, işletmeye kaynak transferi sağlama ve kaynaklarını yeniden dağıtma adına işletme içerisinde odalar bölümü (önbüro, housekeeping, laundry), insan kaynakları bölümü, güvenlik bölümü gibi alanlarda modern yönetim tekniklerinden biri olan dış kaynak kullanımına yönelmektedir.

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımının uygulamalarının görüldüğü diğer bir bölüm ise işletme gelirleri içerisinde önemli bir paya sahip olan yiyecek içecek bölümüdür. Ancak yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımı ile ilgili yeterli sayıda akademik araştırma olmaması ve uygulamada yetersizliklerin gözlenmesi bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde temel rol oynamıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, dış kaynak kullanımı ile ilgili genel bir çerçeve çizilmiş, ikinci bölümde konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ve işletmeye etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Uygulama bölümünde ise anket yardımı ile konaklama işletmelerinde, yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili

durum ortaya koyulmak istenmiştir. Araştırma sonucunda ilgili literatüre ve sektöre katkı yapılması hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dış kaynak kullanımı, Konaklama işletmeleri, Yiyecek içecek hizmetleri

## **ABSTRACT**

### **OUTSOURCING FOOD AND BEVERAGE SERVICES IN LODGING ENTERPRISES AND A STUDY OF MARMARIS DISTRICT**

**ZORLU, Özcan**

**Post Graduate, Department of Tourism and Hotel Management**

**Thesis Advisor: Ass. Prof. Dr. Düriye BOZOK**

**2008, 208 Pages**

In relation to the intensive competition pressure brought by globalization, rapid increase in the technological innovations and ascending costs, lodging enterprises today -as globalization continues increasingly- have left the classical management forms and tended to modern management applications in order to conserve their efficiency in the marketplace. Lodging enterprises situated in the Service Industry also tend to the use of outsourcing, which is one of the modern management techniques in the areas such as front office department, housekeeping department, laundry, human resources department and security department in the business in the name of focusing on core competence, reducing costs, supplying flexibility, enabling specialization in some certain areas, bringing the technological innovations to the business sooner, providing the business with resource transfer and redistribution of the sources.

Another department in which the use of outsourcing takes place in lodging businesses is the food and beverage department, and it has an important part among the operating incomes. However, since there not sufficient number of academic studies in the food and beverage department concerning the use of outsourcing, it has played the basic role for this study. In the first part of the study, a general frame has been determined concerning the use of outsourcing. In the second part, the use of outsourcing in food and beverage activities in lodging businesses and their effects on businesses have been tried to be explained. In the application part, the situation related with the use of outsourcing in the food and beverage services have been

tried to be put forward with the help of survey. As a result of the study, it is aimed to make a contribution to the concerning literature and to the sector.

**Key Words:** Outsourcing, Lodging Enterprises, Food and Beverage Services



## İTHAF

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinin dışarıdan temin edilmesi konusunda yapmış olduğum tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde desteği, görüş ve önerileri ile her zaman yardımcı olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın Düriye BOZOK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışma süresince gerek kaynaklara ulaşmamda gerekse tezin şekillenmesinde yardımlarını esirgemeyen, Arş. Grv. Sayın Bayram ŞAHİN'e ve Arş. Grv. Sayın Soner ARSLAN'a teşekkürü bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

Hayatımın her anında olduğu gibi, tez çalışması süresince, beni hiç yalnız bırakmayan ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Nurhak ZORLU'ya en içten dileklerle teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım. Sosyal hayatımda ve tezin oluşturulmasında değerli yardımlarını gördüğüm Ebru ve Birol TURŞUCU çiftine de teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT .....	VI
İTHAF .....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XVI
GİRİŞ.....	1

## BÖLÜM I

### **DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, GELİŞİMİ ve ÖNEMİ**

1.1 Dış Kaynak Kullanımının Kavramsal Analizi.....	3
1.2 Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi .....	10
1.3 Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Temel Yaklaşımlar.....	13
1.3.1 Kaynaklara Dayalı Teori.....	13
1.3.2 Kaynak Bağımlılık Teorisi.....	15
1.3.3 İşlem Maliyet Teorisi .....	16
1.4 Dış Kaynak Kullanım Süreci.....	17
1.4.1 Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması .....	18
1.4.2 Dış Kaynak Kullanımına Karar Verilmesi .....	21
1.4.3 Fayda Maliyet Analizi Yapılması.....	23
1.4.4 Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi .....	25
1.4.5 Teklif Formu Hazırlanması .....	28
1.4.6 Potansiyel Dış Kaynakların Belirlenmesi .....	30
1.4.7 Uygun Dış Kaynağın Belirlenmesi .....	34
1.4.8 Dış Kaynak Kullanım Anlaşmasının Yapılması .....	36
1.4.9 Dış Kaynak Kullanımının Personele Duyurulması ve Etkileri .....	40
1.4.10 Dış Kaynağın Performansının Değerlendirilmesi .....	45
1.5 Dış Kaynak Kullanımı Türleri.....	49
1.6 Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yönetim Teknikleri.....	52
1.6.1 Temel Yetenek ( Core Competence).....	53

1.6.2 Değişim Mühendisliği (Reengineering).....	55
1.6.3 Kıyaslama ( Benchmarking) .....	58
1.6.4 Küçülme (Downsizing) .....	61
1.6.5 Yalın Örgütlenme .....	64
1.6.6 Kademe Azaltma.....	65
1.6.7 Şebeke Örgütler.....	66
1.7 Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firmalar (Vendors).....	67
1.8 Dünya’da ve Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları .....	69
1.8.1 Dünyada Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları .....	70
1.8.2 Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları .....	74

## BÖLÜM II

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YIYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1 Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı .....	78
2.2 Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı İhtiyacının Belirlenmesi....	81
2.3 Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Bölümler..	83
2.3.1 Odalar Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı.....	83
2.3.2 Diğer Bölümlerde Dış Kaynak Kullanımı.....	86
2.3.3 Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı.....	87
2.4 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı.....	92
2.4.1 Yiyecek İçecek Bölümünün Konaklama İşletmesi İçin Önemi.....	98
2.4.2 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler .....	99
2.4.2.1 Maliyetleri Azaltma .....	100
2.4.2.2 Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma.....	101
2.4.2.3 Küçülme (Downsizing).....	102
2.4.2.4 Esnekliği Artırma .....	103
2.4.2.5 Kaliteyi Artırma .....	106
2.4.2.6 Süreç Yenileme .....	107
2.4.2.7 Teknolojiyi İzleme.....	107
2.4.2.8 Risk Azaltma .....	109
2.4.2.9 Kaynak Transferi .....	111

2.4.2.10 Kaynakların Yeniden Dağıtımı .....	111
2.4.2.11 İşletmeye Değer Kazandırma .....	112
2.4.2.12 Rekabet Gücünü Arttırma .....	113
2.4.3 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Süreci.....	114
2.4.4 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Faydaları .....	126
2.4.4.1 Yiyecek İçecek Bölümünde ve İşletmede Maliyetlerin Azalması ...	126
2.4.4.2 İşletmede Temel Yeteneklere Daha Çok Odaklanması .....	128
2.4.4.3 Yiyecek İçecek Bölümünde ve İşletmede Küçülme Stratejisini Gerçek Kılma.....	129
2.4.4.4 Yiyecek İçecek Bölümünde ve İşletmede Esnekliğin Sağlanması .	129
2.4.4.5 Yiyecek İçecek Bölümünde Hizmet Kalitesinin Artması .....	130
2.4.4.6 Yiyecek İçecek Bölümünde Yeni Teknolojilerin Kullanılması.....	131
2.4.4.7 Yiyecek İçecek Bölümünde Uzmanlaşmanın Sağlanması.....	132
2.4.4.8 Rekabette Avantaj Yaratılması .....	133
2.4.5 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı İle Oluşabilecek Sakınca ve Riskler .....	134
2.4.5.1 Yiyecek İçecek Bölümünde Esnekliğin Kaybedilmesi.....	135
2.4.5.2 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Kontrolü Kaybetme .....	136
2.4.5.3 Gelişmeyi Engelleme (İşletme Yeteneklerinin Kaybı).....	137
2.4.5.4 Kritik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı.....	138
2.4.5.5 Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma.....	138
2.4.5.6 Örgütler Arası Çatışma Olasılığı .....	139
2.4.5.7 Hizmet Kalitesinin Düşmesi .....	140

### **BÖLÜM III**

#### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YIYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCİNG) VE İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA**

3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	142
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	143
3.2 Araştırmanın Modeli.....	145
3.3 Araştırmanın Yöntemi .....	147
3.4 Araştırmanın Varsayımları .....	149
3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	152
3.6 Araştırma Verilerinin Analizi .....	152
3.7 Bulgular ve Değerlendirme.....	153

3.7.1 İşletmelere ve İşletme Yöneticilerine Ait Bulgular .....	153
3.7.2 Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgiler.....	157
3.7.2.1 Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelere İlişkin Değerlendirmeler .....	158
3.7.2.2 Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımını Tercih Etmeyen Konaklama İşletmelerine İlişkin Değerlendirmeler .....	173
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	185
KAYNAKÇA .....	191
EKLER.....	204

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımı Kararının Analizi.....	25
Tablo 2: Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri .....	27
Tablo 3: Avrupa'daki Dış Kaynak Kullanımı Anlaşmaları (1998).....	40
Tablo 4: Dış Kaynak Kullanımında Çalışanlar Üzerindeki Etkileri Yönetme.....	42
Tablo 5: Dış Kaynak Kullanımının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinde Beklenen Değişimler.....	45
Tablo 6: Dış Kaynak Kullanımında Performans Değerlendirme Ölçüleri.....	47
Tablo 7: Dış Kaynak Kullanımı Türleri.....	49
Tablo 8 : Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetiminin Karşılaştırılması .....	64
Tablo 9: ABD Şirketlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	71
Tablo 10: Konaklama İşletmelerinde Örnek Yiyecek İçecek DKK Anlaşmaları .....	96
Tablo 11: Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Yiyecek–İçecek Operasyonlarında Değişiklik Yapmasına (Dış Kaynak Kullanımı) Neden Olan Motivasyonlar .....	97
Tablo 12: Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri ile tüketici İhtiyaçları ve Teknolojisi İlişkisi .....	99
Tablo 13: Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları .....	122
Tablo 14: Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanım Türlerinin Karşılaştırılması .....	123
Tablo 15: Marmaris İlçesindeki Konaklama İşletmesi Sayılarının Dağılımı .....	144
Tablo 16: Ankete Katılan İşletmelere Ait Bilgiler.....	153
Tablo 17: Ankete Katılan Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Demografik Özellikleri .....	156
Tablo 18: Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımına Ait Sayısal Bilgiler .....	158
Tablo 19: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Öncesi Gerçekleştirilen Faaliyetlere İlişkin Bilgiler.....	159
Tablo 20: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanılan Alanlar.....	159
Tablo 21: DKK Faaliyetinde Sözleşme Yapılması ve Sorumlu Seçilmesine İlişkin Bilgiler.....	160
Tablo 22: Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgiler .	161
Tablo 23: Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenlere İlişkin Bilgiler.....	161

Tablo 24: İşletme Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler Arasındaki İlişkiler.....	162
Tablo 25: Yönetici Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler Arasındaki İlişkiler.....	163
Tablo 26: Tedarikçi Seçimine İlişkin Kriterlerin Dağılımı.....	164
Tablo 27: İşletme Özellikleri İle Tedarikçi Firma Seçiminde Dikkat Edilen Kriterler Arasındaki İlişkiler.....	164
Tablo 28: Yönetici Özellikleri İle Tedarikçi Firma Seçiminde Dikkat Edilen Kriterler Arasındaki İlişkiler.....	165
Tablo 29: DKK Faaliyetinde Karşılaşılan Sorunlara Ait Bilgiler.....	166
Tablo 30: DKK Sürecinde İşletme Özellikleri İle Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Arasındaki İlişkiler.....	167
Tablo 31: DKK Sürecinde Yönetici Özellikleri İle Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Arasındaki İlişkiler.....	168
Tablo 32: DKK İle Sağlanan Faydalara İlişkin Bilgiler.....	168
Tablo 33: İşletme Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar Arasındaki İlişkiler.....	169
Tablo 34: Yönetici Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar Arasındaki İlişkiler.....	170
Tablo 35: Dış Kaynak Kullanımının Olası Risklerine İlişkin Bilgiler.....	170
Tablo 36: İşletme Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımının Olası Riskleri Arasındaki İlişkiler.....	171
Tablo 37: Yönetici Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımının Olası Riskleri Arasındaki İlişkiler.....	172
Tablo 38: DKK Uygulayan İşletmelerde Gelecekte Dış Kaynak Kullanımı Eğilimine İlişkin Bilgiler.....	172
Tablo 39: DKK'nın Diğer İşletmelere Tavsiye Edilmesine İlişkin Bilgiler.....	173
Tablo 40: DKK'nı Tercih Etmeme Nedenlerine İlişkin Önermeler.....	173
Tablo 41: DKK'nı Tercih Etmeme İle İlgili Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	174
Tablo 42: İşletme Özellikleri İle Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde DKK Tercih Edilmemesi Arasındaki İlişkiler.....	175
Tablo 43: İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri İle Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde DKK Tercih Edilmemesi Arasındaki İlişkiler.....	177
Tablo 44: DKK durumunda Karşılaşılabilecek Risklere İlişkin Önermeler.....	179
Tablo 45: DKK Durumunda Karşılaşılabilecek Risklerle İlgili Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	179

Tablo 46: İşletme Özellikleri İle Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımının Olası Riskleri Arasındaki İlişkiler .....	180
Tablo 47: Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımının Olası Riskleri Arasındaki İlişkiler.....	182
Tablo 48: DKK Uygulamayan İşletmelerde Gelecekte Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Görüşler.....	184



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi .....	11
Şekil 2: Dış Kaynak Kullanımının Şematik Açıklaması .....	20
Şekil 3: Tedarikçilerin Belirlenmesi Aşamaları.....	32
Şekil 4: Kıyaslama Süreci Akış Şeması.....	60
Şekil 5: Yönetim Kontrolü ve Esneklik İlişkisi .....	105
Şekil 6: Tedarikçi İşbirliği Oluşturulması İçin Genel Bir Model.....	115
Şekil 7: Dış Kaynak Kullanımı Sürecinde Temel Karar.....	118
Şekil 8: Araştırma Modeli .....	146

## GİRİŞ

Günümüzde, bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması ile farklı hizmet seçeneklerine ulaşmak çok daha kolay hale gelmiş, farklı işletmelere ulaşmak tüketiciler için en iyi hizmetin elde edilmesinde bir gereklilik olarak görülmeye başlanmıştır. Tüketici davranışlarında ki bu değişim ve artan küreselleşme işletmelerin rakiplerini de arttırmıştır. Tüm bu gelişmeler ve işletmeler üzerindeki rekabet baskısı işletmeleri daha kaliteli, daha farklı ürünler üretme, pazarda daha etkili ve daha çabuk hareket etme ihtiyacı ile karşı karşıya bırakmıştır. Bu noktada işletme yöneticileri işletme içerisinde değişimin kaçınılmaz olduğunu fark ederek, modern yönetim tekniklerini uygulama çabası içine girmişlerdir. Dış kaynak kullanımı da bu bağlamda kullanılan modern, stratejik yönetim tekniklerinden biri olmaktadır.

İşletme içerisinde gerçekleşmesi mümkün olan fakat işletme tarafından etkili olarak gerçekleştirilemeyen faaliyetlerin, sözleşme karşılığı pazarda bu konuda uzman işletmelere bırakılması olan dış kaynak kullanımı, işletmeler üzerinde çeşitli etkilere sahiptir. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin azalması, ilgili faaliyetlerde uzmanlaşmanın sağlanması, işletme bazında ve faaliyetlerde esneklik sağlanması, stratejik küçülme amaçlarının başarılması, risklerin azaltılması, kaynak transferi gibi temel faydaları elde etmektedirler.

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

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanılan başka bir bölüm ise yiyecek içecek bölümüdür. Bu bölümün konaklama işletmesinin temel

yeteneği olup olmadığı hala tartışılırken birçok konaklama işletmesi kalite ve hizmet düzeyini arttırmak ve maliyetleri azaltmak amacı ile bu bölümdeki bazı faaliyetleri tedarikçilere yaptırmaktadır. Ancak yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının işletmeyi nasıl etkilediği hakkında yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın konusunu, konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı kapsamında yiyecek içecek faaliyetlerinin dışarıdan temin edilmesi ve işletmeye olan etkileri oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle dış kaynak kullanımı konusunda ayrıntılı bir literatür çalışması yapılmış, dış kaynak kullanımı kavramı, kavramın tarihsel gelişimi, kavram ile ilgili yönetim yaklaşımları, dış kaynak kullanımı süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Sürecin açıklanmasından sonra dış kaynak kullanımı türleri ve bu kavram ile ilgili yönetim teknikleri, dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi firmalar, dış kaynak kullanımındaki eğilimler ele alınmıştır.

Çalışmanın, ikinci bölümünde ise konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımının kapsamı, gelişimi, dış kaynak kullanımının uygulandığı alanlar bölümler itibarı ile incelenmiştir. Çalışmanın esas konusunu oluşturan yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı da bu bölümde incelenmiştir. Bu kapsamda, öncelikle konaklama işletmelerini yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenler, yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı süreci, süreç sonucu işletmelerin sağladığı faydalar ve yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının olası riskleri literatür yardımıyla açıklanmıştır.

Çalışmanın nc bölümünde ise konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının boyutlarını belirlemeye yönelik olarak yapılan uygulamalı araştırma yer almaktadır. Bu kapsamda araştırma bulgularının analizi, yorumlanması, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## BÖLÜM I

### DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, GELİŞİMİ ve ÖNEMİ

#### 1.1 Dış Kaynak Kullanımının Kavramsal Analizi

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Bu zorluğu aşabilmek için işletmelerin hız, esneklik ve maliyet avantajlarını ellerinde tutmalarının yanı sıra yönetim yapılarında da radikal değişimler yapmaları gerekmektedir (İplik ve Çınar, 2005, 248). Bu bağlamda işletmeler, artan gayret ve inançla geleneksel olarak işletme içerisinde sağlanan faaliyetleri sözleşmeler ile dış kaynaklara devrederek yeniden yapılanma, esneklik yaratma, maliyetleri azaltma çabası içindedirler (Fill ve Visser, 2000, 43). Günümüz ekonomik koşullarında, işletmelerin ana işleri dışındaki işleri, bu alanda uzman olan işletmelere devrederek ana işlerini daha iyi yapabilmelerine olanak sağlayan ve “dış kaynak kullanımı” olarak adlandırılan (Budak ve Budak, 2004, 196) bu yaklaşım işletmelere sadece etkili kazançlar sunmakla kalmayıp işletme içinde daha iyi şekilde gerçekleştirilebilecek faaliyetlere daha çok odaklanma fırsatı sunmaktadır (Fill ve Visser, 2000, 43).

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) “outside resource using” (dışarıdan kaynak kullanma) ifadesinin kısaltılmış biçimidir (Hüseyinzade, 2006, 56). Dış kaynak kullanımı ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde farklı tanımlamalar nedeni ile bir karmaşa olduğu gözlenmektedir. Dış kaynak kullanımı ile ilgili kullanılan tanımlamalardan bazıları şunlardır;

- Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yetenekleri dışındaki diğer işler için dışarıdan hizmetlerin araştırılması ve uygulanması sonucu işletmede genel olarak daha iyi yönetimin başarılmasıdır ([http://www.asiamedia.com/Definition\\_of\\_outsourcing.htm](http://www.asiamedia.com/Definition_of_outsourcing.htm) Erişim: 16.06.2007).

- Dış kaynak kullanımı, daha önce işletme içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir (Lacity ve Hirsheim, 1993, 74).
- Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin organizasyon içinde yürüttüğü işleri temel yeteneklerini de göz önünde bulundurarak, belirli anlaşmalar kapsamında dış kaynaklı başka bir işletmeye devretmesi olarak düşünülebilir (Ünalır, 2007, 5).
- Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin yapması gerekli olan tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka işletmelere bırakması ya da organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış işletmelere yaptırmasıdır (Budak ve Budak, 2004, 196).
- Dış kaynak kullanımı, ürünün imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturucu faaliyetlerin dışarıdan bir kaynak tarafından sağlanmasıdır (Lei ve Hitt, 1995, 836)
- Dış kaynak kullanımı alternatiflerin ve en iyi seçimin değerlendirilmesini kapsayan bilimsel bir süreçtir (Gamble, 2006).

Dış kaynak kullanımına yönelik tanımlamalara gerek literatürde gerekse iş dünyasında sıkça rastlamak mümkündür. İşletmelerin yönetim anlayışlarında, organizasyon yapılarında, faaliyet süreçlerinde birçok değişikliklere yol açan dış kaynak kullanımı yukarıdaki tanımlamalar ışığında, işletmelerin ve/veya organizasyonların değişen çevre koşulları ve rekabet unsurları karşısında öncelikle rekabetçi yapılarını koruma, daha sonra maliyet tasarrufu sağlama, riskleri azaltma, esneklik yaratma gibi birçok amaçla, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde başvurduğu ve daha önce işletme bünyesinde gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi mümkün olan temel yetenekler dışındaki birtakım faaliyetlerin konusunda uzman, gerekli kalite standartlarını sağlayan üçüncü şahıslar konumundaki kişi, firma veya şirketlere sözleşme karşılığı, belirli bir süre için devredilmesi şeklinde izah edilebilir.

Dış kaynak kullanımı işletme ve organizasyon yapılarındaki değişimlere bağlı olarak gelişen bir kavramdır. İşletmelerde, iç ve dış

koşulların değişimi ve rekabet baskısı, müşteri talepleri, küreselleşme, kalite, bilgi çağı, rekabet vb. değişimlerin etkisi organizasyonlarda köklü değişimlere neden olmuştur.

- Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara,
- Dikey entegrasyondan tedarikçi firmalarla çalışmaya,
- Büyüklük ekonomisinden esneklik sağlayan küçük yapılara,
- Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan basık ve yalın organizasyonlara,
- Bürokratik kişilikten girişimciliğe,
- Pazar payını arttırmaktan yeni pazarlar aramaya,
- Toplu pazarlamalardan niş pazarlamaya,
- Kantiteden kaliteye doğru gerçekleşen tüm bu değişimler organizasyon yapılarına ve yönetim anlayışlarına yansımış ve yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı gibi modern yönetim tekniklerinin doğmasına neden olmuştur (Ünalır, 2007, 7).

İşletmelerin doğru büyüklüğü bulması ve esas işlerine odaklanması gereği üzerinde titiz tartışmaların yapıldığı günümüzde, işletmeler artık ihtiyaç duydukları her hizmet veya ürünü kendi iç kaynaklarından karşılayamamaktadır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 201). Piyasada rekabet gücü veya üstünlüğü kazanmak isteyen işletmeler yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme ve bunun gibi unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirme ve işletme büyüklüğünü doğru tespit etme ihtiyacı duymaktadırlar (Tanyeri ve Fırat, 2005, 268). İşletme yöneticileri de bu amaçla sürekli işletmelerin sınırlarının yeri konusunda kararlar almaktadırlar. Bu bağlamda dış kaynak kullanımı, işletmenin sınırlarını değişen rekabet koşullarına göre ayarlama da kullanılan araçlardan biridir (Kesgin, 2005, 8). İşletmede ve/veya organizasyonda dış kaynak kullanımının sınırını ise dışarıdan sağlanacak kaynağın ya da hizmetin, organizasyon için taşıdığı stratejik önemini oluşturmaktadır (Budak ve Budak, 2004, 198).

Günümüzde ürün ve hizmet geliştirme süresi çarpıcı bir şekilde düşmüş ve zamana dayalı rekabet, işletmelerin değişen koşullara daha hızlı karşılık vermesini gerekli kılmıştır. Bu noktada, işletmeler artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için temel yetenekleri dışındaki işleri de en az onlar kadar kaliteli, hızlı ve en az maliyetle yapmak durumundadırlar (Dalay, coşkun ve Altunışık, 2002, 201). Hiçbir işletme yapması gereken her işi en iyi yapamayacağından, temel becerileri dışındaki işleri temel becerileri bu işleri yapmak olan diğer uzman şirketlere yani tedarikçilere bırakmak zorundadır. (Derinöz, 2002, 4). Bir yeniden yapılanma modeli ve bir yönetim şekli olan dış kaynak kullanımı, işletmelerin küreselleşen rekabet ortamında rakipleri ile yarışabilecek ve yarışı önde tamamlayabilecek nitelikler kazanmasına yardımcı olmakta (Çoğan, 2006, 2) ve bu iş modeli taraflara karşılıklı ihtiyaçlarını aynı zamanda karşılayabilme ve memnun edebilme fırsatı sunmaktadır ([http://www.asiamedia.com/Definition\\_of\\_outsourcing.htm](http://www.asiamedia.com/Definition_of_outsourcing.htm) Erişim: 16.06. 2007).

İşletmelerde bir faaliyetin dış kaynak kullanımı kapsamında değerlendirilebilmesi için ise, öncelikle üretilen ürün ya da hizmetlerin daha önce söz konusu işletmenin kendi kaynakları tarafından sağlanıyor olması gerekmektedir (Korkmaz, 2006, 7). İşletmelerde dış kaynak kullanımı, işletmenin, herhangi bir çalışma sürecinin yerine getirilmesini başka bir hizmet / ürün sağlayıcıya bırakması durumunda gerçekleşmektedir (Derinöz, 2002, 5). Burada en önemli nokta kontrolün de devrediliyor olmasıdır. Bu tanım dış kaynak kullanımını kontrolün işletmede kaldığı, yani tedarikçiye neyi nasıl yapması gerektiğini söylediği geleneksel işletme tedarikçi ilişkisinden farklılaştırmaktadır (Kesgin, 2005,6 ). Dış kaynak kullanımında, işletme tedarikçiye işleri nasıl yapması gerektiğini değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini söylemekte ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını tedarikçiye bırakmaktadır.

Günümüzde, belirli organizasyonel faaliyetlerde dış kaynak kullanımı şirket stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Lankford ve Parsa, 1999, 311). Dış kaynak kullanımı, organizasyonun tedarik fonksiyonundan daha farklı ve stratejik boyutu olan yönetsel bir araçtır (Dalay, Coşkun ve

Altunışık, 2002, 200). Dış kaynak kullanımı iç aktivitelerin yerine getirilmesinde işletmelere alternatif sağlamak ve tamamı ile entegre çabalardan sadece tesis yönetimine ya da özel projeler için yazılım gelişimine kadar çeşitlilik gösterebilmektedir (İsfendiyaroğlu, 2001, 16). Zaman zaman, Türkçede “Taşeronluk” terimi ile de karşılanabilen dış kaynak kullanımının taşeronluktan farkı; tek uzmanlık alanında değil, birçok uzmanlık alanında hizmet verilmesidir (<http://www.maryaturizm.com> Erişim: 13.10.2007). İşletmelerin günümüzde yaygın olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gittikleri faaliyetler arasında (Ünalır, 2007, 10);

- Bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri, telekomünikasyon,
- İnsan kaynakları,
- Hammadde tedariki, stoklama ve dağıtım, satış ve pazarlama,
- Halkla ilişkiler,
- Pansiyon (yatılı okul) yönetimi,
- Doküman işleme,
- Muhasebe, vergi hizmetleri, iç denetim.
- Tesis yönetimi,
- Güvenlik hizmetleri,
- Yönetim hizmetleri( İnşaat, konaklama işletmesi vb.),
- Hastane hizmetleri,
- Kütüphane hizmetleri.
- Tarımsal hizmetler,
- Müşteri hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri,
- Taşıma hizmetleri ve benzeri hizmetler yer almaktadır

Yaygın olarak dış kaynak kullanımına başvuru alan sektörler ise; insan kaynakları, bilgi teknolojileri, çeviri, güvenlik ve temizlik, catering, dekorasyon, lojistik–depolama–kargo, personel taşımacılığı, tanıtım, yardım ve destek hizmetleridir (Tatari, 2005, 1). Dış kaynak kullanımı istatistikleri en fazla dış kaynak kullanımının %28 ile bilgi teknolojilerinde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Dış kaynak kullanımında ikinci sırayı %15 ile insan kaynakları alırken %14 ile satış ve pazarlama alanları insan kaynaklarını



izlemektedir. Dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin %11'i finans hizmetlerinde gerçekleştirilmekte, kalan %32'lik alanı ise farklı amaçlarla yapılan dış kaynak kullanımı faaliyetleri oluşturmaktadır. Dünya genelinde dış kaynak kullanımının büyük çoğunluğu uluslar arası işletmeler tarafından yapılmakta ve Amerika, Hindistan, Çin Halk Cumhuriyeti ve Filipinler'de dış kaynak kullanımı yaygın olarak kullanılmaktadır (<http://www.cyfuture.com/outsourcing-statistics.htm> Erişim: 27.10.2007).

İşletmeler farklı nedenlerle dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Outsourcing Institute and Dun &Bradstreet'in yaptığı bir araştırmada işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenlerin %20'sini bilgi teknolojileri, %15'ini dağıtım ve lojistik, %10'unu emlak, %9'unu insan kaynakları, %7'sini finans, %7'sini müşteri hizmetleri ve %6'sını pazarlama ve satış hizmetlerinin oluşturduğunu tespit etmiştir (Tanyeri ve Fırat, 2005, 273–274). Genellikle, firmalar, idari işler ve bunların getireceği sorunlara zaman harcamak yerine, asıl etkinliklerine yoğunlaşmak amacı ile dış kaynak kullanmayı tercih etmektedirler. Dış kaynak kullanımını tercih eden firma açısından, amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (<http://www.maryaturizm.com> Erişim: 13.10.2007).

- İşletme giderlerini denetlemek ve düşürmek ve sabit maliyetle çalışmak
- Firmayı gereksiz detaylardan kurtararak asıl etkinliğine yöneltmek.
- Kazanılan zamanı yeni iş imkânları ve yeni pazarlar bulunmasına harcamak
- Firma içi kaynakları başka etkinlikler için serbest kılmak.
- İçeride sahip olmadığı ve dış kaynak kullanımı firmasında bulunan kaynaklara erişmek.
- Firma için gerekli ise yeniden yapılanma sürecini hızlandırmak.
- Denetim dışı kalmış ya da idaresi zor olan işlevler ile maliyetsiz başa çıkabilmek.
- Yeni yatırımlar için sermaye fonları oluşturmak.
- Riski paylaşdırmak.
- Nakit akışını dengelemek

- Yapılan sözleşmeler ile işletme karlılığını önceden bilmek ve gider ile karı sabitlemek
- Firmayı kendi pazarında daha rekabetçi hale getirebilmek
- Yapılan işlerde bir hata söz konusu olduğunda karşıda bir kurumsal muhatap bulabilmek
- Firma hizmetlerinde sağlanacak standardizasyon nedeni ile markalaşma yolunun açılması.

Dış kaynak kullanımı tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça da ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir (Krell, 2006, 23). Çoğu firma ilk olarak fazla kritik olmayan alanlarda dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. Zamanla bu konuda deneyim kazanan firmalar riskli alanlarda dış kaynak kullanarak büyük rekabet avantajları ve karlar elde etmektedirler (Doğaner, 2007).

Dış kaynak kullanımı genellikle işletmenin kaynakları üzerinde kısa ve uzun dönemli doğrudan etkilere sahiptir. Çünkü dış kaynak kullanımının etkileri bir anlık değildir. Dış kaynak kullanımının uzun dönemli etkileri kısa dönemli etkilerine nazaran daha belirgin görülmektedir. Dış kaynak kullanımı sonucu gözlenecek kısa ve uzun vadeli etkiler işgücü maliyetlerinin azalması, varlıklardaki yatırımda azalma ve ar-ge faaliyetleri için yapılan harcama miktarında azalmayı ve bunlar gibi birçok unsuru kapsayabilmektedir (Juma'h ve Wood, 2000, 266–267).

Dış kaynak kullanımı herhangi bir faaliyetin dışarıdan sağlanması veya sağlanmaması gibi basit bir karar değildir. Dış kaynak kullanımı sorusu, firma ve danışmanlarının işletmenin üretkenliği üzerinde az etkiye sahip olan hatalı tekeller (üstün faaliyet) olan stratejik faaliyetleri başarmayı gerektirir. Örneğin, daha çok personelin veya bir dış tedarikçinin kiralanması işletme personelinin hizmette sorun çıkarmasına yol açabilir veya (Blumberg, 1998, 5–6). Dış

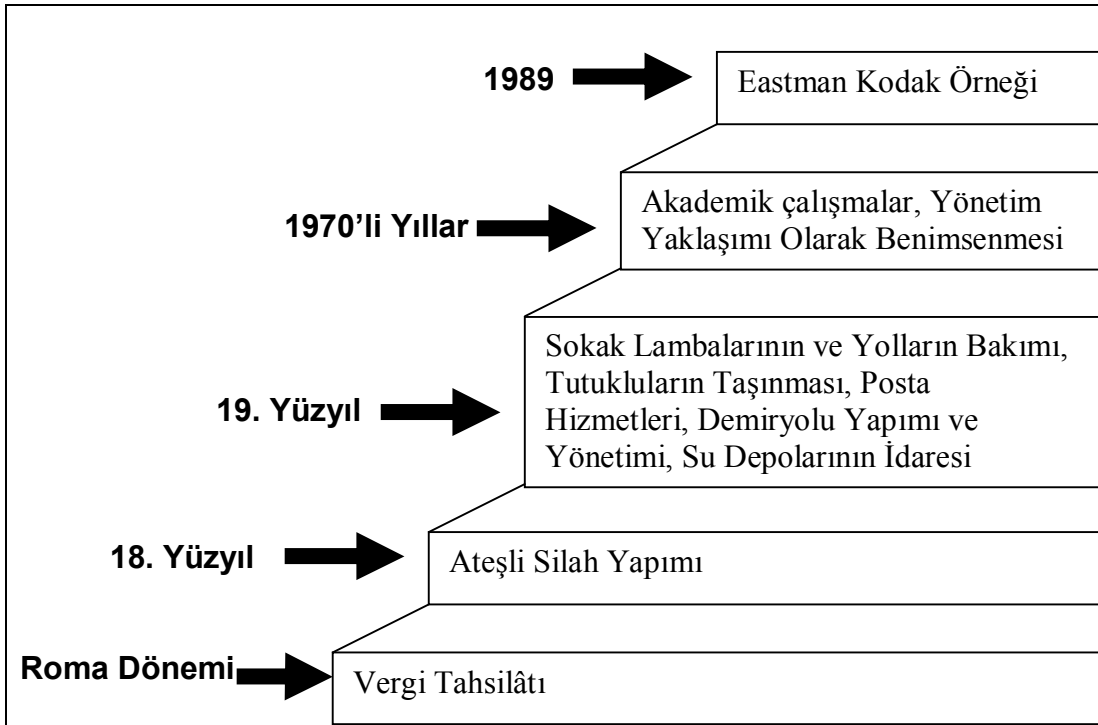
kaynak kullanımının özelliklerini ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özbay, 2004, 18–19).

- İşletmelerin finansal kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmasını sağlayan,
- Uzun vadeli bir çözüm üreten,
- Birçok faaliyetin dış kaynaklar aracılığıyla sağlanmasına yardımcı olan,
- Hangi faaliyetlerin tedarikçi işletmelerden yararlanılarak gerçekleştirilmesi gerektiğine karar verilen,
- İşletmeleri en iyi yaptığı iş üzerine yoğunlaştıran,
- İş kaybı anlamına gelmeyen bir yöntemdir.

## 1.2 Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi

Dış kaynak kullanımının birkaç yüzyıl önce yiyecek temini, araç-gereç ve diğer ev eşyalarının üretilip satılması ile ortaya çıktığı belirtilmektedir. Küçük grup ve toplulukların oluşması ile özel meslekler ile uğraşan insanlar yiyecek ve hizmet temini için diğerleri ile ticarete başlamıştır. Aslında her çalışanın birtakım faaliyetleri diğerlerinden tedarik etme yoluyla dış kaynak kullanımı gerçekleştirdiği söylenebilir (<http://www.cyfuture.com/history-of-outsourcing .htm> Erişim: 27.10.2007)

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine bakıldığında literatürde tam bir fikir birliğine varılamadığı ve farklı yazarların konuyu kendi ülkelerindeki gelişim boyutları ile ele aldıkları görülmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarını kanıtlayan belgeler ise Roma dönemine kadar uzanmaktadır. Buna göre, resmi olarak dış kaynak kullanımının Roma döneminde vergi toplama işinin verimli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi amacıyla yönetim dışına verilmesine kadar geriye gittiği düşünülmektedir (Özdoğan, 2006, 8). Özdoğan (2006) dış kaynak kullanımı konusunda yapmış olduğu araştırmada dış kaynak kullanımını dönemler itibarı ile şekildeki gibi gruplamıştır.



**Şekil 1: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi**

**Kaynak:** Özdoğan, Osman Nuri (2006). **Konaklama İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

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

Dış kaynak kullanımının geçmişine bakıldığında sanayi devriminde bazı işletmelerin birtakım faaliyetleri için dış kaynak kullanıldığı görülmektedir. Sanayileşme devrimiyle birlikte işletmeler kitle üretimine yönelmiştir ve ürünler teknolojiye paralel olarak daha da karmaşık bir hal almıştır. İşletmeler sanayi devrimi sonrası uzun yıllar bağımsız olmayı bir güçlülük göstergesi olarak algılamışlardır. Bir ürün ya da hizmetin üretilmesinde bütün süreçleri ve faaliyetleri bünyelerinde toplamaya çalışmışlardır. Bunun sonucu olarak büyük ve güçlü işletme olabilme,

işletmelerin ana prensipleri arasında yer almıştır. Büyük olma eğilimi işletmeleri çok personel istihdam etmeye ve bütün işleri bünyelerinde gerçekleştirmeye zorlamıştır (Solak, 2002, 66). Şekilde de görüldüğü üzere 18. yüzyılda ateşli silahların yapımında dış kaynak kullanımı, 19. yüzyılda ABD’de ve Avustralya’da posta hizmetlerinin özel işletmelere verilmesi Fransa’da demiryolları yapımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi, devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki DKK ilişkilerine örnek oluşturmaktadır (Özdoğan, 2006, 8). Bir iş modeli veya işletme stratejisi olarak dış kaynak kullanımı kavramının kullanılması ise 1990’lı yıllara rastlamaktır (Hüseyinzade, 2006, 56). Dış kaynak kullanımı trendinin büyük boyutta gelişmesi ile birlikte 1990’ların ortalarında dış kaynak kullanımı popüler olmaya başlamıştır. Dış kaynak kullanımındaki hızlı büyümenin nedeni 1990’lı yılların başlarında ileri teknoloji kullanan işletmelerin genellikle çok büyük olmaması veya yeteri kadar geniş şirketler olmadıkları için büyük müşteri kitlelerine hizmet sunacak hizmet birimlerini tek başlarına tek başlarına yönetememeleridir (Martin, 2006).

Modern anlamda, ilk dış kaynak kullanımı uygulamaları Amerikan Otomotiv Endüstrisi’nde, yedek parça üretim konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonra maliyetleri düşürme, personel tasarrufu gibi olumlu etkinliklerden dolayı dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları artmıştır (Budak ve Budak, 2004, 197).

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ilk kez 1979 yılında Oxford English Dictionary’de, literatürde ise 1982 yılında Business Week’te çıkan bir makalede kullanılmıştır (Hüseyinzade, 2006, 56). Bu kavram, bir işletmenin (alt sözleşmeci, tedarikçi, tedarikçi veya yüklenici) başka bir işletme (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacı ile kullanılmıştır (Pelit, 2007, 28). Yine, dış kaynak kullanımı kavramı bir sözleşmede ilk kez, Wisconsin şirketinin, Omni Resource şirketine 1988 yılında tesis yönetimini devrettiği zaman kullanılmıştır. Daha sonra Eastman Kodak, Businessland’a mikro bilgisayar sistemi işlemlerini ve IBM’e veri merkez işlemlerini 1989 yılında devrettiğinde bu kavram gündeme daha çok gelmiştir (Pelit, 2007, 29).

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) trendi, 1992 yılında NAFTA'nın (North American Free Trade Agreement) imzalanmasıyla ivme kazanmıştır. Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO) 1995'te kurulmasından sonra global bir dış kaynak kullanımı sistemi oturmuş ve hız kazanmıştır. 2000'li yılların başlarında ekonomide yaşanan darboğazlar nedeniyle dış kaynak kullanımı göze çarpan bir şekilde artış göstermiştir (Ünalır, 2007, 6).

Son yıllarda rekabet koşulları işletmeleri daha hızlı ve seri hareket etmeye zorlamaktadır. Bu güne kadar alışlagelmiş entegre tesislere sahip olma ve bütün faaliyetleri işletme bünyesinde gerçekleştirme eğilimi yerini tam tersi bir ekonomik ve organizasyonel anlayışa bırakmıştır. Artık karar mekanizmaları ve süreçleri hantal işletmeler, piyasada oluşan rekabette başarısız olmaktadır. Geline nokta işletmeler, bütün ürün ya da süreçleri kendileri yapmak yerine, iyi bildikleri işleri (temel yetenek) yapmayı, bunun dışında kalan hizmet ve ürünleri bu konuda uzman işletmelerden satın almayı tercih etmektedir (Solak, 2002, 66).

### **1.3 Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Temel Yaklaşımlar**

Dış kaynak kullanımı yaklaşımı ışığında birçok üst düzey işletme yöneticisi, işletmelerinin sınırlarını belirlemeye odaklanmışlardır. Bu bağlamda, hangi faaliyetlerin işletme sınırları içerisinde yerine getirileceği ve hangi faaliyetlerin dış kaynaklara verilebileceği işletmenin sınırlarını belirlemede stratejik sorulardır (Kesgin, 2005, 10). İşletme yöneticileri bu sorulara cevap bulmada ve dış kaynak kullanımında başlıca üç teoriyi (yaklaşımı) dikkate almaktadır.

#### **1.3.1 Kaynaklara Dayalı Teori**

Kaynaklara dayalı yaklaşım, aynı sektördeki işletmelerin birbiri arasındaki kar farklarına dikkat çekmektedir. Buna göre, sektördeki kar potansiyelinin yüksek veya düşük olması işletmelerin uzun dönemde karlılığını belirleyen nihai etken değildir. Nihai belirleyici işletmelerin sahip

oldukları kaynak ve kabiliyetlerdir (Kesgin, 2005, 15). Bu bağlamda kaynaklara dayalı teori, işletmelerin sahip oldukları kaynakların bütünlük veya farklılıklarına göre bulunduğu endüstride rekabet üstünlüğü sağlayacağı iddiasına dayanmaktadır. Buna göre, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen veya konumunu muhafaza etmeye çalışan işletmeler kaynaklarını değişik alanlara yaymak zorundadırlar (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 202). İşletme kaynakların verimli dağılımını sağlayarak ve stratejik olmayan kaynaklarda dış kaynak kullanarak temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmak zorundadır. Bu yolla işletmenin rekabet avantajı iyileştirilebilecektir (Rodriguez ve Robania, 2005, 710).

Yine bu teoriye göre, işletme kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynağa başvurmak zorunda kalacaktır (Pelit, 2007, 30). Dış kaynak kullanımı kaynak boşluklarının giderilmesi ve mevcut kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunduğu sürece anlamlı bir uygulama olacaktır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 203). Kastedilen kaynaklar ise; yetenekler, değerler, beceriler, enformasyon ve bilgidir. İşletmeler rekabet avantajı yaratabilecek bu fiziksel, beşeri, teknolojik, finansal ve organizasyonel kaynaklara odaklanmalıdır (Kesgin, 2005, 10).

Kaynaklara dayalı teoriyi benimseyen işletmeler sadece maliyeti göz önüne almamakta, süreçlerdeki kalite gibi diğer performans ölçülerine de dikkat etmektedirler. Bu yaklaşım işletmelere hizmetleri geliştirmede rekabet seviyesini yükseltme fırsatını vermektedir (Rodriguez ve Gil–Padilla, 2005, 399).

Kaynaklara dayalı yaklaşım işletmelerin onlara rekabet avantajı sağlayan eşsiz kaynaklarının, yani kendilerine özgü kaynaklarının olması gerektiğini öngörmektedir. Kaynaklardaki eşsizlik hizmet sektöründeki yetersizlikten veya işletmeye özgünlük ile sağlanabilmektedir. Konaklama işletmelerinde bu tür özellik gösteren bir faaliyetin dışarıdan bir firmaya emanet edilmesi oldukça yüksek maliyetli olabilir. Bu sebepten, faaliyetin eşsizliğini korumak veya taklit edilmesini önlemek amacı ile işletme içerisinde

gerçekleştirilmesi daha uygun görülmektedir. Bu yüzden ilgili faaliyetlerde rekabet avantajı sağlamak için herhangi bir engel bulunmamaktadır (Rodriguez ve Gil–Padilla, 2005, 399).

Konaklama işletmeleri stratejik olmayan kaynaklarında uzman işletmeler vasıtası ile dış kaynak kullanarak organizasyonel performansı geliştirebilirler. Bununla birlikte bu tür faydalar sadece iyi tahlil edilmiş kararlar sonrası dış kaynak kullanımı durumunda ortaya çıkarlar (Rodriguez ve Robania, 2005, 710). Stratejik olmayan faaliyetlerde dış kaynak kullanımı Konaklama işletmelerine gerçekten iyi bir şekilde yürütülebilecek faaliyetler üzerinde yoğunlaşma fırsatı sunar. Diğer yandan, konaklama işletmelerinde stratejik olmayan faaliyetlerde dış kaynak kullanımı oranının artması, tedarikçi işletmenin çabalarını o faaliyet üzerinde yüksek oranda belirli görevlerle yoğunlaştırması ile servis kalitesinin yükselmesini de sağlar (Rodriguez ve Robania, 2005, 710). Diğer bir ifadeyle, işletmeler arasındaki ortaklık ilişkilerinin ve birlik oluşturmaların temelinde, işletme dışı kaynaklarda daha fazla yer almak bulunmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşımın, hem dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının hem de işletmeler arası stratejik işbirliği oluşturmalarının temelini oluşturan yaklaşımlar arasında olduğu söylenebilir. Örneğin, konaklama işletmesinin merkezi rezervasyon sistemi veren şirketle anlaşması ya da odalarını gelecekteki rezervasyonlarda bir ya da daha fazla seyahat acentesine devretmesinde olduğu gibi (Korkmaz, 2006, 10).

### **1.3.2 Kaynak Bağımlılık Teorisi**

1967’de James Thompson’la başlayan ve daha sonra Aldrich, Pfewer ve Salancık öncülüğünde geliştirilen kaynak bağımlılık teorisinin (resource-dependency theory) ana fikrine göre; organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevreden aldıkları girdileri (input) kullanırlar. Girdi, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vb.lerini ifade etmektedir. Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, önemi ve tedarik edilme kolaylığı farklıdır. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. Hatta



bu girdilerin tedarikinde belirsizlikler olabilir. Organizasyonlar, bu şekilde kritik ve tedarikinde belirsizlikler bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik ittifaklar ve bunun gibileri gelmektedir (Gökdere, 2000, Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002). Bu yollardan biri olarak işletmelere dış kaynak kullanımı da önerilmektedir. Bu teoride dış kaynak kullanımı işletmeler için ihtiyaç duyulan girdinin daha ucuz ve belirsizlikten arındırılmış şekilde elde edinilmesini sağlayan önemli bir yönetsel araç olarak görülmektedir (Pelit, 2007, 30).

İşletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenlerin bir bölümünün, faaliyet alanları ilgili kendilerine girdi sağlayan unsurları kontrol altında tutabilmek ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak olduğu göz önüne alındığında, kaynak bağımlılığı yaklaşımının dış kaynak kullanım uygulamalarının temel felsefesini oluşturan yaklaşımlar arasında olduğu görülmektedir. Örneğin, banket hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sonucunda, banketle ilgili tedarik başka bir kaynağa aktarılacağı için, konaklama işletmesinin yiyecek içecek departmanı ile ilgili tedarik sorunu önemli ölçüde giderilmiş olacaktır (Korkmaz, 2006, 9).

### **1.3.3 İşlem Maliyet Teorisi**

İşlem maliyet teorisi (transaction cost theory), kiralama sözleşmelerinde, organizasyon yönetimlerinin etkin olarak yapılandırılmasında, işletmelerin entegrasyon ve etkinlik sınırlarında, yapma veya satın alma kararlarında, pazarlamada, politik bilimde, sosyolojide ve çok çeşitli karar problemlerinin analizinde kullanılmaktadır (Gökdere, 2000, 27). İşlem maliyeti teorisine göre en iyi strateji mali disiplin yani ekonomik olmaktır ve finansal duruma stratejik durumdan daha çok önem verilmelidir (Rodriguez ve Gil–Padilla, 2005, 399).

Literatürde işlem maliyetleri ile ilgili yaklaşımların çıkış noktası Coase'in 1937 yılında yazdığı "The Nature of the Firm" isimli eseridir. Williamson ise Coase'nin çalışmasını daha ayrıntılı işlemiş ve işletme içi işlem maliyetlerinin

bazı nedenlerden dolayı piyasa alışverişlerinden daha az maliyetli olabileceğini açıklamaya çalışmıştır (Kesgin, 2005, 11).

Bu teoriye göre işletmeler için kritik önem taşıyan faaliyet, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapılarıdır. Organizasyonlar, ürettikleri mal veya hizmetlerin değişimini maliyetleri en düşük olacak şekilde organize etmek isterler. Burada ekonomik olma kaygısı ancak 'sınırlı rasyonalite' şartlarında gerçekleşmektedir. Zira kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme, diğer bir ifade ile fırsatçı davranma eğilimleri vardır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 203). Fırsatçı davranışlar ise işlem maliyetlerini yükseltmektedir (Rodriguez ve Gil–Padilla, 2005, 398). Bu noktada işletmeler, üretim faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına bazı fonksiyonlarının dış kaynak kullanımı ile gerçekleşmesi ve böylece belli noktalara odaklanarak ölçek ekonomisinin sağlanması seçeneklerini dikkate alırlar (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 203). Bununla birlikte işlem maliyeti teorisine göre bir işletme herhangi bir faaliyet için dış kaynak kullandığı durumda, ilgili faaliyetin etkin performansını garanti etmek adına pazar yönetimine güvenmek durumundadır. Ancak, bu durumda, işletmenin tedarikçinin fırsatçı davranışları ile karşılaşma riski taşıyacağı unutulmamalıdır (Klaas, Gainey, McClendon, Yang, 2005, 239).

İşlem maliyeti analizleri, işletmenin pazarda en iyi ilişki şeklini belirlemesi için ekonomi teorisi ile yönetim teorisini birleştirir. Bu da, işletmelerin iç ve dış sınırlarını belirleyen faktörlerin analizinde kullanılan satın alma disiplini için ön hazırlık yapmalarını sağlar (McIvor, 2000, 23).

#### **1.4 Dış Kaynak Kullanım Süreci**

İşletmeler dış kaynak kullanımını stratejik hedefleri gerçekleştirmenin, maliyetleri azaltmanın, müşteri memnuniyetini arttırmanın ve yenilik sürecinde etkinliği ve verimliliği arttırmanın bir yolu olarak görmektedirler. Diğer işletme kararları gibi dış kaynak kullanımı kararı, başlangıç, ilişkilerin yürütülmesi ve değerlendirme aşamasında etkin yönetim gerektirir. Dış kaynak kullanımı açık hedefler doğrultusunda, dikkatli ve sistematik bir

şekilde gerçekleştirilmelidir. Dış kaynak kullanımından nasıl bir kazanç elde edeceğini tam anlamadan dış kaynaklardan yararlanma faaliyeti içine giren işletmeler, kendilerini seçilmiş tedarikçi ile sözleşme konusunda sıkıntı içinde bulacak veya seçili hizmetlerde iyileşme yerine, kalite ve hizmet düşüşü yaşandığını göreceklendir ([http://www.outsourcing.com/content.asp?page=02i/articles/process/effectively\\_managing\\_os.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=02i/articles/process/effectively_managing_os.html&nonav=true) Erişim: 13.01.2007). Başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma uygulaması için kritik olan noktalar şunlardır (Budak ve Budak, 2004, 202–203);

- Şirketin hedeflerini ve amaçlarını tanımlamak,
- Stratejik bir vizyon ve plan,
- Doğru tedarikçiyi bulabilmek,
- İlişkilerin etkin yönetimi,
- Tam olarak şekillendirilmiş bir kontrat,
- Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasından etkilenen birey/gruplarla açık iletişim kurmak,
- Üst düzey yöneticilerin desteği ve katılımı,
- Çalışan konularına dikkatli yaklaşım,

Dış kaynak kullanımının tüm yönleri ile anlaşılması açısından sürecin belirli aşamalar doğrultusunda açıklanması gerekmektedir. Literatürde, dış kaynak kullanım süreci ile ilgili farklı sınıflamalar yapıldığı görülmekle birlikte, süreç aşamalarını, işletmede dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyulması, dış kaynak kullanımı kararı verilmesi, işletmede fayda maliyet analizi yapılması, ilgili stratejinin belirlenmesi, teklif formu hazırlanması, dış kaynakların belirlenmesi, uygun dış kaynağın seçimi, anlaşmanın yapılması, dış kaynak kullanımının işletme personeline duyurulması, uygulama ve performans değerlendirme sonucunda dış kaynak kullanımına devam edilip edilmeyeceği kararının alınması olarak sınıflamak mümkündür.

#### **1.4.1 Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması**

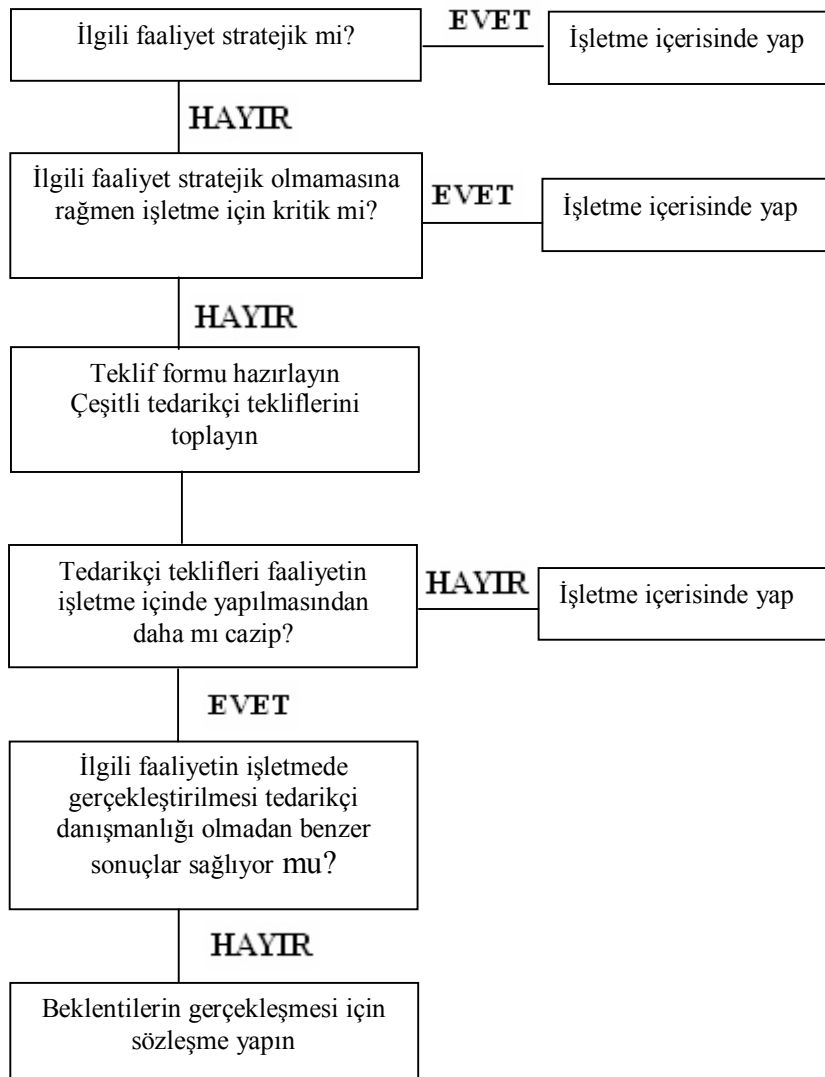
İşletmeye üstünlük sağlayabilecek ve benzersiz müşteri değeri yaratacak işletme faaliyetleri üzerine yani işletmenin temel yeteneklerine odaklanma ve işletme için stratejik önem taşımayan diğer faaliyetlerin

stratejik yönetim yaklaşımı ile dış kaynaklara devredilmesi işletme yöneticilerine işletme yeteneklerini ve kaynaklarını yükseltme imkânı sunmaktadır (Quinn ve Hilmer, 1994, 43). Nitekim işletme yöneticileri işletme kaynaklarını dört şekilde çoğaltabilmektedirler. Yöneticiler, ilk olarak, işletmenin en iyi yaptığı faaliyetler ve yatırımlar üzerinde odaklanarak işletme içi kaynakların geri dönüşünü en üst düzeye çıkarma çabası içindedirler. İkinci olarak, ise iyi geliştirilmiş temel yetenekler mevcut durumda ve gelecekte işletmenin ilgi alanındaki faaliyetlerde genişlemek isteyen rakip firmalar için güçlü engeller ve dayanak noktaları sağlayabilmektedir. Üçüncü olarak, işletme içinde çoğaltılması mümkün olmayan ve çok pahalı olan yatırımların, yeniliklerin, özel uzmanlık gerektiren faaliyetlerin tam olarak dış kaynakların kullanımına sunulmasıdır. Bu yöntem belki de diğer yöntemler içinde en fazla gelişmeyi sağlayacak yöntemdir. Sonuncu olarak ise, hızlı değişen pazar koşulları, teknolojik yenilikler durumunda ortaklık stratejileri izlenmesi yoluyla, risklerin azaltılması, iş süreçlerinin kısaltılması, daha düşük maliyetli yatırımlar yapılması, müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verilmesidir (Quinn ve Hilmer, 1994, 43). Üçüncü ve dördüncü yöntemler işletmelerde dış kaynak kullanımını bir ihtiyaç haline getirmektedir.

İşletme ana işi dışında başka işler ile de uğraştığında, ana işini daha iyi yapamıyorsa ve işletme de bu tür işlerini dış kaynak kullanımı yolu ile yürütmeyi bir gereksinim olarak görmeye başlamışsa, artık dış kaynak kullanımı uygulamasının ilk adımının atılmaması için hiç bir neden kalmamıştır (Yazıcı, 2003, 21–22). Ancak işletme burada hangi süreçler için dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyduğunu net olarak belirlemelidir. İşletmelerde;

- Stratejik planlama fonksiyonu yönetimi
- Finansman yönetimi
- Yönetim danışmanlığı yönetimi
- Tedarikçilerin kontrolü
- Kalite yönetimi
- Pazara ilişkin ve mevzuata uyumla ilgili konuların denetimi (kalite, çevre mevzuatı, işçi sağlığı ve güvenliği, halk sağlığı, ürün/hizmet güvenliği)

vb.) gibi süreçler dışarıdan temin edilmemektedir ([www.musiad.org.tr/disiliskiler/detay.asp?haberID=34&dik=7](http://www.musiad.org.tr/disiliskiler/detay.asp?haberID=34&dik=7) Erişim: 13.10.2007). İşletmede dış kaynak kullanımı ihtiyacının ortaya çıkması sonucunda ilgili faaliyetin stratejik ve/veya kritik olup olmaması ve tedarikçinin aynı hizmeti daha uygun koşullarda gerekli kalite standartlarında yerine getirme kapasitesi dış kaynak kullanımı kararını etkileyecektir. Bu nedenle, ilgili unsurların ilk etapta değerlendirmeye alınması gerekmektedir.



**Şekil 2: Dış Kaynak Kullanımının Şematik Açıklaması**

**Kaynak:** Leenders Michael R, Fearon Harold E (1997) Purchasing and Supply Management, *Irwin Book Team, Eleventh Edition*, USA

Şekilde görüldüğü üzere işletmeler için stratejik olmayan veya stratejik olmasına rağmen kritik önem taşımayan ve tedarikçi firma tarafından daha

uygun maliyetler karşılığında daha kaliteli bir şekilde gerçekleştirilebilecek faaliyetlerde ihtiyaç duyulduğu takdirde dış kaynak kullanımına başvurulabilir.

#### **1.4.2 Dış Kaynak Kullanımına Karar Verilmesi**

Dış kaynak kullanımı gereksiniminin belirlenmesinden sonra, işletmenin kendi işlerini inceleyip hangilerinin dış kaynak kullanımı yöntemiyle yürütüleceğine karar vermesi gerekir (Yazıcı, 2003, 22). Bu noktada, dış kaynak kullanımı iki unsurun karşılaştırılmasını gerekli kılar, “bu işi kendimiz mi yapalım, yoksa tedarikçi firmaya mı yaptıralım?” sorularına cevap aranır (Pelit, 2007, 34–35). Eğer üst yönetim dış kaynak kullanımının işletme açısından yarar sağlayacağına inanıyorsa, karar süreci kısa olabileceği gibi üst yönetimin çabası da sürecin daha başarılı olmasını sağlayacaktır (Yazıcı, 2003, 22).

İşletmelerde herhangi bir faaliyet için dış kaynak kullanımı kararı ise etkili bir iş planı ile başlamalıdır. Hazırlanacak iş planı, hâlihazırda yürütülen iş yöntemlerinin tüm maliyetleri ile dış kaynak kullanımı stratejisi belirlendiği takdirde öngörülen tüm maliyetleri tatminkâr bir şekilde tanımlamalıdır (Zhu, Hsu ve Lillie, 2001, 374).

İşletmelerin ve/veya organizasyonların dış kaynak kullanımı kararını almasında etkili olan iç ve dış etkenler bulunmaktadır. Yöneticiler gerek iç gerekse dış etkenleri analiz ederek, dış kaynak kullanımı kararı vermelidir. Dış kaynak kullanımı kararını etkileyen unsurları tablodaki gibi gruplamak mümkündür.

**Tablo 1: Organizasyonlarda DKK kararını etkileyen unsurlar**

<p><b><u>Dış etkenler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünün yaşam süresinin kısalması</li> <li>• Teknolojik değişimler</li> <li>• Müşteri yapısı, rekabet ortamı, finansal göstergeler, yönetim sistemi ve yasalarda meydana gelen değişimler.</li> </ul>	<p><b>Dış kaynak kullanımı</b></p>	<p><b><u>İç etkenler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçmiş dış kaynak kullanımı kararları</li> <li>• Endüstri, işletme büyüklüğü ve gelişim miktarı</li> <li>• Kıyaslama ve değişim mühendisliği</li> <li>• Karar verme yapısı</li> <li>• Faaliyetin ya da fonksiyonun görünürlüğü</li> <li>• Yönetim kontrolü için istek durumu ve riski tolere edebilme</li> <li>• İşgücü sağlama deneyimleri</li> </ul>
<p><b><u>Dış kaynak alternatifleri</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternatiflerin varlığı</li> <li>• Kalite, maliyet, hız ve yenilik konularında istenilenleri gerçekleştirilme becerisi</li> </ul>		

**Kaynak:** Davenport, Tom, (2007) The Process of Outsourcing Process: Putting the “P” into BPO, The Outsourcing World Summit 2006, Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/932/> Erişim: 13.01.2008

İşletmelerde organizasyon içinde dış kaynak kullanımı kararları stratejik etkileri sebebi ile daha çok dikkate alınmakta (McIvor, 2000, 22) ve farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri; içsel bir faaliyetin dışarıdan bir organizasyonla ikame edilmesidir. Bu yönüyle dış kaynak kullanımı içsel üretim (hizmet veya ürün) faaliyetlerinin kesilmesi ve bu fonksiyonun dışarıdan bir kaynaktan satın alınmasıdır. Bu türden bir dış kaynak kullanımı kararının, kapsamına bağlı olarak üretim sürecinin belli aşamalarının dışarıya kaydırılması sebebi ile yatay bölüştürme olarak yorumlanması mümkündür (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 200). Bununla birlikte, stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dış kaynak kullanımı kararları işletmelerin birçoğunun uzun dönemli bakış açısını benimsemesi ve öncelikle kısa dönemli maliyet tasarrufları arayışı içinde olmaları nedeni ile stratejik bakış açısıyla nadiren alınmaktadır. Esasen dış kaynak kullanımı kararları organizasyonun uzun vadeli rekabet yapısı üzerinde çok az yoğunlaşılması nedeni ile çoğunlukla hatalı olarak verilmektedir (McIvor, 2000, 22). İşletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımı kararını işletmedeki acil bir ihtiyaçtan dolayı gelecek etkileri göz önüne almadan alması beraberinde birtakım riskler ve beklenilmeyen sonuçlar doğuracaktır. Dış kaynak kullanımına karar

verilirken göz önünde bulundurulması gereken riskler ise aşağıda belirtilmektedir ([www.musiad.org.tr/dislliskiler/detay.asp?haberID=34&dik=7](http://www.musiad.org.tr/dislliskiler/detay.asp?haberID=34&dik=7) Erişim: 13.10.2007):

- Kontrol gücünün azalması
- Güvenlik riskleri
- Tedarikçinin kalite beceri düzeyinin yetersiz olması
- Maliyetlerde yükselme
- Kurumsal kapasitenin azalması
- Tedarikçinin finansal durumunda değişiklik olması
- Firma içi üretime dönüş.

İşletme yönetimi nihai olarak dış kaynak kullanımına karar verme sürecinde aşağıda belirtilen hususlar üzerinde önemle düşünmelidir (Yazıcı, 2003, 23);

- İşletmenin gerçekten dış kaynaklardan yararlanma gereksinimi olup olmadığı,
- İşletmenin hangi faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanacağı,
- Örgüt kültürünün dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını destekleyip desteklemeyeceği,
- Dış kaynak uygulamasına gidilecek iş/işlerde direnç ile karşılaşılıp karşılaşılmayacağı.

### 1.4.3 Fayda Maliyet Analizi Yapılması

İşletmelerde temel ve temel olmayan yetenekler belirlendikten ve dış kaynak kullanımı kararı alındıktan sonra işletmedeki temel faaliyetler ile potansiyel dış kaynakların ilişkisinin analizi yapılmalıdır. Bu süreç iki aşamalı analizi gerektirir (McIvor, 2000, 30).

- **İlgili tedarik zinciri faaliyetlerinin değerlendirilmesi;** Seçilen her temel faaliyet ilgili faaliyeti sağlayan potansiyel tedarikçilerin olanakları ile kıyaslanmalıdır. Böyle bir kıyaslama yapılması işletmelere her temel faaliyet için seçilen ölçüm kriterleri ile ilgili faaliyetin nispi performansının tanımlanması olanağını sağlar.



- **Temel faaliyetlerin toplam maliyet analizlerinin yapılması;**

Faaliyetin işletme içerisinde muhafazası veya dışarıdan temin edilmesi ile ilgili maliyetleri ölçme ve tanımlama girişimleridir.

İşletmeler bu analizleri yaparak kaynaklarını benzersiz müşteri değeri yaratan ve üstünlük sağlayan faaliyetler üzerinde yoğunlaştırabilmektedir (McIvor, 2000, 30). Dış kaynak kullanımı kararı verilirken birçok yönetici maliyetlere ve yatırımın muhtemel getirisine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı uygulaması öncesinde, belirli bir fonksiyonun iç kaynaklarla yerine getirildiğinde ve dış kaynaklardan sağlandığında ne gibi maliyet farklılıkları ortaya çıktığını tespit etmek için fayda/maliyet analizi yapılmalıdır (Özbay, 2004, 25). Diğer bir ifade ile dış kaynak kullanımı kararı verilirken, dış kaynak kullanmak suretiyle elde edilecek maliyet tasarrufu ile işletmenin kendi bünyesinde mal-hizmet üretmesi halinde katlanmak zorunda kalacağı ek maliyetin karşılaştırılması gerekmektedir (İsfendiyaroğlu, 2001, 20). İşletmelerde fayda/maliyet analizi olmadan, tedarikçi önerilerinin işletmede yapılan faaliyetlerden daha iyi olup olmadığını bilmek mümkün değildir (Gökdere, 2000, 58). Uluslararası Outsourcing Profesyonelleri Derneği'nce dış kaynak kullanımı kararının finansal analizi aşağıdaki gibi belirtilmiştir ([http://www.outsourcing\\_professional.org](http://www.outsourcing_professional.org) Erişim: 13.01.2008).

**Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımı Kararının Analizi**

Mevcut faaliyet bütçesi Mevcut genel bütçe Mevcut sermaye bütçesi	Önerilen faaliyet bütçesi Önerilen genel bütçe Önerilen sermaye bütçesi
<p style="text-align: center;"><b>Tasarruflar veya artışlar</b></p> <p style="text-align: center;">Yatırımın geri dönüşü</p> <p style="text-align: center;"><b>Tasarruflar veya artışlar</b></p>	
<b>Ek maliyetler: Maddi</b> - Planlama maliyeti - Geçiş süreci maliyeti - Yönetim maliyeti	<b>Ek Faydalar: Maddi</b> - Kalite ve Kapasite - Odaklanma - Gelir
<b>Ek maliyetler ve riskler: maddi olmayan</b> - Firma değeri - Stratejik, operasyonel, sonuca dayalı, karşılıklı riskler	<b>Ek faydalar: Maddi olmayan</b> - Hız - Esneklik - Yenilik

**Kaynak:** Contracting (2007) International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firm-builder/articles/34/177/539/> Erişim: 13.01.2008.

#### 1.4.4 Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımı kararı işletmenin başarısında büyük önem taşıdığı için, gelip geçici anlık bir uygulama olmamalıdır. İşletme dış kaynak kullanımında başarı sağlayabilmek için, iyi bir strateji belirlemek zorundadır (Yazıcı, 2003, 23–24). Bu amaçla, öncelikle organizasyonun temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir, gerçekleştirilebilir amaçları belirlenmeli, bu amaçlara ulaşmak için, eldeki mevcut kaynaklar en iyi şekilde kullanılarak uzun dönemli genel işletme planı ve işletmenin geleceğini belirleyen stratejik planlar yapılmalı ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri analiz edilmelidir. Daha sonra işletmenin dış kaynaklardan yararlanma stratejisi belirlenebilmektedir (Uluiş, 2001, 6). Bu strateji belirlenirken işletmenin;

- Genel amaçlarının ve hedeflerinin dış kaynak kullanımı stratejisiyle uyum içinde olmasına,
- Temel yeteneklerinin ve temel yetenekleri dışındaki fonksiyonlarının belirlenmesine,

- Tedarikçi firmalardan uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi yararlanacağına,
- Birlikte çalışılacak işletme ile başarılı olabilmek için nasıl bir ortam yaratılması gerektiğine,
- Merkezi bir yapının mı, yoksa merkez kaç bir yapının mı, seçilmesi gerektiğine,
- Tedarikçi firmaların arzu edilen kalite düzeyini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıklarına,
- Tüm işletmecilik faaliyetlerinin dışarıya yaptırılarak yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olmayı isteyip istemediğine, özen göstermesi gerekmektedir (Yazıcı, 2003, 24).

İşletmeler dış kaynak kullanımı stratejisi belirleme sürecinin ilk aşamasında dış kaynak kullanımının bir yönetim süreci olarak tanımlanması ve anlatılmasını sağlamalıdır. Dış kaynak kullanımının bir yönetim süreci olarak tanımlanmasında (<http://www.outsourcingprofessional.org> Erişim: 13.01.2008);

- Dış kaynak kullanımı nedir?
- Organizasyonlar neden dış kaynak kullanır?
- Organizasyonlar hangi faaliyetleri dışarıdan temin eder?
- Organizasyonun dış kaynak kullanımı durumunda karşılaşıacağı mevcut trendler ve koşullar nelerdir?
- Dış kaynak kullanımında dış kaynak uzmanının oynadığı rol nedir? gibi soruları cevaplamaları gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımı sürecinin başlangıcında amaçlar ve kapsam, süreç sonucu, sürecin nasıl başarılabileceği hakkında çeşitli fikirler ve görüşler mevcuttur (Griffiths, 2007). Ortaya çıkan fikir ve görüşlerin analizi ve dış kaynak kullanımı kararı alınması sonucu oluşturulan işletmenin dış kaynak kullanım stratejisi rekabetçi koşullar ile uyumlu olmalı ve rekabet avantajı yaratacak gelişimi sağlayabilmelidir (Jennings, 2002, 28). İşletmeler dış kaynak kullanımı stratejisi belirlerken dış kaynak kullanımı düzeyini de dikkate almak durumundadır. İşletmenin proje düzeyinde mi, program

düzeyinde mi yoksa departman düzeyinde mi dış kaynaklara başvuracağı kesinleştirilmelidir. Aşağıdaki tabloda dış kaynak kullanımı düzeylerine göre işin niteliği ve sözleşme tipleri gösterilmektedir ([www.horizonint.com/pdfs/OutsourcingBasics.pdf](http://www.horizonint.com/pdfs/OutsourcingBasics.pdf) Erişim: 19.03.2006).

**Tablo 2: Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri**

Kullanım Düzeyi	İşin Niteliği	Sözleşme Tipi
Proje Düzeyinde	Tek bir projeyi gerçekleştirmek için tüm kaynaklar gereklidir. Bu, öğretim tasarımcıları, teknik yazıcılar ve editörleri kapsayabilir.	Genel olarak müşteri konumundaki işletmenin teklif formu ve/veya iş bildirisi hazırlamasını gerektirir. Bu süreç tamamlandığında bir sözleşme hazırlanır ve iş başlar.
Program Düzeyinde	Tüm program için belki 10 taneden 75 taneye kadar çoğalabilen çıktıların serisidir. Genel olarak ürünler bir yaşam sürecini izler ve tedarikçi değişiklikleri de kapsayacak şekilde ürünün başlangıçtan sonuna kadar desteklenmesini üstlenir. Sadece, tedarikçinin proje çıktıları için tüm kaynakları sağlamasının gereği ile bağlantılı değil, aynı zamanda tedarikçinin çabalar için maliyet etkinliğini üstlenmesi ile de ilgilidir.	Genel olarak tedarikçinin çabaları desteklemesi için bir bütçe oluşturulur ve programın yaşama süreci boyunca tedarikçiye ödemek üzere bir ödeme planı oluşturulur.
Departman Düzeyinde	Genel olarak, işletme içinde desteklenen faaliyetleri de kapsayarak işletme içi kaynakların tedarikçiye transferini kapsar. Bu düzeyde tedarikçi departman etkinliği ve verimliliğini üstlenir ve teknolojiye yatırım yapma zorunda hisseder.	Müşteri tedarikçi ilişkileri işletme yönetim kurulu ilişkileri ile karşılaştırılabilir. Tedarikçi işletmenin yönetim kurulu gibi hareket eder ve günlük olarak yönetim kurulu toplantıları için direktifleri gerçekleştirmek adına kararlar alır. Genel olarak, yıllık bütçe yönetim kurulu direktifleri doğrultusunda oluşturulur. Tedarikçi her ay bütçenin yarısını ödemektedir.

**Kaynak:** Outsourcing Basics (2005). Horizon Interactive Web: [www.horizonint.com/pdfs/OutsourcingBasics.pdf](http://www.horizonint.com/pdfs/OutsourcingBasics.pdf) Erişim: 19.03.2006.

Strateji geliştirme aşamasında üst yönetim, işletmenin temel yeteneklerini, örgüt kültüründen kaynaklanan engelleri, dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilmesi beklenen hedefleri, tedarikçi ile kurulacak ilişkinin şeklini ve doğabilecek kişisel problemleri dikkate almalıdır (Solak, 2002, 88). İşletmelerde dış kaynak kullanımı stratejisi belirlenirken şu konulara dikkat edilmelidir (Lankford ve Parsa, 1999, Çetinkaya, 2005);

- İşletmenin kendi sahip olduğu kaynaklar,
- Ekonominin genel durumu, DKK 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,
- DKK performans kalitesinde kazanç ve kayıpların ne olacağı,
- Tedarikçilere bağımlılık derecesinin ne olacağı, beklentiler gerçekleşmezse ne kadar olabileceği konusuna dikkat edilmelidir.

#### 1.4.5 Teklif Formu Hazırlanması

Bir işletme, tedarikçi listesini oluşturduktan sonra bütün tedarikçilere gönderilmek üzere teklif formu (request for proposal) hazırlar. Teklif formu işletmenin dış kaynak kullanımını uygulamasına gideceği faaliyetleri, mevcut işlem ölçeğini, beklediği performans düzeyini, işletmeye son başvuru tarihini, endüstri ve işletme ile ilgili konularda tedarikçilere bilgi verilmesi amacıyla hazırlanır. Teklif formu işletmenin mevcut analizinin yapılması ve işletmenin özgün ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından faydalıdır (Çetinkaya, 2005, 37). İşletme tarafından hazırlanacak teklif formu belirtilen bilgileri içermelidir (Özbay, 2004, 44–45).

- **Tanıtım:** İşletmenin geçmişi, şirketin çeşidi, çalışan sayısı, yerleşim vb. unsurlar açıklanır.
- **İhtiyaçlar ve beklentiler:** Dış kaynaklardan sağlanacak faaliyetin çeşidi, işletmenin ihtiyaçları ve beklentileri ayrıntılı bir biçimde belirtilir.
- **Tedarikçi işletmenin özellikleri:** Tedarikçi işletme hakkında detaylı bilgi talep edilir.
- **Kayıt tutma ve idare:** Sistemler ve raporlama yöntemleri; tedarikçi işletmenin temsilcilerinin geçmişleri referansları ve hizmet bilgileri hakkında bilgi talep edilir.

- **İletişim ve eğitim:** Tedarikçi işletmenin iletişim yetenekleri ve personel eğitim toplantıları konusunda bilgi talep edilir.
- **Teknoloji:** İşletmenin kullandığı teknoloji düzeyi konusunda bilgi talep edilir.
- **Karşılıklı görüşme ve uygulama:** Anlaşma imzalandığı taktirde görüşmelerin nasıl gerçekleşeceği, iletişimi ve projeyi kimlerin yürüteceği konusunda bilgi talep edilir.
- **Raporlama:** Hangi periyodik raporların tedarik edileceği konusunda bilgi talep edilir.
- **Finansal detaylar:** Ücretler konusunda ayrıntılı bilgi ve tedarikçinin hizmet anlaşmasının bir örneği talep edilir.

Teklif formu, tedarikçi firmaların işi aldıklarında düşündükleri çözüm yollarını içeren tekliflerini sunmalarını sağlar. İşletmenin teklif formu kullanması, her bir tedarikçi firmanın gerçekçi ve uygun fiyat ve koşullar sunmasına, teknolojisinin ve bilgisinin yeterli olduğu konularda işletmeyi bilgilendirmesine, süreç boyunca dürüst kalmasına ve işletmenin tek bir tedarikçi firmaya bağlı kalmasının önlenmesine yardım edecektir (Yazıcı, 2003, 25). İşletmeler tarafından hazırlanan ve tedarikçilerle ilk yazılı ilişkiyi oluşturacak olan teklif formunun içermesi gereken bölümleri şu şekilde sıralanabilir (Solak, 2002, 89).

- İşletmenin dış kaynak kullanımına başvurma sebepleri ve genel hatları içeren bir açıklama,
- İşletmenin yaptığı işi, misyonunu, konumunu ve işletme yapısını içeren bir özgeçmiş,
- Tedarikçi firmanın teklif verme aşamasındaki prosedürleri, tekliflerin nasıl değerlendirileceğini, aranacak lojistik koşulları içeren koşullar bölümü,
- Tedarikçi firmadan alınan hizmet ve ürünlerin beklenen kalite düzeyi,
- Tedarikçi firmanın seçiminde kullanılacak; istikrar, esneklik, yönetim yapısı, hizmet kapasitesi, eğitim, fiyat, gelişim planı ve referanslardan oluşan seçim metodu.

#### 1.4.6 Potansiyel Dış Kaynakların Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımı, tedarikçi ve işletmenin yakın çalışmasını gerektiren uzun süreli bir ilişkidir. Dış kaynak kullanımı genellikle ilave hizmetler, iki taraf arasında bir sözleşme gerektirir ve dış kaynak kullanılan hizmet başka bir yerde kurulu olmadığı sürece işletme tedarikçinin işbirliğini ister. Bu yüzden ilk başta doğru tedarikçinin seçimi için zaman ve para harcanması yerindedir (Embleton ve Wright, 1998, 101).

İşletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasıyla ilgili teklif formunu hazırladıktan sonra sıra, tedarikçi seçimiyle ilgili kararın verilmesine gelir. Bu nokta, işletmedeki dış kaynak kullanımı sorumluları ve yetkililerinin kabiliyet ve birikimlerini maksimum şekilde kullanacakları bir durumdur (Çetinkaya, 2005, 38). Embleton ve Wright (1998), dış kaynak kullanımı için tedarikçi firma seçimindeki süreci aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

- **Tedarikçi profilini belirleme;** İşletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikteki tedarikçiler için havuz oluşturmak amacı ile pazarın araştırılması gerekir. Bu aşamada işletmeler arasındaki ortak kültür önem taşır. Örneğin, iki işletmenin aynı stratejik amaç doğrultusunda hareket etmesi faydalıdır.

- **Bilgi talebini yönetme;** İşletme bilgilerinin talebi, potansiyel tedarikçi işletmeler arasında ilgi seviyesini, yetenekleri, ortak kültür ve stratejiyi belirleyecektir.

- **Teklif talebinin yönetimi;** Teklif hazırlanması işletmede dış kaynak kullanımı gerekliliklerini detaylı olarak açıklayacaktır. Teklif formunun hazır olması dış kaynak kullanımı gerçekleştirecek işletme hakkında genel bilgiler ve dış kaynak kullanımının amaç ve kapsamını belirlemektedir.

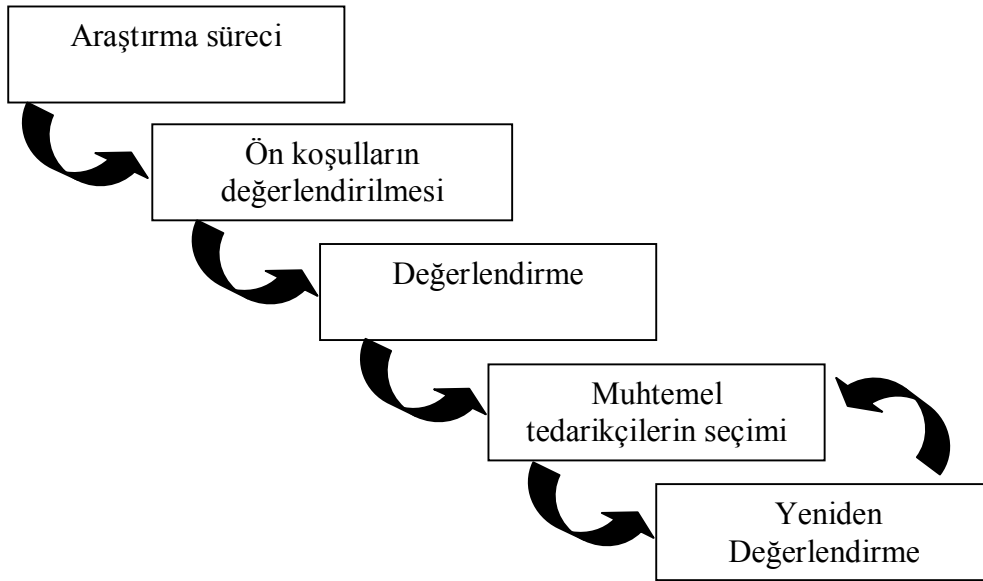
- **Web sitelerinin ziyaret edilmesi;** Elektronik ortamda tedarikçi firma sitelerinin ziyareti kâğıt üzerinde iyi görünen bir organizasyonun gerçekte de aynı oranda iyi olduğundan emin olmak için yapılır. Bu aşamada, kişiler, kültürel uyum ve işbirliği süreçleri üzerinde yoğunlaşılır. Eğer yeni fikir ve görüşler ortaya çıkarsa, bunların en iyisi seçilir ve tedarikçi firmanın bunları sağlayıp sağlayamadığı kontrol edilir.

İşletmeler açısından doğru tedarikçinin bulunması dış kaynak kullanımında temel unsurdur. İşletme seçim sürecince yeteri kadar gayretli çalışmaz ve dikkatli olmazsa, dış kaynak kullanımında tedarikçinin taahhüt ettiği hizmetleri sağlamaması, faaliyetler üzerinde yeterince zaman harcamaması, kaliteli hizmeti garantilemek amacıyla etkin denetimleri yapmaması gibi istenilmeyen sürprizlerin yaşanılması kaçınılmazdır (<http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/533/> Erişim: 13.01.2008).

Bu bağlamda tedarikçi seçimi işletmede teklifleri değerlendirme aşamasından önce başlayan çok aşamalı iyi koordine edilmesi gereken bir süreçtir (<http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/533/> Erişim: 13.01.2008). Pazarda birçok tedarikçinin bulunduğu ve sözleşmenin onların ilgisini çekeceği düşünülürse bu tedarikçiler arasında karar vermek için birtakım kriterler olması gerekir. Bu kriterlerin başlıcaları, müşteri ihtiyaçlarını kabul edilebilir bir fiyata karşılayabilme, benzer sözleşmelerin yapılması için tedarikçinin pazardaki itibar durumu, karşılaşılabilecek zorluklar durumunda göstereceği esneklik, kredi koşulları ve finansal sağlamlığı olarak sıralanabilir (May, 1998, 138).

Tedarikçi tekliflerinin eksiksiz olarak tamamlanmasından sonra, tekliflerin yoğunluğuna göre sürecin hızı belirlenir. Alınan tekliflerin sayısı çok fazla ise, zaman kaybedilmeden tekliflerin değerlendirilmesine başlanır. Değerlendirmede işletme beklentilerinin ne derece anlaşıldığı, tedarikçi firmanın beklentiyi karşılayıp karşılayamayacağı üzerinde yoğunlaşılır. Öncelikle beklentilerden uzak kalan tedarikçi firmalar ilk aşamada elenir (Yazıcı, 2003, 30). Uluslararası Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Tedarikçileri Birliği dış kaynak kullanımında tedarikçilerin belirlenmesi aşamalarını aşağıdaki şekilde belirlemiş ve başarılı bir tedarik uygulaması gerçekleştirmek isteyen her işletmenin bu süreci uygulaması gerektiğini belirtmiştir (<http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/533/> Erişim: 13.01.2008).





**Şekil 3: Tedarikçilerin Belirlenmesi Aşamaları**

**Kaynak:** Selecting An Outsourcing Service Provider, (2007) International Association of Outsourcing Providers Web: [www.outsourcingprofessional.org](http://www.outsourcingprofessional.org) , Erişim: 12.01. 2008

Tedarikçi seçiminde ilk aşamayı potansiyel tedarikçilerin araştırılması oluşturmaktadır. Potansiyel tedarikçilerin araştırılması işletmeye bu konuda pazarın durumunu analiz etme ve anlam fırsatı sunar. İşletmeler bu aşamada potansiyel tedarikçilerin faaliyette bulunduğu diğer işletmeleri ziyaret ederek tedarikçinin faaliyetlerini inceleyebilirler (<http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/533/> Erişim: 13.01.2008). Çünkü tedarikçilerin değerlendirilmesinde kâğıt üzerindeki teklif ve bilgiler yeterli olmayabilir. Bu bilgiler tedarikçilerin iş yerlerine yapılan ziyaretler ve referanslarla yapılacak görüşmelerle teyit edilmelidir. Sadece kâğıt üzerinde yapılan değerlendirmeler yanıltıcı olabilir. Tedarikçilerin işi alabilmek için yanıltıcı veya eksik bilgi verebileceği, kendisini olduğundan daha iyi gösterme eğiliminde olabileceği unutulmamalıdır (Solak, 2002, 90).

Tedarikçi seçiminde bir sonraki aşama olan ön koşulların değerlendirilmesi, işletmeye tedarikçilerin toplam kabiliyetleri ve işletmedeki örgüte uygunluğu esasına göre hazırlanmış tedarikçi firmaların isimlerinin bulunduğu listede eleme yapma fırsatı sunar. Bir standart kullanılarak tedarikçilerin elemine edilmesi, teklif formunun sadece gerekli tedarikçilere

dağıtımını, böylece işletmenin gereksiz harcamalardan ve zaman kaybından kaçınmasını sağlamaktadır. Tedarikçiler ile ilişkilerin sözleşme imzalanana kadar resmi bir nitelik taşımamasına rağmen başarılı bir yönetimin sağlanmasında, tedarikçiler ile ilk görüşmelerde işletmenin dış kaynak kullanımı amaçlarının karşı tarafa aktarılması sürecin başarısı açısından önem taşımaktadır.

Tedarikçi seçiminde ön koşulların değerlendirilmesinden sonraki aşama değerlendirme sürecini oluşturmaktadır. Değerlendirme aşamasında, firmaların daha önceden ispatlanmış becerileri ve toplam kabiliyetleri, ikili ilişkilerin dinamikleri ve rekabetçi yapıları gibi kriterler bağlamında analizler yapılması muhtemel tedarikçinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreç işletmenin başarılı bir dış kaynak kullanımı sürecinde riski azaltması ve karlılığı arttırmasına yardımcı olacaktır. Tedarikçilerin kriterler ışığında değerlendirilmesi sonrası son bir genel değerlendirme yapılarak muhtemel tedarikçi veya tedarikçiler belirlenmektedir (<http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/533/> Erişim: 13.01.2008).

Değerlendirme sürecinde işletmenin başarılı olabilmesi için izlemesi gereken iki seçenek bulunmaktadır. Bu seçenekler dış kaynaklardan yararlanma yöneticisinin atanması (Pelit, 2007, 34) veya dış kaynaklardan yararlanma komitesinin oluşturulmasıdır (Tanyeri ve Fırat, 2005, 273). İşletme bu iki seçenekten birini seçtikten sonra, sıra tedarikçi firmalardan gelen tekliflerin değerlendirilmesi aşamasına gelir. Gelen bu teklifler arasından işletme için en uygun olanları seçilir ve yeniden değerlendirmeye tabi tutulur. Daha sonra, değerlendirmeye tabi tutulan tedarikçi firmaların referansları kontrol edilir ve yerlerinde ziyaret edilerek çalışmalarını gözlemlenir (Yazıcı, 2003, 31).

Potansiyel dış kaynakların belirlenmesinde diğer bir alternatif de işletmenin kendi faaliyet bölümüdür. İşletme içi veriler, faaliyetlerini modernleştiren bir bölümün tedarikçiyi geçebildiğini göstermektedir (Lankford ve Parsa, 1999, 314). Diğer bir ifade ile işletme eğer ilgili bölümün faaliyetlerinde modernleştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sonucu

istenilen kalite ve hizmet düzeyini yakalamış ise tedarikçiden vazgeçebilir. Bu durumda işletme yine tedarikçiler hakkında gerekli bilgileri toplamaktadır. Buradaki amaç gelecek dönemdeki muhtemel dış kaynak kullanımı faaliyetleri için bilgi havuzu oluşturmaktır.

#### 1.4.7 Uygun Dış Kaynağın Belirlenmesi

İşletmeler tarafından dış kaynak kullanımı uygulamalarında dikkat edilecek en önemli konulardan birisi mümkün olan en iyi kaynağın seçilmesidir. Dışarıdan sağlanacak faaliyete ilişkin bu alandaki en iyi tedarikçi firmanın belirlenmesi oldukça önemli bir husustur (Pelit, 2007, 36). Ancak, piyasada işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak tedarikçi firmaların çokluğu ve böylece birçok alternatifin var olması, dış kaynak kullanımında en iyi tedarikçi seçiminin daha zor hale gelmesine yol açmaktadır (Blumberg, 1998, 14).

Uygun dış kaynağın belirlenmesi sürecine, teklif formuna cevap veren tedarikçilerden başlanır. Eğer çok sayıda tedarikçi teklif formuna cevap vermişse, marjinal tedarikçiler elemine edilebilir. Nihai öneriler tedarikçilerden alındıktan sonra, proje takımı istenen hizmetleri sağlayacak duruma uygun, en iyi tedarikçilerin önerilerini inceler ve değerlendirir (Çetinkaya, 2005, 40). Tedarikçi işletmelerin teklifleri değerlendirilirken; işletmenin, bazı sorulara açıklık getirmesi faydalı olacaktır.(Özbay, 2004, 28)

- Tedarikçi işletmenin sunduğu çözüm önerileri, teklif formunda tanımlanan sorunlara cevap verebiliyor mu?
- Tedarikçi işletme, işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli tecrübeye ve kaynaklara sahip mi?
- Tedarikçi işletmenin personeli, işletmenin ihtiyacı olan desteği sağlayabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip mi?
- Tedarikçi işletme, dış kaynak kullanım servisi verebilecek geçerli bir geçiş planına sahip mi?
- Sözleşmeye dayalı sorunlar ortaya çıktığında tedarikçi işletme sakin bir şekilde soruna yaklaşabilecek mi ve her iki tarafında kazancını düşünebilecek mi?
- Tedarikçi işletme yapılan sözleşmelere sadık kalıyor mu?

- Tedarikçi işletme sağladığı hizmetlere uygun fiyat politikasına sahip mi?
- Tedarikçi işletme yeterli referanslara sahip mi?

Daha iyi tedarikçilerin ayırt edilmesinin yollarından birisi de tedarikçilerin eşsiz hizmet olanaklarına sahip olup olmadıklarının belirlenmesidir. Tedarikçilerin eşsiz olanakları, özel bir teknoloji geliştirmede lider konumda olma, sektör gereksinimini yerine getirmede uzman bilgiye sahip olma, faaliyetle ilgili olarak yoğun olarak odaklanmış görevleri gibi hususları kapsayabilir. Tedarikçi firmaların pazarın dinamiklerini ve gereksinimlerini bilmeleri de ayırt edici bir özellik olabilir. Ayrıca, tedarikçi firmanın pazarda uzun dönemli hizmet sunma taahhüdü de öncelikli ayırt edici özelliklerden biri olmalıdır. Bu ise, tedarikçinin geçmiş durumundan, şu anki taahhütlerinden ve uzun dönemli vizyon, misyon ve stratejilerinin varlığından anlaşılabilir (Blumberg, 1998, 15). Tüm bu değerlendirmelerin yanı sıra, dış kaynağa başvuran işletme tedarikçiden neyin temin edilmesi gerektiğini açıkça belirlemelidir. Böylece tedarikçi faaliyetleri sonucu başarılması gereken standartlar bilinebilecektir. Herhangi bir görüşmede her iki taraf için de temel olan noktalar tartışılacaktır, diğer noktalar ise faaliyetin özelliğine göre esneklik gösterecektir (May, 1998, 138). Diğer bir ifade ile seçilmiş olan bir tedarikçi ile yapılan başarılı bir görüşme anlaşma sonucunda her iki tarafın da kazançlı çıkması temeline dayanmalıdır. Tedarikçi seçiminde işletmeler, kalitenin geliştirilmesine katkıda bulunacak, en yüksek performansı gerçekleştirebilecek, çevresel değişikliklere en hızlı şekilde ayak uydurabilecek ve kaynakları rasyonel kullanacak doğru tedarikçiyi bulmak istemektedirler (Özdoğan, 2006, 33–34). Önerilen tedarikçinin işi yürütme amaçlarını ve işletme faaliyetlerinin ne kadarının bu amaçlarla tam uyum sağladığını anlamak güvenilir sonuçlara dayalı ilişkilerin yaratılmasında hayati önem taşımaktadır (May, 1998, 138). Dış kaynak kullanımı için uygun bir tedarik ilişkisinin geliştirilme ve karşılıklı kazanç elde edilebilmesi için aşağıdaki noktalar dikkate alınmalıdır (Özdoğan, 2006, 36–37);

- Tedarikçinin dikkatli seçimi, tedarikçinin yeteneklerinin, kültürünün ve müşterilere saygısı değerlendirilmelidir.

- Gelişim ve hizmet düzeylerine ilişkin beklentiler açık olarak ortaya koyulmalı ve mutabakat sağlanmalıdır.
- Adil görünen bir anlaşma oluşturulmalıdır.
- Tedarikçi ve müşteri işletme arasında ilişkileri destekleyen ve ilişkilerin rasyonelliğini gözleyen gruplar ya da kişiler istihdam edilmelidir.
- Her tedarikçiden beklenen performansın açıkça belirtilmesi ve performansın nasıl ölçüleceğini, iletişimin nasıl kurulacağını ve tanzim ve tartışmanın nasıl yapılacağı belirtilmelidir.
- İlişkilerin kurulmasında dikkati yoğunlaştırabilecek basit bir anlaşma hazırlanmalı ve kalite sorumluluğu tedarikçiye bırakılmalıdır.
- Tedarikçinin performansı iyi bir şekilde gözlemlenmeli ve gözlem geliştirilmelidir.
- Tedarikçinin varlıklarının yönetilmesi ve sorumluluk alınmasından kaçınılmalıdır.
- Tedarikçi ile görüşmelerde işin nasıl yapılacağını söylemekten çok işin sonucunda ne beklendiği belirtilmelidir.
- İlişkilerdeki olumsuzluklar sınırlandırılmalı, etkin iletişim sağlanmalıdır.
- Karşılıklı güven ve vaatler geliştirilmelidir.

Seçilecek tedarikçi firmada aranacak en önemli unsurları, vereceği hizmetin kalitesi, fiyat, işletme kültürüne uygunluğu, finansal yapısının sağlamlığı, referansların varlığı, sorunlar karşısındaki çözüm kapasitesi ve karşılıklı güveni sağlayabilme olarak özetlemek mümkündür. Uygun dış kaynağın yani tedarikçi ve/veya tedarikçilerin seçiminden sonraki aşama dış kaynak kullanımı için anlaşma yapılmasıdır.

#### **1.4.8 Dış Kaynak Kullanım Anlaşmasının Yapılması**

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının temeli bazı işleri işletme içinde ve işletmenin kendi kontrolü altında yapmak yerine, dışarıda yaptırmaya dayanmaktadır. “Bu noktada, ilişkilerin şekli ve dayanağı ne olmalıdır, diğer bir ifade ile bu ilişkiler hukuki nitelikte ve çeşitli yaptırımlar öngören kontratlara mı yoksa kişiler arası güven bazında resmi nitelik taşımayan ilişkiler olarak mı yönetilmelidir? (Krell, 2006, 19)” Yukarıda belirtilen sorunun

cevabı işletmenin başarılı bir dış kaynak kullanımı uygulamasında kilit rol oynamaktadır.

İşletmeler bu amaçla uygun dış kaynağın seçiminden sonra faaliyetin resmi bir nitelik kazanması ve karşılıklı sorumlulukların güvence altına alınması için seçilen tedarikçi ile dış kaynak kullanımı anlaşması yapılması, başka bir deyişle temin edilecek faaliyetler için sözleşme imzalama gereği duymaktadırlar. Bu noktada, tedarikçi ile sözleşme konusunda, nasıl görüşme yapılacağı önemlidir. Bu konuda yapılacaklar, tedarikçiden çok müşterinin lehine gibi görünmesine rağmen, en doğru olanı her iki tarafında yararına olacak bir güç dengesi kurmaktır (Karacaoğlu, 2001, 56). Dış kaynak kullanımı anlaşmalarında temel belge (Service Level Agreements–SLA) hizmet seviyesi anlaşmalarıdır. Hizmet seviyesi anlaşmaları işletme ile tedarikçi arasında iş sürecinin değişiminde temel rol oynayan sorumlulukların tanımlanmasını sağlayarak işletmeler arası ilişkilerin yönetilmesine yardım eder (Griffiths, 2007).

Hizmet seviyesi anlaşmasından sonra, sözleşme, imzalanmadan önce öncelikli olarak iki taraf tarafından da açıkça anlaşılmalı, iki tarafın da oluşturacağı sözleşme hazırlama ve yürütme konusunda uzman komisyonlar vasıtası ile tüm anlaşma yeniden gözden geçirilmelidir (Zhu, Hsu ve Lillie, 2001, 374). İşletmeler, sözleşmelerden başarılı sonuç alabilmek için üst yönetime bağlı olan, teknik ve hukuk danışmanlarının işletme adına belirledikleri görüşme stratejileri doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar (Çetinkaya, 2005, 44). Sözleşme görüşmeleri için işletmelere tavsiye edilen çeşitli hususlar bulunmaktadır (Karacaoğlu, 2001, 57). Bunlar;

- Tedarikçinin teklif edeceği standart sözleşmenin olduğu gibi kabul edilmemesi,
- Eksik düzenlenmiş sözleşmelerin imzalanmaması,
- Dış kaynak hizmeti almak için görüşülen işletmenin alanında uzman olması,
- Her şeyin işin başında iken kontrol edilmesi,

- Hizmet düzeyi ile ilgili kıstasların belirlenmesi,
- Hizmet düzeyi sonuçlarını içeren raporların geliştirilmesi,
- Yerine getirilmeyen hizmetler için para cezalarının sözleşmeye dâhil edilmesi,
- İşteki değişmeye paralel ücret ayarlamalarının yapılması,
- Finans yöneticisinin seçilmesi,
- Sözleşmenin geçerlilik süresinin belirlenmesi,
- İş karakterinin değişimi maddesinin dikkatle izlenmesi,
- Firmanın kendi istihdam ettiği iş gücünün moral motivasyon yönünden desteklenmesi.

Tedarikçi firma ile yapılacak sözleşme günün koşullarını karşılayacak bir esnekliğe sahip olmalı, tedarikçi firmanın da bu değişimlere hızlıca ayak uydurup uyduramayacağı iyi araştırılmalıdır. Eğer bu konu iyi araştırılmazsa, işletme tedarikçi firmayı değiştirmek zorunda kalacak bu da zor rekabet koşullarında işletmenin rekabet gücünü (yeni bir tedarikçi seçme sürecini tekrar yaşayarak zaman, maliyet vb. kaybı yaşamak gibi) zayıflatacaktır (Yazıcı, 2003, 32). Dış kaynak kullanımı anlaşması tedarikçi tarafından sunulacak hizmetleri, işletmenin özelliklerini, tedarikçi ücretini, ödeme koşullarını, iki taraf içinde fesih şartlarını ve sözleşmede değişiklik yapma yöntemlerini net olarak tanımlamalıdır. Ayrıca, vergilerin faaliyetler üzerindeki etkileri, kaparo istekleri, denetim anlaşmaları, teminatlar, garantiler, potansiyel tahsisler ve alt anlaşmalar göz önüne alınmalıdır. Tam ve doğru bir sözleşmeye bağlı olarak, olağanüstü durumların telafisi, istenmeyen durumlar, patent hakları ve tanıtım hususları da dikkate alınmalıdır (Zhu, Hsu ve Lillie, 2001, 375). Sözleşmeler iki tarafın da sözleşme koşulları çerçevesinde faaliyetlerini rahatça sürdürebileceği kadar esnek olmalıdır. Anlaşmalar sağlıklı teşvik edici ve caydırıcı önlemler içermeli, fakat herhangi bir tarafı kırmamalı veya zor duruma düşürmemelidir. Sözleşmeler ayrıca sahiplik durumunun değişmesi durumunda devir imkânı sağlayacak maddeler içermelidir (Gamble, 2006).

Dış kaynak kullanımı anlaşmaları işletmelere sadece kısa dönemli çözümler sunmaz, aynı zamanda kısa ve uzun dönemli ilişkilerde ölçülebilir sonuçlar ve gelişmeler sağlarlar. Başarılı dış kaynak kullanımı anlaşmaları bu ilkeyi belirtir ve işletmeleri fiyat artışlarına, tedarikçi ihmallerine ve güvenlik ihlallerine karşı koruyan hükümler ile desteklenirler (Blumberg, 1998, 15). Bu amaçla, görüşmeler sürecinde ortak paylaşılan vizyona sahip bir sözleşme yapabilmek için tedarikçinin hizmet kabiliyeti, organizasyonun kendine has ihtiyaçları karşılayabilir nitelikte olmalıdır (Lankford ve Parsa, 1999, 314). Ayrıca, taraflar arasında yapılan sözleşmenin zamana bağlı olarak değişiklik göstermesi gerekebilir. Teknolojinin gelişmesi, ekonomik koşulların değişmesi ve tehlikeli rakiplerin ortaya çıkması vb. sözleşmede değişiklik yapılmasını kaçınılmaz kılabilir (Yazıcı, 2003, 33).

Dış kaynak kullanımı sözleşmelerinde dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli konu, sözleşmelerin iptal edilmesi konusudur. İşletmeler faaliyetlerinin bir bölümünü devrettikleri tedarikçilerin performanslarını sürekli olarak değerlendirmekte ve yapmış oldukları sözleşmelerin yenilenmesi ya da iptal edilmesi konusunda kararlara varmaktadırlar. Kısa süreli sözleşmeler, işletmelerin dış kaynak sağlayıcılarından memnun olmadıkları takdirde avantajlı gibi görülmektedir. Ancak, sözleşme bitiminde aynı şirketle sözleşme yapılacaksa hizmetin işletmelere maliyeti artmaktadır (Korkmaz, 2006, 21). Nitekim birçok dış kaynak kullanımı anlaşması en az %15 olmakla birlikte genellikle %20–25 maliyet tasarrufu hedefler. Bu gibi amaçlara ulaşmak için uzun dönemli anlaşmalar yapılması önemlidir, böylelikle ölçek ekonomisi ve maliyet azaltmanın faydaları görülebilir (Lankford ve Parsa, 1999, 312). Bunun yanında, uzun süreli sözleşmeler de maliyet avantajı bulunmakla birlikte, verilen hizmetten memnun kalınmaması durumunda sözleşmenin iptal edilmesi gündeme gelmektedir. Sözleşmelerin sorunsuz bir şekilde iptal edilebilmesi için hazırlanması sırasında hangi durumlarda iptalin söz konusu olabileceğinin açık bir şekilde ayrıntılandırılması gerekir (Korkmaz, 2006, 21).

Dış kaynak kullanımı anlaşmaları bütün faaliyetleri kapsayan anlaşmalar olabileceği gibi, özellikle operasyonlarda yoğunlaşan kısmi



(birimsel) anlaşmalar veya özel işler için yapılmış anahtar sunumu anlaşmalar şeklinde de olabilirler (Lankford ve Parsa, 1999, 314). Nitekim Avrupa'daki dış kaynak kullanımı anlaşmaları incelendiğinde IBM, Siemens gibi uluslararası şirketler başta olmak üzere birçok şirket faaliyetlerinde etkinlik sağlamak amacı ile konularında uzman birden fazla tedarikçi ile çalışmaktadırlar. Genellikle büyük ücretler karşılığı yapılan anlaşmalar şirketlerin faaliyetlerini sürdürmesinde hayati önem taşımaktadır.

**Tablo 3: Avrupa'daki Dış Kaynak Kullanımı Anlaşmaları (1998)**

Hizmet sağlayıcı	Müşteri	Ülke	Sektör	Değer (\$)
IBM	Cable and Wireless	İngiltere İrlanda	Telekom	3 milyar
Trans System Consortium	London Transport	İngiltere	Ulaşım	1,6 milyar
Siemens	National Savings	İngiltere	Bankacılık	1,5 milyar
EDS	Banka di Roma	İtalya	Bankacılık	1,5 milyar
Sema Group	Department of Social Services	İngiltere	Kamu-Yerel	500 milyon
ICL	Department of Trade&Industry	İngiltere	Kamu	330 milyon
FI Group	First Banking System	İngiltere	Bankacılık	246 milyon
IBM	IS Consortium Caricentro	İtalya	Bankacılık	235 milyon
IBM	Equifax	İngiltere	Ticaret	220 milyon
Siemens	Passport Agency	İngiltere	Kamu	220 milyon

**Kaynak:** Çoğan Aytaç (2006). **Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

#### 1.4.9 Dış Kaynak Kullanımının Personele Duyurulması ve Etkileri

Dış kaynak kullanımı uygulamaları, çalışanların performansı ve işletmeye karşı tutumlarında etkin rol oynamaktadır. Dış kaynak kullanımı faaliyeti başlangıç aşamasında, çalışanlar tarafından işlerini kaybedecekleri endişesi ile olumsuz değerlendirilmektedir. Özellikle uygulamanın proje aşamasında ve başlangıcında, çalışanlar arasında işletmeye karşı bir güvensizlik ve endişe ortaya çıkabilmektedir.

Burada kaos ortamı yaratmak istemeyen akıllı yöneticiler, çalışanlara şeffaf bir yaklaşım sergilemeli ve bütün boyutlarıyla projeyi açıklamalıdır. Çalışanların tepkisini azaltmak için yöneticiler, dünyanın geldiği noktada bunun zorunluluk olduğuna ve işletmenin pazar payını koruyabilmesi ve karlılığını sürdürebilmesi için atılması gereken gerekli bir adım olduğuna çalışanları inandırmalıdır (Solak, 2002, 94). Bunu sağlamak için ise dış kaynak kullanım kararının işletme içindeki personele uygun bir şekilde duyurulması için ilişki yöntemleri geliştirilmelidir. Dış kaynak kullanım kararını, işletme içerisindeki personele duyurmada kullanılacak iletişim yöntemleri; dış kaynaktan yararlanılacak fonksiyonu şirket içinde yerine getirmekle görevli olan grubun büyüklüğüne göre farklılık gösterecektir (Özbay, 2004, 34). Bu süreçte kullanılacak olan iletişim yöntemleri aşağıdaki şekillerde farklılık gösterebilir:

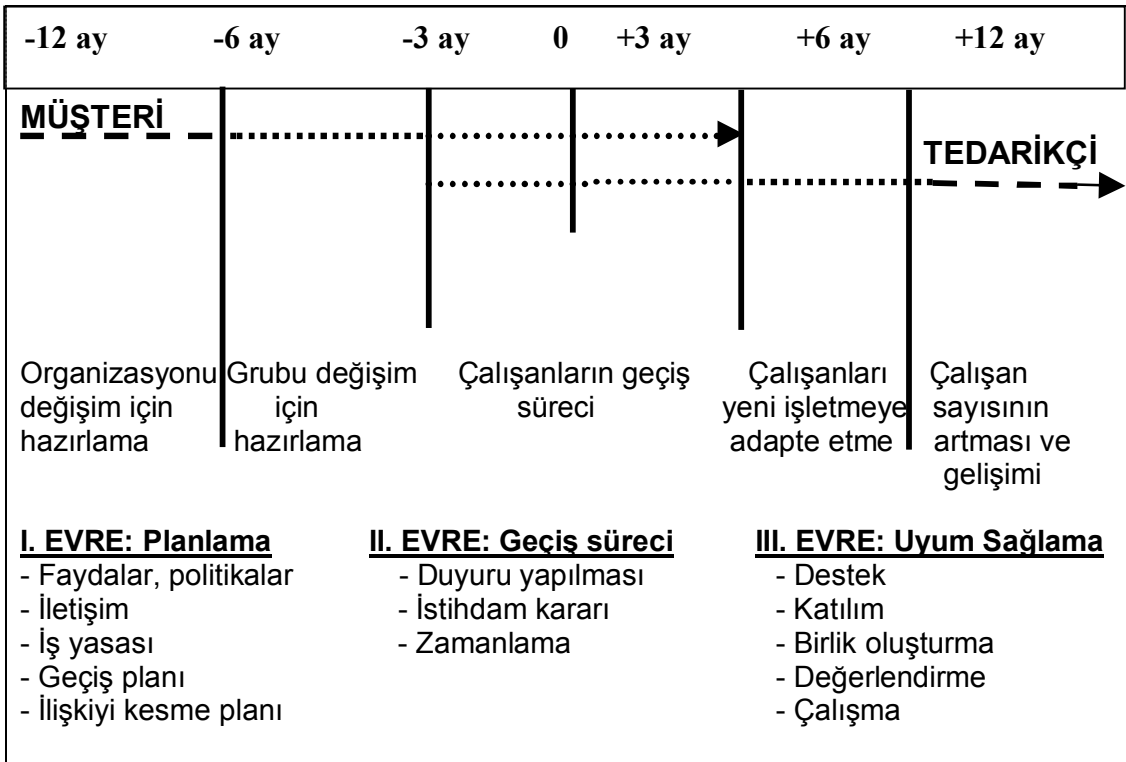
- Her bir çalışanla kişisel görüşmeler yapılması,
- Büyük bir grubun çalıştığı bir fonksiyonun dış kaynaklardan sağlanması durumunda grup toplantıları kullanılması,
- Dış kaynak kullanım planları geliştirildikçe sık sık bültenler yayınlanması,
- Çeşitli yerleşim alanlarındaki çalışanların dış kaynak kullanımından etkileneceği durumlarda internet yoluyla bilgilendirilmesi,
- Çalışanların lojistik ve değişimin zamanlaması hakkında mevcut bilgiyi elde etmesi için kısa vadeli bir içeriğin hazırlanması,
- Değişiklik gerçekleşmeden önce, çalışanlara tamamlanması gereken görevlerin elektronik posta yoluyla gönderilmesi
- Aniden gerçekleşebilecek değişiklikleri çalışanlara bildirmek için günlük sesli mesajlar kullanılması yöntemleri kullanılabilir.

İşletme tarafından uygulanacak ilişki yöntemleri dış kaynak kullanımını personele kabul ettirmede yegâne yol olmayacaktır. İşletme personelin desteğini sağlamak amacı ile aşağıda belirtilen süreçleri de izlemelidir.

- İletişim sürecinin dış kaynak kullanım komitesi tarafından bu sürecin gözden geçirilmesi,

- Hangi fonksiyonların dış kaynaklardan sağlanıp, hangilerinin sağlanmayacağı konusunda açık olunması
- Çalışanların aklındaki soruların göz ardı edilmemesi,
- Her bir işgören grubunun bakış açısına göre iletişim sürecinin incelenmesi
- En düşük seviyedeki personelden tepe yöneticilere kadar işletmenin tüm düzeylerindeki çalışanlarla dikkatli bir şekilde iletişim kurulması gerekmektedir.

**Tablo 4: Dış Kaynak Kullanımında Çalışanlar Üzerindeki Etkileri Yönetme**



**Kaynak:** Davenport, Tom, (2007) The Process of Outsourcing Process: Putting the "P" into BPO, The Outsourcing World Summit 2006, Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/932/> Erişim: 13.01.2008.

Dış kaynak kullanımında temel noktanın işletmeye hizmet sunacak çalışanlar olduğu açıkça anlaşılmıştır. İşletme herhangi bir faaliyet için dış kaynak kullanımına karar verdiğinde hâlihazırda faaliyeti gerçekleştiren çalışanlar için uygun anlaşmaların yapılması gerekmektedir. İşletmede çalışan ve dış kaynak kullanımından etkilenecek personelin tam desteğini almayan hiçbir dış kaynak kullanımı faaliyeti başarılı olamaz. İşletme içinde

dış kaynak kullanımına tabi tutulacak faaliyeti şu an için gerçekleştiren personelin desteğini arttırmanın bir yolu, çalışanlar için kabul edilebilir nitelikte ayırım paketi oluşturulmasıdır. Oluşturulacak ayırım paketi ise açık ve şeffaf olmalıdır. Tedarikçiden kiralanan süreçte işletme tarafından oluşturulan ayırım paketinin anlaşılması için özen gösterilmesi gerekmektedir. Her ne kadar işletme dış kaynak kullanımı gerçekleştirilecek faaliyeti hâlihazırda yürüten personelin tedarikçi işletmeye geçişini umut etse de, tedarikçi tarafından çalışanların kiralınmasının, işletmedeki ayırım paketi ile ilişkisinin olmadığı açık şekilde ortaya koyulmalıdır (Zhu, Hsu ve Lillie, 2001, 375). İşletmede dış kaynak kullanılan fonksiyon yeni bir fonksiyon ise, işletmede çalışan personel üzerinde en az etkiyi yaratacaktır. Ancak, mevcut bir fonksiyonda dış kaynak kullanımı çalışan personeli üç şekilde etkileyecektir. İşletmede çalışan personel, işletmeyi bırakacak veya tedarikçi firma bünyesine dâhil olacak ya da işletme bünyesinde çalışmaya devam edeceklerdir (Embleton ve Wright, 1998, 102). Söz konusu seçenekleri ayrıntılı olarak incelemek dış kaynak kullanımının işletme personeli üzerindeki etkilerini anlamaya ve daha sonraki tedarik uygulamalarında akılcı davranmaya yardımcı olacaktır.

- ***İşletmeyi bırakma;*** Dış kaynak kullanımında, bazı işletme personelinde ilk tepki işten çıkma kadar ciddi olabilir. İşletmelerinin bunu kişisel olarak kendilerine nasıl yapabildiği ve hatta işletme içindeki kişilerin görüşü göz önüne alınmadan nasıl bu faaliyete başvurulabildiği konusunda şok ve dehşet duyguları mevcuttur. Kişisel olarak ve işletme içinde bilgi kaynağı olarak bu olayı reddetme duyguları vardır (Griffiths, 2007). Bu gibi durumlarda çalışanlarla kurulacak iletişim, açık ve zamanında olmalıdır. Bu iletişim, insan kaynakları yöneticisi tarafından yüz yüze ve ayrıca yazılı olarak kurulmalıdır. İşten çıkarmayı içeren mektup, çalışanın alacağı tazminat ödemelerini de içermelidir. Ayrıca bu kişilere başka bir iş bulma için gerekli yardım sağlanmalıdır (Özbay, 2004, 36). Eğer işsizlik mevcut ise bu konuda gerçekçi olunmalıdır. Başka bir işe yerleştirme imkânı sağlanmayan işçilere yardım edilmesi gerekmektedir. Bu işlemin mevcut personel arasında en az etkiyi yaratması için tam doğru olarak yapılması hayati önem taşımaktadır.

- ***Dış kaynak işletmesine katılma;*** İşletmede herhangi bir fonksiyon için dış kaynak kullanıldığında seçeneklerden birisi işletmede çalışan

personelin tedarikçi firma bünyesine katılımının sağlanmasıdır. Bu yaklaşım daha çok dış kaynak kullanılan fonksiyon bağımsız yetenek ve mevcut personelin deneyimini gerektirdiğinde tercih edilmektedir (Griffiths, 2007). Dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilecek faaliyeti yürüten çalışanları tedarikçi firmaya devretmek, çalışanlar için ve işletme için olumlu etkileri olan bir yöntemdir (Solak, 2002, 95). Bu durumda bu çalışanlar belirli bir süre dış kaynağın çalışanı haline gelirler. Bu kişiler, tedarikçi işletmedeki pozisyonları ve elde edebilecekleri ücretlerdeki değişiklikler konusunda işletme tarafından bilgilendirilmelidir. Ayrıca bu çalışanların bünyesinde çalışacakları dış kaynak firması hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bazı çalışanların dış kaynağa transfer edilmesinin sakıncalarından biri işletmenin değerli işgörenlerini kaybetmesi (Özbay, 2004, 36), diğeri ise tedarikçi firma daha etkin ve verimli çalıştığı için bir kısım çalışanların işini kaybetmesidir (Solak, 2002, 95).

- ***İşletme bünyesinde kalma;*** Dış kaynak kullanımında, işletme bünyesinde bulunan, yani tedarikçi firma tarafından getirilmeyen personel sağ kalanlar olarak adlandırılır. İşletme yönetimi politika ve süreçlerin bu çalışanların verimli olabilmesi için değiştirildiğinden emin olmalıdır. Bu durumda, bu kişiler ya işletme içinde yeni görevler alacak ya da ayırt edici rekabet avantajı elde etmek için dizayn edilen bazı özel projelere geçici olarak tahsis edilecektir (Özbay, 2004, 35–36).

Belirli durumlarda, dış kaynak kullanımı uzman bir organizasyona katılmayı sağlaması nedeni ile personel tarafından kariyer geliştirme için bir fırsat olarak görülmektedir (Kakabadse ve Kakabadse, 2000, 695–696). Değişen çevre koşulları ve çalışma şartlarına paralel olarak işletme bünyesinde çalışan personelin gelecek ile ilgili ve işi ile ilgili beklentileri de değişim süreci içerisindeydir. Kakabadse ve Kakabadse (2000) tarafından dış kaynak kullanımı durumunda personelin sergileyeceği tavır ve düşüncelerinin aşağıda belirtildiği şekilde değişim göstereceği belirtilmiştir.

**Tablo 5: Dış Kaynak Kullanımının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinde Beklenen Değişimler**

Unsurlar	Şu anda	Gelecekte
Dış kaynak kullanımının çalışanlar üzerindeki etkileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İstihdam</li> <li>- İş güvenliği</li> <li>- Ortak kariyer yapısı</li> <li>- Performansa dayalı organizasyon</li> <li>- Eğitim ve gelişme sağlayan organizasyon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çalıştırabilirlik</li> <li>- Kariyer esnekliği</li> <li>- Kişisel kariyer portföyü</li> <li>- Kişisel esneklik ve kişisel performans</li> <li>- Rekabetçi yapılarını korumak için yeteneklerini geliştiren kişiler</li> </ul>

**Kaynak:** Kakabadse N., Kakabadse A. (2000). Outsourcing A Paradigma Shift. *Journal of Management Development*, 19, (8), 670–728

İşletmenin dış kaynak kullanımı sürecini iyi uygulayarak oluşturacağı sağlıklı tedarik ilişkisi, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapacaktır. Dış kaynaklardan yararlanmanın sağladığı maliyet düşüşü ve rekabet avantajı, işletmenin karlılığını arttıracaktır. Karlılığı artan işletmenin çalışanlarının ücretlerinde artışlar olması söz konusu olacaktır. Böylece, işletme çalışanları uzun vadede dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından olumlu etkileneceklerdir (Solak, 2002, 95).

#### 1.4.10 Dış Kaynağın Performansının Değerlendirilmesi

Hizmet anlaşmaları normal koşullarda bir süreye bağlıdır, süre sonunda anlaşmanın yenilenmesi, tedarikçi ile yeni sözleşmenin yapılması veya yeni bir tedarik sürecinin başlatılması için güvenilir kararların verilmesi gerekmektedir (Gamble, 2006). Sözleşme süresinin bitiminde, başlangıçta belirlenen amaçların ne ölçüde gerçekleştiği ve belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı kontrol edilmelidir. Bu faaliyet aynı zamanda dış kaynak kullanımının etkinliğinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu faaliyet yapılmadığında, dış kaynak kullanımının bir anlamı da kalmamaktadır (Çetinkaya, 2005, 45)

Tedarikçi firmanın performansının değerlendirilmesi, motivasyonu arttırmak için etkili bir araçtır. Performansın değerlendirilmesi, tedarikçi firmanın belirlenen hedeflere ulaşmada başarısının saptanması için gerekli standartların oluşturulması ile mümkündür. Standartların belirlenmesi ise oldukça güçtür. Ancak yüksek kaliteli servisin sağlanmasında oldukça etkili

bir yoldur (Arslantaş, 1999, 49–50). Tedarikçinin performansı ise tekniksel ve işlevsel kalite olmak üzere iki boyutta incelenmelidir. Tekniksel kalite, istenilen süre zarfında gerekli bakımları yapma, aksaklık sürelerini en aza indirme, hatasız hizmet sunumu, teknolojik yeniliklerde liderlikten yararlanmayı kapsamaktadır. İşlevsel kalite ise temel olarak müşteriye kaliteli hizmet sunumunu kapsamaktadır (Lankford ve Parsa, 1999, 314).

Bu süreç genellikle denetim programının uygulanmasını, varlıkların ve transfer edilen personelin performansının yeniden gözden geçirilmesini, sürekli denetim faaliyetlerinin yönetimini, hizmetlerin gözden geçirilmesini, kalite araştırmalarını, kıyaslama ücretlerine başvurmayı gerektirmektedir (Gamble, 2006). Tedarikçi tarafından sağlanan hizmetlerin nitelik ve nicelik açısından periyodik olarak izlenmesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirmeyi içeren yönetim bilgi sistemi, tedarikçinin faaliyetlerinin değerlendirilmesinde önemli bir araçtır (Pelit, 2007, 34). Bu amaçla, dış kaynak kullanımına karar verildiğinde tedarikçinin performansını ölçmek için düzenli performans göstergeleri veya benzer değerlendirme kriterleri oluşturulur (Lankford ve Parsa, 1999, 313). Ayrıca ara raporların ve iş sonuçlarının değerlendirilmesi de bu çerçevede yapılan faaliyetlerdendir (Pelit, 2007, 34).

Başarılı dış kaynak kullanımı ilişkileri, sonuçlar üzerine yoğunlaşmalıdır. Faaliyetlerin anlamlı olabilmesi için sonuçların objektif, ölçülebilir ve önceden belirlenen kriterler ile karşılaştırılabilir olması gerekmektedir (Griffiths, 2007). Dış kaynağın başarısını değerlendirmede bazı kritik faktörler şunlardır (Özbay, 2004, 47):

- Maliyet odaklılık,
- İnsan kaynaklarını verimli alanlara yönlendirmek,
- Geliştirilmiş müşteri hizmetleri
- Yüksek düzeyde teknik uzmanlık,
- Düşük idari maliyetler,
- Hizmetlerin eksiksiz sunumu,
- Yüksek düzeyde tatmin,

- Temel işe sağlam odaklanma,
- İşletmenin taleplerini hızlı yanıtlama,
- Yüksek düzeyde doğruluk,
- Özel istekleri karşılama da yüksek düzeyde esneklik.

Dış kaynak kullanımı anlaşmaları çoğunlukla ölçülebilir maliyet tasarrufları, süreç iyileştirilmesi, işlemlerin zamanında yerine getirilmesi gibi beklentilerle yapılırlar. Dış kaynak kullanımı projesinin başarısı uzun bir zaman dilimi içerisinde değerlendirilmek zorundadır (Gamble, 2006). Dış kaynak kullanımı anlaşması ilk birkaç ay içerisinde ekstra çabalar ve başlangıç aşmasındaki işsizlik maliyetleri arttırıyor gibi görünse de uzun dönemde kayda değer bir maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Gamble, 2006). Eğer tedarikçi firma belirli bir maliyet tasarrufu ve uygun bir hizmet seviyesi sağlayamazsa işletmeler başka bir tedarikçi firmaya yönelebilir veya yönetsel faaliyetleri işletmede gerçekleştirerek fayda sağlama amacı güdebilirler (Sammer, 2005).

**Tablo 6: Dış Kaynak Kullanımında Performans Değerlendirme Ölçüleri**

DKK Düzeyi	Performans ölçüleri	Finansal	Finansal olmayan
Stratejik dış kaynak kullanımı	Dış kaynak kullanımı sürecinin toplam süresi		+
	Nakit akışının toplam süresi	+	+
	Tedarikçi araştırılması süresi	+	+
	Tedarikçilerin ürün değerini karşılama düzeyi		+
	Net kar/ verimlilik oranı	+	
	Yatırımların geri dönüş düzeyi	+	
	Ürün ve hizmetlerin çeşidi		+
	Bütçeye yönelik varyasyonlar.	+	
	İstenilenler için hazırlık süresi		+
	Müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve hizmet sistemlerindeki esneklik		+
	İşletme tedarikçi ortaklık düzeyi	+	+
	Endüstri normlarında tedarikçi hazırlık süresi		+
	Hizmetin sunumu için hazırlık süresi		+
	Hizmet sunumu performansı	+	+



TABLO 6 – DEVAM			
DKK Düzeyi	Performans ölçüleri	Finansal	Finansal olmayan
Taktiksel dış kaynak kullanımı	Öngörülen tekniklerin doğruluğu		+
	Ürün geliştirme sürecinin süresi		+
	Geçiş metotlarının düzeni		+
	Teslimatları faturalama metotlarının etkinliği		+
	Satın alma siparişi sürecinin süresi		+
	Planlanan sürecin süresi		+
	Temel üretim programının etkinliği		+
	Teknik problemleri çözüme tedarikçinin yardımı		+
	Tedarikçinin kalite sorunlarını üstlenebilme kabiliyeti		+
	Tedarikçinin maliyet tasarrufu girişimleri	+	
	Tedarikçinin prosedürlere uyması		+
	Hizmet sunumunun güvenilirliği	+	+
	Acil hizmet sunumu durumlarında çözüm bulabilme		+
	Dağıtım planlaması programının etkinliği		+
Operasyonel dış kaynak kullanımı	Her faaliyetin maliyeti	+	
	Bilgi transferi maliyeti	+	+
	Kapasite kullanımı		+
	Toplam mal stoku	+	
	Tedarikçilerin reddedileme oranı	+	+
	Hizmet sunumu dokümantasyonunun kalitesi		+
	Satın alma hazırlık sürecinin etkinliği		+
	Hizmet sunumu sıklığı		+
	Performans güvenilirliği unsurları		+
	Sunulan hizmetlerin kalitesi		+

**Kaynak:** Gunasekaran A, Patel C, Tırtıroğlu E. (2001) Performance Measures and Metrics in A Supply Chain Environment, *International Journal Operations&Production Management*, 21, (1/2), 71–87 verilerinden derlenmiştir.

Performans değerlendirmesinde tabloda belirtilen finansal performans ölçüleri dış kaynak kullanımının mali yönünü oluşturmakta, dış kaynağa devredilen faaliyetlerden sağlanan karlılığın ölçülmesinde kullanılmaktadır. Finansal olmayan performans değerlendirme ölçüleri ise, özellikle ilgili faaliyetin dış kaynağa devredilmesi sonucu müşteri memnuniyetindeki olumlu veya olumsuz etkilerinin, tedarikçinin hizmetleri sunma düzeyi ve kalitesinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Dış kaynak kullanımı kararının altında işletmenin alamadığı, bilmediği faaliyeti kontrol edememe kaygısı yatmaktadır. Bu nedenle işletmenin belirlenen performans hedeflerinden sapma olmaması için, sözleşme

dâhilinde tedarikçiyi kontrol etmesi ve yönetmesi için etkili performans kontrol mekanizması uygulaması gerekir (Çetinkaya, 2005, 45).

### 1.5 Dış Kaynak Kullanımı Türleri

DKK konusu değişik bakış açıları ile farklı ölçütler dikkate alınarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Özdoğan, 2006, 10).

**Tablo 7: Dış Kaynak Kullanımı Türleri**

Sınıflandırma kriteri	Dış kaynak kullanımı türleri
Karar verme aşamasındaki analizlerin seviyesine bağlı olarak	Stratejik dış kaynak kullanımı, taktiksel veya geleneksel dış kaynak kullanımı
Faaliyetin kapsamına bağlı olarak	Total dış kaynak kullanımı, selektif (seçili alanda) veya kısmi dış kaynak kullanımı
Bütünleşme seviyesine bağlı olarak	Dış kaynak kullanımı, yarı dış kaynak kullanımı
İlişkinin niteliğine bağlı olarak	Grup olarak veya dahili dış kaynak kullanımı, bireysel veya harici dış kaynak kullanımı
Yönetim kontrolüne bağlı olarak	Faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, kaynaklarda dış kaynak kullanımı
Sahiplik türüne bağlı olarak	Özel sektör dış kaynak kullanımı, kamu sektörü dış kaynak kullanımı
Sürecin niteliğine göre	İş süreci dış kaynak kullanımı, bilgi süreci dış kaynak kullanımı

**Kaynak:** Hemmington Nigel, King Christopher (2000) Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food And Beverage Services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12, (4), 256-261 verilerinden derlenmiştir.

Dış kaynak kullanımı stratejisi uygulamada farklı şekillerde gerçekleşebilir. Uygulamada en fazla görülen modeller dikkate alındığında, dış kaynak kullanımı stratejisinin genellikle, iş süreci dış kaynak kullanımı, stratejik dış kaynak kullanımı, bilgi süreci dış kaynak kullanımı, taktiksel dış kaynak kullanımı, dönüşümsel dış kaynak kullanımı, toplam dış kaynak kullanımı, seçilmiş alanda dış kaynak kullanımı şeklinde uygulandığı görülmektedir (Çoğan, 2006; Özdoğan, 2006 ve <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/591/> Erişim: 24.04.2007).

a) **İş süreci dış kaynak kullanımı;** İşletme içindeki faaliyetlerin/süreçlerinin üçüncü bir partiye yani firmaya ihale edilmesi süreci olarak görülebilir. Bu bağlamda iş süreci dış kaynak kullanımı bir işletmenin

süreç için sahipliğini ve temel sorumluluğunu koruyarak başka bir işletmeden hizmetler elde etmesini içeren işlemdir (<http://www.cyfuture.com/bpo-business-process-outsourcing.htm> Erişim: 27.10.2007). Diğer bir ifade ile işlerin ve bunlara ait fonksiyonları oluşturan ünitelere ait süreçlerin ele alınarak belirlenen hizmet sağlayıcılar ile birlikte yeniden yapılanma ve dış kaynaklamanın eş zamanlı yürütülmesi, anlamına gelmektedir (Özdoğan, 2006, 13).

İş süreci dış kaynak kullanımı için temel motivasyonlar, işletmeye temel faaliyetleri sürdürme ve strateji geliştirme için daha çok zaman, para ve işgücü kazandırmak olarak görülmekte ve işletmenin sermaye yaratmasına ve maliyetleri azaltmasına yardımcı olmaktadır.

**b) Stratejik dış kaynak kullanımı;** Karar sürecinde sadece maliyet odaklı değil, işletmeyi etkileyebilecek kalite geliştirme, esneklik, yeteneklerin artırılması gibi faydaları da göz önünde bulunduran ve uzun dönemli işletme amaçlarını esas alan bir dış kaynaklama türü olarak tanımlanabilen (Özdoğan, 2006, 12) stratejik dış kaynak kullanımı bir süreç veya ürün kontrolünün tedarikçi bir firmaya devredilmesidir. Stratejik düzeyde dış kaynak kullanımı sadece tedarikçiden kontrolün sağlanması değil aynı zamanda değişik teknoloji ve süreçler kullanımı ile üretim metodudur. Stratejik dış kaynak kullanımı ile işletme tüm bir hizmeti, ürünü, üretim bandını veya tüm tesisi stratejik değerler için dış kaynak kullanımına sunabilir (<http://www.cyfuture.com/strategic-outsourcing.htm> Erişim: 27.10.2007).

Özellikle Japon işletmeler bu tip dış kaynak kullanımını başarılı bir şekilde uygulamaktadırlar. Bu tarz bir ittifak küçük ve orta ölçekli işletmelere büyük yarar sağlamaktadır. İşletmeler stratejik ve işbirliği ile yalnızca kalite ve yenilik geliştirme üzerinde odaklanabilmektedirler (Çoğan, 2006, 40). İşletmeler için stratejik dış kaynak kullanımı kısa dönemli bir çaba değildir. Bununla birlikte işletmelerin sıklıkla kısa dönemli stratejik dış kaynak kullanımına yönelerek hem kısa dönemli hem de uzun dönemli kazançlar elde ettiği görülmektedir (<http://www.cyfuture.com/strategic-outsourcing.htm> Erişim: 27.10.2007).

**c) Bilgi süreci dış kaynak kullanımı;** Bilgi süreci dış kaynak kullanımı en yüksek düzeyde bilgi kullanımını yani fikri mülkiyetler, öz sermaye ve finans, analizler, pazar araştırmaları ve veri yönetimi üzerinde araştırma yapmayı ve çalışmayı kapsamaktadır (<http://www.cyfuture.com/knowledge-process-outsourcing.htm> Erişim: 27.10.2007). Bilgi süreci dış kaynak kullanımı standart süreçlerin başarılması ile ilgilidir, analitik ve teknik beceriler gerektiren üst düzey işleri kapsamaktadır.

İşletmelerin iş stratejileri ve fikri mülkiyet haklarını korumada yüksek oranda ilgilendiği seçeneklerden biri haline gelen bilgi süreci dış kaynak kullanımı tıbbi ilaç üretim tesislerinde, biyoteknolojide, veri araştırmasında, finansal hizmetlerde, teknoloji araştırmalarında ve hukuk firmalarında görülmektedir (<http://www.cyfuture.com/knowledge-process-outsourcing.htm> Erişim: 27.10.2007).

**d) Taktiksel dış kaynak kullanımı;** Taktiksel dış kaynak kullanımı, daha çok sezgisel olarak ve maliyet odaklı kararları içeren ve diğer ulaşabilecek fayda ve riskleri göz ardı eden bir dış kaynak kullanımı türü olarak tanımlanabilir (Rodriguez and Robaina 2004, 289). Taktiksel dış kaynak kullanımında genellikle sorun yaşayan işletme açısından dış kaynak kullanımı sermaye yatırımı yapmak için yetersiz finansal kaynaklar, yetersiz yönetim becerileri, bir yeteneğin bulunamaması ve çalışan sayısını azaltma için doğrudan bir çözüm yoludur. Birçok dış kaynak kullanımı kısa sürede maliyet tasarrufları, gelecek yatırımlar için ihtiyaçların belirlenmesi, varlıkların satışından doğan nakit akışının belirlenmesi ve istihdam yükünü azaltma gibi faydalar sağlamaktadır (Özdoğan, 2006 ve <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/591/> Erişim: 24.04.2007). Taktiksel dış kaynaklamanın diğer önemli bir özelliği ise, stratejik dış kaynaklamaya göre daha kısa süreli anlaşmaları kapsamaktadır (Özdoğan, 2006, 12).

**e) Dönüşümsel (değişimli) dış kaynak kullanımı;** Üçüncü nesil dış kaynak kullanımını tarif etmek için kullanılmaktadır (Özdoğan, 2006 ve

<http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/591/>

Erişim: 24.04.2007). Eğer dış kaynak kullanımının ilk aşamasının belirli kurallar ile işin yapılması olduğu ve ikinci aşamasının ortaklığın yeniden tanımlanması olduğu düşünülürse üçüncü aşama işin yeniden tanımlanarak dış kaynak kullanılmasıdır. Genel olarak bilgi teknolojilerinde görülen değişimli dış kaynak kullanımını, işletmeler bir teknolojidenden diğerine geçerken kullanmaktadırlar (Özdoğan, 2006, 13). Değişimli dış kaynak kullanımında esas güç uzman tedarikçilerin işletmeye getirmiş olduğu yenilikler olarak görülmektedir (Özdoğan, 2006 ve <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/591/> Erişim: 24.04.2007).

Değişimli dış kaynak kullanımı üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, kalan eski sistemlerin yönetimi, yeni teknolojiye geçiş ve yeni platformun yönetimi ve işletilmesidir (Özdoğan, 2006, 13).

**f) Toplam dış kaynak kullanımı;** Herhangi bir işletme faaliyetinin en az %80'nin dışarıdan tedarik hizmeti veren bir ya da daha fazla işletmeye devredilmesidir (Özdoğan, 2006, 12).

**g) Seçilmiş alanda dış kaynak kullanımı;** Toplam dış kaynak kullanımı uygulamalarının riskini azaltmak amacıyla dış bir bölüm ya da sürecin dışarıdan tedarikçiye verilirken seçilen bölüm ya da sürecin işletme içinde gerçekleştirilmesi uygulaması olarak tanımlanabilir (Özdoğan, 2006, 12).

## 1.6 Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Yönetim Teknikleri

Günümüzde, ekonomik globalleşme, pazar doyumu, teknolojik değişiklikler, müşterilerin artan taleplerine cevap verme gerekliliği ve artan rekabet nedeni ile iş çevreleri artık istikrarlı görülmemekte ve geleceği tahmin edilememektedir. Bu aynı zamanda işletme yönetimini daha karmaşık hale getiren yeni rekabetçi çevrenin daha zor tahmin edilmesi (öngörülmesi) anlamına gelmektedir. Bu yüzden işletmeler organizasyonları yönetmede yeni yöntemleri göz önüne almak zorundadır (Rodriguez ve Robania, 2004,

287–288). İşletmelerin kullanmakta olduğu yeni yönetim teknikleri arasında dış kaynak kullanımı da seçenek olarak yer almakla birlikte, tek başına kullanımından ziyade diğer yönetim teknikleri ile birlikte kullanılmasının daha çok fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu açıdan, dış kaynak kullanımı ile ilişkili yönetim tekniklerinin alt başlıklar halinde ayrı ayrı incelenmesi uygun olacaktır.

### 1.6.1 Temel Yetenek ( Core Competence)

Pazardaki güncel değişimleri karşılayabilme ihtiyacı ve bu gibi değişimlerin yönünü tahmin edebilme zorluğu organizasyonların temel yetenekleri ve kabiliyetleri üzerinde odaklanmasına neden olmaktadır (Rodriguez ve Robania, 2004, 288). Her organizasyon diğer organizasyonların sahip olmadığı özel müşteri ihtiyaçlarını karşılamada üstünlük sağlayan temel yeteneklere sahiptir. Bu bağlamda temel yetenek (veya öz, çekirdek, yetenek ve beceri), bir /organizasyonu işletmeyi başka organizasyonlardan/işletmelerden ayıran, organizasyonların ve/veya işletmelerin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Krell, 2006, 21). İşletmeler için etkili temel yetenekler; öncelikle ürün veya fonksiyonlar değil bilgi ve beceri unsurlarının tümüdür, esnek ve uzun dönemli alt yapılardır, sayılarla sınırlıdır, değer zincirini yükselten eşsiz kaynaklardır, işletmenin egemen olabileceği alanlardır, uzun dönemde müşteriler için önemli olan ana unsurlardır ve organizasyonların sistemlerinde yerleşmişlerdir (Quinn ve Hilmer, 1994, 45–47).

Bir işletme için temel yetenek, organizasyon içinde özellikle çeşitli üretim becerileri ve teknoloji akışının karşılıklı nasıl koordine edilebileceği gibi ortak öğrenimlerdir. Bu temel yetenekler organizasyonun rekabeti daha da geliştirmesine destek olur, bu yüzden korunmaları ve geliştirilmeleri gereklidir (McIvor, 2000, 24). Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılması için, genel olarak, şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Krell, 2006, ).

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı,
- Taklit edilmesi güç olmalı,

- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı,
- Sayısal olarak az olmalı, (Ünalır, 2007, 23) ve
- Pazarlanabilir ve ticari olarak değerli olmalıdır (Ünalır, 2007, 23).

Temel yetenek; işletmeyi kendi rekabet ortamı içinde tek yapan özelliğidir. Temel yeteneğe sahip olan işletmeler temel teknolojiler, yönetim süreçleri, fiyat-performans oranları ve müşteri hizmet düzeylerinde rakiplerinden daha ileridedirler ve bu özellikleriyle küresel boyutta rekabet olanakları bulunmaktadır (Kesgin, 2005, 17). Bir işletmenin temel fonksiyonlarından birini dış kaynaklardan yararlanarak sağlaması, o işletmenin pazarda etkinliğini kaybetmesine ve kendisine rakip yaratmasına neden olur (Arslantaş, 1999, 3).

Temel yetenekler üzerinde odaklanma yönetiminin başarılması işletmeye değer kazandırdığı gibi uzun dönemli araştırmaları da gerektirmektedir. Temel yeteneklerin tanımlanması organizasyon içerisinde üstlenilen her faaliyetin katılımı ile değerlendirilmesini gerektirir ve bu faaliyetlerin(May, 1998, 137);

- Müşteri ihtiyaçları üzerinde doğrudan etkisi olup olmadığına,
- Dış kaynak kullanımı ile daha ucuza benzer kaliteyi sağlayıp sağlayamayacağına,
- Daha yüksek geri dönüş sağlayacak şekilde yeniden sınıflandırılmasına

- Dış kaynak kullanımı ile mal stoku maliyetinin daha az olup olmayacağına, yönetime zaman tasarrufu sağlayıp sağlamayacağına, üretim yelpazesini genişletip genişletmeyeceğine karar verilir.

Temel yeteneklere odaklanma anlayışı genellikle, dış kaynak kullanımı ile birlikte kullanılmaktadır (Korkmaz, 2006, 6). Çünkü temel yetenekler, dış kaynak kullanımı uygulamalarında hangi faaliyetlerin dışarıdan tedarik edileceği kararını verirken en stratejik noktayı oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı sürecinde faaliyetler temel ve ikincil yetenekler olarak sınıflandırılmakta ve işletme için kritik nitelikte olan temel yetenekler dışındaki işler dış kaynak kullanımına konu olmaktadır (Özdoğan, 2006, 6). Organizasyonlar temel yeteneklerine odaklanmak ve onlara dayalı olarak rekabet üstünlüğü oluşturmak adına dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmektedirler (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 199). Diğer bir ifadeyle, dış kaynak kullanımı stratejisinin başarılı olmasının temelinde organizasyonun temel yeteneklerini belirleyebilme ve bunlara odaklanabilme becerisi yatmaktadır.

### **1.6.2 Değişim Mühendisliği (Reengineering)**

Değişim mühendisliği (süreçlerin yeniden tasarımı, yeniden yapılanma), yönetim ve organizasyon bilimindeki gelişmelerle beraber son yıllarda ortaya çıkan ve her geçen gün adından daha sık söz edilen yeni yönetim tekniklerinden birisidir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 163). Müşterilerin örgüt için en kritik karar faktörü haline gelmesi ve kararlara dâhil olması, organizasyonel yapı sınırlarının zayıflaması, pazarın ulus sınırlarının ve hatta uluslararası yapının üstünde bir nitelik kazanmaya başlaması, yeni bir kavram ve yaklaşım tarzı olan “Değişim Mühendisliği (Re-engineering)”ni gündeme getirmeye başlamıştır (Akat, 2004, 62).

Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacı ile iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 166). Değişim



mühendisliğini “sıfır temelli yönetim” felsefesi olarak ta adlandırmak mümkündür. Bunun anlamı, organizasyonda her şeyi baştan düşünmek, deyim yerinde ise sıfırdan başlayarak tüm yapı, sistem ve süreçleri yeniden dizayn etmektir (Genç, 2005, 192). Değişim mühendisliği, diğer bir ifadeyle süreçlerin yeniden tasarlanması aşamalarını basit olarak şu şekilde kısaca sıralamak mümkündür (Paper, 1997; 223–226) :

**Süreç seçimi:** Süreçlerin yeniden tasarımının başlangıç aşamasında, yeniden yapılandırılacak iş süreçlerinin belirlenmesi gerekir.

**Süreç haritalama:** Bu aşamada yönetim yeniden yapılandırılacak süreçlerin planlamalarını yapar. Yeniden yapılanma ile ulaşılmak istenen hedeflere belirlenir. Oluşturulacak yeni süreçler için bilgi ve operasyonların akış şemaları çıkarılır. Organizasyon şemaları çizilir ve görev dağılımı ile ilgili planlar yapılır.

**Süreç geliştirme:** Burada öncelikle süreçte gerçekleştirilen faaliyetlerin neler olduğu, nerede, ne zaman, kimler tarafından gerçekleştirildiği sorularına cevap aranır. Gereksiz faaliyetler süreçten çıkarılır. En iyi performansa ulaşmanın alternatif yolları aranır, değerlendirilir ve en uygun yöntemler belirlenir.

**Süreç inceleme:** Bu aşamada bir önceki aşamada belirlenen yöntemlerin işletme için uygunluğu araştırılır. Yeniden yapılandırılacak süreçlerin eksik yönleri kontrol edilir ve süreçler uygulamaya geçilmesi için hazır hale getirilir ve uygulamalara başlanır.

**Süreç sürdürme:** Bu aşama yeni süreç uygulamaların başlatıldığı ve sürdürüldüğü aşamadır. Süreçlerin yeniden yapılandırılması sonucunda ortaya çıkan yapı değerlendirilir, aksayan yönler giderilir ve yeni süreçler ile işletmenin performansı en üst seviyeye çıkarılmaya çalışılır.

Değişim mühendisliğinde başarının sağlanması için gerekli olan önemli bir unsur değişime gidilen işletmede toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışının yerleşmiş olması gerektiğidir. Aslında TKY ve değişim mühendisliği birbirini destekleyen ve birbirlerinin başarıya ulaşmasında etkili olan unsurlardır. Değişim mühendisliği ile desteklenmeyen TKY çalışmaları bir süre sonra belirli sınırlarla, ivmesinin yitirmektedir ve daha sonra marjinalleşerek yok olmaktadır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 174).

Değişim mühendisliğinin amacı, yüksek performanslı süreçler yaratmaktır. Bu süreçler basit olmalıdır. Basit süreç ise, değişim mühendisliği ile karmaşık hale getirilmektedir (Genç, 2005, 194). Başarılı bir değişim mühendisliği süreci için, uygulama sürecinde aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir (Akat, 2004, 66–67);

- Harekete geçmeden önce, değişim mühendisliği tüm boyutları ile anlaşılmalıdır.
- Değişim mühendisliği sadece süreçlere uygulanabilir.
- Uygun bir lider olmadan değişim mühendisliğine başlamak, ölümcül bir hata olur.
- Değişim mühendisliği liderleri, insanları sınırlar dışına taşımaya ve zor hedeflere ulaşmaya teşvik etmelidir. Bu amaçla yeni düşüncelerin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir.
- Yeni fikirler pilot bir deneme ile test edilmelidir.
- Çabuk sonuca gitmek için çalışılmalıdır.
- Değişim mühendisliğinin kendini özgü hızlı, doğaçlamaya dayanan ve tekrarcı bir tarzı vardır.
- Başarılı bir değişim mühendisliği uygulaması, etkileyeceği insanların ihtiyaçlarını da göz önüne almak zorundadır
- Değişim mühendisliğinin başarılı olması için en üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 171).

Dış kaynak kullanımı işletmelerde yeniden yapılanma gerçekleştirildiği takdirde en iyi sonucu vermektedir. Çünkü yeniden yapılanma, işi hangi personelin en etkili ve en kaliteli şekilde yerine getireceğini ortaya koyduğu zaman ve sonuç olarak bu işin işletme içi kaynaklardan yapılamayacağı anlaşıldığında dış kaynak kullanımı işletmelerin tercih ettiği yöntem olarak ortaya çıkmaktadır (Lankford ve Parsa, 1999, 311). Buradan hareketle değişim mühendisliği ve dış kaynak kullanımı arasında neden- sonuç ilişkisi olduğu söylenebilir (Özdoğan, 2006, 6).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin yeniden yapılanma çalışmalarının sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. İşletmelerin kapsamlı bir şekilde yeniden yapılanmayı benimsemeleri ve bunda başarılı olmaları sadece dış kaynak kullanarak değil, diğer yönetim araçlarını da etkili ve yerinde kullanarak olacaktır (Korkmaz, 2006, 29).

Genellikle işletmeler dış kaynaklardan yararlanmak ve değişim mühendisliğini uygulamak konusunda ya da her ikisinin birlikte uygulanması durumunda hangisinin ilk önce yapılması gerektiğine karar veremezler. Bu noktada, işletmenin ihtiyaç ve isteklerini sağlayabilecek dış kaynak sağlayıcılar bulunamıyorsa ve asıl yeteneklerin değiştirilmesi gerekliliği varsa, yöneticiler dış kaynak kullanımı konusunda destek vermiyorsa işletme değişim mühendisliğini uygulamalıdır. Eğer iki yönetim tekniğinden hangisinin seçilmesinin doğru olacağı konusunda karar verilemiyorsa, bu durumda ikisinin bir arada etkin ve stratejik olarak yürütülmesi gerekmektedir (Uluiş, 2001, 21).

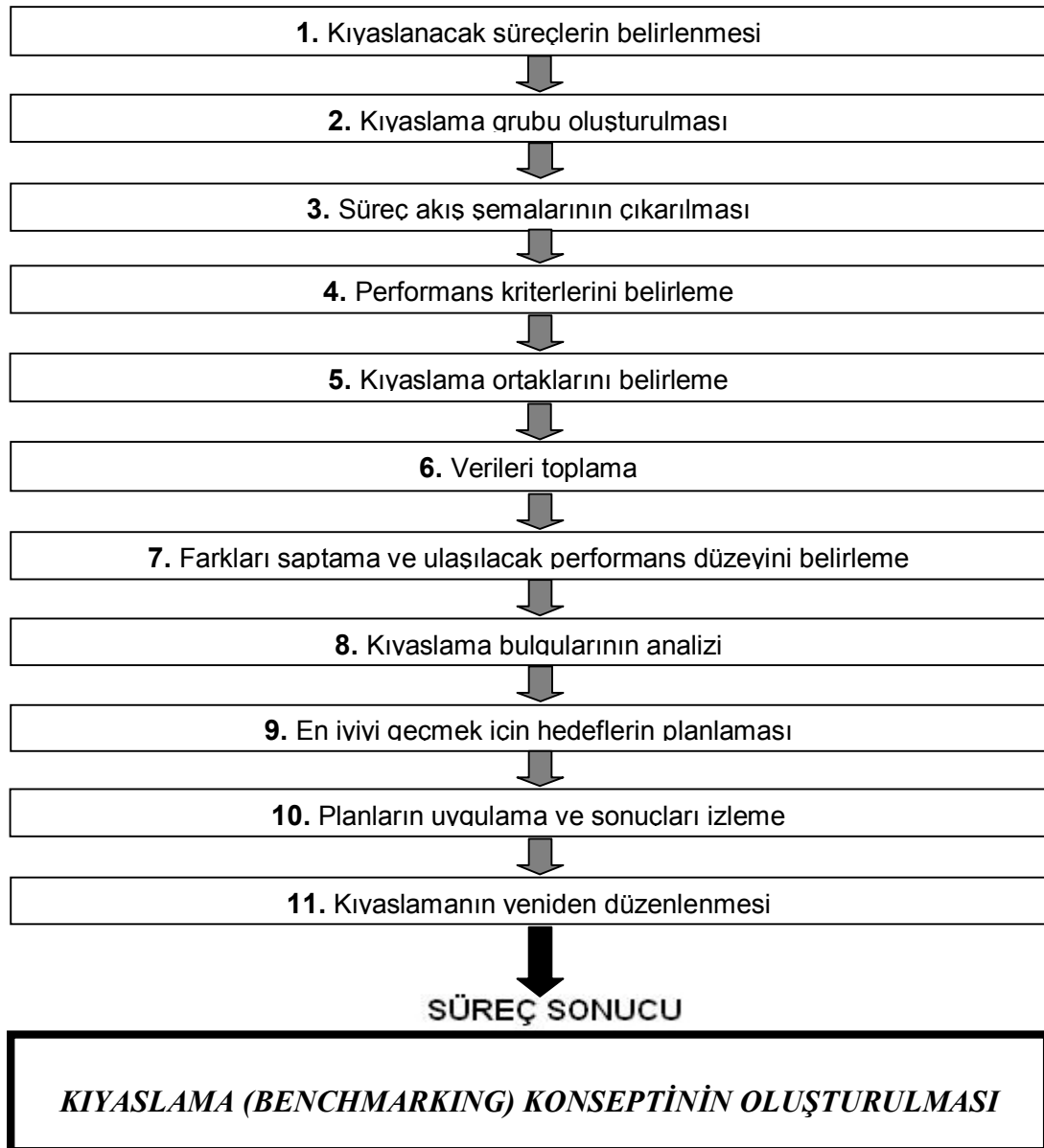
### **1.6.3 Kıyaslama ( Benchmarking)**

Kıyaslama (Benchmarking), en genel tanımı ile şirketin üstün performansa ulaşma yolunda en iyi ve en doğru yöntemleri arayışı ve uygulamasıdır ve strateji geliştirmek için, stratejik planlama sürecinde önemli bir yöntemdir (Genç, 2005, 219). Xerox'un 1979'da resmen geliştirmiş olduğu kıyaslama (Benchmarking) süreci aslında iş çevrelerinin yabancı oldukları bir uygulama değildir. Bu kavram daha önceleri de çeşitli işletmeler tarafından ücret düzeylerini ve fiyatlarını rakiplerinin ücret düzeyleri ve fiyatlarıyla karşılaştırmak amacıyla kullanılan (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 183) standart bir işletme yönetimi tekniğidir. Rank Xerox kıyaslamayı "en iyi uygulamaları temsil eden iş ve çalışma süreçlerinin belirlenmesi ve rasyonel performans amaçlarının saptanması için endüstri lideri olarak kabul edilen şirketlerin sürekli, sistematik değerlendirilmesi" olarak tanımlamaktadır (Zairi, 1994 ve Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002 ).

Uluslararası Benchmarking Odası (IBC) ise kıyaslamayı, başka birinin bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul ederek, onun nasıl yakalanıp geçileceğini öğrenme yeteneğine sahip olmak (Genç, 2005, 220) olarak tanımlamaktadır. Yine Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), tarafından yapılan tanımlamada kıyaslama dünyanın her tarafındaki lider işletmelere karşı kendi işletmemizi kıyaslamak ve ölçmek üzere uygulanan ve edinilen bilgileri işletmemizin performansını artırmak için kullanacağımız sürekli bir süreç (Genç, 2005, 220) olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda, kıyaslama faaliyetleri bir kerelik faaliyetler olmayıp, birbirini izleyen iyileştirme süreçleri olarak anlaşılabilir. Birbirini izleyen süreçler sonucu ulaşılan olumlu sonuçlar ise bir sonraki kıyaslama faaliyetlerine güç katacak süreçler olacaktır.

Kıyaslama anlayışının temel amacı, sadece işletmenin çeşitli faaliyetlerdeki performansını diğer işletmelerin o alanlardaki performansları ile mukayese etmek değil, tüm işletme faaliyetlerinde dünya standartlarını yakalamayı ve onları geçmeyi hedeflemektir. Kıyaslama tekniği, işletmeler tarafından performans artırma aracı olarak, sürekli gelişme aracı olarak, performans değerlendirme aracı olarak, stratejik araç olarak, öğrenmeyi geliştirme aracı olarak, değişim sağlama aracı olarak ve toplam kalite aracı (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 185–186) olarak kullanılmaktadır.

Kıyaslama sürecinin başarılı olması için, üst yönetimin ilgi ve desteği mutlaka sağlanmalı, tüm operasyonlar iyice anlaşılmalı ve iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmalı, bu aşamada yönetim değişime, yeni fikirleri kabule ve ortakları ile bilgileri paylaşmaya istekli olmalı, kıyaslama faaliyetleri bir kerelik faaliyetler halinde değil sürekli olarak uygulanmalı, tüm çalışanların katılımı mutlaka sağlanmalıdır (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, Genç, 2005 ve Akat, 2004).



**Şekil 4: Kıyaslama Süreci Akış Şeması**

**Kaynak:** Akat, Ömer (2004) *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi, 3. Baskı, Bursa.

Kıyaslamamanın ilk sonuçlarının ortaya çıkabilmesi için bir yıllık bir işlemsel süre öngörmek yerinde olmaktadır. Kıyaslama çalışmalarında verim alınacak sürenin daha kısa tutulmaya çalışılması sonuçları olumsuz etkileyebilir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 192).

Kıyaslama faaliyetinin, maliyet ve zamandan tasarruf sağlama, ihtiyaçları tanımlama, etkin hedef ve amaçlar ortaya koyma, doğru verimlilik ölçüleri geliştirme, rekabet oluşturmak suretiyle en iyiye ulaşmayı sağlama ve

endüstrinin en iyi uygulamalarına ulaşmayı sağlama gibi pratik yararları (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, Genç, 2005 ve Akat, 2004), bunun yanında teknoloji transferini kolaylaştırma, şirketin fonksiyonel performans ve stratejik pozisyonu arasında gerekli bağlantıyı etkin bir şekilde kurma (Genç, 2005, 221) gibi stratejik yararları mevcuttur.

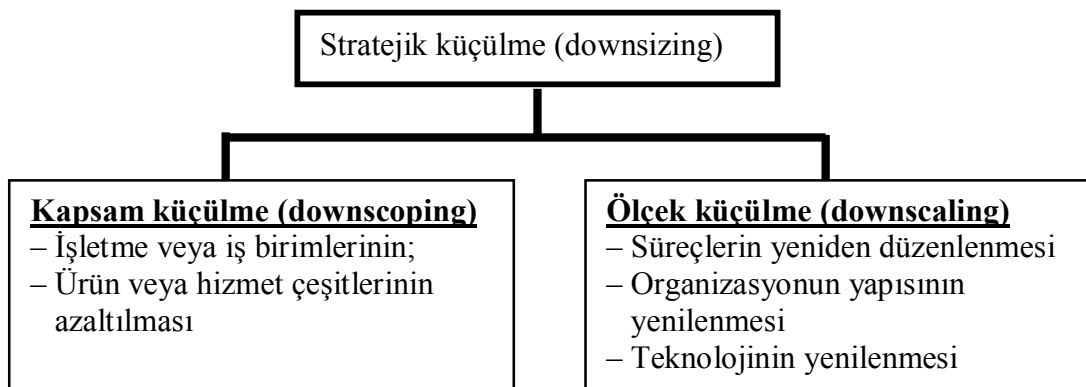
Kıyaslama, dış kaynak sağlayıcılar ile yapılacak uzun süreli sözleşmelere esneklik getirmektedir. Sözleşme aşamasında dış kaynak sağlayıcısı ile uzun süreli bir ilişkinin temellerinin teşkil edilebilmesi için objektif fiyatlandırma yapılması ve hizmet düzeylerinin ana yapısının oluşturulmasına olanak tanınması kıyaslama sürecinin gerekliliğini belirtmektedir (Korkmaz, 2006, 28). İşletmelerin dış kaynak kullanımı sürecinde kullanabilecekleri bir araç niteliğini taşıyan kıyaslama süreci hem dış kaynak kullanmayı düşünen işletmelerin hem de dış kaynak sağlayıcılarının kıyaslama yapabiliyor olmaları nedeniyle dış kaynak kullanımında daha da önemli hale gelmektedir. Dış kaynak kullanmak isteyen işletmeler hangi faaliyetlerini, dış kaynaklara devredeceklerini maliyet unsurunu da göz önünde bulundurarak karar verebilecek iken, hizmet sağlayıcı işletmeler de sunacakları hizmetlerin kapsamını, maliyetini ve hizmetlerinin kalitesini kıyaslama yaparak belirleyebileceklerdir (Korkmaz, 2006, 28). Kıyaslama süreci ve dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkide temel nokta, işletmelerin dış kaynak kullanımı yönetim tekniğinin maliyetlerde düşmeye neden olacağı veya aynı işi içsel kaynaklarından daha ucuza mal etme beklentileridir. Bu bağlamda, işletmeler, dış kaynak kullanırken kıyaslama yapmalarının katacağı değeri tam olarak kavramalıdır (Uluiş, 2001, 19). Herhangi bir faaliyet için dış kaynaklara başvuran işletme kıyaslama ile sağlayacağı değer işletmenin stratejik hedeflerini destekleyici nitelikte olacağının farkında olmalıdır.

#### **1.6.4 Küçülme (Downsizing)**

Dünyada ve Türkiye’de şirketlerin özellikle kriz ve durgunluk dönemlerinde ilk başvurdukları uygulamaların başında “küçülme” özellikle de çalışan sayısını azaltarak küçülme gelmektedir (Dalay, Coşkun ve Altunışık,

2002, 143). Bir işletmenin küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler sonucunda personel sayısının, maliyetlerinin ve iş süreçlerinin azalması (Genç, 2005, 186) olarak yorumlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise küçülme, “örgütün performansını iyileştirmek niyeti ile işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan örgütsel kararlar” (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 144) olarak tanımlanmıştır.

İşletmenin küçülme yolunu tercihinde, müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırma, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilme, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilme, daha etkin bir iletişim ağı kurma, maliyetleri düşürme, karar sürecini hızlandırma, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede yanıt verebilme, iletişimdeki bozulmaları azaltma ve sinerjiyi artırma (Yazıcı, 2003, Genç, 2005) gibi nedenlerin etkiliği olduğu belirtilmiştir. İşletmeleri küçülme yönetim tekniğini uygulamaya iten nedenlerin çok ve farklı olması küçülme uygulamalarında farklı yöntemlerin uygulanmasına yol açmıştır. Fakat kullanılan küçülme yöntemlerini kapsam küçülme ve ölçek küçülme olarak iki ana grupta toplamak mümkündür (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 150).



**Şekil 5: Küçülme stratejilerinin sınıflandırılması**

**Kaynak:** Dalay İsmail, Coşkun Recai ve Altunışık Remzi (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmeleri, faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir (Yazıcı,

2003, 12). Yöneticiler, stratejik küçülme sonrasında maliyetlerin düşeceğini, firmanın karlılık ve verimliliğindeki artışa bağlı olarak rekabet gücünün de yükseleceğini düşünmektedir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 144). Bu durumda işletmelerin çoğu kez küçülerek büyüdüğünü söylemek mümkündür.

Bazı durumlarda ise görünürde herhangi bir zorunluluk olmamasına rağmen işletmelerin küçülme uygulamasına gittikleri görülmektedir. Böyle durumlarda işletmelerin çalışan sayısı bakımından giderek küçüldükleri ve bu küçülmeyi üretim miktarında herhangi bir azalma söz konusu olmaksızın gerçekleştirmeyi hedefledikleri görülmektedir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 144).

İşletmede uygulanacak küçülme programının başarısı yönetimin çalışanların düşünceleri ve potansiyel tepkilerinin farkında olmasına (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002, 157) bağlıdır. Küçülme uygulamasını gerçekleştirmek isteyen işletme çevresel değişkenler kadar işletmede çalışan personelin ve yöneticilerinde uygulama karşısındaki tepkilerini önceden belirlemek durumundadır. Çünkü küçülmede en önemli sorun, çalışanların üzerinde yarattığı psikolojik baskıdır (Genç, 2005, 187). Çalışanlar üzerinde oluşacak baskı zamanla, gelecek korkusu, endişe ve verim düşüklülüğü, işletmeye bağlılığın yitirilmesi, iş tatmininin düşmesi, işletmeye yabancılaşma, hatta uç noktalarda işletmeye karşı düşmanca tavırların oluşması (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002, Genç, 2005, Lankford ve Parsa, 1999 ve Yazıcı, 2003) gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilir.

İşletme boyutunda yapılacak küçülme işletme kapasitesinin düşürülmesi şeklinde ortaya çıkabileceği gibi etkinliği artırmak için işletmede yer alan faaliyetlerin bazılarının dışarıdan tedarik edilmesi şeklinde de olabilmektedir (Özdoğan, 2006, 7). Söz konusu boyutuyla, dış kaynak kullanımı, küçülme stratejilerinde uygulanabilecek alternatiflerden biri olarak kabul edilebilir. Keza, dış kaynak kullanmadan bir önceki aşamayı küçülme oluşturmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri ya tümünden iptal ederek ya da başka bir kaynağa devrederek rekabet avantajı



sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda dış kaynak kullanmakta olan bütün işletmelerde küçülme söz konusudur (Korkmaz, 2006, 27).

### 1.6.5 Yalın Örgütlenme

2000'li yıllar, örgütsel ve yönetsel açıdan değişimin hızlı yaşandığı yıllar olmuştur. Teknoloji, bilgi ve işgücü yapısında yaşanan hızlı değişim, mal ve hizmet sunumunda yeni kalite anlayışı ve bütün bunların yanında, artan uluslar arası rekabet, işletmelerde yalın örgütlenmeyi teşvik eden önemli unsurlardır (Genç, 2005, 177). Yalın örgütlenme, gereksiz bütün işlem, aşama, bölümler ile karmaşıklığa sebep olan yapıyı ortadan kaldırıp, bütün birim ve bölümlerin anlamlı ve devamlı bir akış düzeni içerisinde sokulması ve söz konusu etkinliklerle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek sürekli gelişme için çaba göstermesi ile örgütlerin gelişebileceğini öngören bir anlayıştır (Yeniçeri,2002, 218).

**Tablo 8 : Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetiminin Karşılaştırılması**

<b>Geleneksel örgüt yönetimi</b>	<b>Yalın örgüt yönetimi</b>
Yönetici işi planlar ve belirler.	Yönetici ve takım üyeleri işi planlar ve belirler.
İşler dar olarak tanımlanmıştır.	İşler geniş beceri ve bilgi gerektirir.
Bilginin büyük kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	Bilginin büyük kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılmaktadır.
Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerinde yoğunlaşmıştır.	Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim verilir.
Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır.	Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir.
Bireysel çalışma tarzı vardır. Ödüller bireysel başarıya dayanır.	Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma ile çalışılır. Ödüller takımın başarısına dayanır.
Yönetim en iyi yöntemleri belirler	Yönetimleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır.
Yönetim tarafından koyulan ve uyulması istenilen disiplin kuralları vardır.	Yönetim kolaylaştırıcı ortam sağlar. İşgörenlerin kabul ettiği oto kontrole dayalı disiplin anlayışı vardır.
Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır.	Esneklik ilkesi ile çalışan çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

**Kaynak:** Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetimi (1994), **Asomedy**  
**Dergisi**, 6, 63; Genç, 2005,181'den alıntı.

Yalın örgüt yönetiminde işletmeler yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere geleneksel örgüt yönetimine göre, takım çalışmasının gerçekleştirilmesi, bilginin her düzeyde serbest paylaşımı, belirli oranda risk almanın teşvik edilmesi, esneklik ilkesine bağlı uzmanlaşma gibi farklı özellikler taşımaktadır.

Yalın örgütlenme yaklaşımında ilk adım, değeri oluşturacak nesne üzerinde odaklanmak ve sürecin sonuna kadar bunu izlemektir. Birinci adımın gerçekleşmesini sağlayan ikinci adım, işler, kariyerler, fonksiyonlar ve firmalar tarafından oluşturulan klasik bariyerleri bir kenara bırakarak, yalın işletmeyi oluşturacak bir şekilde, ürün ve ürün gruplarının sürekli akışını engelleyen tüm unsurların ortadan kaldırılmasıdır. Üçüncü adım ise, iş akışındaki her türlü geri dönüşü “feedback” sağlayacak, belirli çalışma yöntemlerinin ve araçlarının geliştirilmesidir (Genç, 2005, 178).

İşletme bünyesinde yalın örgüt yönetimi uygulaması, beraberinde organizasyon içerisinde hantal yapıya sahip veya fonksiyon açısından atıl durumda kalan faaliyetlerde yapıyı daha basit hale getirmek amacı ile ilgili faaliyetlerin dış kaynak kullanımına sunulması seçeneğini getirmektedir. İşletme böylece, küçülme, dış kaynak kullanımı ve yalın örgütlenme modellerini birbirinin tamamlayıcısı ve destekleyicisi olarak kullanma şansı yakalamaktadır. Yalın örgütlenme ile birlikte uygulanacak dış kaynak kullanımı stratejisi işletmenin, ağır işleyen yapılardan kurtulmasını, maliyetlerinde azalma sağlamasını, belirli oranda risk alarak işletme içerisinde yenilik (innovasyon) faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini, faaliyetlerde esneklik ile birlikte uzmanlaşma sağlamasını mümkün kılmaktadır.

### **1.6.6 Kademe Azaltma**

Günümüzde firmalar, üzerindeki rekabet baskısı, örgüt ve yönetim yapılarında köklü değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Bunun için, işletmelerde gözlenen genel eğilim, daha yatay bir yapıya göre yeniden yapılanmaktır. Yönetim kademelerini azaltarak, görevlerin ve fonksiyonların yeniden tanımlanıp, sorumlulukların arttırılması yoluna gidilmektedir (Genç, 2005,

184). Kademe azaltma isminden de anlaşılacağı gibi organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafenin kısaltılmasıdır. Kademe azaltmanın hedefi, hem organizasyonu daha yalın hale getirmek, hem de karar veren ile işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltarak zaman tasarrufu sağlamaktır (Koçel, 1995, 275). Kademe azaltma, işletmelerde küçülme stratejisinin en çok kullanılan şeklidir (Samanlıgil, 2007). Kademe azaltmayla örgütün organizasyon şeması basıklaşmakta ve yönetim alanı genişlemektedir (Genç, 2005, 183).

Son yıllarda yönetici ile astları arasındaki hiyerarşiyi kaldırmak, ideal bir durum olarak kabul görmeye başlamıştır (Samanlıgil, 2007). İşletme fonksiyonlarını azaltmak, esas faaliyetleri olmayan her türlü yan uğraşı satma veya azaltma dış kaynak kullanımını beraberinde getirmektedir. Dış kaynak kullanmak amacıyla, işletme bir kısım fonksiyonlarını tasfiye ederek, kademe azaltma faaliyetini gerçekleştirmektedir. Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, küçülme ve dış kaynak kullanımı gibi kavramlar ile yakından ilişkili ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan bir kavramdır (Halıcı, 2005).

### 1.6.7 Şebeke Örgütler

Şebeke örgütler bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmeleri ile ortaya çıkan yönetim yaklaşımı ve örgüt modelidir (Genç, 2005, 169). Şebeke organizasyonlarındaki genel yaklaşım, işletmeleri ana amaçlarına döndürmekte, iş görenlerin uzmanlık alanlarına dönmelerine, yöneticilerin günlük işlerden çok amaç ve hedeflere yönelmelerine, yöneticilerin ve organizasyonun gelişmeye ve çevreye uyumuna olanak sağlamaktadır (Okan ve Fettahlıoğlu, 2007). Şebeke örgütler genel olarak üçe ayrılmaktadır;

- **Dahili şebekeler:** Bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır (Tüz, 2007). Bu bağlamda tedarikçi firma çoğunlukla sadece personel temini ile işletmede faaliyet göstermekte, bunun yanı sıra işletmeye bilgi sunarak uzmanlaşmayı mümkün kılmaktadır.

- **Dengeli şebekeler:** Bu şebekeler birbiriyle karşılıklı alışveriş içinde olan işletmelerden meydana gelir. Bu işletmelerin her biri bağımsız kaynaklara ve yönetime sahiptir. Sadece belli bir mamul veya hizmet üretimi için birbirleriyle ilişki içindedir (Tüz, 2007).

- **Dinamik şebekeler:** Lider konumunda işletme yoktur. İşletmelerin her biri kendi üretimi için koordinatörlük yapar, diğer işletmelerle alışveriş içine girer (Tüz, 2007). Bu tür şebeke örgütler dış kaynak kullanımında daha çok stratejik ortaklıklar oluşturulması vasıtası ile işletme bünyelerinde görülmektedir.

Şebeke örgütlerin tanımı ve çeşitleri incelendiğinde, dış kaynak kullanmakta olan işletmelerin de bir anlamda şebeke örgütleri oluşturduğu görülmektedir. Farklı işletmelerin bir araya gelerek bir mal veya hizmetin üretim sürecini oluşturmaları, hem dış kaynak kullanımı hem de şebeke örgütler kapsamında düşünülebilir (Korkmaz, 2006, 32).

### 1.7 Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Firmalar (Vendors)

Tedarikçi firmalar; işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları, kendi uzmanlık alanlarına girmeyen diğer faaliyetler için dış kaynaklara yönelmeleri ve bu konuda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip işletmelerden yararlanmaları neticesinde ortaya çıkmışlardır (Arslantaş, 1999, 14). Tedarikçi firmanın işletmenin belirlediği gereksinimleri sağlaması sunduğu hizmetler ve olanaklar ile işletme gereksinimleri arasında yakın bir ilişki olduğunu kanıtlama ile başlar. Bu süreç ortak düşünce, faydalı bir iş odaklanması, ortaklaşa bir zihniyeti gerektirir. İşletmeler tedarikçilerin hizmet sistemleri ve hizmet dağıtım modellerinin kendilerinin hizmet gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturulduğundan emin olmalıdır (Bohannon, 2005). Tedarikçi firmaların işletmeye sağladıkları hizmetler en iyi yaptıkları iş olduğu için işletmeye istenilen katkıyı sağlamak üzere sözleşme yapılıır (Yazıcı, 2003, 20) .

İşletmelerdeki dış kaynak kullanımı faaliyetlerine ilişkin süreçte bu hizmetin alınacağı tedarikçinin seçilmesi dış kaynak kullanımı kararından

sonra en önemli aşamayı oluşturmaktadır (İplik ve Çınar, 2005, 251). Bu noktada işletmenin ihtiyaç ve gereksinimlere cevap verecek kaliteli bir tedarikçinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Blumberg, 1998, İplik, Çınar, 2005, <http://www.rrplus.com/FAQ.asp#faq7> Erişim: 06.09.2006, Özdoğan, 2006 ve Arslantaş, 1999);

- Geniş ve engin deneyim,
- Finansal sağlamlık (borç ödeme gücü),
- Kalitenin artırılması taahhüdü,
- Eşsiz hizmet olanakları,
- Müşteri konumundaki işletmenin işini ve pazarı anlama,
- Teknolojik yenilik taahhüdü,
- Performans garantisi sunma istekliliği,
- Uzun dönemli hizmet taahhüdü,
- Referansların varlığı,
- Ün,
- Hizmet sunan personelin beceri ve deneyimi,
- Müşteri memnuniyetini sağlama taahhüdü,
- Yönetim organizasyonu,
- Kaynaklarının çeşitli olması,
- Uygun eğitim hizmetleri sunabilmesi,
- Faaliyetlerde ve yönetimde esneklik sağlama kabiliyeti,
- İşletme ile olan kültürel uyum.

Tedarikçi firmalar belirli alanlarda uzmanlaşmış ve konularında gelişmiş teknoloji kullanan işletmelerdir. Farklı işletmelere hizmet vermeleri deneyimlerini artırmalarını sağlamakta ve daha düşük maliyetle çalışabilmelerine olanak tanımakta (<http://www.rrplus.com/FAQ.asp#faq7> Erişim: 06.09.2006) ve tedarikçi firmalara olan talebi arttırmaktadır (Arslantaş, 1999, 15). Özellikle hizmet alanları geniş olan tedarikçi firmalar ölçek ekonomilerinden de yararlanma avantajını elde edebilmektedirler (Yazıcı, 2003, 20). İşletmeler ise dış kaynak kullanımında tedarikçi firmanın görevlerini nasıl gerçekleştireceğine karışmamakta bunun yerine istenilen sonuçlar üzerinde iletişim sağlamaya odaklanmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma hizmeti veren tedarikçi firmalar gelişmiş araç ve teknikler kullanan sektörün uzmanları aracılığıyla uygulamaları işletmeden daha hızlı gerçekleştirebilirler. Tedarikçi firmalar dünyanın önde gelen ürün ve hizmet satıcıları ile başarılı bir işbirliği kurabilir ve müşterisine gerek duyduğu çözüm yolunu sunabilen işletmelerdir (Yazıcı, 2003, 20). İstenilen sonuçların başarılması tedarikçinin temel yeteneğini teşkil ettiği için tedarikçi firmaya bırakılır (<http://www.rrplus.com/FAQ.asp#faq7> Erişim: 06.09.2006). Ancak bu noktada, tedarikçi tarafından sunulan taahhütler gerekli performans seviyelerinin sağlanması ve teknolojinin mümkün kıldığı ölçüde başvuru faaliyetinde yeni teknolojilerin kullanımı güvencesi verilmesi garantisi ile desteklenmelidir (Blumberg, 1998, 15).

### **1.8 Dünya’da ve Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları**

Şiddetlenen rekabet, hizmet kalitesindeki beklenti artışı, müşteri profilindeki değişim ve artan talep eğilimleri gibi bir takım küresel dinamikler işletmelerin zorunlu olarak ufkunu genişletmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma ise böyle bir ortamın ürünüdür ve bir yeni ekonomi ön koşulu olarak vizyon sahibi işletmeler için vazgeçilmez bir yönetim stratejisi durumuna gelmiştir (Yazıcı, 2003, 3–4). Bunun sonucunda da işletme karlılığını artırma, maliyet tasarrufu sağlama ve daha birçok nedenlerle dış kaynaklardan yararlanan işletmeler her alanda daha sık görülmeye başlamıştır (Arsoy, 2001, 92). Bugüne kadar dünya genelinde görülen uygulamalarda, şirketlerin kritik olmayan tüm birimleri için dış kaynak kullanmalarının maliyetleri düşürmede ve fiyat/kazanç oranını arttırmada etkin olduğu gözlenmiştir (Tatari, 2005, 1). Örneğin, Coca-Cola ve en büyük rakibi Pepsi-Cola şişe dolduruculara ruhsat vermişler, fakat pazarlamayı kontrol etmektedirler. DHL, Fedex ve UPS dikkatlerini kendi ana işlerine vermişler ve ana lojistik işleri takibe koyulmuşlardır. Mc Donald’s, Pizza Hut ve diğer fast food işletmeleri isimlerini daha yukarı nasıl yükseltebileceklerini öğrenmekte fakat destek hizmetlerinde yapabilecekleri çoğu alanda dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar (Arsoy, 2001, 92). Günümüz rekabet ortamında işletmelerin giderek daha çok kullanmaya başladığı dış kaynak

kullanımı uygulamalarını dünya ve Türkiye genelinde incelemek faydalı olacaktır.

### **1.8.1 Dünyada Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları**

Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasını sağlayan gelişme bilişim teknolojilerindeki uygulamalardır. Eastman Kodak tarafından 1989 yılında bilgi teknolojileri operasyonlarının büyük bir bölümünün üç farklı dış kaynak kullanım ortağına verilmesi kararı; dış kaynak kullanımı modasını ateşlemiş ve diğer Fortune 500 (Dünyanın en büyük 500 işletmesi) işletmeleri bu modayı takip etmiştir (Lacity ve Willcocks, 1995 ve Kesgin, 2005). Nitekim dış kaynaklardan yararlanma yaklaşık son 10 yıldır Fortune 500 listesine giren büyük şirketler tarafından rutin bir biçimde uygulanmaya başlamıştır. Bu şirketlerin en büyükleri, bir zamanlar kendi içlerinde gerçekleştirdikleri etkinlikleri, konularında uzmanlaşmış servis sağlayıcılara devretmek hususunda hiçbir çekince yaşamamaktadır (Budak ve Budak, 2004, 211).

Ciddi bir anlamda ilk dış kaynak kullanımı uygulamaları günümüzden yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları; maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış şirketlerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yaygınlaşmıştır (Özbay, 2004, 7–8). Bu yaygınlık günümüzde o kadar ilerleme kaydetmiştir ki, kuruluş amacı yalnızca tedarik hizmetini yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkmıştır (Yazıcı, 2003, 4).

Meta Grubu'nun yapmış olduğu bir araştırmaya göre 2000 yılındaki genel dış kaynak kullanımı pazarı 100 milyar doları aşmış ve her yıl %20 oranında artış eğilimine girmiş durumdadır. 1997 sonunda, bu rakamın 50 milyar dolar olduğu göz önüne alındığında, bu giderlerin son 3 yılda ikiye katlandığı görülmektedir. International Data Corporation'ın son raporuna

göre, dış kaynak kullanımı düzenlemeleri için tüm dünyadaki harcamaların 2003 yılı itibari ile 151 milyar doları aşacağı öngörülmüştür (Yazıcı, 2003, 5).

Uluslararası Outsourcing Profesyonelleri Birliği'nin 2007 yılında yayınlamış olduğu "2007 Dünya Dış Kaynak Kullanımı Zirvesi Kitapçığı"na göre dünya genelinde dış kaynak kullanımında pazar büyüklüğü, 2007 yılında, merkez ve doğu Avrupa'da 3,3 trilyon dolara, Çin Halk Cumhuriyeti ve güneydoğu Asya'da 3,1 trilyon dolara, Latin Amerika ve Karayip Adaları'nda 2,9 trilyon dolara, Ortadoğu ve Afrika'da ise 425 milyon dolara ulaşmıştır. Dış kaynak kullanımı konusunda ise Amerika Birleşik Devletleri, Hindistan, İngiltere, Çin Halk Cumhuriyeti gibi ülkeler ön plana çıkmaktadır (<http://www.outsourcingprofessional.org> Erişim: 13.01.2008)

ABD Outsourcing Enstitüsü, her yıl Amerika'da dış kaynak kullanan firmalar ve kullanmaya aday firmalar bazında, konuyla ilgili aktivitelerin belirlenmesine ilişkin araştırmalar gerçekleştirmektedir.1998 yılı araştırma sonuçları aşağıda belirtilen başlıklarda toplanmıştır ([www.musiad.org.tr/dislilikler/detay.asp?haberID=34&dik=7](http://www.musiad.org.tr/dislilikler/detay.asp?haberID=34&dik=7) Erişim: 13.10.2007):

**Tablo 9: ABD Şirketlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**

<b>a) Firmaların dış kaynak kullanımının önemli nedenleri</b>	<b>b) Tedarikçi seçiminde etkili faktörler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme maliyetlerinin kontrolü ve düşürülmesi</li> <li>• Firmanın çekirdek fonksiyonlarının gelişmesi</li> <li>• Dünyaya açılma fırsatını, becerisini kazandırma</li> <li>• Firma kaynaklarını başka alanlara kaydırma rahatlığı</li> <li>• Başka kaynaklara ulaşma fırsatı</li> <li>• Yeniden yapılanma gerekliliğinin farkına varılması</li> <li>• Fonksiyonların yönetiminde zorlanması</li> <li>• Riski paylaşma</li> <li>• Nakit ihtiyacı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite taahhüdü</li> <li>• Fiyat</li> <li>• Referanslar</li> <li>• Sözleşme şartlarında esneklik</li> <li>• Katma değer sağlama kabiliyeti</li> <li>• Kültürel uyum</li> <li>• Mevcut ilişkiler</li> <li>• Bulunduğu yer</li> <li>• Diğer</li> </ul>



**TABLO 11 – DEVAM****c) Başarılı dış kaynak kullanımının temel faktörleri**

- Firma amacının anlaşılması
- Stratejik vizyon ve planlama
- Doğru tedarikçi
- Sürdürülebilirlik
- Uygun sözleşme
- Bireyler ve gruplar arası açık iletişim
- Gerekli desteğin sağlanması ve gerekli özenin gösterilmesi
- Dış kaynak kullanımı nedeniyle personel çıkarılması söz konusu ise gerekli özenin gösterilmesi

Dış uzmanların kullanımı

**Kaynak:** Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). Web: [www.musiad.org.tr/dislliskiler/detay.asp?haberID=34&dik=7](http://www.musiad.org.tr/dislliskiler/detay.asp?haberID=34&dik=7) Erişim: 13.10.2007)

Dünya’da şirketlerin en çok dış kaynak kullanımına gittikleri alanlar incelendiğinde ise; %55 ile insan kaynakları, %35 ile finans ve muhasebe, %28 ile yönetim alanları ön plana çıkmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi ise %15 ile en az dış kaynak kullanılan bölüm olarak ortaya çıkmıştır (Yazıcı, 2003, 5). Giderek yaygınlaşan dış kaynak kullanımı örneklerinden bazıları ise şunlardır (Budak ve Budak, 2004; Tatari, 2005; Arsoy, 2001; <http://www.outsourcingprofessional.org> Erişim: 13.01.2008; Yazıcı, 2003; Kesgin, 2005);

- Fotokopi şirketi Xerox, fotokopi işleri yoğun olan şirketlerin bütün işlerini yönetmektedir. Böylece şirketler hem fotokopi cihazına yapılan sabit yatırımlardan kurtulmakta, hem de sık sık ortaya çıkan arızalarla uğraşmak zorunda kalmamaktadırlar.

- General Motors 1980’lerin ortasından beri %100 dış kaynak kullanımı uygulamasına geçmiştir. Bu kapsamda Bilgi Teknolojileri grubu dış kaynak kullanımına sunulmuştur. Grup, 1996’dan itibaren köklü bir değişim geçirerek, 4 milyar dolar olan bilgi teknolojileri bütçesini 1 milyar dolardan fazla azaltmıştır.

- BASF, uzaktan kumanda sistemlerini tedarik etmede sağladığı dış kaynaklardan yararlanma hizmeti için UNISYS ile 4,4milyon \$’lık 5 yıllık bir kontrat imzalamıştır. Kontratın koşulları altında UNISYS, olasılık planlamasını ve operasyonları destekleyen tekniksel sistemleri kapsayan bilgisayar desteğini, veri şebeke yönetimini, bakım sistemlerini ve destek hizmetlerini tedarik etmektedir. BASF, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını karşılamada

ispatlanmış olduğu esneklikleri dolayısıyla UNISYS'İ dış kaynaklardan yararlandırdığı tedarikçi işletme olarak seçmiştir.

- Louisville'deki General Electric Appliances şirketi 1995 yılında, kendi şebeke yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmak için Hewlett-Packard ve Vanstar Corporation şirketleriyle anlaşma sağlamıştır.

- Merkezi Delaware'de bulunan Dupont firması 1996 yılında, tam hizmet veren iki büyük tedarikçi olan Computer Sciences Corporation(CSC) ve Andersen Consulting ile 10 yıllık bir anlaşma imzalamıştır. Dupont'un başkan yardımcısı Cinda HALLMAN, CSC'nin veri merkezini destekleme hizmetinde, Andersen'in ise iş sürecinde daha baskın ve kuvvetli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, Dupont, harici danışmanlık şirketi olan Houston merkezli Technology Partners Inc.'i tedarikçileri seçmek ve bir araya getirmek için hizmete almıştır.

- 1996'da Microsoft, Vanstar ve ENTEX şirketleri ile kontratlar imzalamıştır. Vanstar, hem bilgisayarların hem de dış yüzeylerin yerleştirilmesini kapsayan bilgisayar tedarikini yönetmektedir. Üç yıllık kontrat, yaklaşık 550 milyon \$ değerindedir.

- New York merkezli J.P Morgan ise Computer Sciences Corporation(CSC), Andersen Consulting, ATPXT Solutions ve Beli Atlantic gibi çeşitli tedarikçiler ile şebekeleşmiş bir entegrasyona gitmek suretiyle dış kaynak kullanımını tercih etmiştir.

- Yine J.P Morgan 2002 yılında IBM ile bilişim teknolojileri alanında 7 yıl süreli ve 5 milyar dolar değerinde dış kaynak kullanımı anlaşması imzalamıştır.

- Bilişim teknolojileri alanında, 2000 yılında Xerox ve Sabre Holdings, EDS ile 10 yıl süreli dış kaynak kullanımı anlaşmaları yapmışlardır.

- Bank Of America, 2001 yılında, EDS ile bilişim teknolojileri alanında, Exult Inc. ile iş süreci yönetimi alanında 10 yıllık tedarik hizmeti anlaşması imzalamıştır.

- IBM ise üretim için Sanmina şirketi ile 2003 yılında 3 yıllık, lojistik alanında ise 1998 yılında Geodis şirketi ile 5 yıllık dış kaynak kullanımı anlaşması yapmıştır.

Yukarıda örnek olarak verilen uygulamalar birçok dış kaynak kullanımı anlaşması içerisinde gerek anlaşma süresi gerekse anlaşma tutarları ile önem taşıyan dış kaynak kullanımı uygulamalarıdır. Örnekleri çoğaltmak mümkün olmakla birlikte dünya genelinde görülen dış kaynak kullanımı uygulamalarının kesin sayısı bilinmemektedir. Turizm sektörü ile ilgili dış kaynak kullanımı örnekleri ise çalışmanın ikinci bölümünde yer almaktadır.

### **1.8.2 Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları**

Dış kaynaklardan yararlanmanın son yıllarda Türkiye’de de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, globalleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak endişesi olmuştur. Türkiye’de yeni yeni uygulanmaya başlayan dış kaynaklardan yararlanma, eskiden temizlik ve taşıma ve yemek hizmetlerinin taşeronlaşması şeklinde gerçekleştiği görülmektedir (Ünalır, 2007, 9).

Türkiye’de uzunca bir süredir dış kaynak kullanımı uygulamalarına gidilmekle birlikte henüz maksimum yararı sağlayacak düzeye ulaşamamıştır. Bu durum, işletmelerin dış kaynak kullanımı kavramını tam olarak anlayamaması ve yasalara karşı bir tür korunma yöntemi olarak görmesinden kaynaklanmaktadır (Yazıcı, 2003, 6)

Türkiye’de dış kaynak kullanımının, özellikle bilişim sistemleri başat olmak üzere sistem bütünleştirme projeleri, danışmanlık, eğitim, insan kaynakları, finans, müşteri hizmetleri, lojistik, muhasebe, sigortacılık, idari işler (özel güvenlik, temizlik, servis taşımacılığı gibi), teknik servis ve bakım, satış ve pazarlama, üretim, nakliye, seyahat, araştırma- danışmanlık konularında yoğunlaştığı gözlenmektedir (Budak ve Budak, 2004; Ünalır, 2007 ve Özbay, 2004).

Türkiye’de dış kaynak kullanımı uygulamalarının en çok bilineni ise “personel taşıma servisi” ile “yemek temin hizmetleri”dir. İşletmelerin çoğu bu hizmeti dışarıdan başka işletmelerden uzmanlık alanı yemek pişirme ve servis olan işletmelerden almaktadır (Ünalır, 2007, 9). Ayrıca, özellikle inşaat

sektöründe görülen “tedarikçi kullanma veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları da birer dış kaynak kullanımı örneğidir (Özbay, 2004, 9).

Son yıllarda özellikle yabancı sermayeli işletmelerin de gelişi ve gerçek anlamdaki dış kaynak kullanımı uygulamaları, Türkiye’deki işletmeleri yavaş da olsa bir değişim sürecine sokmuştur. Bu potansiyeli değerlendirmek isteyen yabancı sermayeli dış kaynak kullanımı firmaları da bu alanlarda çalışmalara başlamışlardır. Bu durumun tipik örneklerinde biri, ABD kökenli personel hizmetleri konusunda hizmet veren bir firma olan Adecco’dur. 1994 yılında Türkiye piyasasına giren şirket Türkiye’de dış kaynak kullanımı alanında piyasanın hızla geliştiğini belirtmiştir (Yazıcı, 2003, 7).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının Türkiye’de yaygınlaşması için hizmet işletmeleri tarafından atılması gereken bazı önemli adımlar vardır (Çetinkaya, 2005, 17);

- Dış kaynak kullanımı uygulamaları hakkındaki kullanıcı bilincini yükseltecek tanıtımların yoğunlaşması, bu konudaki yanlış düşünceleri, tepkili yaklaşımı, bilgisizlikten kaynaklanan uzak durma eğilimini azaltacaktır.
- Hizmet işletmeleri, pazar potansiyelini dar bir perspektiften algılamaktadır. Sadece öncelikli olarak bu hizmete yatkınlık gösteren sektörleri hedef almak yerine farklı sektörlerdeki niş karakteristiği gösteren ihtiyaçların saptanması, birçok firmanın pazarın farklı segmentlerindeki fırsatları adresleyebilmesini sağlayacaktır.
- Rekabetçi olabilmek nedeniyle çok düşük fiyatlar verilerek büyük projelere gidilmesi, bazen bu konuda yeterli insan kaynağına sahip olmayan işletmelerde hizmet kalitesinin düşmesine ve kullanıcının yaptığı tercihten dolayı pişman olmanın ötesinde dış kaynak kullanımı fikrinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Dış kaynak hizmeti vermeyi hedefleyen işletmelerin, odaklanacakları hizmet tipini ve hedef kitlelerini titizlikle belirlemeleri ve hizmet kalitesi / hizmet içeriği / hizmet bedeli dengesinin kullanıcı grubuna uygun tutulabilmesi çok önemlidir. Doğru ölçeklenmiş ve fiyatlanmış hizmetler, her kesimden kullanıcının ihtiyaçlarının içine oturacak ve pazar pastasının çok yönlü büyümesi sağlayacaktır.

Türkiye’de yeni dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek otomobil kiralama görülmektedir. Örneğin Alarko Holding, hiçbir şirketinin bünyesine araç satın almamakta, araç ihtiyacını “rent a car” şirketlerinden karşılamaktadır (Budak ve Budak, 2004, ). Yine, Türkiye’de faaliyet gösteren Singer firması, dikiş makinelerinin üretiminde kullandığı plastik, otomatik kalıplama ve talaşlı işleme elde edilen tüm parçaları uzun süredir yan sanayicilere yaptırmaktadır Ayrıca, Tusaş Motor ve Netaş firmaları da destek hizmetlerinde dış kaynaklardan faydalanmakta, hatta Netaş firması üretim sürecindeki boya, kablo formalama ve trafo işlerini dış kaynaklara yaptırmaktadır (Karacaoğlu, 2001, ).

Akademik literatüre bakıldığında dış kaynak kullanımı ile ilgili çalışmalarda farklı sektörler de uygulamanın mevcut olduğu görülmüştür. Örneğin, Gökdere (2000) dış kaynak kullanımı ile yapmış olduğu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların bilgi sistemlerini oluşturmada ve kullanmada dış kaynaklara başvurduğunu belirtmiştir. Arslantaş (1999) yaptığı çalışmada ilaç sanayinin, Arsoy ise 2001 yılında yaptığı çalışmada Çimsa Çimento Sanayi’nin dış kaynak kullanımı uygulamalarını analiz etmiştir.

İsfendiyaroğlu ise 2001 yılında yaptığı çalışmada Muğla yöresindeki otel işletmelerinde çamaşır yıkama hizmetlerinde dış kaynak kullanımının yoğun olarak kullanıldığını belirlemiştir. Çetinkaya (2005), hizmet işletmelerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarını, Kesgin (2005) otel işletmelerinde genel olarak dış kaynak kullanımını, Özdoğan (2006) Muğla yöresindeki otel işletmelerinde görülen dış kaynak kullanımını uygulamalarını ve Korkmaz (2006) Antalya ilindeki otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı örneklerini incelemiştir.

Örneklerden de anlaşılacağı üzere Türkiye’de farklı sektörlerde yoğun olarak dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin mevcut olduğu açıktır. Ancak, birçok işletmenin bu faaliyetin farkında olmadığı ilgili faaliyetleri klasik kiralama hizmetleri gibi gördüğü, bu sebepten dış kaynak kullanımı

faaliyetlerinin kısa vadeli olarak geçici çözümler için başvurulan bir seçenek olduğu görülmektedir.

## BÖLÜM II

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

#### 2.1 Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, hem üretim hem de hizmet sektöründe yer alan işletmeler için söz konusudur, Ürün kalitesi rekabette öne geçmenin en önemli koşullarından birisini oluştururken, hizmet kalitesinin kendine özgü yöntem ve uygulamalar ile artırılmasının, hizmet işletmelerine pazar koşullarında rekabet açısından avantaj sağlayacaktır (Yazıcı, 2003, 2). Konaklama işletmeleri ise hizmet işletmeleri içerisinde temel amacı misafirlerin konaklama ihtiyaçlarına cevap vermek olan, ayrıca yeme içme hizmeti de sunan işletmelerdir.

Bir süredir imalat işletmelerinde uygulanmakta olan dış kaynak kullanımının son yıllarda konaklama işletmelerinde de uygulanmaya başladığı görülmektedir. Global konaklama sektörünün dengelenmiş durumda olması ve sektörde meydana gelen dönüşüm nispeten işletmelere özgü olmakla birlikte konaklama işletmelerini daha etkili iş modelleri keşfetmeye iten yeni rekabet baskıları yaratmıştır (Thaker, 2007). Ayrıca, konaklama işletmelerinin yeni ekonomileri yiyecek-içecek, kat hizmetleri, kuru temizleme, kapıcılık hizmetleri ve havaalanı transferi gibi çeşitli hizmetlerde operasyonel değişikliklere neden olmuştur (Walker, 1997, 1). Rekabetçi çevre koşulları ve küreselleşme konaklama işletmelerinin hizmet faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını düşünmelerine neden olmaktadır. Mevcut durum, konaklama işletmelerinin faaliyetlerinin bir bölümünü bu faaliyetleri gerçekleştiren uzmanlaşmış firmalara devretmelerini gerektirmektedir (Rodriguez ve Robania, 2005, 707). Hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin çeşitli hizmetlerin satın alınmasında yaygın olarak tercih ettikleri bir strateji olarak dış kaynak kullanımı özellikle emek–

yoğun hizmetlerin ağırlıklı olarak satışa sunulduğu konaklama işletmeleri tarafından da son yıllarda artarak yaygınlaşmıştır (Pelit, 2007, 27).

Dış kaynak kullanımı, bir tesisin tüm giderlerini, maliyetlerini müşteri başına belirli bir rakamla fiksleyip, konaklama işletmesi yatırımcısının risklerini minimum seviyeye indirmektedir (<http://wikipedia.org/wiki/Outsourcing> Erişim: 21.02.2006). Ayrıca dış kaynak kullanımı, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından, işletmelerin gerek stratejik düzeydeki amaçlarına ulaşmada, gerekse daha hızlı ve kaliteli ürünlerin oluşturulması ve müşterilere sunulması, bunun sonucunda da müşteri memnuniyetinin artırılması çabalarında ve örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır (Pelit, 2007, 37).

Turizm sektörüne bakıldığında, satış ve pazarlaması güçlü olan, acentacılık ve tur operatörlüğü kökenli veya etkin ilişkisi olan, genelde zincir veya grup olma yolundaki tesisler zaman veya planlama açısından personel ve diğer emek yoğun departmanlarla uğraşmak istemeyen konaklama işletmeleri diğer taraftan konaklama endüstrisinde deneyimi ve bilgi birikimi olmayan, profesyonel kadrolarla çalışmayan, asıl mesleği turizm olmamasına rağmen sektörel fırsatları değerlendirerek konaklama yatırımı yapan müteşebbisler, daha önceki konaklama işletmesi yöneticilerinden beklenen verimi ve karlılığı elde edemeyen konaklama işletmeleri dış kaynak kullanımı firmalarını tercih etmektedirler (<http://wikipedia.org/wiki/Outsourcing> Erişim: 21.02.2006).

Konaklama sektöründe dış kaynak kullanımı, Fransa'da 1980'li yıllarda, konaklama bünyesindeki bazı departmanların konularında uzmanlaşmış şirketlerden sağlanmasıyla başlamıştır (Pelit, 2007, 37). Konaklama işletmelerinde hizmetler için dış kaynak kullanımı genellikle tedarikçiler tarafından operasyonel kontrolün sağlanmasını kapsamaktadır. (Lankford ve Parsa, 1999, 310).

Konaklama işletmeleri herhangi bir faaliyet için dış kaynak kullanımına karar vermeden önce dış kaynak kullanımının muhtemel avantajlarını



değerlendirmelidir. Dış kaynak kullanımı kararı taktiksel veya geleneksel dış kaynak kullanımı şeklinde görülebilecek maliyetleri azaltma unsuruna dayanmaktadır. Bununla birlikte dış kaynak kullanımı motivasyonları günümüzde değişmiş ve taktiksel dış kaynak kullanımı yerine stratejik dış kaynak kullanımı daha çok yaygınlaşmıştır (Rodriguez ve Gil–Padilla, 2005, 401). Dış kaynak kullanımının stratejik bir karar olduğu görüşünden hareketle, konaklama işletmesi faaliyetlerinin stratejik potansiyelini belirlemelidir. Dolayısıyla bir konaklama işletmesi ilgili faaliyetlerin işletme içinde gerçekleştirilmesi durumu ile karşılaştırıldığında dış kaynak kullanımının avantaj sağladığını göstererek, dış kaynak kullanımını haklı çıkarabilmelidir. Dış kaynak kullanımı konaklama işletmesinin başka bir şekilde elde edemeyeceği ve üçüncü parçayı oluşturan dış kaynak firmaları tarafından daha etkili bir şekilde sağlanan özel nitelikli kaynakları işletmeye temini ile sonuçlanmalıdır (Rodriguez ve Robania, 2005, 708).

Kritik olmayan faaliyetlerde dış kaynak kullanımı işletmelere örgütsel temel yeteneklerini genişletme imkânı sunmaktadır (Andersen, 1998). Ancak bu noktada konaklama işletmesinde hangi faaliyetler için dış kaynak kullanılacağı sorusu derinlemesine analiz edilmelidir. Konaklama işletmelerinde temel yetenek olmayan faaliyetler kendi içinde elzem ve elzem olmayan faaliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Elzem olan fakat temel yetenekler dışındaki faaliyetler işletmelerde dış kaynak kullanımı için ilk sırada gelen faaliyetleri oluşturmaktadırlar. Konaklama endüstrisi bu gelişme trendine itiraz etmemekte, aksine son yıllarda birçok konaklama işletmesi elzem fakat kritik olmayan faaliyetler için sorumluluğu başkasına yıkmaya girişimlerinde bulunurken temel yetenekleri üzerindeki çabaları ile anılmaktadır (Andersen, 1998).

Yiyecek içecek faaliyetleri marka yönetimi müşteri memnuniyetinin önemi nedeni ile dikkat edilmesi gereken faaliyetlerdir. Çoğu konaklama işletmesi yöneticisi restoran yönetiminin konaklama işletmesi yönetimi ile aynı yetenekleri gerektirdiğini düşünerek hata yapmaktadır. Aslında, restoran yönetimi ayrıntıya odalar bölümünden daha çok önem verme gibi değişik birtakım kabiliyetler gerektirmektedir. Konaklama işletmesi yönetimi yiyecek

içecek faaliyetlerinin yeniden yapılandırılması ile restoran işine harcanan enerjiyi yeniden yönlendirilme, hissedarların değerini yükseltme, karlılık, konaklama operasyonlarını geliştirme çabaları üzerinde odaklanma fırsatını yakalar. Konaklama işletmesi yöneticilerinin dış kaynak kullanımından beklentilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Menilik, 2004);

- Hizmetin zamanında ve istenilen kalitede müşteriye sunulması
- Şirket giderlerinde azalma ve faaliyetlerdeki kontrol seviyesinin artırılması
- Karar vermeye yönelik raporların sunulması
- Ana faaliyet alanlarına odaklanmak için gerekli zamanın yaratılması
- Müşteri ile satıcı ilişkisinden çok, ortaklık ilişkisinin kurulması ve gerekli konularda yardımcı olunması
- Rekabette önde olmak, işletmenin rekabet gücünü artırmak için farklılaşmak ve değer sunmak.

Türkiye’de konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı ilk kez İzmir Atlantis Tatil Köyü’nde (<http://www.maryaturizm.com> Erişim: 13.10.2007) bazı departmanların konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle uygulanmaya başlamıştır (İplik ve Çınar, 2005, 249). Son iki-üç senedir de Akdeniz ve Ege bölgesinde uygulama örneklerine rastlanmaktadır (<http://www.maryaturizm.com> Erişim: 13.10.2007). Bunların en sık görülenleri; yiyecek-içecek hizmetleri, personel alımı ve eğitimi, hukuk danışmanlığı, muhasebe işlemleri, temizlik hizmetleri, güvenlik, teknik servis hizmetleri, bilgi iletişim sistemi, merkezi rezervasyon sistemi, çamaşırhane hizmetleri, animasyon, pastane, spa, golf ve personel lojmanlarının kullanımıdır (Korkmaz, 2006; Pelit, 2007; İplik ve Çınar, 2005; Arkun, 2007).

## **2.2 Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı İhtiyacının Belirlenmesi**

Turizmde dış kaynak kullanımı gereksinimi dünyada 1970’li yıllardaki ekonomik durgunluğun turizm sektörünü olumsuz biçimde etkilediği zaman ortaya çıkmış ve günümüze kadar model geliştirerek fayda/maliyet dengelerini giderek düzeltten uygulamalar yaratmıştır (Pelit, 2007, 37).

Konaklama işletmeleri dış kaynak kullanımı kararını verirken birtakım iç ve dış çevresel faktörleri göz önünde bulundurmaktadırlar. İşletmeleri dış kaynak kullanımı kararına yönelten başlıca faktörler şöyle sıralanabilmektedir (İplik ve Çınar, 2005, 250);

#### **İç Çevresel Faktörler**

- Maliyetler
- Esneklik
- Vizyon

#### **Dış Çevresel Faktörler**

- Rakiplerden Kopmama
- Değişen Değer Zinciri
- Teknolojik Sıçrama
- Yeni Pazarlar

Yapısı gereği birçok alt bölüm ve farklı hizmetlerin verildiği bir konsepti çatısı altında bulunduran konaklama işletmelerinin, bu kadar geniş alandaki işler için uzman kişiler istihdam etmesi işgücü kaynağı ve maliyet açısından oldukça zordur. Özellikle turizmin mevsimsel özelliği de göz önüne alındığında, bu durum daha da fazla önem arz etmektedir. Çünkü konaklama işletmesinin boş olduğu zamanda söz konusu bu personelin, işten çıkarılması durumu gündeme gelebilmektedir ki, yeni personelin işletmeye alınması oldukça uzun ve maliyetli bir süreçte beraberinde getirmektedir. Oysa işletmenin stratejik derecede önemli bulunmayan işlemlerinin amacı bu işi yapmak olan ve alanında uzman olan kuruluşlarca yaptırılması gerek maliyet, gerek kalite ve gerekse hız anlamında önemli ölçüde yararlar sağlayacaktır (Pelit, 2007, 39). Bu noktada ise konaklama işletmeleri için dış kaynak kullanımı ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Ancak, dış kaynak kullanımı işletmeler için düşürülemeyen yüksek maliyetlerle çalışan veya rekabet gücünden yoksun bölümlerde uygulanırsa karlı olabilmektedir. Dış kaynak kullanımı kararının gerektiren organizasyonel ihtiyaçlar ise kaliteli hizmetlerle dünya standartlarında rekabeti veya kısa sürede sağlanan maliyet tasarrufu ile finansal baskıdan kurtulmayı kapsamaktadır.

## **2.3 Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Bölümler**

Genel olarak bakıldığında, konaklama işletmelerinin bölümleri ve bölümler içerisindeki faaliyet alanları büyüklüklerine göre farklılıklar göstermektedir. Günümüzde rekabet unsurunun ve müşteri beklentilerinin artması konaklama işletmelerini yeni hizmetleri içeren faaliyetleri sunmaya zorlamaktadır. (Özdoğan, 2006, 54). Artan rekabet baskısı ve yüksek maliyetler ile birlikte konaklama işletmesindeki faaliyetlerin çokluğu ve karmaşıklığı dış kaynak kullanımını zorunlu hale getirmektedir. Çeşitli faaliyetlerde dış kaynaklara başvuran konaklama işletmeleri, aynı zamanda belirli bir kalitenin sağlanabilmesi için tedarikçi firmanın başka konaklama işletmeleri ile çalışmasında izin alınmasını sözleşmeye koyabilmektedir (<http://wikipedia.org/wiki/Outsourcing> Erişim: 21.02.2006).

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı daha önce belirtildiği üzere, yiyecek içecek, housekeeping, animasyon, güvenlik, teknik servis, muhasebe, personel alımı ve eğitimi, hukuk danışmanlığı, temizlik hizmetleri, bilgi iletişim sistemi, merkezi rezervasyon sistemi, çamaşırhane hizmetleri ve personel lojmanlarının kullanımı gibi alanlarda uygulanmaktadır. (Korkmaz, 2006; Pelit, 2007; İplik ve Çınar, 2005; Arkun, 2007). Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı departmanlar bazında ele alınacaktır. Ancak ilgili alanda yeterli literatür bulunmaması, sektör temsilcilerinden yeterli bilgilerin alınamaması ve çalışmada esas ilgi alanını yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin oluşturması konunun sınırlı kalmasına neden olmuştur. Bu nedenle dış kaynak kullanımı faaliyetleri odalar bölümü, diğer bölümler ve yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımı olarak incelenmiştir.

### **2.3.1 Odalar Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı**

Konaklama işletmelerinde odalar bölümü yatırımlarda en büyük kısmı oluşturan, fiziksel olarak da en fazla alanı kapsayan bölümdür. Odalar bölümünde dış kaynak kullanımı faaliyetlerini önbüro bölümü, kat hizmetleri bölümü ve çamaşırhane bölümü kapsamında incelemek faydalı olacaktır.

Ancak, amaşırhane bölümünün çoğu konaklama işletmesinde kat hizmetleri bölümüne bağlı olarak çalıştığı, işletmelerin organizasyon yapılarında kat hizmetleri bölümü altında yer aldığını belirtmek gerekmektedir.

Kesgin (2005, 46) otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili yapmış olduğu çalışmada Amerika ve Kanada'da bazı otellerin maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla nbro bölümünde üniformalı hizmetleri tur operatörlerine verdiğini belirtmiştir. Yine, nbro bölümünde dış kaynak kullanımına ya konu olan ya da olabilecek faaliyetler incelendiğinde, otel işletmelerinin nbro modülünde ve rezervasyon hizmetlerinde farklı işletmelerden yararlandıkları görülmektedir (zdoğan, 2006, 58). Buradan hareketle nbro bölümünde dış kaynak kullanımının daha çok teknolojik yenilikleri işletmeye getirmek amacı ile uygulandığını söylemek mümkündür. Esasen turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çok büyük bir çoğunluğu resepsiyon ve rezervasyon bölümünde paket programların işletmeye temini, işletme personeline gösterimi ve işletmede kullanılması konusunda dış kaynaklara başvurmaktadır. Fakat bu faaliyetler dış kaynak kullanımından ziyade basit bir satın alma veya kiralama eylemi gibi görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri bölümü faaliyetleri dış kaynak kullanımı açısından incelendiğinde genel olarak konaklama işletmesinin temel görevi niteliğinde olan oda temizliği konusunda dış kaynak kullanımına gidilmediği görülmektedir. Bunun sebebi oda temizliği hizmetinin konaklama işletmesinin temel hizmetlerinden biri olması ve misafirlerin özel eşyalarının da oda içerisinde olması ve güvenliği açısından dışarıdan bir firmaya bu hizmetin verilmek istenmemesinden kaynaklandığı söylenebilir (zdoğan, 2006, 59). Konaklama işletmelerinde kat hizmetlerinde dış kaynak kullanımı daha çok genel alanların temizliği, sezonluk temizlikler kapsamında başvurulmaktadır. Emeksiz 2003 yılında konaklama işletmelerinde temizlik hizmetlerinin dışarıdan tedarik edilmesi konusunda yapmış olduğu çalışmada İstanbul'da 8 konaklama işletmesinin maliyetleri azaltma, riski paylaşma, kontrol edilemeyen faaliyetleri devretme, işletme dışı uzmanlıktan faydalanma gibi nedenlerle dış kaynaklardan yararlandığını tespit etmiştir.

Yine işletmeler, kat hizmetleri bölümü sorumluluğu altında olan binanın dış cephesinin temizliği ve sezon açılışlarında genel temizlik gibi amaçlarla geçici bir süre için dış kaynak kullanımına yönelebilmektedirler (Özdoğan, 2006, 59).

Konaklama işletmelerinde odalar bölümünde dış kaynak kullanılan diğer bir alan ise çamaşırhane hizmetleridir. Çamaşırhane hizmetleri, son yıllarda konaklama endüstrisi içinde en çok dış kaynak kullanımına konu olan faaliyet alanlarından biridir (Hemmington ve King 2000, 256). Son yıllarda birçok konaklama işletmesi kendi çamaşırhanesini kurmadan dışarıdan firmalarla anlaşma yaparak bu hizmeti karşılamaktadır. Böylece, yatırım ve işletme maliyetlerinden kaçınarak zaten yoğun sermaye gerektiren ve riski fazla olan turizm endüstrisinde rekabet avantajı kazanmayı amaçlamaktadırlar. Diğer bir uygulama ise, tedarikçi firmanın konaklama bünyesi içerisindeki çamaşırhanenin işletilmesini üstlenmesi şeklinde olmaktadır (Özdoğan, 2006, 60). Konaklama işletmelerinin çamaşır yıkama hizmetlerini dışarıdan tedarik etmesinin diğer bir nedeni ise, yörede kullanılan su kalitesinin düşük nitelikte olmasından kaynaklanabilmektedir (Schneider ve Tucker 1989,187).

Diğer yandan, çamaşırhane hizmetlerinin sağlanabilmesi için gerekli olan makinelerin çalıştırılması ve enerji maliyetlerinin değişkenliği ve yüksekliğinden kaynaklanan nedenlerden dolayı da dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir (Özdoğan, 2006, 60).

2001 yılında İsfendiyaroğlu'nun Muğla yöresinde çamaşırhane hizmetlerinde dış kaynak kullanımı konusunda yapmış olduğu çalışmada 21 otel işletmesinin dış kaynaklardan yararlandığı ve işletme kapasiteleri arttıkça otel işletmelerinin çamaşırhane hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirildiği ortaya konmuştur (İsfendiyaroğlu, 2001, 94).

Çamaşırhane hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmenin bazı dezavantajları da olabilmektedir. Konaklama işletmelerinde kullanılan havlu, yatak örtüsü, yastık kılıfı, masa örtüsü, peçete gibi çamaşırlar için yönetimin işletmenin büyüklüğüne ve verdiği hizmet standardına göre yedek malzeme

(par) bulundurması gerekmektedir. Bu yedekler genel olarak amaşışın kullanım özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Bu kapsamda, amaşışların işletme içerisindeki amaşışhanede yıkanması durumunda örnek olarak 1 ya da 2 yedek amaşış grubu bulundurulurken, dışarıda yıkatılması durumunda amaşışların gecikmesi gibi bir olasılık için 2 ya da 3 yedek amaşış grubu bulundurma zorunda kalmaktadır (zdoğan, 2006, 61). Yine, firma ve konaklama işletmesinin arasındaki uzaklığa göre taşıma için zaman kayıpları oluşabilmektedir (Schneider ve Tucker 1989, 187). Bunun yanında, tedarikçi firmanın işletmeye ait amaşışları diğer bir konaklama işletmesinin malzemesi ile karıştırma olasılığı da yaşanabilecek olumsuzluklardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Lamminmaki 2005, 524).

### **2.3.2 Diğer Bölümlerde Dış Kaynak Kullanımı**

Konaklama işletmelerinde genel olarak işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin bulunmasında iş ve işçi bulma kurumlarından yararlanıldığı görülmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde başvurulan diğer bir kaynak ise, işe almanın dışarıdan uzman bir firmadan sağlanması ile yapılmaktadır. Genel olarak konaklama işletmeleri uzmanlık gerektiren, verimlilik ve rekabet konusunda zayıf oldukları alanlarda dış kaynak kullanımı imknlarından yararlanmak amacı ile iş görenlerini dışarıdan bir firmadan tedarik etme yoluna gitmektedir. Böylece konaklama işletmesi yöneticileri işe alma, bordrolama ve insan kaynakları ile ilgili kayıt tutma gibi sorumlulukları da iş gören tedarik eden firmaya aktarmaktadırlar (zdoğan, 2006, 69).

Konaklama işletmelerinde dış kaynaklara başvurulan diğer bir bölüm ise satış ve pazarlama bölümüdür. Bu kapsamda, bazı konaklama işletmelerinin pazarlama araştırması konusunda uzman araştırma kuruluşlarından yararlandıkları görülmektedir. Yine birçok konaklama işletmesi satışlarını artırmak üzere, seyahat sektörü, ulaştırma işletmeleri, diğer konaklama işletmeleri, restoranlar, turizm büroları, araç kiralama işletmeleri gibi kuruluşlarla işbirliği yaparak satışlarını artırma yoluna gitmektedirler (zdoğan, 2006, 67).

Konaklama işletmelerinde dış kaynaklara başvuru bölümlerinden biri olan güvenlik hizmetlerinin dışarıdan sağlanması ün yapmış uzman bir işletmeden yararlanılması konaklama işletmesine sürekli denetlenen, sertifikalı, güvenlik konusunda eğitilmiş, deneyimli personel dışında güvenlik konusunda eğitilmiş, deneyimli personel ile çalışma fırsatı (Özdoğan, 2006, 72) sunmaktadır. Günümüzde konaklama işletmeleri artık güvenlik hizmetleri için organizasyonlarında zaman ve çaba harcamamakta bu hizmetleri sözleşme karşılığı konusunda uzman danışman firmalara devretmektedir. Ayrıca, yasal mevzuatta yapılan değişiklikler ile konaklama işletmelerinde sertifikalı güvenlik personelinin çalıştırılmasının zorunlu hale getirilmesi, işletmeleri bu alanda dış kaynak kullanmaya zorlayan nedenlerdendir. Böylece konaklama işletmeleri personelin eğitim durumunu ve periyodik eğitimlerini takip işlerinden, bordrolamalarından ve diğer sosyal hakları konusundaki uygulamaları da tedarikçi işletmeye devrederek temel işlerine odaklanmayı sağlayabilmektedirler (Özdoğan, 2006, 72).

Konaklama işletmelerinin bazı teknik konularda dışarıdan tedarik olanaklarından faydalandıkları görülmektedir. Örneğin kullanılan makine ve cihazlar için satın alınmasından itibaren teknik destek aldıkları görülmektedir. Bu destek ürünü tamamlayan ürün yanında herhangi bir ücret ödemeksizin yararlandıkları hizmetlerdir. Bunun dışında bakım sözleşmesi olmayan ya da garanti süresi bitmiş cihaz ve makineler için dışarıdaki uzman işletmelerden yararlanılmaktadır. Genel olarak asansör, soğutma ve ısıtma sistemleri ile bakımları ve teknik destekleri için dışarıdaki uzman işletmelerden yararlanıldığı görülmektedir (Özdoğan, 2006, 70).

### **2.3.3 Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımı**

Ülkemizde, son yıllarda konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetlerinin farklı uygulamalarla dış kaynaklara devredildiği görülmektedir. Konaklama işletmeleri birtakım nedenlerle, temel yetenekleri olmadığını ve değer yaratmadığını düşündükleri yiyecek içecek departmanlarında dış kaynak kullanımına gitmektedir (Korkmaz, 2006, 33). 1990'lı yıllarda konaklama işletmesi restoranlarının performansları konusunda iki eğilim



üzerinde durulmuştur. Bunlardan birincisi bağımsız restoranların buldukları sektörde rekabetin oldukça yüksek olmasıdır. Ayrıca, bu restoranların pazarın ihtiyaçlarını yaratıcı ve yenilikçi markalarla ve restoran konseptleri ile iyi bir şekilde karşılamaktadırlar. Diğer taraftan konaklama işletmesi restoranları rekabette ve müşterilere ulaşma konusunda bağımsız restoranlardan geri kalmaktadırlar. Çünkü dışarıda yemek yeme konusunda, çoğunlukla konaklama işletmeleri müşterilerin ilk tercihi olmamaktadırlar ve birçok konaklama işletmesi müşterisi, işletme dışında bildiği ve güvendiği restoranlarda yemek yemeği tercih etmektedir. İkincisi, 1990'lı yılların başlarındaki durgunluk, konaklama işletmelerinin nakit akışını maksimize etme ve karlılık bakımından her birimin performansını dikkatlice incelemeleri gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda, konaklama işletmesi restoranlarının düşük ekonomik performans gösterdikleri saptanmıştır. Konaklama işletmelerinin bir kısmı bu konudaki sorunlarla başa çıkabilmek için yiyecek ve içecek faaliyetlerini elimine etmişler ve yeni konaklama işletmeleri bağımsız restoranların yakınlarına kurmuşlardır. Bazı konaklama işletmeleri ise, franchising veya kontrat düzenlemeleri yoluyla bağımsız restoran işletmeleriyle stratejik işbirlikleri kurma yolunu tercih etmişlerdir (İplik ve Çınar, 2005, ).

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek alanında dış kaynak kullanımı trendi, sınırlı hizmetin sunulduğu fast-food restoranlarından, lüks restoranlara kadar her bölümde kendini göstermektedir. Dış kaynak firmaları (restoran operatörleri) bu anlaşmalar ile somut ve müşteri hareketliliğinin yüksek olduğu yerlerde faaliyetlerini sürdürme şansı yakalarken, konaklama işletmeleri ünlü bir restoran markası sayesinde itibarını arttırmakta, müşteri sadakati yaratmakta ve uzman bir ortak ile yiyecek içecek hizmetlerini sürdürmektedir (Masuyama, 2004, 1). Konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanımındaki en temel amacı konuklarına daha iyi hizmet sağlayabilmek, tüketicileri işletmeye çekebilmek ve dış pazar ile kendi restoranları arasındaki rekabette üstünlük sağlayabilmektir (İplik ve Çınar, 2005, ).

Dış kaynak kullanımı uygulamasını seçen konaklama işletmeleri arasında bulunan W Hoteller ve St. Regis, ünlü restaurant markaları Todd

English, Jean Georges ile Morgan Hotels' yine ünlü restaurant markası Drew Nieport ile ortak girişim ve dış kaynak kullanımı anlaşmalarına gitmiş ve bu örnekler bir anda bütün dünyaya yayılmıştır. Türkiye'de de Nişantaşı Sofa otel, Marmara Pera otel, Kuruçeşme Les Ottomans, Çengelköy Sumahan, Radisson SAS ve Antalya Su gibi lüks segment butik otellerde bu konseptler uygulanmaktadır. Türkiye'de konaklama işletmelerinde yiyecek içecek dış kaynak kullanımı uygulamaları hakkında Hospitality Consulting & Management Group'un yaptığı bir araştırmada, Ritz-Carlton, Swiss Otel, Çırağan Otel ve Hyatt Regency otellerinin hepsinin restaurantlarının en iyi dekorasyon, en üst düzey hizmet, dünya çapında yemek kalitesi, harika Boğaz manzarası gibi bir çok üstünlükle donatıldığı halde doluluk oranları %20 ile %50 arasını geçmediği görülmüştür. Fakat, bunun yanında The Marmara Pera otel bünyesindeki Mikla Restaurant ve Nişantaşı Sofa otel bünyesindeki Tuus Restaurant gibi yeni nesil konsept otel restaurantlarının %100 dolulukla çalıştığı hatta hafta sonları için 1 ay önceden rezervasyon gerektiği gözlemlenmiştir (Arkun, 2007).

Artan sayıda konaklama işletmesi aslında yiyecek içecek faaliyetlerini dış tedarikçilere devretmektedir. Buna karşın restoran işletmeleri konaklama işletmelerinin özel isteklerine uyumlu hale gelmenin yollarını aramaktadırlar. Konaklama işletmeleri tarafından restoran işletmeleri ile dikkatli bir şekilde ayarlanmış birlikteliklerin etkili olması beklenmektedir. Bu tür anlaşmaların başarısı günümüz konaklama endüstrisinin gerçeğini yansıtmaktadır (Okan ve Fettahlıoğlu, 2007).

Yiyecek içecek bölümü konaklama işletmesinin büyüklüğüne ve verdiği hizmet kalitesine göre farklılıklar gösteren (Özdoğan, 2006, 62) birçoğu veya tamamı dış kaynak kullanımına sunulabilecek geniş bir alandaki faaliyetleri kapsamaktadır. Yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanım nedenleri konaklama işletmesinin büyüklüğü, yeri, pazar hakimiyeti ve sahiplik türüne göre değişmektedir. Yiyecek içecek faaliyetlerini etkin bir şekilde yönetme becerisinden yoksun sınırlı yönetim kabiliyetine sahip küçük konaklama işletmelerinin dış kaynağa başvurması buna örnek olarak gösterilebilir. Yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı aynı zamanda önceden

hazırlanmış pastane ürünleri, sebze ve antrelerin satın alınmasından tüm yiyecek içecek faaliyetlerinin dış kaynak kullanımına açılmasına kadar çeşitlilik gösterebilmektedir (Lamminmaki, 2003, 71).

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümünü, restoranlar, bar ve bar hizmetleri, mutfak ve mutfakla ilgili hizmetler, minibar hizmetleri, oda servisi hizmetleri ve banket hizmetleri olarak gruplandırmak mümkündür. Konaklama işletmelerinde bu hizmetlerin bazılarında dış kaynağa başvurulurken bazı hizmetler işletme bünyesinde sürdürülmektedir.

Hizmetleri kendine özgü sınırlandırılmış menü ile hizmet veren ve misafirlerinin özellikle yiyecek ve içecek hizmetlerini servis saatleri dışında odalarında almalarını sağlamak üzere genel olarak lüks sınıfa dâhil konaklama işletmelerinde bulunan oda servisi hizmetlerine dış kaynak kullanımı açısından bakıldığında, oda servisi bölümünün küçük bir bölüm olması, misafir ile direkt temasta olunması ve hizmetin gece verilmesi gibi nedenlerle dışarıdan firmalara verilmesi tercih edilmemektedir (Özdoğan, 2006, 63). Aynı zamanda yiyecek içecek hizmetleri veren firmalar da, oda servisi gelirlerinin az olması nedeni ile bu alanda tedarikçi olmayı tercih etmemektedirler (Hemmington ve King 2000, 257). Ancak buna karşılık olarak oda servisi hizmetlerinin dışarıdan firmalara verilmesi örnekleri de görülmektedir. Örneğin, Mc Donald's Hospitality Franchise Systems ile anlaşmalı konaklama işletmelerinde oda servisi hizmetleri vermektedir (İplik ve Çınar, 2005, 255).

Yiyecek içecek bölümünün önemli bir kısmını oluşturan bar ve bar hizmetlerinde karlılığın artırılması amacıyla bazı barların yönetimi dışarıdan tedarik edilebilmektedir (Özdoğan, 2006, 64).

Yine bazı konaklama işletmelerinde minibarların eskime ve demode olması ihtimali (Özdoğan, 2006, 64) göz önüne alınarak, ayrıca bu alandaki teknolojik yeniliklerin takibi amacı ile işletmeye minibar temininde dış kaynaklardan yararlanıldığı görülmektedir. Minibar hizmetlerinde dış kaynak

kullanımı çoğunlukla sadece ekipmanın tedariki konusunda başvuru bir yöntem olmaktadır.

Banket hizmetleri kapsamında, banketlerin belirli zamanlarda müşteri talebi doğrultusunda yapılması ve çoğunlukla sürekli bir nitelik taşıması, banketin türüne göre; eğlence, müzik, süsleme gibi birçok konaklama işletmesinin bünyesinde olmayan hizmetlerin talep edilmesi açısından konaklama işletmeleri bu hizmetler üzerinde uzmanlaşmış firmalarla çalışmayı tercih etmektedirler. Aynı zamanda, servis sırasında gereksinim duyulacak servis elemanları da bu firmalar tarafından tedarik edilmektedir (Özdoğan, 2006, 66).

Konaklama işletmeleri bünyesindeki yiyecek içecek bölümüne bağlı restoranlarda ise dış kaynak kullanımı faaliyetleri giderek yaygınlık kazanmaktadır. Konaklama işletmesi bünyesinde yer alan ala carte restoranların, sadece bu konuda hizmet veren bağımsız restoranlar ile rekabette sorun yaşadıkları görülmektedir (Hemmington ve King 2000, 256). Bu nedenle bağımsız restoran işletmeleri ile rekabet edemeyen ve istenilen gelir düzeyine ulaşamayan konaklama işletmesi restoranları gelirlerini artırmak ve ünlerini restoran işletmesinin markası ile pekiştirmek üzere sektörde iyi bir yere sahip, restoran işletmeleri ile dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. Örneğin; Hospitality Franchise Systems'e dahil konaklama işletmeleri (Days Inn, Howard Johnson, Super 8, Ramada, Park Inn) McDonald's ile, Hilton Otelleri Benihana ve Trader Vic's ile, Holiday Inn Otelleri TGI Friday's ve Denny's ile, Days Inn Otelleri Wendy's ile, Marriott Otelleri Pizza Hut, TGI Friday's ve Ruth's Chris Steakhouse ile çalışmaktadır (Hemmington ve King 2000, İplik ve Çınar 2005, Özdoğan, 2006, ).

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümünde hazırlanan yemeklerin kalitesi misafir memnuniyetini artırmada en önemli unsur olarak görülmekte ve konaklama işletmelerinin temel fonksiyonlarından biri olarak nitelendirilmektedir. Bu kapsamda, mutfak bölümünde dış kaynak kullanımı tercih edilmemektedir. Ancak, mutfak hizmetleri kapsamında bazı faaliyetler dışarıdaki firmalardan elde edilebilmektedir (Özdoğan, 2006, 65). Mutfak

hizmetlerinde yöneticileri dış kaynak kullanılmasına yönlendiren temel motivasyonlar, mutfak personeline ödenen maaşların yüksek olması, bazı mutfak faaliyetlerinin dış kaynaklara verilmesi ile mutfakta alan yaratılması, donanım ve işgücü kullanımıyla karlılık sağlanmasıdır (İplik ve Çınar 2005, 253).

Çalışmanın devamında konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı daha kapsamlı ele alınarak, konaklama işletmelerini bu alanda dış kaynak kullanımına iten nedenler, uygulama süreci, süreç sonunda sağlanması öngörülen faydalar ve riskler incelenecektir.

#### **2.4 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı**

Konaklama işletmelerinde restoranlar yaygın olarak düşük performanslı değerler olarak kabul edilmektedir (Hemmington ve King, 2000, 256). Yıllarca süregelen bu anlayış, konaklama işletmelerinin karlılığı olamayan yiyecek içecek operasyonları ile uzun süre uğraşmalarına neden olmuş, konaklama işletmeleri yiyecek içecek tedarikini müşterilerine hizmet sunumu için gerekli fakat işletmenin karlılığına çok katkı sağlamayan kötü bir gereksinim olarak görmüşlerdir (Barrows ve Giannakopoulos, 2006, 376). Son zamanlara kadar yiyecek içecek bölümlerinde dış kaynak kullanımı konusuna olumlu bakmayan geleneksel konaklama işletmesi yönetimi yiyecek içecek ünitelerini karı az, hatta zarar etmesi kabul edilen ama misafir memnuniyetini arttırmak ve satışları yükseltmek için önemli bir departman olarak bakmakta iken (Arkun, 2007), artık birçok konaklama işletmesi değişen koşullar çerçevesinde yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaya başlamışlardır (Barrows ve Giannakopoulos, 2006, 377).

Yakın zamana kadar yiyecek içecek bölümlerinde yapılan maliyet çalışmaları hep daha karlı olsun diye değil de, kaliteyi yüksek tutarak nasıl daha az zarar eder diye yapılmıştır. 1996 yılında dünya çapında 500 den fazla oteli kapsayan bir araştırma yiyecek içecek maliyetlerinin %40–50 ortalama, personel maliyetlerinin %40–45 ortalama olduğunu

göstermekte ve böyle bir ortam karlılığın imkânsız olduğunu ortaya koymaktadır (Arkun, 2007). Konaklama işletmeleri ise on yılı aşkın bir süredir, yiyecek içecek birimlerini önemli bir kar merkezi haline getirmek için çeşitli alternatifler üretmektedirler. Bağımsız veya zincir konaklama işletmeleri tarafından uygulanan dış kaynak kullanımı da bu stratejilerden birisidir (Barrows ve Giannakopoulos, 2006, 375). Konaklama işletmeleri, yiyecek içecek hizmetlerinde karlılığı yükseltmek ve yiyecek içecek operasyonlarında rekabet avantajı yaratmak amacı ile yiyecek içecek faaliyetlerini bağımsız bir restoran işletmesine kiralamaktadır (Masuyama, 2004, 1). Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına karar veren konaklama işletmeleri dış kaynak kullanımında yerel bir şef veya marka ile anlaşma, ulusal bir marka ile lisans anlaşmasına gitme veya üçüncü parti işletmeler ile tüm yiyecek içecek hizmetleri için ortaklık yoluna gitme gibi değişik uygulamalara gitmişlerdir. Dış kaynak kullanımının görülen bir diğer şekli ise konaklama işletmelerindeki yiyecek, içecek ve ziyafet hizmetleri için yiyecek içecek hizmetlerinin yönetimi konusunda uzmanlaşmış firmaların sözleşme ile kiralanmasıdır (Barrows ve Giannakopoulos, 2006, 376). Kiralama faaliyeti daha güvenilir kar yaratmasının yanı sıra yiyecek-içecek bölümünde genel masrafları da azaltmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletme yetenekleri ve kapasitesine göre değişiklik göstermektedir(Masuyama, 2004, 3).

Bu tür anlaşmalar konaklama işletmesi yönetimi için daha az finansal risk sağlamakla birlikte daha da önemlisi işletme restoranlarında rutin olarak sunulan hizmetlerin dışında özel hizmetlerinde sunumu anlamına gelmektedir (Strauss, 2007). Örneğin, konaklama işletmeleri zaman sıkıntısı yaşayan müşterileri için hızlı yiyecek servisinin yapıldığı büfeler, yiyecek içecek alanları geliştirmektedirler. Bunun yanında, birçok konaklama işletmesi besin değeri, etnik özellikler veya bölgesel mutfak kültürleri üzerinde yoğunlaşan birtakım yenilikler ile müşterileri işletmeye çekmek için menülerinde değişiklikler gerçekleştirmektedirler (Barrows ve Giannakopoulos, 2006, 376). Ayrıca, konsept oteller özellikli restaurant, barları ve spa üniteleri ile öne çıkmakta, pazarlamalarında bu öğeleri kullanmaktadırlar (Arkun, 2007). Bu tür dış kaynak kullanımı faaliyetleri konaklama işletmelerine işletme

bünyesindeki restorana özgünlük katabilecek istekli restoran işletmeleri ile birleşme fırsatı sunmaktadır. Restoran işletmesi için ise bu birleşme sermaye gereksinimi olmadan öncelikli alanlara yani öncelikli hedef pazarlara ulaşmanın kolay bir yol olarak görülmektedir (Lamminmaki, 2003, 76). Ancak, dış kaynak kullanımı faaliyetlerinde konaklama işletmelerinin sadece restoran bölümünün desteklenmesi ve tanıtımı yerine konaklama işletmesini bütün olarak desteklemesi ve tanıtımını bütün olarak yapması daha akıllı bir seçim olarak kabul edilmektedir (Naidu, 2003).

Konaklama işletmeleri tarafından yapılacak dış kaynak kullanımı sözleşmesi ulusal reklâmlar ile desteklenerek marka güçlülüğü ve restoran becerilerinin birleşmesini mümkün kılabilir. Bu noktada marka haline gelmiş restoranlar ile işbirlikleri oluşturulması konaklama işletmeleri için farklılaşmada önemli bir unsur haline gelebilir. Marka haline gelmiş restoranlarını bünyelerine katan konaklama işletmeleri yiyecek içecek bölümündeki satış seviyesinin arttığını, ayrıca oda satışlarında doluluk oranının ve ortalama fiyatların arttığını bildirmişlerdir (Andersen, 1998).

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı işletmeye tamamen yeni bir mutfak kültürü getirmede de etkili bir çözüm olabilir. Örneğin, Hilton Hotels Cooperation sekiz yıl önce Jamaika–Kingston’da bir işletmeyi devraldığında genel müdür Frank Rosheuvel işletmenin yiyecek-içecek hizmetlerini tamamıyla gözden geçirmeye karar vermiştir. Bu noktada işletmede çok amaçlı hizmet sunan sadece Palm Court restoran mevcut iken, Rosheuvel otelin hizmetlerinin genişletmeye, bu bağlamda akşam yemeği servisini havuz kenarına taşımaya ve birçok Japon vatandaşı yaşamasına rağmen civarda hiç Japon restoranı olmaması sebebi ile bir Japon restoranı açmaya karar vermiştir. Bu yüzden, Kingston’a Japon restoranı konsepti getirmek için araştırmalara başlamıştır. İlk etapta Miami’ye gitmiş fakat olumlu sonuç alamamıştır. Jamaika’daki araştırmaları sırasında o civarda yaşayan bir Japon bayan ile iletişim kurmuştur. Daha önce hiç restoran yönetmeyen bu bayan ile anlaşma yapılmış ve açılan Japon restoranı büyük bir başarı yakalamış ve restoran aylık bazda Palm Court restorandan dört kat fazla gelir sağlamıştır (Strauss, 2007). Bir başka örnek

ise Londra'daki The Dorchester oteldir. Otel Londra'nın elit kesiminin hareket merkezi olmayı hedeflemiş, bu bağlamda aşçıların ününü artırmak amacı ile dış kaynak kullanımına karar vermiştir. İşletme genel müdürü Christopher Cowdray birkaç yıl önce yiyecek-içecek faaliyetlerinde kurtulmak istediklerini ve bu amaçla faaliyetlerini en aza indirdiklerini, fakat değişen trendlere bağlı olarak şu an Dorchester'ın rağbet edilen bir yer olmasını istediklerini belirtmiştir. Bu amaçla önce şef Gordon Ramsey ile anlaşmış, ikinci aşamada bir önceki yıl açılan Chinese Tang restoranın işletmecisi David Tang ile anlaşma sağlanmış ve Chef Alain Ducasse isminde bir restoran hizmete açılmıştır. Cowdray, kendileri için üne kavuşmanın önemli olduğunu, dış kaynağın belirlenmesi sürecinde birçok şefin işletmeye gelmek istediğini, fakat en iyilerini seçmeleri gerektiğini belirtmiştir. Seçilen şeflerin hepsi kalifiye, ünlü olduğu için büyük ilgi toplamış, sonuç olarak işletme kendi bünyesinde yeni bir restoran oluşturmuştur. Her iki genel müdür de dış kaynak kullanımı ile işletmeye gelen personelin işletme personeli ile entegrasyonuna çok önem vermiştir. The Dorchester otel genel müdürü Cowdray, kiralama yapıldığı takdirde kontrolün imkânsız olduğunu, bu yüzden çalışanların işletme hizmet standartları çerçevesinde kurallara uyması için faaliyet anlaşması yaptıklarını belirtmiştir (Strauss, 2007).

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımının özellikle Amerika'da gelişmiş bir uygulama olduğu söylenebilir. Hilton otelleri Benihana ve Trader Vic's ile Holiday Inn TGI Friday's ve Denny's ile ve Marriott da Pizza Hut, TGI Friday's ve Ruth's Chris Steakhouse ile dış kaynak kullanımı ilişkisi içerisine girmiştir. İngiltere'de ise Granada's Forte otelleri Marco Pierre White, Raymond Black ve Mongolian Barbecue gibi başarılı restoran işletmelerini dış kaynak ortağı olarak kullanmaktadır (Korkmaz, 2006, 33). Tablo 10'da yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı faaliyeti gerçekleştiren konaklama işletmeleri ve anlaşma yapılan restoran işletmelerine ait örnekler sunulmaktadır.



**Tablo 10: Konaklama İşletmelerinde Örnek Yiyecek İçecek DKK Anlaşmaları**

KONAKLAMA İŞLETMESİ	RESTORAN İŞLETMESİ
Holiday Inn Worldwide	Damon's, Denny's, Ruth's Chris Steakhouse, TGI Fridays, Mrs. Field's, Pizza Hut, Little Ceasars, Blimpies, Taco John's, Sara Lee
Bristol Hotel	Coke and Folgers, Starbucks, Mrs. Field
New York Hotel	Ark Restaurants
Doubletree Hotel	New York Restaurant Group (Park Avenue Cafe, Mr. Parks Cafe)
Marriot Hotels	Ruth's Chris Steak House, Studebakers, Benihana, Traders Vic's, Pizza Hut
Hilton Hotels	Benihana, Traders Vic's, Ruth's Chris Steak House, Damon's
Four Seasons	Bice Ristorante
Choice Hotels	Picks Food Courts, Pizza Hut
Promus Corporation	Grace Services, TGI Fridays, Olive Garden, Pizza Hut, Au Bon Pain
Radisson Hospitality Worldwide	Carlson Hospitality (TGI Friday's, Country Kitchens), Damon's
Ramada Inn/ Plaza Hotel	Bennigan's Irish American Grill & Tavern's
Embassy Suites	Restoranlarının 2/3'sini kiralamıştır.
La Quinta Motor Inn	Mc Donalds, Burger King, Wendys
Forte The Grosvenor House Hotel	Ünlü bir aşçıya kiralanmıştır.
Hyde Park London	Ünlü bir aşçıya kiralanmıştır.
Bailey's Hotel London	Restoran ortaklığı gerçekleştirilmiştir.

**Kaynak:** Masuyama, 2004; Lamminmaki, 2003; Kesgin 2005; Andersen, 1998'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Restoranda yemek yeme seçeneklerinin arttığı göz önüne alınırsa, konaklama işletmelerinin restoran yöneticilerinin müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için restoranları daha uyumlu hale getirmek zorunda kaldığı görülmektedir (Lamminmaki, 2003, 75). İsviçre'deki Lozan Otelcilik Üniversitesi profesör ve öğrencilerinin yaptığı uzun süreli bir araştırma sonucunda, konaklama işletmelerinin yiyecek içecek departmanları %20 az bir gelir elde ediyorsa işletme yönetiminin kendilerine uygun dış kaynak kullanımı firması bulması tavsiye edilmiştir (Menilik, 2004). Birçok restoran zinciri sahibi ya da restoran sektörü danışmanları ise konaklama işletmeciliği ve restoran işletmeciliğinin farklı uzmanlık, bilgi birikimi ve yetenekler gerektirdiğini savunulmaktadır. İyi bir konaklama işletmecisi olmanın iyi bir restorancı olmayı sağlamadığı ifade edilmektedir (Robinson, 1998, 1). Walker (1997) yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı üzerine yapmış olduğu çalışmada yöneticileri ilgili faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelten motivasyonları belirlenmiştir. Buna göre yöneticiler temel olarak maliyet tasarrufu, müşteri sadakati yaratma, temel yeteneklere odaklanma

için boş zaman yaratma, ortak pazarlama faaliyetlerinden yararlanma, yerel bir müşteri kitlesi oluşturma, işletme içerisinde alan yaratma, sermaye harcamalarını azaltma gibi nedenlerle dış kaynaklara yönelmektedirler.

**Tablo 11: Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Yiyecek–İçecek Operasyonlarında Değişiklik Yapmasına (Dış Kaynak Kullanımı) Neden Olan Motivasyonlar**

<b>İşgücü maliyetini azaltma</b>	İşgücü maliyetleri yiyecek–içecek operasyonlarında önemli bir yer tutmaktadır. Florida’da bulunan The Clarion Hollywood oteli işletmedeki mevcut yiyecek–içecek operasyonlarını “Choice Picks Food Court” adlı işletmeye devrederek işgücü maliyetlerinde %64 oranında azalma sağlamıştır.
<b>Oda doluluğunu arttırma ve müşteri sadakati yaratma</b>	Konaklama sektöründe doluluk oranlarının önümüzdeki birkaç yıl içerisinde az miktarda düşüş göstermesi beklenmekte ve yüksek talep gören konaklama işletmelerinin tanınan bir marka veya şef tarafından tavsiye edilen ayrıcalıklı yiyecekler sağlaması gerekliliği hususunda artan bir baskı oluşacağı tahmin edilmektedir.
<b>Temel yeteneklere odaklanma için boş zaman yaratma</b>	Dış kaynak kullanımı veya tedarikçi kullanımı konusundaki tartışmaların temelini konaklama işletmecilerinin restoran işletmecisi olmadığı bu yüzden en iyi kar ve etkinlik için işletmenin çeşitli departmanlarının ayrı ayrı uzmanlara bırakılması gerektiği fikri oluşturmaktadır.
<b>Restorana yerel bir müşteri kitlesi oluşturma</b>	Konaklama işletmeleri artan oranda, işletme müşterisi miktarını desteklemek için işletme dışından yerel sadık müşteriler oluşturma konusu ile ilgilenmektedirler. Konaklama işletmelerinin yerel müşteri kitlesi oluşturmaları ile işletme müşterisini arttırması arasında müspet bir ilişki bulunmaktadır. Geleneksel konaklama işletmesi restoranları henüz yeteri kadar bu konuya ilgi göstermemektedir.
<b>Düzenli bir kira geliri elde etme</b>	Restoran operasyonlarını dış kaynaklara açan bir konaklama işletmesinin sağladığı standart kira geliri tüm satışları %5–10 arttırıcı rol oynamakta, bazı durumlarda net operasyon geliri yüzdesi sağlamaktadır. Kira sözleşmesi muhtemelen önceden tahmin edilemeyen finansal bir operasyon gelirini sabit bir gelire dönüştürmektedir.
<b>Sermaye harcamalarını azaltma</b>	Kira sözleşmeleri, tedarikçi firmanın restoran mobilyalarını, demirbaşlarını ve ekipmanlarını finanse etmesi şeklinde oluşturulabilir.
<b>Ortak pazarlamadan faydalanma</b>	Kiralama veya isim hakkı kullanma şeklindeki operasyonlarda, bölgesel veya o yörede çok iyi tanınan markalar kendi tanıtımlarını yapacak konaklama işletmesi restoranı da bu çabalardan faydalanacaktır.
<b>Odalar, toplantı veya ziyafet salonları için boş alan yaratma</b>	Kiralama veya isim hakkı verilen yeni restoranlar için yeniden modelleme yapılması gerekliliği restoran sayısının bire düşürülmesini kapsayabilir, bu da işletmede boş alan yaratacaktır. Bu uygulama genellikle coffee bar vb. küçük operasyonların gerçekleştirildiği alanların kapatılarak, lobbyde gazete ve bakkaliye malzemelerinin satıldığı alanlar ile birleştirilmesinde de görülür.

**Kaynak:** Walker, Matthew. (1997). *Outsourcing in The Hotel and Restaurant Industry*. Web: <http://www.nelp.org/docUploads/walker.pdf> 17 Ekim 2005’te alınmıştır.

### 2.4.1 Yiyecek İçecek Bölümünün Konaklama İşletmesi İçin Önemi

Yiyecek içecek operasyonlarını yeniden yapılandırmanın önemini vurgulamak gerekirse, konaklama sektöründe geçen yedi yıllık süreye genel olarak bakıldığında konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümünün karlılığının odalar bölümüne göre daha hızlı arttığı görülmektedir. Bu trend, aynı süre zarfı içerisinde konaklama sektörünün toplam faaliyet karlılığındaki gelişme oranı ile paralellik göstermektedir. 1990 yılından 1996 yılına kadar sektördeki faaliyet karlılığı %22'den %35'e yükselirken, yiyecek-içecek operasyonlarındaki karlılık %13'ten %25'e yükselmiştir (Walker, 1997, 1). Günümüze kadar konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek bölümlerinde karlılığın az olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunların başlıcaları (Masuyama, 2004, 2-3);

- Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek operasyonları genellikle, ayrı bir kar merkezi yerine müşteri konforunun ve memnuniyetinin sağlandığı operasyonlar olarak görülmektedir. Bu yüzden kapasite fazlası hizmet birimleri açılmakta, bu alanlarda kapasite fazlası, sıkışık oturma düzenleri oluşturulmakta ve dolayısı ile personel sayısı çok kalabalık tutulmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek departmanında bağımsız restoranlara göre daha az yönetim giderleri, tanıtım giderleri ve genel giderler oluşmasına rağmen, yiyecek-içecek hizmeti sunan birimlerin çoğunun kesintisiz hizmet sunması daha yüksek maaş ödemelerine ve doğrudan yönetim giderlerine yol açmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde restoranların işletmenin iç kısımlarında yer alması işletme dışı potansiyel müşterilerin bu alanları görmesini zorlaştırmaktadır. Bu sebepten, birçok konaklama işletmesinde yiyecek-içecek departmanı gelirleri odalar bölümünün faaliyet seviyesine göre değişmektedir.
- Büyük konaklama işletmeleri restoranlarının isimlerinin popüler olması ve çalıştırdığı aşçıların ünlü olması sayesinde işletme dışı müşterileri işletmeye çekebilme şansına sahipken, servis ve hizmetlerin daha sınırlı olduğu küçük konaklama işletmeleri mali nedenlerden dolayı ilk olarak yiyecek-içecek hizmet birimlerinin sayısını azaltma yolunu seçmektedir.

Konaklama işletmeleri açısından yiyecek içecek hizmetleri müşteriler tarafından işletme hizmetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmekte ve misafirlerin işletmeden beklentileri içerisinde yer almaktadır (Kesgin, 2005, 44). Yiyecek içecek gelirlerinin genel gelirler içerisinde ikinci sırada olduğu da düşünülürse yiyecek içecek faaliyetlerinin konaklama işletmeleri açısından öneminin ne kadar büyük olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

#### 2.4.2 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler

İşletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenler, tüketici ihtiyaçlarındaki değişimin ve teknolojik yeniliklerin seyri ile yakından ilişkilidir. Korkmaz (2006) yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı konusunda yapmış olduğu araştırmada bu ilişkiye açıklık getirmeye çalışmıştır. Euro Management Journal dergisinde yayınlanan dış kaynak kullanımı konusundaki makalede Korkmaz'ın da değindiği ilişki ortaya koyulmuştur.

**Tablo 12: Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri ile tüketici İhtiyaçları ve Teknolojisi İlişkisi**

	<b>Teknolojik Gelişim Yavaş Olduğunda</b>	<b>Teknolojik Gelişim Hızlı Olduğunda</b>
<b>Tüketici İhtiyaçlarındaki Değişim Yavaş Olduğunda</b>	<p><b>Rakiplerle Aynı Düzeye Çıkmak:</b> İşletmenin temel yeteneklerinin önemini yitirmesi başarısızlığa neden olmaktadır. İşletme, kendisinden hızlı bir şekilde gelişmekte olan rakipleriyle aynı düzeye çıkmalıdır.</p> <p><b>Temel Konu: Yeni yetenekler oluşturmak</b></p>	<p><b>Değişen Teknoloji:</b> Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan teknolojiler değişmektedir. İşletme rekabet ortamında ayakta kalabilmek için gerekli olan teknolojileri dışarıdan satın almalıdır.</p> <p><b>Temel Konu: Yeni yetenekler geliştirmek</b></p>
<b>Tüketici İhtiyaçlarındaki Değişim Hızlı Olduğunda</b>	<p><b>Değer Zincirindeki Değişimler:</b> Değer zincirinde işletmeye gelir getiren unsurlar değişmektedir. Daha önce birincil öneme sahip olan faaliyetler ikinci plana düşmüştür ve bu faaliyetler dış kaynaklardan kullanılabilir,</p> <p><b>Temel Konu: Maliyet</b></p>	<p><b>Yeni Pazarların Oluşması:</b> İşletme yeni pazardaki tüketici ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Rakipler de genellikle aynı durumdadırlar.</p> <p><b>Temel Konu: Yeni pazarda iyi bir konuma ulaşmak için hızlı bir gelişme göstermek</b></p>

**Kaynak:** Baden–Fuller C., D. Targett ve Hunt B. (2000) Outsourcing to Outmanouvre: Outosurcing Re–Defines Competitive Strategy and Structure, *Europan Management Journal*, 18, (3)

Dış kaynak kullanımı nedenleri daha profesyonel hizmet sunan uzman kişi ve işletmeleri tutma arzusunu kapsamaktadır (Boella, 2007). Uluslararası Outsourcing Profesyonelleri Derneği'ne göre işletme ve/veya organizasyonlar dış kaynak kullanımının faydalarında belirli düzeyler beklemektedirler. Derneğin yapmış olduğu bir araştırmaya göre dış kaynak kullanım nedenleri ve bunların yüzdeleri şu şekilde belirlenmiştir (<http://www.outsourcing-professional.org> Erişim: 13.01.2008).

- Maliyetleri azaltma (%49)
- Odaklanmayı geliştirme (%17)
- Çeşitli maliyet yapıları oluşturma (%12)
- Becerileri başarabilme (%9)
- Faaliyetlerde hızı ve gelirleri arttırma (%4)
- Kaliteyi arttırma (%3)
- Sermaye yapısını koruma (%3)
- Yenilikler yapma (%3).

#### **2.4.2.1 Maliyetleri Azaltma**

İşletmeler bazen belirli bir kalite veya üretim standardı düzeyinde üretim yapabilmek için kendi imkânları elvermediğinde dışarıya iş yaptırma veya dışarıdan destek hizmetleri temin etme yoluna gidebilmektedirler. Bu nedenle, böyle bir durumda dış kaynak kullanımı girişiminden maliyet düşürme veya maliyetten kaçınma gibi sonuçlar beklemek söz konusu değildir. Diğer taraftan, işletmelerin böyle bir zorunluluklarının olmaması durumunda birinci planda maliyet düşürme amacı ile dış kaynak kullanımına gitme amacı olmasa dahi (örneğin, riskten kaçınma amacı ile) genellikle maliyetler daha düşük oluşmaktadır (Hüseyinzade, 2006, 62). Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararını en çok etkileyen faktör ise maliyetlerin göz önüne alınmasıdır (Barrows ve Giannakopoulos, 2006, 377). Yiyecek-içecek bölümünde dış kaynak kullanımının maliyetler üzerindeki azaltıcı etkisi konaklama işletmelerinin finansal varlığını sürdürebilmesi için gereklidir (Masuyama, 2004, 3). Nitekim dış kaynak kullanımının altında yatan esas neden daha düşük maliyetle daha

iyi hizmet ve servis kalitesi sunan üçüncü şahıs niteliğindeki firmalar ile sözleşme imzalanması yolu ile maliyetlerde etkin bir azalmanın sağlanmasıdır (Blumberg, 1998, 7).

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı, süreçlerin başarılması için gerek duyulan sermaye yatırımı miktarını azaltarak, kısa sürede maliyetleri azaltıcı etki yaratabilir. İşletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle (Özbay, 2004, 12) ölçek ekonomisinden faydalanılarak maliyet azaltma amacını gerçekleştirilmiş olmaktadır (Rodriguez ve Robania, 2004, 291).

Maliyet avantajında dış kaynak kullanımı için müracaat edilen tedarikçi firmanın konusunda uzman oluşu, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanılışı, işgücünün konusunda uzman ve etkin oluşu gibi üretime ilişkin dışsallıklar maliyeti düşürmektedir (Budak ve Budak, 2004, 204). Tedarikçilerden sağlanan faaliyetler aynı zamanda kendi temel yeteneklerini ifade etmektedir ve bu yüzden bu gibi işletmeler daha düşük maliyetlerde hizmet sunabilmektedirler (Rodriguez ve Robania, 2004, 292). Konaklama işletmeleri yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile maliyetlerin azaltılması sayesinde operasyonel etkinliği artırma, aktiflerin getirisini yükseltme ve işletme karlılığını artırma becerilerine sahip olmaktadır (Blumberg, 1998, 7).

#### **2.4.2.2 Temel (Öz) Yeteneklere Odaklanma**

Yoğun rekabet ortamı içinde, işletmeler, öz yeteneklerinin gerektirdiği alanlara yönelip, birden fazla işi yapmak yerine en iyi bilinen işi yaparak dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçerek ayakta kalabilmeye çalışmaktadırlar (Budak ve Budak, 2004, 205). Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçme şansı tanımıştır (Arslantaş, 1999, 18). Böylece etkin ve teknik bir yönetime giden

yol da açılmış olmaktadır (Olgun, 2006). Aynı zamanda, öz yetenekler üzerinde odaklanma işletmelere ciddi ekonomik yararlar sunabilecek bir araçtır (Budak ve Budak, 2004, 205).

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinin dış kaynaklara devredilmesi ile işletme bu bölümden sağladığı gelirleri ve bölümün verimliliğini arttırmakla birlikte, üst yönetim için ilgili faaliyetlerle uğraşmaktan kurtulma şansını sunmakta, yöneticiler de önceliklerini KONAKLAMA işletmesinin temel yetenekleri kabul edilen odalar bölümü faaliyetleri gibi faaliyetlerine verebilmektedirler.

#### **2.4.2.3 Küçülme (Downsizing)**

Dünya'nın gelişmiş ekonomilerinde rekabet baskısı yeni ürün düşüncesine, ayrıntılarına ve yeni müşteri kazandırma konularına daha fazla dikkat gösterilmesini zorunlu kılmaktadır. Ancak, firma yapılarının büyüklük ve karmaşıklığı başta sabit maliyetleri artırmaktadır. Buna bağlı olarak da firma hantallaşmakta ve manevra kabiliyetini yitirmektedir. Bununla birlikte küçük ama uzmanlaşmış dış kaynaklar daha fazla duyarlı ve itinalı hizmet sunmaktadırlar (İsfendiyaroğlu, 2001, 28).

Konaklama işletmeleri de dış kaynak kullanımı ile yapı olarak küçülme ve yalınlaşmaktadırlar. Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile küçülme yolunun tercih edilmesinde ise müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak, maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, verimliliği arttırmak, personel güçlendirmeyi (empowerment) hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, haberleşmedeki bozulmaları (distortion) azaltmak (Olgun, 2006, Arslantaş, 1999, ) gibi sebepler rol oynamaktadır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar bilinçli bir tarzda (planlı ve sistemli olarak) yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki

(pozisyon) ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır (Arslantaş, 1999, 20). İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmeleri, işletmelerin faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir. Aksine işletmeler çoğu kez küçülerek büyümektedirler (Olgun, 2006).

Konaklama işletmeleri işletme içerisinde bazı restoranları tamamen kapatıp müşterileri işletmedeki diğer restoranlara yönlendirerek, otomatik meşrubat makineleri (otomatlar) veya hazır büfeler kullanarak, hazır yiyecekler ve otomatik ekipmanlar kullanılması ile pişirme yöntemlerini basitleştirerek veya farklı faaliyetleri çok amaçlı tek bir restoran bünyesinde toplayarak işletme içinde küçülmeye gidebilirler. Bu modelde konaklama işletmesi yiyecek içecek hizmetleri üzerinde yönetimini devam ettirirken, küçülme doğası itibariyle birçok işi elemine etmektedir. Örneğin, Hyatt Otel grubu her işletme için restoran sayısını bire düşürmüştür (Walker, 1997, 4–5).

#### **2.4.2.4 Esnekliği Artırma**

Esneklik bir işletmenin çevre koşullarındaki değişimden olumsuz biçimde etkilendiği zaman ayakta kalabilme yeteneğidir (Gökdere, 2000, 49). İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerinin arttırmaları, örgütlerin küçülerek yalın yapılara sahip olmalarına olanak sağlamaktadır. Böylece işletmeler daha çabuk karar alabilen, değişimlere anlık reaksiyonlar verebilen esnek birimler haline gelebileceklerdir (Budak ve Budak, 2004, 204). Esneklik son yıllarda işletmelerin odaklandıkları kritik işletme özelliklerinden bir haline gelmiştir. Pazarda rekabet şartları işletmelere hızlı karar alma ve hareket etme zorunluluğu getirmiştir. Daha esnek bir yapıyı arzulayan işletmeler, katma değeri yüksek olmayan ve temel yeteneklerinin dışında kalan fonksiyonları bünyelerinden çıkararak, hantallıklarından kurtulmakta ve daha yalın işletmeler haline gelmektedirler (Solak, 2002, 77).

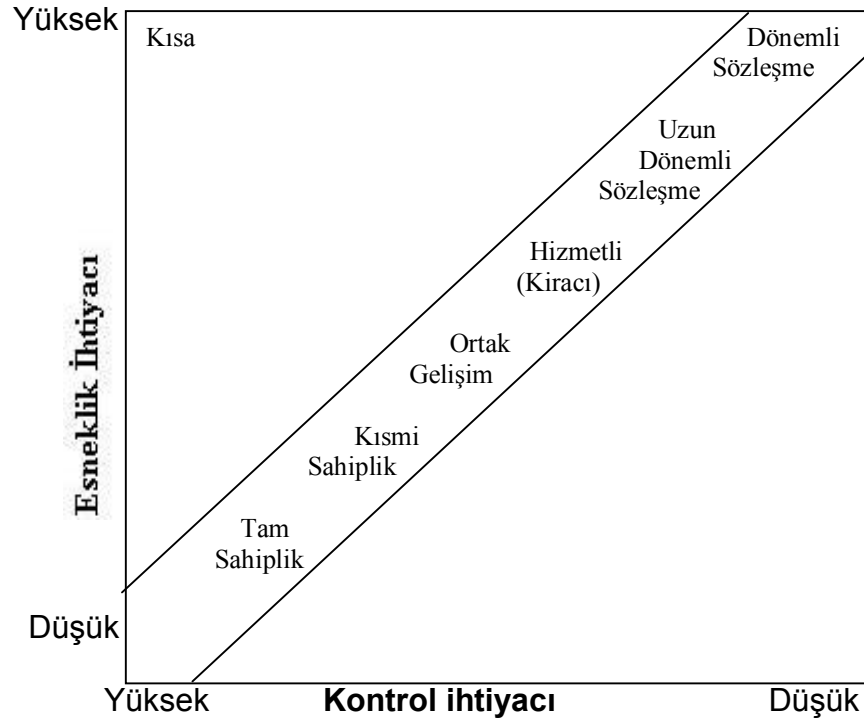
Dış kaynak kullanımı, organizasyonları daha esnek, daha dinamik kılmakta ve değişimler ile görünen fırsatları daha iyi karşılama yeteneği



sunmaktadır. Konaklama sektöründe esneklik çok önemlidir, çünkü işletmeler hizmetlerini, teknoloji kullanımı düzeylerini arttırmak için riski belirli sayıdaki diğer tedarikçilere dağıtabilmektedir ve üretim yeteneklerine sürekli yatırım yapma zorunluluğunda değillerdir. Kritik olmayan süreçler için dış kaynak kullanımı organizasyona görevleri üzerinde daha çok yönetim çabası kullanmasını sağlar. Konaklama işletmeleri temel yetenekleri içerisinde yer almayan faaliyetleri dış kaynak kullanımına sunarak stratejik faaliyetler üzerinde daha fazla odaklanma şansı yakalayabilirler. Bu süreç, daha büyük fonksiyonel ve sayısal esneklik, hatta geçici süreli istihdam şirketleri kullanımı sağlayabilir (Rodriguez ve Robania, 2004, 293).

Konaklama işletmelerinin, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini artırmaları ve bu bağlamda yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı uygulamaları, örgütlerin küçülerek yalın yapılar halinde gelişmelerini sağlamaktadır (Genç, 2005, 217). Ayrıca, dış kaynak kullanımı konaklama işletmelerinde önemli bir şekilde özellikle hızla değişen yeni teknolojilerin ve karmaşık sistemleri oluşturan birçok tamamlayıcı unsurun satın alınması ile daha büyük miktarda esneklik sağlayabilir (Kakabadse ve Kakabadse, 2000, 690).

Konaklama işletmeleri kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça ortaklık ve işletmeler arasındaki stratejik ilişkiler gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve hızlı hareket ederek karar verir duruma gelmektedir (Yazıcı, 2003, 11). Quin ve Hilmer 1994 yılında yapmış oldukları çalışmada yönetim kontrolü ve esneklik arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde ortaya koymuşlardır.



**Şekil 5: Yönetim Kontrolü ve Esneklik İlişkisi**

**Kaynak:** Quinn, Brain James, Hilmer, Frederick G (1994) Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, 35, (4), 50.

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına başvuran konaklama işletmeleri, sektördeki değişimleri daha hızlı takip edebilmekte, değişen trendler karşısında değişiklik yapma gereğini de tedarikçi firmaya devretmektedirler. Örneğin, Uzakdoğu mutfağının talep görmeye başlaması durumunda konaklama işletmesi değişiklik için yatırımlar yapmak yerine, bu görevi tedarikçi firma yöneticilerine bırakmakta, sözleşmede belirtilen süreler içerisinde ilgili konseptin ve beraberinde gerekli ekipmanların işletmede yer almasını sağlamaktadır. Yine servis şekillerinde veya pişirme tekniklerinde meydana gelen değişimler tedarikçi firmalar vasıtası ile kısa sürede işletmeye adapte edilmekte, böylece sektördeki değişimlere kısa sürede etkili tepkiler verilebilmektedir. Konaklama işletmeleri, mutfak kültürünü değiştirmek istediğinde ise tedarikçi firmayı değiştirme yolu ile yatırım yapmadan yeni mutfak kültürlerini işletme bünyesinde sunma fırsatı yakalamaktadırlar.

#### 2.4.2.5 Kaliteyi Artırma

Birçok işletme dış kaynak kullanımı uygulamalarını, kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçi firma ile dış kaynaklardan yararlanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite olarak başarılı olabilmesi ancak işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçi firmaların bulunması ile mümkündür (Arslantaş, 1999, 25).

Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanım sürecini seçmesi, bu işletmelerin ilgili faaliyetler için piyasada bu faaliyetleri kendilerinden daha iyi gerçekleştirebilecek firmaların varlığını kabul etmeleri demektir. Tedarikçilerin hizmet kapasitesinin daha iyi olması genellikle belirli bir süre sonunda teknolojiye, yönetim şekline ve insan kaynaklarına daha yüksek yatırım yapmaları ile sonuçlanmaktadır. Birçok durumda tedarikçi işletmeler piyasada birden fazla işletme ile çalıştığı için yetenekleri uzmanlaşmış bilgiyi de içermektedir. Dış kaynak kullanımı ile tedarikçilerin bilgisi işletmeye transfer edilebilir ve böylece tedarikçi firmalar yetenekleri, iş süreçleri ve teknolojik yenilikleri ile özellikle müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilir. Bu yönleri ile dış kaynak kullanımı gerçekleştirilen faaliyetlerde ilgili faaliyetlerin işletme içerisinde gerçekleştirildiğinde sağlanabilecek kaliteden daha yüksek kalite düzeyinde sunulması mümkün olacak, böylece müşterilerin kalite anlayışına olumlu etkide bulunulabilecektir. Konaklama işletmeleri dış kaynak kullanımı bu yönleri ile anladıklarında dış kaynak kullanımına daha meyilli olacak ve faaliyetlerindeki kalite düzeyini arttırabileceklerdir (Rodriguez ve Robania, 2004, 292).

Konaklama işletmesi alanında en iyileri olan ve aynı zamanda sistemin bireysel tamamlayıcıları üzerinde çalışan birden fazla tedarikçi kullandığı takdirde, her bir tedarikçi belirli alanlarda daha çok derin ve gelişmiş bilgi sağlayacağından herhangi bir ürünün veya sürecin dizayn sürecini kısaltacaktır. Doğal olarak bu süreç bireysel bir tedarikçi veya işletmenin sağlayabileceğinden daha kaliteli çıktılar sunacaktır.

#### **2.4.2.6 Süreç Yenileme**

Süreç yenileme, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha kaliteli, hızlı ve ucuz hizmet sunabilmeleri amacıyla, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesine ve yeniden yapılandırılmasına denilmektedir (Özbay, 2004, Arslantaş, 1999).

Konaklama işletmesinin dış kaynaklardan yararlanarak ihtiyacı olan yiyecek içecek fonksiyonlarını temin etmesi hızını arttırmaya imkân verecektir (Arslantaş, 1999, 22). Bu aşamada katma değeri düşük faaliyetler veya etkin olarak yapılmayan faaliyetler işletme bünyesinden çıkarılacaktır. Bu çıkarma faaliyeti bir kısım ihtiyaçların dış kullanımı yoluyla karşılanmasıyla sonuçlanacaktır. Bu faaliyetlerin işletme dışı ve alanında uzman işletmelerce yapılması işletmenin etkinliği ve verimliliğini artıracaktır (Solak, 2002, 78). Her biri konusunda uzmanlaşmış tedarikçi firmalar, işletme bünyesindeki yiyecek içecek birimlerinin müşteriye cevap verme süresini kısaltmasına yardımcı olacaktır. Bu sayede konaklama işletmesi dış kaynaklardan yararlanarak süreç yenileme kazançlarını hızlandırabilecektir (Arslantaş, 1999, 22).

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümünde süreç yenileme faaliyetleri genel olarak, işletme bünyesinde bulunan restoran sayısının dış kaynak kullanımı anlaşmaları sonucu düşürülmesi, hatta bazı durumlarda marka bir restoran zinciri ile anlaşılması sonucu tüm faaliyetlerin çok fonksiyonlu tek bir restoranda yürütülmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca mutfak hizmetlerinde tedarikçi firma ile yapılan anlaşmalar gereği donanım ve ekipmanın yenilenmesi ile yiyeceklerin hazırlama ve pişirme yöntemlerinde değişiklik yapıldığı görülmektedir.

#### **2.4.2.7 Teknolojiyi İzleme**

Yeni teknoloji sebebiyle işletmelerin temel faaliyetlerini yapma biçimleri eskimektedir. Bu durumda eski öz yetkinlikler ikincil nitelik kazanmaya başlar ve işletme bu noktada uyum sağlama veya yok olma gibi hayati bir ikileme

karşı karşıya kalır. Bu noktada işletmenin rekabet edebilmesi için ya yeni becerileri kendisi geliştirmesi ya da bunları dışarıdan sağlaması gerekmektedir (Korkmaz, 2006, 12).

Bu noktada, işletmelerin dış kaynak kullanmalarının bir nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşma isteğidir. İşletme yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynak kullanımına tabi tutarak, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkânı sağlamaktadır. Ayrıca işletmeler tedarikçi işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden de kurtulmaktadır (Özbay, 2004, 13). Bilindiği gibi; araştırma harcamaları ve teknoloji geliştirme çabaları önemli finansal kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu çabaları destekleyecek sabit yatırımlar ve nitelikli uzman personel bu yatırımların pahalı olmasının en önemli sebepleri arasında sayılabilir. Oysa ki tedarikçi firmalar, bu sabit yatırımları birçok firmaya kaynak desteği verecek şekilde kullandığı için, daha verimli bir kaynak kullanımı söz konusudur (Solak, 2002, 76). Diğer bir ifadeyle küçük, konusunda uzmanlaşmış tedarikçiler dikey şekilde bütünleşmiş organizasyonların ihtiyacı olan yeni teknolojilerin işletmeye getirilmesinde ölçek ekonomisinden faydalanarak daha hızlı çözümler bulma seçenekleri sunmaktadırlar (Kakabadse ve Kakabadse, 2000, 690).

İşletmelerin dış kaynaklar vasıtasıyla yeni teknolojileri sağlamaları, bu önemli konunun tedarikçi firma ile yapılan sözleşmede yer almasıyla mümkündür. İşletmelerin dış kaynaklar vasıtasıyla teknolojiyi takip edebilmelerini mümkün kılan üç seçenek bulunmaktadır (Arslantaş, 1999, 19–20).

- Birinci seçenek, işletme tedarikçi firma ile tedarikçi firmanın yöneteceği, geliştireceği ve uygulayacağı yeni teknolojileri içeren spesifik bir sözleşme yapabilir.

- İkinci seçenek, işletme yeni teknolojiyi kendisi yönetirken ve geliştirirken tedarikçi firmanın uzmanlığından yararlanabilir.

- Üçüncü seçenek, işletme tedarikçi firma ile ortaklığa dayalı bir ilişkiye girebilir ve sözleşmeye yeni teknolojilerin geliştirilmesi sonucundaki risklerin ve ödüllerin paylaşılması yönünde şart koyabilir.

Bu tür anlaşmalar konaklama işletmelerinde yeni mutfak kültürlerinin ve/veya modern mutfak konseptlerinin oluşturulması istenildiğinde yeni teçhizatların sağlanması amacıyla yapılmaktadır. Örneğin konaklama işletmesinde, Uzakdoğu mutfağı konseptine sahip bir yiyecek içecek birimi oluşturulmak istenildiğinde genellikle bu konuda uzman bir firma veya ünlü bir aşçı ile anlaşma yapılmakta, anlaşma kapsamında gerekli olan yeni teçhizatın da firma veya aşçı tarafından işletmeye getirilmesi öngörülmektedir. Yine bünyesindeki yiyecek içecek birimlerini yenilemek isteyen birtakım konaklama işletmeleri maliyetten kurtulmak, süreç için zaman harcamaktan kaçınmak ve en yeni teknolojileri kısa sürede bulabilmek adına, dış kaynak kullanımı anlaşmasına gitmekte, birimlerin yenilenmesini kapsayan anlaşmalar yapmaktadır. Böylece tedarikçi firma gerekli yenilikleri gerçekleştirmekte yeni teçhizatları ve iş yapma modellerini işletmeye yerleştirmektedir. Bu konuda görülen diğer bir uygulama ise yiyecek içecek birimlerinde sipariş alma, kayıtların tutulması ve bilgi akışının daha etkili sağlanması için işletmeye anlaşma sonucu bilgi teknolojilerinin getirilmesidir. Garsonlar artık misafir masasında siparişleri elektronik cihazlar vasıtası ile almakta, kasiyerler hesapları bilgisayar ortamında tutmakta ve misafir hesapları istenildiği anda otomatik olarak hesaplanabilmektedir.

#### **2.4.2.8 Risk Azaltma**

Risk yönetimi son yıllarda işletmelerin gündeminden düşmeyen kavramlardan biri haline gelmiştir. Pazardaki belirsizlikler artmış, mamul yaşam süreleri kısalmış, tüketicin talepleri değişken bir yapıya bir bürünmüş ve değişim hızla hayatın her alanında kendini hissettirmeye başlamıştır. Böyle olunca, işletmeler yaptıkları yatırımların karşılığını alamama riskiyle karşı karşıya gelmişlerdir. Bu tehlike, işletmeleri yatırım harcamalarında daha temkinli olma ve analitik düşünme durumunda bırakmıştır (Solak, 2002, 78).

İşletme yöneticilerinin görevi ise, oluşabilecek riskleri önceden görerek ve mümkün olduğu kadar bu risklerden kaçınarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır (Özdoğan, 2006, 18). Bu noktada dış kaynak kullanımı üst yöneticiler için riski dağıtma ve de geri dönülmesi zor yatırımlardan kaçınma aracıdır (Hüseyinzade, 2006, 63). Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacak dolayısıyla da risk dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebileceklerdir (Olgun, 2006). Özellikle sabit yatırımlar dış kaynak kullanımı ile birlikte önemli bir maliyet unsuru olmaktan çıkacak, işletme ürünü ya da hizmeti dışarıdan almakla yatırım riskine karşı kendisini korumuş olacaktır (Solak, 2002, 78). İşletme yönetimi planlamayı doğru yaptığı, iş gereksinimlerini doğru şekilde ortaya koyduğu ve riski en aza indirmek için gerekli adımları attığı takdirde dış kaynak kullanımı işletmeye değer kazandıran bir faaliyet haline gelmektedir (May, 1998, 139). Ayrıca, dış kaynak kullanımı ile yatırılması gereken sermaye miktarı daha az olmaktadır (Hüseyinzade, 2006, 63). Bu şekildeki bir dış kaynak kullanımı ile konaklama işletmesi daha az risk taşıyarak ürün ve hizmetlere olan pazar talebini test etme, kıt kaynaklarla işletme içinde hizmet geliştirme yerine daha etkili maliyet etkinliği kazanarak hizmet geliştirme şansına sahiptir (Blumberg, 1998, 7).

Konaklama işletmeleri de bünyelerinde yeni geliştirecekleri yiyecek içecek birimlerinin oluşturulmasında (örneğin dış müşterilere hitap edecek lüks bir restoran oluşturulması) marka restoran işletmeleri ile anlaşmalar yaparak hem işletmeye ünlü bir markayı getirmekte hem de restoran için yapacağı yatırımları tedarikçi firmaya devretmektedir. Ülkemizde konaklama işletmelerinin, özellikle ilk açılışlarında lobbyde oluşturulan markalı lobby barlar dizayn etmesinde, Mc Donalds, Burger King, çeşitli pizza markalarını işletme bünyesinde sunmaları için firmalar ile yapmış olduğu anlaşmalar aslında birer dış kaynak kullanımıdır. Konaklama işletmesi bu firmalarla anlaşarak belirli bir kira geliri almakla kalmayıp, gerekli makine ve ekipmanların bu firmalar tarafından sağlanması ve restoranların dizayn edilmesi için gerekli harcamaların ilgili firmalar tarafından yapılmasını sağlamaktadır. Böylece ilgili alanlara yapacak olduğu yatırım risklerinden de kurtulmaktadır.

#### **2.4.2.9 Kaynak Transferi**

İşletme, temel olmayan fonksiyonlarını gerçekleştirirken kullandığı teçizatı, binaları, araçları, gereçleri ve izin belgesini (Yazıcı, 2003, 14) dış kaynak kullanımında tedarikçi işletmeye satabilir. İşletme işini tasfiye eder ve sözleşmenin bir parçası olarak tesislerini genellikle tedarikçi işletmeye satar. Böyle bir uygulama gerçekleştirildiğinde, bu kaynakların satışından işletme aradığı nakit paraya ulaşabilir (Yazıcı, 2003, 15). Aktiflerin içerdiği değerler göz önüne alındığında bu satış işletme için önem teşkil etmektedir. Dış kaynaklardan yararlanan işletmenin böyle bir durumu göz önüne alması tedarikçi işletme ile uzun süreli bir beraberliği düşünmesi anlamına da gelmektedir (Özbay, 2004, 15). Tedarikçi firma ise, bu aktifleri kullanarak müşterisine gereksinimi olan servisi sağlar (Yazıcı, 2003, 15).

Konaklama işletmeleri bazı durumlarda, nakit ihtiyacını karşılamak ve aynı zamanda faaliyetlerde gerekli etkinliği sağlamak adına yiyecek içecek bölümünde birtakım faaliyetleri veya faaliyetlerin tamamını dış tedarikçilere kiralama yolunu seçmektedir. Özellikle yeterli karlılığın sağlanamadığı konaklama işletmesine bağlı restoranların ve mutfağın içerisindeki ekipmanları da kapsayacak şekilde tedarikçilere kiralanmasıyla konaklama işletmesi hem kira geliri ile nakite kavuşmakta, hem de ilgili bölümde karlılığı sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde kaynak transferi sağlamanın diğer bir yolu da franchise anlaşmaları ile restoranların ünlü markalara devredilmesidir. Dış ülkelerde bu uygulamalara sık sık rastlanmakla birlikte ülkemizde yeterince gelişmediği görülmektedir.

#### **2.4.2.10 Kaynakların Yeniden Dağıtımı**

Her işletmenin sınırlı kaynakları vardır. Dolayısıyla, işletmeler bu sınırlı kaynakları en iyi şekilde değerlendirmek zorundadır. Dış kaynak kullanımı, işletmelere kaynaklarından optimum şekilde yararlanma fırsatı tanımaktadır



(Özbay, 2004, 15). Böylece işletmeler kaynaklarını, önem taşımayan fonksiyonlardan müşteriye hizmet verebilecek kritik fonksiyonlara yönlendirme olanağına ulaşmış olur (Yazıcı, 2003, 15). Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırılabilir (Olgun, 2006). İşletmelerin sınırlı kaynaklarını optimum bir şekilde dağıtma olanağı tanınması, dış kaynak kullanımının parasal kaynaklar üzerindeki bir diğer önemli boyutudur (Solak, 2002, 79).

Konaklama işletmeleri de dış kaynak kullanımı ile özellikle yiyecek içecek bölümünde kullandığı işgücünü işletme içerisinde farklı alanlara yönlendirmekte, böylece işgücü kaynağını yeniden değerlendirmiş olmaktadır. Ayrıca yiyecek içecek bölümünün yönetiminin de dış tedarikçilere devredildiği anlaşılmalarda konaklama işletmesi bu bölüme harcamakta olduğu yönetim çabalarını işletmenin temel yetenekleri üzerine yoğunlaştırmaktadır. Yine, konaklama işletmesinde belirli restoranların tedarikçilere devredilmesi yolu ile yeni konseptlerin oluşturulması planlanıyorsa ilgili restorandaki teçizat ve donanımlar diğer yiyecek içecek ünitelerine taşınmakta böylece işletme içerisinde kaynaklar etkili şekilde kullanılmış olmaktadır.

#### **2.4.2.11 İşletmeye Değer Kazandırma**

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesinin hem işletme hem de hizmet sağlayan tedarikçi işletme açısından işletmelerin piyasa değerini artırıcı etki yarattığı görülmektedir. İşletmenin uzun ve kısa vadede dış kaynak kullanımı ile sağlayacağı maliyetlerdeki düşüş, uzun vadede yatırım sahibinin sermayesini alternatif alanlarda kullanmasına izin verirken, kısa vade de nakit akışlarında ve gelirden artış yaratmakta, bunun sonucunda hisse sahiplerine kısa sürede büyük kazançlar sağlayabilmektedir (Özdoğan, 2006, 18). Ayrıca işletmenin marka ve tanınırlık değeri açısından bakıldığında, tedarikçi işletme tarafından verilen hizmet kalitesi ile doğru orantılı olarak işletmenin değerine katkıda bulunduğu görülmektedir.

Günümüzde birçok yönetici, işletmelerinin değerini artırmak amacıyla dış kaynak kullanımını stratejik bir karar olarak kullanmaktadırlar (Özdoğan, 2006, 19). Yine, dış kullanımı işletmelerin kendi alanlarında gösterecekleri yaratıcılığı artırmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmelere sahip olmadıkları deneyimden faydalanmalarını sağlayarak katma değer yaratmaktadır.

Konaklama işletmelerinde ünlü markalar ile dış kaynak kullanımı anlaşması yapılması işletmeye piyasada itibar kazandırmakla birlikte, markanın yaratacağı müşteri kitlesi işletmenin gelirleri üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Marka bir restoran firması ile yapılacak franchise veya joint venture anlaşmaları işletmenin pazarlama faaliyetlerinde yeni güç unsuru oluşturacak, etkili pazarlama yapılması ise işletmenin doluluk oranlarını yükseltmesini dolayısı ile gelirlerinin arttırmasını sağlayacaktır.

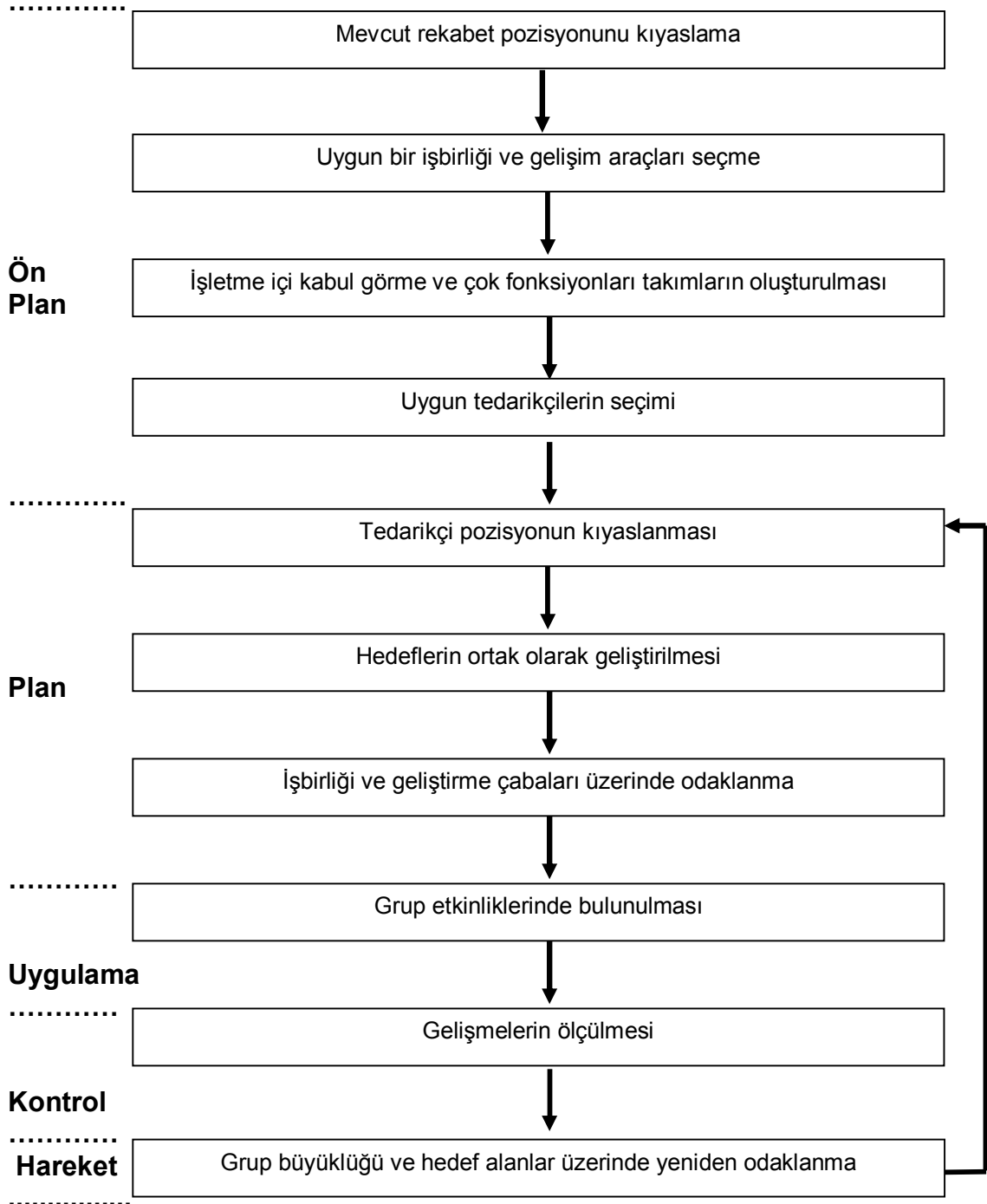
#### **2.4.2.12 Rekabet Gücünü Arttırma**

Günümüz hızlı değişen ekonomi koşullarında konaklama işletmeleri ucuz ücretli hizmetler üretmek kadar müşterilerini elde tutmak için yüksek kaliteli hizmetler sunmak zorundadır. Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen konaklama işletmesi, asıl faaliyet alanının dışındaki faaliyetlerini tedarikçi firmalara devredebilir. Böylece, etkin ve teknik bir yönetime giden yol da açılmış olur ve tedarikçi firmanın maliyet avantajından yararlanılarak, işletmeye düşük maliyetler ile hizmet çözümleri sunumu, daha iyi pazar durumu ve rekabet avantajı yaratılmış olur. (<http://www.cyfuture.com/disadvantages-of-outsourcing.htm> Erişim: 27.10.2007).

Konaklama işletmesi için marka tanınırlığı ve rekabet gücünü arttırma yiyecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yönelim için en önemli etkenlerdir. Yiyecek-içecek hizmetlerinde uygulanacak başarılı bir dış kaynak kullanımı faaliyeti marka tanınırlığını ve karlılığı yükseltme ile sonuçlanacaktır (Masuyama, 2004, 3). Aynı zamanda çevreyle entegre olmuş bir yapıya kavuşan konaklama işletmesi, bu dinamik yapı içinde geliştirdiği stratejilerle rekabet etme gücünü arttıracaktır (Budak ve Budak, 2004, 204).

### 2.4.3 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Süreci

Konaklama işletmeleri karlılığı ve finansal performansı arttırmak amacı ile çeşitli stratejiler üzerinde yoğunlaşmışlardır. İşletmelerden bazıları sık sık bağımsız restoranların yakınına konaklama işletmesi kurarak yiyecek içecek operasyonlarını elemine etme veya küçülme yolunu seçmişlerdir. Diğer birtakım işletmeler ise bağımsız restoran firmaları ile franchising, leasing vb. uygulamalar doğrultusunda dış kaynak kullanımı olarak görebileceğimiz stratejik işbirlikleri geliştirmişlerdir. Bu dış kaynak kullanımı veya marka paylaşımı yaklaşımı ABD’de daha gelişmiştir. 1930’lu yıllarda konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren ilk markalı restoran firması Trader Vic’s firması ABD’de faaliyet göstermektedir. Günümüzde Hilton ve Benihana-Trader Vic’s, Holiday Inn ve TGI Friday’s- Ruth’s Chris Steak House gibi birçok konaklama işletmesi ve restoran firması bu yaklaşımı konaklama işletmelerinin yeme içme hizmetlerinde benimsemişlerdir. İngiltere’de ise Granda’s Forte Hotels Marco Pierre White, Raymond Black, Mongolian Barbecue gibi restoran firmaları ile başarılı işbirlikleri ve ortaklıklar gerçekleştirmiştir (Hemmington ve King, 2000, 256). Konaklama işletmelerinde tedarikçi ile işbirliği, gelişim bilinci ile stratejik ve operasyonel işbirliklerinin başarılması, radikal ve artan gelişimleri başarmak için eğitim ve uygulama programları geliştirilmesi amacıyla işletme ve işletmenin en önemli ortağı konumundaki tedarikçinin düzenli olarak getirdiği karşılıklı faydalar olarak tanımlanabilir (Hines ve Rich, 1998, 526). Konaklama işletmeleri tedarikçiler ile işbirliği oluşturma sürecinde öncelikle restoranlarının diğer restoran işletmeleri olan rekabet pozisyonunu değerlendirmeli, bu amaçla kıyaslama çalışmaları yapmalıdır. Yapılan analizler sonucu restoranların rekabette geri olduğu görülürse öncelikle bu durumun nasıl iyileştirilmesi gerektiği düşünülmeli, bu aşamada gerekli ise uygun işbirlikleri ve/veya gelişim araçları seçilmelidir. Üst yönetim rekabette avantaj sağlamak adına yapacağı işbirliğini yönetim kademeleri ile tartışmalı ve genel bir kabul sağlamalıdır. Konaklama işletmesinin yönetim kademesi olumlu görüş bildirdiği takdirde uygun dış kaynak seçimi yapılmalı, tedarikçi ile ortak hedefler belirlenmelidir.



**Şekil 6: Tedarikçi İşbirliği Oluşturulması İçin Genel Bir Model**

**Kaynak:** Hines, Peter, Rich Nick (1998). Outsourcing Competitive Advantage: The Use of Supplier Associations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (7), 533.

Ancak unutulmamalıdır ki, konaklama işletmelerinde yiyecek içecek operasyonlarının geliştirilmesi kesinlikle tek adımda gerçekleştirilecek bir

çaba değildir. Aşağıda belirtilen hususlar da operasyonların geliştirilmesinde yardımcı olacaktır (Naidu, 2003).

- **Konaklama restoranı veya restoranları işletme müşteri listesine sahip olmalıdır.** Çoğunlukla müşteriler restorandaki harcamalarını oda hesaplarına yazdırmaktadırlar. Restoran personelinin müşterinin gerçekten işletmede konaklayıp konaklamadığını ve yaptığı harcamalar için kendisine kredi verilip verilmediğini bilmesi gerekmektedir. Bu amaçla restoran personelinin güncellenmiş İşletme müşteri listesine sahip olması gerekmektedir.

- **Restoran yönetimi ve personeli ayrıntılar ve önemsiz gibi görünen küçük şeyler üzerinde kontrol sahibi olmalıdır.** Ayrıntılar ve küçük detayların farklılık yarattığı açıktır. Restoran içerisindeki sıcaklık buna örnek olarak verilebilir. Restoran yönetimi bu önemsiz gibi görünen küçük işler üzerinde kontrol sahibi olmalıdır.

- **Restoran personeli üniformalı olmalıdır.** Restoranda çalışan üniformasız bir personel yiyecek bölümünün ve faaliyetlerinin profesyonel olarak yönetilmediğinin bir göstergesidir. Bu yüzden restoran personelinin üniforma giymesi zorunlu hale getirilmelidir. Konaklama işletmesi veya restoran logosunu taşıyan standart üniformalar, profesyonel bir şekilde hazırlanmış isimlikler, standart ayakkabı ve aksesuarları üzerinde ısrar edilmesi gerekmektedir. Kendine özen gösteren, temiz, kalite gerekleri doğrultusunda hareket eden restoran personeli konaklama işletmesinin veya restoranın imajına olumlu katkıda bulunacaktır.

- **Mutfak personeli üzerinde denetim sağlanmalıdır.** Mutfak personelinin mutfak dışındaki alanlarda düzensiz kıyafetle dolaşması veya oyalanması müşteriler için hoş olmayan bir görünümdür. Restoran yönetimi, mutfak personeline dinlenmesi için zaman sunmalı bu zaman dışında mutfakta bulunmalarını sağlamalıdır. Personelin uzun süreli aramalar yapması yasaklanmalı ve belirli bir süre ile sınırlandırılmalıdır. Ayrıca mutfak personelinin her zaman kusursuz düzen içinde olduğundan emin olunmalıdır.

- **İçki standartları belirlenmeli.** Konaklama işletmelerinde içkiler işletmenin ismi altında restoranda sunulduğu için restoran kiracısı yani dış kaynak firması içki servisi konusunda eğitimler sağlamalı ve işletme

yönetimine eğitim ismi, içeriği, eğitici ve katılımcıların iş tanımlarının dökümlerini sunmalıdır. Konaklama restoranında içki servisi yapan personelin beklenilmeyen bir davranışı işletme imajına zarar verebilmektedir.

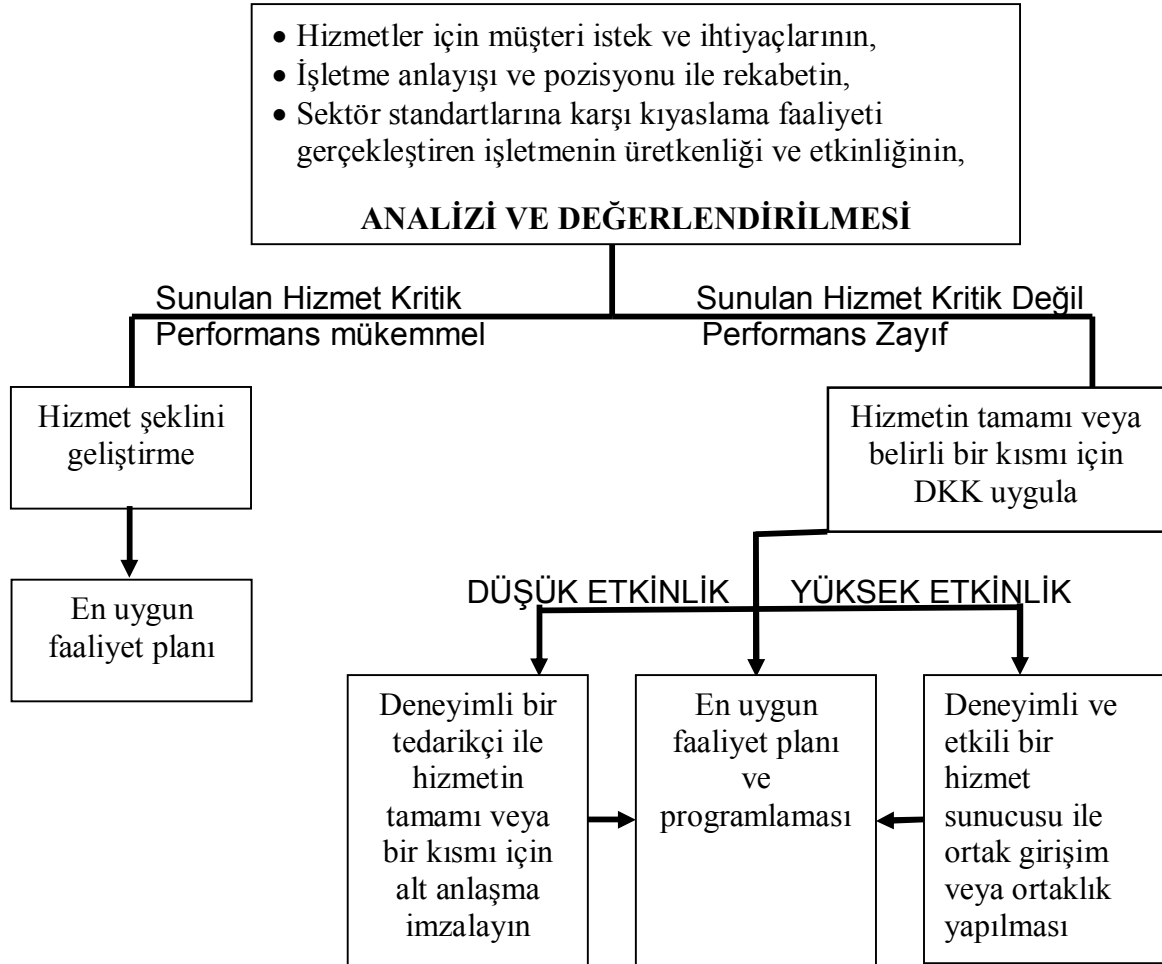
- **Konaklama işletmesi ve restoran ortak pazarlanmalı.** Konaklama işletmesi veya restoran faaliyetlerinden herhangi birisinin gelirlerinde meydana gelecek artış, bir diğerinin gelirlerine yansıtacağı için işletme ve restoran birlikte tanıtılmalı, birlikte propagandaları yapılmalıdır. Bu ise çeşitli promosyon metotları ile başarılabilir. Önbüro personelinin check-in sürecinde restoran indirim kuponlarını müşterilere dağıtması sağlanmalıdır. Konaklama işletmesi odalarında restoranların açık olduğu saatler ve oda servisinde sunulan yiyeceklerin menüsü müşterilerin dikkatine sunulmalıdır. İki birimin bir bütün gibi birlikte tanıtımı faaliyetleri özellikle düşük sezonlarda şiddetle takip edilmelidir.

- **Restoran için bir değer yaratılmalıdır.** Restorandan bütünüyle faydalanmak için restoran ve konaklama işletmesi bir bütün gibi görülmeli ve birlikte tanıtılmalıdır. Bu tanıtım bütçesi bireysel çıkarlar (restoran veya konaklama işletmesi) doğrultusunda oluşturulmalıdır. İlgili harcamalar aylık olarak takip edilmeli ve uygulamada sonuçları görülebilmelidir. Yiyecek içecek operasyonları sadece kira geliri elde etme veya riskten kaçma amacı ile kiralanmamalı, başka bir deyişle dış kaynağa başvurulmamalıdır.

Yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımının ilk aşamasını konaklama işletmesinin temel yeteneklerinin belirlenmesi amacı ile işletme içi analizlerin yapılması oluşturmaktadır. Bu faaliyet işletme kaynaklarına ve yeterliliğine bağlı bir bakış açısı oluşturur ve işletmenin daha çok sayıda müşteri talebi yaratarak rekabet üstünlüğü sağladığı en önemli faaliyetleri ortaya koyar. Bu aşamadaki temel yaklaşım işletmenin rekabet üstünlüğü sağladığı hangi faaliyetlerin işletme tarafından yürütüleceği ve tedarikçiler tarafından yürütülmesi daha uygun olan böylece daha iyi performans sağlanacak işlerin belirlenmesidir (Rodriguez ve Rodriguez, 2006).

İkinci aşamada ise yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararının alınması bulunmaktadır. Karar sürecinde, gerekli bilgiler pazar trendleri, müşteri profili, hizmet seviyesi, kritik hizmetlerin keşfi ve idraki ve

en iyi tedarikçi üzerinde toplanır. Bu ilk çaba daha sonra işletme içi araştırmalar, kıyaslama ve değerlendirme analizleri ile müşteri veya kullanıcı yapısının sonuçlarına dayalı uygun iş planlarının geliştirilmesi şeklinde devam etmelidir (Blumberg, 1998, 10).



**Şekil 7: Dış Kaynak Kullanımı Sürecinde Temel Karar**

**Kaynak:** Blumberg, Donald F. (1998). Strategic Assessment of Outsourcing and Downsizing in the Market, *Managing Service Quality*, 8 (1), 7.

Yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına karar verildikten sonra, konaklama işletmeleri detaylı bir geçiş planı oluşturmalıdır. Geçiş planı, başarılı bir geçiş sürecinin tamamlanması için gerçekleştirilecek tüm faaliyetlerin tanımlamalarını ve detaylarını içeren belgedir ve dış kaynak kullanımına bağlı her bir görevin adım adım nasıl gerçekleştirileceğine dair direktifleri sunmaktadır (Zhu, Hsu ve Lillie, 2001, 376).

Geçiş planına dâhil olan tüm hususlar dış kaynak kullanımı gerçekleştirilecek faaliyete bağlı olacaktır. Geçiş planına dâhil olacak hususların ortaya koyulması için farklı yöntemler kullanılabilir. Bu aşamada, beyin fırtınası oluşturma, grup toplantıları, elektronik postaların toplanması ve dış kaynak kullanımından etkilenen çalışanlar ile görüşmeler yapılması gibi yöntemler etkinliği kanıtlanmış yöntemlerdir. Örnek bir geçiş planında bulunması tavsiye edilen hususlar ise şunlardır (Zhu, Hsu ve Lillie, 2001, 376).

- Genel giriş
- Zaman çizelgesi
- Anlaşmanın detayları
- Çalışanların geçiş süreci
- Çalışanların ayırımı
- Yeni anlaşmaların hazırlanması
- Genel büro malzemeleri
- İşletme içi çalışma gruplarına bildirim
- İşletme dışı çalışma gruplarına bildirim
- Dış kaynak kullanılmayan faaliyetlere etki
- Dış kaynak kullanılan faaliyeti tanıma
- Maliyet paylaşımı anlaşmaları
- Çalışma şekli
- Tanıtım
- Şirket amblemlerinin kullanımı
- Belirlenen standartlar
- İşyeri güvenliği

Geçiş planının hazırlanması sonucu işletme, uygun tedarikçi ile yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı uygulamaları için sözleşme yapmaktadır. Yapılacak sözleşmelerde mümkün olabilen tüm detaylar yer almalı, görev yetki ve sorumluluklar açıkça tanımlanmalıdır. Sözleşmelerde önemli olan bir diğer nokta da, verilecek hizmetin iyi saptanmasıdır. İşletmenin koşullarına ve genel standartlara uygun hizmet tanımlamaları yapılmalıdır. Çalışılacak dış kaynak firmasının bu konudaki



yeterliliği de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (<http://www.maryaturizm.com> Erişim: 13.10.2007).

Sözleşme yapılması sonrası konaklama işletmeleri tedarikçi firmalar ile uygulama aşamasına geçmektedir. Uygulamada konaklama işletmelerinin farklı stratejiler ile çeşitli konseptler oluşturduğu görülmektedir. Yiyecek içecek bölümünde görülen dış kaynak kullanımı konseptlerini genelde 3 ana başlıkta toplamak mümkündür (Arkun, 2007);

- **Leasing Konsepti;** Konaklama işletmesi yönetimi yiyecek içecek birimlerinin bir kısmını veya dükkânını dışarıdan bir restaurant şirketine aylık veya dönemlik olarak kiralamaktadır (Arkun, 2007). Kiralama faaliyeti kiralanın alanın büyüklüğüne, kiralama faaliyeti ile pazara giren markaya ve konaklama işletmesinin konumuna göre değişiklik göstermektedir (Andersen, 1998). Konaklama işletmesi bu kiralama karşılığı kira ücreti ve/veya satıştan bir yüzde almaktadır. İşletme net bir gelir elde etmekte fakat bunun karşılığında işletmenin hiç rolü kalmamaktadır. Örnek olarak; New York'ta 4 yıldızlı Empire Hotel, restoranını Iridium isimli bir ünlü bir restaurant zincirine kiralamıştır. Restaurant 1,5 milyon dolara Jordan Mozer adlı ünlü bir designer tarafından dekore edilmiştir. Aynı şekilde mutfakta ünlü bir aşçıya teslim edilmiştir. Bu konsept konaklama işletmesine aylık bir kira gelirini garanti ederken, mutfak kültüründe uzmanlaşma, pazarlama faaliyetlerinde daha etkin odaklanma sağlar (Arkun, 2007). Ancak bu tür bir anlaşmada konaklama işletmesi yiyecek-içecek faaliyetleri üzerinde kontrolü kaybetme riskine sahiptir (Andersen, 1998).

- **Franchise Konsepti;** Bu opsiyon restoran konseptini değiştirmek isteyip denenmemiş bir konseptte yatırım yapmak istemeyen orta ve düşük segmentlerdeki konaklama işletmeleri için idealdir. Konaklama işletmesi bir ücret ve aylık cirodan bir yüzde karşılığı tanınmış bir zincir restoran şirketi ile anlaşmakta ve kontrolü onlara vermektedir. Bu uygulamanın benzeri bir uygulama ise danışmanlık ve isim hakkı sözleşmeleridir (Arkun, 2007). Konaklama işletmesi belirli bir ücret karşılığı ünlü bir markanın isim hakkını satın almakta ve süreç genellikle ön ödeme yapılması ile başlamaktadır. Sıklıkla sözleşme yapılan franchisor (isim hakkı sahibi), konaklama işletmesinden sermaye yatırımı için ek ödeme talebinde bulunmakta ve/veya

özellikli ekipmanların satın alınmasını istemektedir. Sözleşme gereği konaklama işletmesi franchisora ismini ve kaynaklarını kullanma izini için genellikle satışların yüzdesine dayanan isim hakkı ücreti ödemektedir (Andersen, 1998).

Bu yöntemde tanınmış ve tecrübeli bir restoran şirketi ve/veya kişi konaklama işletmesiyle danışmanlık anlaşmasına girmektedir. Restoran yönetimi konaklama işletmesinde kalmaktadır. Danışman şirket, know-how vererek konseptini yerleştirmekte, ana elemanlarını getirip, diğer elemanları da seçerek eğitmektedir. Bunun karşılığında belli ücret ve cirodan yüzde alınmaktadır. Bu konseptin en iyi örneğini, Mariott Otelleri'nin orta segment otelleri için Pizza Hut ile anlaşması ve 2000 yılında Paris'in en seçkin ve kaliteli otellerinden biri olan Otel Plaza Athene'nin, ünlü restorancı / chef Alain Ducasse ile danışmanlık anlaşması yaparak isim hakkını alması oluşturmaktadır. Belirli bir ücret artı yüzde ile anlaşma yapılan restoran kısa zamanda %100 doluluk sağlamış ve beklenenin çok üstünde bir kar marjı ile üstün bir başarı göstermiştir. Alain Duccase şimdi aynı formülü New York'ta Essex House isimli otelde uygulamaktadır.

- **Ortak Girişim (Joint Venture) Konsepti;** Franchising ve danışmanlığın harmanlanmış bir şekli bu konseptte, konaklama işletmesi bir restaurant şirketi ile beraber ayrı bir şirket kurmakta ve bu şirket yiyecek içecek bölümlerini konaklama işletmesinden kiralamaktadır. İşletme restoranının yönetimini restoran şirketi üstlenmekte, buna karşılık konaklama işletmesi gerekli yatırımları karşılamaktadır. Restoran şirketi ise know-how ve tecrübesini sunmaktadır. Bu konseptin örneklerini yeni nesil konaklama işletmelerinde ve birçok klasik konaklama işletmesinde görmek mümkündür. Bu konseptte en iyi örnekler şunlardır; İngiltere'de Granada Compass Grubu ve Pierre White ortak olarak yedi (7) adet "Forte de" restaurantlarını işletmek üzere anlaşmışlardır. Starwood Hotel Grup Planet Hollywood geçmişte aynı şekilde ortak girişimde bulunmuştur. Wydham International, dış kaynak kullanımı için Shula's steak house ile joint partnership anlaşması yaparak geliştirdiği üst düzey steak house konsepti ile yiyecek içecek bölümü cirosunu kısa zamanda %300 arttırmıştır. Banket departmanı da o güne kadar görmedikleri bir boyutta iş hacmi rapor etmiştir. W Group ünlü restoran

işletmeleri Drew Nieporent'le ilk W Hotel New York'ta açtığı Heartbeat Restaurant, Todd English'le açtığı Olives Restaurant ve Jean George ile açtığı restaurantlar bu konseptin en önemli örnekleridirler (Arkun, 2007).

Konaklama işletmeleri içerisinde yer alan otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının işletmeye getireceği avantajlar ve dezavantajlar İplik ve Çınar (2005) tarafından şu şekilde belirtilmiştir.

**Tablo 13: Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları**

<b>Avantajları</b>	<b>Dezavantajları</b>
Bölgeye ilk girişte kolaylık sağlama	Banketi sınırlama
Yüksek marjlı banket ticareti	Bölgede zorluk çekme
Tüketici grubunu oluşturma	İşletme faaliyetlerinin uzaması
İşletmenin adını tanıtma	İstikrarsızlık
Düşük sermaye gereksinimi	İşletme yönetiminin devredilmesi
Büyüme fırsatı	İşletme bakımındaki eksiklikler
Ürün geliştirme fırsatı	İşletme yemekleri konusunda olumsuz algı
İş akışının devamlı ve düzenli olması	Zayıf işletme yönetimi
İlişkilerde sinerji yaratma	Ödemelerde yavaşlama
Yemeğin fiyatının daha ucuz olması	
Restoranın yenilenmesindeki riski azaltması	
Karlılığın artırılması	

**Kaynak:** İplik Fatma Nur, Çınar Sibel (2005). Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Adana'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, I. Çanakkale Turizm Biyaneli, **Çanakkale Üniversitesi Dünya Turizm Örgütü Yayınlar Dairesi**, Çanakkale.

Masuyama 2004 yılında yapmış olduğu çalışmada konaklama işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde başvurduğu dış kaynak kullanımı konseptlerini karşılaştırmıştır. Çalışma sonucunda işletmelerin buldukları yer, tedarikçilerin sundukları seçenekler, yiyecek içecek birimlerinin büyüklüğü ve kapasitesi gibi unsurların farklı konseptler uygulanmasında etkili olduğu ve her konseptin kendi içerisinde avantajlı olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 14: Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanım Türlerinin Karşılaştırılması**

Sözleşme Türü	Avantajları		Dezavantajları
Leasing	Konaklama işletmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masraf yüzdelere bağlı olarak garanti bir kira geliri sağlar.</li> <li>Genel giderleri azaltır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operasyonel kontrolü azaltır.</li> <li>İstikrarsız marka imajı yaratabilir.</li> </ul>
	DKK firması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operasyonların dışarıdan müdahale olmadan yürütülmesini sağlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gelirlere bakılmaksızın aylık kira verilmesi gerekir.</li> </ul>
Franchising	Konaklama işletmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yatırım yapmadan restoranların yeniden konumlandırılmasını sağlar.</li> <li>Gelirleri, doluluğu ve karlılığı yükseltir.</li> <li>Kalite istikrarı, uzman yardımı ve tanıtım desteği sağlar.</li> <li>İsim tanınırlığı sağlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni ekipmanlar için ilave yatırımların yanı sıra isim hakkı ücreti de ödemeyi gerektirir.</li> <li>İsim hakkının kullanımı için belirli düzeyde işlem hacmi ve ün sağlamayı gerekli kılar.</li> </ul>
	DKK firması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düzenli isim hakkı geliri sağlar.</li> <li>İyi bir mahalde faaliyet göstermeyi mümkün kılar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konaklama işletmesinin imajının uygunluğu gerekir.</li> <li>İşletme içerisindeki faaliyet alanlarında mimari dizaynın değiştirilmesi gerekir.</li> </ul>
Joint Venture	Konaklama işletmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operasyonlarda uzmanlık sağlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genel harcamalar oluşturur.</li> <li>Karın DKK firması ile paylaşılması gerekir.</li> </ul>
	DKK firması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temel harcamalar konaklama işletmesi tarafından karşılanır.</li> <li>İyi bir mahalde faaliyet göstermeyi mümkün kılar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İki tarafında finansal beklentilerini karşılamak gerekir.</li> <li>İşletme personelinin eğitilmesi gerekir.</li> </ul>

**Kaynak:** Masuyama, Yoriko. (2004). *Hotel and Restaurant Foodservice Partnership Strategy*. Web: <http://21-open.net/nakatani-iyuku/Essay-masuyama1.doc> 27 Mart 2008'de alınmıştır.

Sürecin işleyiş şekillerine bakıldığında ise tedarikçi firmanın tesis bünyesinde yapılacak anketler dikkate alınarak %85'den az olmamak şartı ile memnuniyeti garantisi taahhüt ettiği görülmektedir. Firma tesisin kalite standartlarını işletme yönetiminin izni olmadan değiştirememektedir. Firma hizmet sözleşmesi kapsamında kalan hizmetlerden kaynaklanacak reklamasyon giderlerini karşılamayı taahhüt etmektedir. Tesisin fiziksel yapısından veya eksikliğinden kaynaklanan reklamasyonlar ise konaklama işletmesine ait olmaktadır (<http://wikipedia.org/wiki/Outsourcing> Erişim: 21.02.2006). Dış kaynak kullanımı sürecinde önemli olan tedarikçinin

bağımsızlığını hissettirmesidir, ama bunun yanında satın alan için güvenliği sağlayacak kontrol alanlarını geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, bağımsızlık ile kontrol alanları arasındaki ölçüyü çok iyi ayarlamak gerekmektedir. Çoğu konaklama işletmesi ilk olarak fazla kritik olmayan alanlarda dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. Zamanla bu konuda deneyim kazanan işletmeler riskli alanlarda dış kaynaklara başvurarak büyük rekabet avantajları ve karlar elde etmektedirler (Olgun, 2006). Tabi ki, uygulama sürecinde konaklama işletmeleri sözleşme koşullarının yerine getirilip getirilmediğini, tedarikçi firmanın müşteri memnuniyetini sağlamadaki başarı derecesini sürekli kontrol etmelidir.

Konaklama işletme ve restoran işletmelerinde yiyecek içecek alanında dış kaynak kullanımı konusunda yapılan bir araştırmanın sonuçları şu şekildedir ([http://www.nfis.com.au/india/pdfs/3\\_how\\_is\\_food.pdf](http://www.nfis.com.au/india/pdfs/3_how_is_food.pdf) Erişim: 28.09.2007).

- Konaklama işletmesi ve restoran işletmeleri belirli ürünlerde uzman olan dağıtım zincirlerinden ilgili ürünleri temin etmeye eğilimlidirler.
- Yeni ürünler genellikle toptancıdan veya konusunda uzman dağıtıcılardan alınmaktadır.
- İthal et, balık, deniz ürünleri ve süt ürünleri gerekli altyapıya sahip, konusunda uzman işletmelerden temin edilmektedir.
- Birçok işletme dayanıksız tüketim malzemelerini dağıtıcılardan veya bazen ithalatçılardan temin etmektedir.
- Konaklama işletmelerinde kullanılan şarap ve likörler genellikle ithalatçılardan sağlanmaktadır.
- Konaklama işletmeleri genel olarak yerli yiyecek ve içecek çeşitlerini toptancılar ve konusunda uzman dağıtım şirketlerinden sağlamaktadırlar.

Özdoğan, 2006 yılında konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı uygulamaları üzerine yapmış olduğu araştırmada yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımına ilişkin Hallam ve Baum 1996 yılında gerçekleştirdikleri çalışmayı aşağıdaki şekilde aktarmıştır.

“Hallam ve Baum (1996), Kuzey Amerika ve Birleşik Krallıkta yaptıkları karşılaştırmalı çalışmada, konaklama işletmelerindeki yiyecek ve içecek faaliyetlerindeki dış tedarik uygulamalarını incelemiştir. Çalışmada, konaklama işletmelerini yiyecek ve içecek faaliyetlerinde DKK’ ya yönelten içsel ve dışsal faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, konaklama işletmelerini yiyecek ve içecek faaliyetlerinde DKK’ ya yönlendiren içsel etkilerin, çok güçlü bir neden olmasa da, başarılı bir yiyecek içecek faaliyetini gerçekleştirmek üzere yöneticilerin yetersiz kalmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Diğer bir içsel etki ise, tedarikçi işletmenin ününün kullanılarak işletme konaklama gelirinin artırılması isteğinden kaynaklanmaktadır. Birleşik Krallık’tan katılan konaklama işletmesi yöneticilerinin görüşlerine göre bu neden işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten tek neden değilken, Kuzey Amerika’daki yöneticilere göre dış kaynak kullanımına yönelmede en önemli nedeni oluşturmaktadır. Katılımcılardan bir yönetici yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının daha iyi hizmet vermek amacıyla yapıldığını belirtse de, katılımcıların büyük çoğunluğu, hizmet kalitesinden çok finansal beklentiler amacıyla dış kaynak kullanımına gidildiğini belirtmiştir. Son içsel etki olarak konaklama işletmelerinin yiyecek ve içecek faaliyetlerine gereken önemi vermemesi gösterilmektedir. Dışsal etkiler olarak; marka oluşturmuş restoran işletmelerinin konaklama işletmelerinde sağladığı hizmetler incelenmiştir. Bu kapsamda, araştırmaya katılan yöneticiler marka oluşturmuş restoran işletmelerinin konaklama işletmesi için rekabet açısından çok güçlü bir etki oluşturmadığını düşündükleri belirlenmiştir. Kuzey Amerika’daki katılımcılar marka sahibi bir restoran işletmesinin konaklama işletmesi için yerel misafirlerin işletmeye çekilmesinde önemli etkileri olduğunu ve rekabet gücü oluşturduğunu belirtmişlerdir. Çalışma sonucunda, markalaşmış restoranların konaklama işletmeleri için önemli ve güçlü bir etkiye sahip oldukları ancak, konaklama işletmelerinin dış tedarik yanında diğer alternatiflere yöneldiği saptanmıştır. Konaklama işletmelerinin tedarikçi seçiminde marka bilinirliği, finansal yeterlilik ve faaliyete yapacağı yatırıma dikkat ettikleri belirlenmiştir.”

## **2.4.4 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Faydaları**

Konaklama işletmelerinde restoran hizmetleri yönetiminde dış kaynak kullanımı finansal ve yönetsel anlamda gözle görülür faydalar sağlamaktadır. Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımının en net faydası genel maliyetleri azaltması olmakla birlikte gelirleri artırıcı faydası da bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, konaklama işletmeleri temel yeteneklerine daha çok odaklanmak amacı ile ilgili alandaki sorumluluğu başka birinin omuzlarına yüklemekte, aynı zamanda garantilenmiş bir gelir elde etmekte ve gelirlerini arttırmaktadır. Finansal faydalarının yanı sıra dış kaynak kullanımı faaliyetleri herhangi bir maliyetle karşılaşmadan bir organizasyonun beceri ve kabiliyetlerini yükseltme, ayrıca işletme içerisinde gereken yatırımları diğer işletmelerden transfer etme fırsatı yaratan faaliyetler olarak görülebilir (Barrows ve Giannakopoulos, 2006, 377).

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmelerinde yiyecek içecek alanında dış kaynak kullanımının işletmeye sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde maddeler halinde ele alınacaktır.

- Yiyecek içecek bölümünde ve işletmede maliyetleri azaltma,
- Yiyecek içecek bölümünde ve işletmede temel yeteneklere daha çok odaklanma,
- Yiyecek içecek bölümünde ve işletmede küçülme stratejisini gerçek kılma,
- Yiyecek içecek bölümünde ve işletmede esnekliğin sağlanması,
- Yiyecek içecek bölümünde hizmet kalitesinin artması,
- Yiyecek içecek bölümünde yeni teknolojilerin kullanılması,
- Yiyecek içecek bölümünde uzmanlaşmanın sağlanması,
- Rekabette avantaj yaratılması.

### **2.4.4.1 Yiyecek İçecek Bölümünde ve İşletmede Maliyetlerin Azalması**

Dış kaynak kullanımı genel olarak tedarikçi firmaların söz konusu faaliyetlerle ilgili ekonomileri daha etkili ve daha iyi yapmaları, giderleri ve

borcu azaltma kabiliyeti sağlayabilmeleri ya da maliyet tasarrufları sağlayabilmeleri durumunda karlı bir seçenektir (Prosser, 1997). Nitekim maliyetlerin düşürülmesi dış kaynak kullanımında en temel fayda ve işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerinde en önemli motivasyon olarak görülmektedir (Özdoğan, 2006, 14).

Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına karar vermesindeki ana unsur maliyetlerdir. Konaklama işletmeleri açısından bu görüş; dışarıdan bir restoran firmasını getirmek sadece daha az sorunla karşılaşmak değil aynı zamanda yüksek kar sağlanması olarak ifade edilmektedir. Geleneksel olarak yiyecek içecek faaliyetlerini sürdüren ve günde üç öğün yemek veren konaklama işletmelerinde bu faaliyetlerin aslında yetersiz finansal performans nedeni ile aynı şekilde devam ettirildiği sonucuna ulaşılmıştır. 1990'lı yılların başlarında yaşanan durgunluk dönemi konaklama işletmelerinde nakit akışının en üst düzeye çıkarılması ve organizasyonunun her bir parçasının karlı hale getirilmesinin hayati bir önem kazanmasına yol açmıştır. Sonuç olarak birçok konaklama işletmesi yiyecek içecek hizmetlerindeki kar artışına odaklanmış ve bu hizmetlerin işletme ekonomisine katkılarının az olduğunu fark etmişlerdir (Barrows ve Giannakopoulos, 2006, 377).

Günümüzde ise yiyecek içecek bölümünü temel yetenek olarak görmeyen işletmeler maliyetleri azaltma amacı ile yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımı faaliyetine başvurumaktadırlar. Tedarikçi firmaların yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri onları cazip hale getirmektedir (Ünalır, 2007, 20). Ayrıca konaklama işletmeleri yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile personel eğitimi, depolama giderleri, ofis giderleri gibi alanlarda harcamalardan kurtulmaktadır.

Konaklama işletmeleri dış kaynak kullanımı ile sabit maliyetlerini değişken maliyetlere çevirmekte, yiyecek içecek birimleri için gerekli



sermayeyi daha karlı bir yere yatırma fırsatı yaratmakta, böylece daha başlangıç safhasında iken büyük masraflara girmekten kurtulmaktadırlar. Ayrıca konaklama işletmeleri sermayelerini doğrudan gelir getiren faaliyetlere yönlendirebileceği için dış kaynak kullanımı işletmeyi yatırımcılara daha cazibeli gösterebilmektedir.

#### **2.4.4.2 İşletmede Temel Yeteneklere Daha Çok Odaklanması**

Günümüzde ürün çeşitliliğine paralel olarak ürün süreçlerindeki ve ürün bileşenlerindeki artış konaklama işletmelerinin hizmet ve üretim alanında birçok süreci kendi bünyesinde bulundurmasını gerektirmektedir. Bu da işletmelerin sınırlı kaynakları ile bu süreçlere cevap verme konusunda zorlamasına neden olabilmektedir (Özdoğan, 2006, 15). İşletmenin süreçlerde karşılaştığı zorluklar karşısında çözüm yollarından biri de dış kaynak kullanımına başvurmaktır. Konaklama işletmeleri bu yüzden en iyi bildiği işe odaklanmalı, diğer faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanarak sağlamalıdır (Ünalır, 2007, 23–24). Konaklama işletmesi bünyesindeki organizasyonlar temel yetenekler dışındaki faaliyetler için dış kaynak kullanımına gittiğinde yönetime temel faaliyetlere odaklanmak için boş zaman ve kaynak yaratılmış olacaktır (<http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/514/> Erişim: 13.01.2008).

Temel yetenek olmayan bütün faaliyetler için dış kaynak kullanıldığında, işletme personeli daha iyi alanlarda kullanılabilir ve işletmenin temel yeteneklerinde büyük bir gelişme olduğu gözlenir ([http://www.outsource2india.com/why\\_outsource/articles/benefit\\_outsourcing.asp](http://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/benefit_outsourcing.asp) Erişim: 13.03.2007) .

Yiyecek içecek bölümünde, kısmi ve/veya toplu dış kaynak kullanımı ile örneğin, pastane hizmetleri ya da fast food, pizza hizmeti sunan birimlerin dış kaynak kullanımına tabi tutulması ile işletme bu alanlara harcadığı zaman ve işgücünü temel yetenek olarak benimsediği faaliyetlerde kullanabilmekte, böylece hem etkin yönetimi oluşturmada hem de faaliyetlerde etkinliği arttırmada olumlu sonuçlar elde etmektedirler.

Uygulamada görülen diğer bir dış kaynak kullanımı olan, konaklama işletmesi bünyesindeki dış müşterilere hitap eden restoranların ünlü markalara kiralanması veya ünlü konaklama zincirlerinin bünyelerindeki yiyecek içecek birimlerini zincir restoran markalarına kiralaması, yani franchising anlaşmaları da konaklama işletmelerinin bu bölümlerin faaliyet yükünden kurtulmalarını sağlamakta, bu bölümlere harcanan işgücü ve yönetim becerileri de temel faaliyetler üzerine yönlendirilebilmektedir.

#### **2.4.4.3 Yiyecek İçecek Bölümünde ve İşletmede Küçülme Stratejisini Gerçek Kılma**

Genel olarak konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı maliyet tasarrufu ve esneklik sağlama, uzmanlaşmayı mümkün kılma gibi nedenlerle yapılsa da işletmeler esasen aynı zamanda küçülmeye gitmiş olmaktadır. İlgili faaliyetlerin dış kaynağa devredilmesi ile işletme bu alandaki çabalarını ve işgücünü çekmekte, böylece konaklama işletmesinden bir faaliyeti soyutlamaktadır. Konaklama işletmesi bu aşamada yalnızca hedefleri belirtme ve sonuçları kontrol etme fonksiyonlarını gerçekleştirmektedir.

#### **2.4.4.4 Yiyecek İçecek Bölümünde ve İşletmede Esnekliğin Sağlanması**

Dış kaynak kullanımının en önemli yararlarından biri işletmelere esneklik sağlamasıdır. Esneklik en temel şekli ile fonksiyonel esneklik, gelir esnekliği ve sayısal esneklik olarak üçe ayrılmaktadır. Fonksiyonel esneklik, iş görenler için yeni iş görevleri ve yeni üretim yöntemleri oluşturabilme imkânı, gelir esnekliği üretilen mal ya da hizmete yönelik talep ve verimlilik ile ücret ödemeleri arasındaki eşgüdüm ve son olarak sayısal esneklik, mal ya da hizmet talebine uygun olarak iş gücü sayısında değişiklik yapabilme imkânı olarak tanımlanabilir (Özdoğan, 2006, 15). Konaklama işletmeleri yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanım ile personel sayısını düşürme, tedarikçi firma sayesinde yeni üretim teknikleri oluşturabilme ve

personeli dışarıdan temin sayesinde ücret politikalarında değişikliklere gidebilmektedirler.

Ayrıca konaklama işletmeleri dış kaynak kullanımı ile müşteriye cevap verme de hız kazanmaktadır. Yiyecek içecek endüstrisinde sürekli değişen arz koşulları bu sayede konaklama işletmesi tarafından daha iyi olarak kontrol altına alınabilmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının sunduğu esneklik ile işletme değişen arz ve talep koşullarında maliyet unsurlarını ortaya çıkan yeni duruma daha hızlı şekilde adapte edebilmektedir. Örneğin, konaklama işletmelerinde klasik restoran konseptlerinin kapatılarak özellikli yeni alanların oluşturulmasında tedarikçiler vasıtası ile konaklama işletmesi daha hızlı değişimler gerçekleştirebilmekte, gerekli maliyetleri daha aza indirmekte ve dahası pazardaki yeni talebe daha çabuk cevap verebilme imkânına kavuşmaktadır.

#### **2.4.4.5 Yiyecek İçecek Bölümünde Hizmet Kalitesinin Artması**

İşletmelerin bulunduğu sektörde rekabet etmesinde en önemli unsurlardan biri sundukları mal ve/veya hizmetlerin kalitesidir. Sunulan mal ya da hizmetin kalitesi ise, işletmenin kaynakları ile sınırlıdır. Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler ise hizmet aldıkları işletmelerin konularında uzmanlaşması ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme yeteneğine sahip olmasından dolayı daha kaliteli mal ya da hizmet alabilmektedir (Özdoğan, 2006, 17).

Hizmetlerin zamanında sunumu ve yüksek kaliteli hizmet ile müşterileri etkilemek mümkündür. Dış kaynak kullanımı işletme için müşteri memnuniyetini yükseltmede yarar sağlayabilir ve işletmenin sadık müşteri oranını arttırabilir ([http://www.outsource2india.com/why\\_outsource/articles/benefit\\_outsourcing.asp](http://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/benefit_outsourcing.asp) Erişim: 13.03.2007) .

Konaklama işletmeleri özellikleri itibarı ile müşterilerin öncelikli olarak konaklama daha sonra yeme içme hizmetlerini karşılayan işletmelerdir, yani insan faktörüne bağlıdırlar. Bu nedenle konaklama işletmesinde müşteri

memnuniyetinin üst düzeyde tutulması gerekmektedir. Yiyecek içecek hizmetleri ise konaklama işletmesinin müşteri memnuniyetini sağlamasında önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim günümüzde, konaklama işletmelerinde müşterilerin katılımıyla ortaya çıkan hizmet üretiminde müşteri beklentilerini karşılayıp, daha da öteye geçerek onları etkilemek önem kazanmıştır. Korkmaz (2006) yılında yaptığı çalışmada, yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerde hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş sonuç olarak dış kaynağa başvuran işletmelerde genel olarak müşterilerin hizmetleri kaliteli bulduğu ve buna bağlı olarak memnuniyetin yüksek olduğunu belirlemiştir.

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinin dış kaynağa devredilmesi ilgili hizmetleri konusunda uzman tedarikçi firmaların daha iyi başardığı, süreçlerin daha etkili ve profesyonel bir şekilde gerçekleştirildiği söylenebilir.

#### **2.4.4.6 Yiyecek İçecek Bölümünde Yeni Teknolojilerin Kullanılması**

İçsel üretim, işletmenin maliyet kaygılarına bağlı olarak belli teknolojilere bağlanmasına yol açmakta (Çetinkaya, 2005, 28) işletmelerin büyük maliyetlerle oluşturdukları teknolojik alt yapı ekonomik ömrünü doldurmadan yeni teknolojilerin geliştirilmesi ile demode olmakta ve tüketici beklentilerini karşılayamaz hale gelmektedir. Bu durum ise uzun dönemde, teknolojik esnekliği kısıtlayıcı bir etki yapabilmektedir (Çetinkaya, 2005, 28). İşletmeler dış kaynak kullanımından faydalanarak teknolojiyi izlemek için gerekli olan maliyetlerden kurtulabilmektedirler. Böylece işletme hem teknolojinin sunduğu imkânlardan yararlanabilmekte hem de alt yapı ve yenileme için gerekli olan kaynaklarını temel yeteneklerine aktarabilmektedirler (Özdoğan, 2006, 17). Çünkü dış kaynak kullanan konaklama işletmeleri, ortaya yeni teknolojiler çıktıkça tedarikçilerini bu teknolojilere sahip olanlardan seçme ve eski teknolojiyi kullanmaya devam eden tedarikçileri de değiştirme şansına sahip olmakta, bu sayede çevre

şartlarında meydana gelen değişmelere daha hızlı tepki verme fırsatını yakalamaktadırlar (Çetinkaya, 2005, 28).

Ayrıca, yiyecek içecek bölümünde kullanılan bilgisayar sistemleri (sipariş alma, envanter, muhasebeleştirme), mutfaklarda yemek hazırlamada yeni tekniklerin kullanılması için buharla pişirme ve bazı yeni donanımların işletmeye getirilmesi için alanında uzmanlaşmış firmalara başvurulması ile konaklama işletmeleri teknolojik yenilik sağlamaktadırlar.

#### **2.4.4.7 Yiyecek İçecek Bölümünde Uzmanlaşmanın Sağlanması**

Dış kaynak kullanımında işletmenin temel yeteneği olmayan bir faaliyet için özellikle o iş alanında uzmanlaşmış tedarikçi ortaklar bulunabilir. Böylelikle tedarikçi firma daha profesyonel hizmet sunar. İşletme bütün faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirdiği takdirde, alanında uzmanlaşmış kalifiye hizmet sunamayacağından, tedarikçi kullanımı dış kaynak kullanımının getirdiği diğer bir fayda olarak belirtilebilir ([http://www.outsource2india.com/why\\_outsource/articles/benefit\\_outsourcing.asp](http://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/benefit_outsourcing.asp) Erişim: 13.03.2007).

Dış kaynak işletmelerinde, insanlar asıl uzmanlık alanlarında kendilerini geliştirmeye yönelmiş olacakları için dış yardım hizmeti, personelin kişisel yeterliliğini geliştirme fırsatı verir, deneyimler sayesinde personelin sektörde tutunmasını, işini daha iyi yapabilecek duruma gelmesini ve personelin daha başarılı olmasını sağlar (İsfendiyaroğlu, 2001, 19). Böylece tedarikçi firma personeli konaklama işletmesinde gerçekleştirilen yiyecek içecek faaliyetlerini daha profesyonel bir şekilde sunma becerisine sahip olur.

Dış kaynak kullanımı iki taraf için de kazan-kazan durumu geliştirmekte ve farklı güçlü yanlara sahip iki işletmeyi daha iyi daha kaliteli sonuçların yaratılması için bir araya getirmektedir. Gerek konaklama işletmesi gerekse tedarikçi firma karşılıklı faydaları bulunan belirli bir düzeyde uzmanlık ve farklılık getirir. İki işletme de belirli bir süreç sonunda büyür ve bireysel olarak sunabileceklerinden daha kaliteli ürünler, hizmetleri ortak

çalışma ile sunarlar. Diğer bir ifadeyle, dış kaynak kullanımı konaklama işletmesine yiyecek içecek hizmetleri üzerinde uzmanlaşma sağlayabilecek bilgi düzeyinin tedarikçiden sağlanmasını mümkün kılmaktadır (Prosser, 1997).

Uygulamada konaklama işletmelerinin ünlü aşçılar ile dış kaynak kullanımı anlaşmasına giderek özellikle mutfak hizmetlerinde müşterilerine daha kaliteli daha lezzetli yiyecekler sunma çabası içinde olduğu görülmektedir. Yine konaklama işletmeleri belirli durumlarda dış kaynak firmasından personel tedariki yoluna giderek işletme içerisinde yiyecek içecek faaliyetlerinde etkinlik, süreç iyileşmesi ve belirli düzeyde uzmanlık sağlama amacı gütmektedirler.

#### **2.4.4.8 Rekabette Avantaj Yaratılması**

İlk bakışta işletmelerde dış kaynak kullanımında temel motivasyon olarak maliyetlerin düşürülmesi yatsa da asıl olarak diğer işletmelere göre maliyetleri düşürerek daha fazla mal ve hizmet satmak ve kar etmek yatmaktadır. Diğer bir deyişle, dış kaynaklara yönelmenin asıl nedeni diğer işletmelere karşı rekabet gücünü geliştirmektir. Dış kaynak kullanımı ise, son yıllarda rekabet ve farklılaşma avantajlarını sağlayan bir uygulama olarak görülmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile sağlayacakları maliyetlerin düşürülmesi, esneklik sağlanması, değişken maliyet yapısı ile risklerin azaltılması, kalitenin geliştirilmesi, teknolojinin takip edilmesi, verimliliğin artırılması gibi faydalar ile rekabet güçlerini arttırarak diğer işletmelere karşı üstünlük kazanabilmektedir (Özdoğan, 2006, 19).

Konaklama işletmeleri yiyecek içecek faaliyetlerinde ünlü markalar ile sözleşmeler yaparak maliyetleri düşürmekte, markanın getirmiş olduğu profesyonel hizmetten yararlanmakta, tedarikçi firma ile ortak pazarlama faaliyetleri yaparak pazar payını arttırmakta, dolayısıyla daha fazla müşteri çekebilmekte ve doğal olarak daha fazla satış oranlarına ulaşmaktadırlar. Böylece konaklama işletmesinin rekabet gücünü de yükseltmektedirler.

### 2.4.5 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı İle Oluşabilecek Sakınca ve Riskler

Konaklama işletmeleri birçok faydasına rağmen yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı konusunda tereddüt yaşamaktadırlar. Konaklama işletmelerinin yaşadığı başlıca tereddütler Lam ve Han (2005) tarafından şöyle sıralanmıştır.

- Tedarikçi firmaların sorumluluklarını tam olarak yerine getirememesi durumunda konaklama işletmelerini koruyucu yasaların tamamlanmamış olması
- Piyasadaki güvenilir tedarikçi firmaları tanımlama zorluğu
- Tedarikçi firmaların denetlenmesi konusundaki tecrübe eksikliği
- Dış kaynak kullanımının yeterince anlaşılabilmesi
- İşçilerin işten çıkarılma riski ve örgütte istikrarsızlık riski
- Dış kaynak kullanımına başvuru faaliyetleri üzerinde kontrolü kaybetme endişesi.

Yukarıda sıralanan nedenler ve işletmenin kendine özgü özellikleri dolayısı ile yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının getirebileceği birtakım dezavantajlar ise genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Korkmaz, 2006, 18);

- Doğru dış kaynak sağlayıcısının seçiminin zor olması,
- İşletme için stratejik olan ve olmayan faaliyetleri birbirinden ayırmanın güçlüğü,
- Dış kaynak sağlayıcısına aşırı bağımlılık,
- İşletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin kalitesi üzerindeki etkinin yitirilmesi,
- İşletmenin kendine özgü yeteneklerinin sözleşme sonrasında kaynak sağlayıcı işletmeye geçmesi,
- İşletmede var olan örgüt kültürünün zarar görmesi,
- Diğer işletmelerin de dış kaynak kullanmaya başlamaları sonucunda, maliyet avantajının uzun sürede etkisiz hale gelmesi,
- İşletmenin sahip olduğu bilgi ve deneyimi işletme dışı bir kaynağa transfer etmenin zorluğu,

- Kaynak sağlayıcısı ile kurulan ilişkide yaşanan yönetsel sorunlar,
- Kaynak sağlayıcısı ile yapılan sözleşmenin iptal edilmesinde yaşanan güçlükler,
- Personelin işten atılma korkusuna kapılması veya daha düşük ücretle dış kaynak sağlayıcısına transfer edilme riski,
- Personelin sosyal güvencesinin tehlike altında olduğu düşüncesi.

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmelerinin maliyet tasarrufu, uzmanlaşma, temel yeteneklere odaklanma, rekabet avantajı sağlama, teknolojik yenilikleri takip etme, esneklik sağlama vb. amaçlarla yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sonucu karşılaşılabileceği riskler genel olarak ele alınacaktır.

#### **2.4.5.1 Yiyecek İçecek Bölümünde Esnekliğin Kaybedilmesi**

Dış kaynak kullanımı sözleşmesinde taraflar arasında yapılan anlaşma gereği anlaşmanın süresinin belirlenmesi önemli bir konudur. Tedarikçi işletme, uzun vadeli bir sözleşme yaparak sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir (Özdoğan, 2006, 21). Ancak uzun vadeli anlaşmalar konaklama işletmesinin tedarikçi işletmeye aşırı bağlanması sonucunu doğurabilmektedir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynaklardan yararlanan konaklama işletmesi esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir ve tedarikçi işletmenin fiyat ve kalite gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. (Özbay, 2004; Arslantaş, 1999; Solak, 2002; Yazıcı, 2003).

Konaklama işletmeleri ilke olarak yiyecek içecek faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek ilgili faaliyetlerde belirli bir süre sonunda etkinlik, maliyet tasarrufu ve karlılık beklemektedirler. Gerçekten de kısa ve orta dönemli anlaşmalarda konaklama işletmelerinin yiyecek içecek faaliyetlerini dış kaynaklar vasıtası ile geliştirdiği görülebilir. Ancak anlaşmanın süresi uzadıkça, tedarikçi işletmenin faaliyetler üzerindeki kontrol seviyesi konaklama işletmesini rahatsız eder hale gelebilmekte, bir süre sonra işletmenin tedarikçi üzerindeki etkisi azalmaya başlamaktadır. Örneğin



konaklama işletmesinin pazar trendlerine uyum sağlamak amacı ile bünyesinde oluşturduğu özellikli konsept restaurantlar belirli bir süre sonunda popülaritesini yitirmekte ve yeniden yapılanma gündeme gelmektedir. Ancak bu noktada tedarikçi işletmenin takınacağı olumsuz bir tavır konaklama işletmesinin gerekli değişimleri yapmasını geciktirebilmekte, hatta engelleyebilmektedir. Uygulamada en sık görülen örnek ise, konaklama işletmesinin ilgili birimde tedarikçi işletmenin işin yapılış şeklinde değişiklikler yapmasını istemesi fakat tedarikçi firmanın sözleşme koşullarını bahane ederek bu değişimi yavaşlatma ve/ veya engelleme girişiminde bulunmasıdır.

#### **2.4.5.2 Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Kontrolü Kaybetme**

Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin dışarıdan sağlanan servisler üzerindeki kontrolünün önemi artmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletme, tedarikçi işletmenin faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurmalıdır. Ancak; iletişim, yönetim veya sözleşmedeki bazı yanlışlıklar nedeniyle tedarikçi işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi verimliliği azaltacaktır (Özbay, 2004; Çoğan, 2006 ).

Konaklama işletmesi genel müdürünün tedarikçi firmanın restoranı işletmesi esnasındaki felsefesini anlaması gerekmektedir ve bu yöneticinin biraz geri çekilip ve kontrolü devretmeye razı olması anlamına gelmektedir (Lamminmaki, 2003, 77). Yani, konaklama işletmesinin tedarikçi işletmenin kontrolünü sağlaması kendi çalışanlarının kontrolünden daha zor olmaktadır (Embleton ve Wright 1998). Bu bağlamda, kontrolün kaybedilmesi korkusu konaklama yöneticilerinin dış kaynak kullanımına çekimser bakmalarına neden olan en önemli sebepler arasında yer almaktadır (Lankford ve Parsa 1999, 312).

Konaklama işletmeleri yiyecek içecek faaliyetlerinde tedarikçi kullandığı takdirde, sürecin gereği olarak sonuçlar üzerine odaklanacak, işin yapılış şeklini ise tedarikçi işletmeye bırakacaktır. İşin yapılış şeklinin tedarikçiye bırakılması ise konaklama işletmesi açısından belirli oranda risk

alma anlamına gelmektedir. Ayrıca, tedarikçi firmanın uygulayacağı yöntem ve tekniklerin konaklama işletmesinin müşteri profili ve potansiyel müşteriler üzerinde oluşturacağı olumsuz etkilerin konaklama yönetimi tarafından önceden tahmin edilememesi durumunda tedarikçiye müdahale etmek daha zor hale gelecektir.

#### **2.4.5.3 Gelişmeyi Engelleme (İşletme Yeteneklerinin Kaybı)**

Tedarikçi işletmeye bazı işlerin bırakılmasında hedef, temel yeteneklere odaklanmadır. İşletme yatırımlarını da bu yönde yapmalı ve kullanmalıdır. Fakat işletme yaptığı işe konsantre olamaz ve uzun vadede araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde eski verimliliği yakalayamaz ise (Solak, 2002, 96), yeteneklerini kaybetmeye, yeni ürünlerin geliştirilmesini aksatmaya başlayacaktır (Çoğan, 2006, 54). Çünkü araştırma geliştirme faaliyetleri gelişmeyi destekleyen ana unsurdur (Solak, 2002, 96).

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için kritik önem taşıyan yeteneklerini zayıflatmaktadır. İşletme, mal ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandığı bilgi ve yeteneği dış kaynak kullanımı durumunda tedarikçi işletmenin yetersizliği ya da kendi çıkarlarını gözetmesi nedeniyle (Özdoğan, 2006, 20) kaybedebilir ve yeni ürünlerin imal edilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine yaptığı yatırımları kesebilir (Arslantaş, 1999, 65).

Yiyecek içecek faaliyetlerinin dış kaynak firmalarına devredilmesi ile konaklama işletmeleri belirli alanlarda kendini kısıtlamış olacaktır. Örneğin, ünlü bir aşçıyı dış kaynak sözleşmesi ile bünyesine katan işletme ilk etapta uzmanlık sağlamasına rağmen süreç içerisinde, bu faaliyetin aşçı tarafından yapılması dolayısı ile ilgili bölümde kendi personelini çalıştıramayacak ve zamanla bu alandaki bilgileri yok olmaya başlayacaktır. Sözleşme sona erdiğinde işletme artık ilgili faaliyeti kendisi sürdürmek istese bile bu alanda uzman aşçılara ihtiyaç duyacak ve tekrar anlaşma yapma gereği hissedecektir. Diğer yandan konaklama işletmesinin banket hizmetlerinde dış kaynaklara sıkça başvurması bu alanda gelişimi engelleyecek sonraki

dönemde işletme banket hizmetini tek başına etkin olarak sunamama tehlikesi ile karşılaşacaktır.

#### **2.4.5.4 Kritik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı**

Dış kaynak kullanımında en önemli soru işletmenin hangi alanlarda daha etkin faaliyetlerde bulunacağı ve hangi alanları dışarıdan tedarik edeceğinin sorgulanmasıdır. Temel bir yeteneğin dışarıdan bir tedarikçiye verilmesi işletme için çok büyük sorunlara yol açabilmektedir (Özdoğan, 2006, 24). Organizasyon yöneticileri temel veya temele yakın aktivitelerini paylaşmaktan sakınılmaktadırlar. Ancak çoğunlukla işletmelerin resmi politikalarının bulunmaması buna bağlı olarak kritik noktalarda dış kaynak kullanımı ana yeteneklerde meydana gelen kayıpların artmasına ve bu nedenle kritik becerilerin kaybına yol açmaktadır (Çetinkaya, 2005, 57).

Günümüzde konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinin temel yetenek olup olmadığı hala tartışılmaktadır. Ancak piyasada oluşan rekabetçi baskılar ve değişen iş süreçleri konaklama işletmelerinin yiyecek içecek faaliyetlerinde de dış kaynaklara başvurmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada konaklama işletmesinin yiyecek içecek faaliyetlerinin hangilerin dış kaynaklara verebileceği önemli bir husustur. Konaklama işletmeleri genellikle oda servisi, minibar hizmetleri ve mutfak hizmetlerinde dış kaynak kullanımından sakınılmaktadırlar. İşletmeler daha çok restoran ve bar hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili faaliyetlerde etkinlik ve karlılık sağlama yoluna gitmektedirler. Konaklama işletmeleri için önemli bir yere sahip olan fakat temel yetenek olmayan yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı işletme için ciddi riskler oluşturacaktır.

#### **2.4.5.5 Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma**

Kısa vadeli sorunlar daha çok bilgi akışı, iletişim, hız gibi hususlarla ilgilidir. Dış kaynaklardan yararlanma, kısa vadeli ekonomik fayda amaçlanarak yapılmamalıdır. Bu durum, zaman kaybı ve iletişim problemlerinden oluşan sorunlar yüzünden sıkıntılar getirecektir. Bu sebeple

dış kaynak kullanımı uzun vadeli düşünölmelidir (Çoğan, 2006, 54). Ayrıca işletmelerin uzun vadeli stratejiler yerine kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanmaları, dış kaynaklardan yararlanarak elde edecekleri kazançların farkına varmalarını geciktirmektedir (Arslantaş, 1999, 67).

İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanmaya karar verdiğinde, uzun vadeli düşünmeleri gerekir, çünkü dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları iki ya da üç yıllık gibi kısa bir dönem için düşünölüyorsa, geçiş dönemindeki geliştirme ve yürütme maliyetlerinden dolayı iyi bir yatırım olmayabilir. İşletmenin dikkatini gelecek ile ilgili öngörülerde bulunmaya vermesi gerekir. İşletme uzun vadeli ve maliyeti yüksek bir proje için tedarikçi firma ile çalışacaksa, işletmenin bu firma ile gelecekte yakın bir işbirliği içinde sürekli olarak birlikte çalışmak için sözleşme yapması gerekir (Yazıcı, 2003, 46).

Konaklama işletmeleri tedarikçiler ile yaptıkları anlaşmalarda kısa sürede maliyet tasarrufu beklemektedir. Bu amaç işletme için dış kaynak kullanımının temelini oluşturmakla birlikte işletmenin tek amacı bu olamamalıdır. İşletmeler uzun vadede tedarikçi ile işbirliği yaparak değer yaratma, yeni konseptler oluşturma, yeniden yapılanma faaliyetlerinin bir sonraki süreçte birlikte yürütölmesi gibi amaçları da göz önüne almalı, yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını bu çerçevede sürdürmelidir.

#### **2.4.5.6 Örgütler Arası Çatışma Olasılığı**

Konaklama işletmeleri yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullandıklarında, genel olarak tedarikçi firma ile işletme personeli bir arada çalışmaktadır. Bu durum tedarikçi firma personeli ile işletme personeli arasında anlaşmazlıkların çıkmasına sebep olabilir. Bu anlaşmazlıklar ise genel olarak tedarikçi firma çalışanları ile hizmet alan konaklama işletmesi çalışanları arasındaki statü farklılıkları ve tam olarak tanımlanmamış görev ve sorumluklardan kaynaklanmaktadır (Özdoğan, 2006, 23).

Örgütler arası çatışmaları önlemek için tedarikçi firma kendi personeli ile şirketin içindeki personelin imkânlarını karşılaştırmalıdır. Aksi takdirde şirket çalışanları arasında maaş farklılıkları, yönetim tarzlarından kaynaklanan adil olmayan durumlar ortaya çıkabilir. Bu da iki şirketin personeli arasında çekişmelerin olmasına neden olabilir. Aynı iş yerinde aynı işi yapan personel eşit şartlar altında çalışmak istemektedir. Tedarikçi firma personeline konaklama işletmesi personelinin ücretinden yüksek ücret verirse, işletme personeli rahatsızlık duyacak, düşük ücret verirse tedarikçi firma personeli rahatsızlık duyacaktır. Benzer şekilde işletme personeli günde 8 saat mesai yapıyorken tedarikçi firma personeli 8 saatten fazla çalışıyorsa, tedarikçi firma personeli rahatsızlık duyacaktır (İsfendiyaroğlu, 2001, 38).

Örgüt kültürleri farklı işletmelerin stratejik ortaklık anlayışı ile bir araya gelip, başarılı olmaları kolay değildir. Dış kaynak kullanımı ilişkilerinde, örgüt kültürlerinin bir paydada anlam bulması sağlanmalıdır, aksi takdirde başarı tesadüfi faktörlere bağlı olacaktır. (Solak, 2002, 98).

#### **2.4.5.7 Hizmet Kalitesinin Düşmesi**

İşletmeler dış kaynak kullanımı ile daha önce içeride ürettikleri ya da üretme kapasitesine sahip oldukları mal ya da hizmetlerin önceden belirlenen bir kalite standardına göre üretilmesini istemektedir. Ancak, sözleşme sınırlarının iyi çizilmemesi nedeni ile mal ya da hizmet kalitesinde beklenen kalite yakalanamamakta ve işletmenin ürün ya da hizmetlerinin tüketicilerin beklentilerini karşılayamaması gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Özdoğan, 2006, 25). Ayrıca dış kaynak kullanımında faaliyetlerin gerçekleştirilmesi aşamasında, birden fazla tedarikçi kullanılıyorsa bu tedarikçiler arasında, ölü bölgeler oluşabilir. Yani taraflar bir faaliyetin gerçekleştirilmesini birbirinden bekleyerek adım atmayabilirler (Solak, 2002, 98). Bu da işletmede hizmetlerin aksamasına ve kalitenin düşmesine yol açabilir.

Diğer yandan, her ne kadar konaklama işletmesi dış kaynak kullanımında yiyecek içecek faaliyetini uzmanına aktarsa da bu işin yüzde

yüz beklenildiği şeklinde yapılacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü tedarikçi firma ile işletmenin kalite anlayışı farklı olabilir. Bu durumda konaklama işletmesinin kalite düzeyinin beklenenin altında kalması sonucu doğabilir (Yazıcı, 2003, 43). Bu olumsuz durumun yaşanmaması için konaklama işletmesi yiyecek içecek faaliyetlerini devredeceği tedarikçi firma seçimine ayrı bir özen göstermelidir.

## BÖLÜM III

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCİNG) VE İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Küreselleşme ve bilgi teknolojileri ile yoğun rekabet ortamında kalan konaklama işletmeleri, mevcut yapıları ile artık müşteri memnuniyetini sağlamakta sıkıntı yaşamaktadırlar. Konaklama işletmeleri artan rekabet karşısında değişimlere daha hızlı cevap verebilme, faaliyetlerde etkinlik sağlayarak pazar payını koruma ve/veya geliştirme, işletme karlılığını yükseltme ihtiyacı içerisinde. Ayrıca, konaklama işletmeleri nispeten azalan gelirler karşısında işletmede kaynak ve maliyet tasarrufu sağlama çabasına girişmişlerdir. Konaklama işletmelerinin giriştiği bu çabaların başarılı olabilmesi ise ancak çağdaş yönetim tekniklerini uygulamaları ile mümkündür. Konaklama işletmeleri de bu kapsamda işletme içerisinde küçülme, yeniden yapılanma, kademe azaltma ve yalın örgütlenme gibi stratejik yönetim yaklaşımlarını uygulama gayreti içerisine girmiştir. Bu uygulamalar içerisinde yer alan stratejik yönetim yaklaşımlarından biri ise dış kaynak kullanımıdır. Günümüzde stratejik yönetim yaklaşımı bağlamında konaklama işletmeleri, odalar bölümü, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, teknik hizmetler, güvenlik hizmetleri ve en nihayetinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir.

Çalışmanın kuramsal bölümünde de ifade edildiği üzere konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı, maliyetleri düşürme, temel yetenekler üzerinde odaklanma, değişen çevre koşulları karşısında esneklik sağlama, yürütülen faaliyetlerde uzman personel kullanılması, işletme kaynaklarının yeniden değerlendirilmesi gibi faydalar sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili yerli literatür incelendiğinde özellikle bu konuda yayınlanmış herhangi bir tez çalışması bulunmadığı görülmüştür. Ancak, 2006 yılında Erdem Korkmaz'ın tez çalışmasında yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile hizmet kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına ilişkin yerli literatürde çok az sayıda makaleye rastlanmıştır. Yabancı literatür incelendiğinde ise Rodriguez (2004, 2005) , Robania (2004, 2005), Kakabadse (2000, 2005) ve Lamminmaki (2005, 2007) gibi yazarların ilgili konuda az sayıda çeşitli makalelerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yabancı ve yerli literatürde ayrıntılı olarak yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına ilişkin yapılan araştırma sayısının çok az olması, diğer yandan araştırma kapsamında görüşülen sektör yöneticilerinin dış kaynak kullanımını tam olarak anlayamamaları gibi unsurlar bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı ise turizm sektöründe faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı yatırım ve işletme belgeli konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetleri kapsamında dış kaynak kullanımı faaliyetlerini, yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımı uygulama sürecini ve sonuçlarını analiz etmektir. Böylece yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile ilgilenen konaklama işletmesi yöneticilerine dış kaynak kullanımının gerekleri, uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar, dış kaynak kullanımının konaklama işletmelerine sağladığı faydalar hakkında rehber bir kaynak sunulması ve literatüre olumlu katkı sağlanması hedeflenmiştir.

### **3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki konaklama işletmeleri, çalışmanın evrenini ise Marmaris yöresindeki turizm işletme ve yatırım belgeli otel işletmeleri ve tatil köyleri oluşturmaktadır. Araştırmada Marmaris ilçesindeki konaklama işletmelerinin seçilmesinde temel etken daha önce bölgede bu konuda hiç araştırma yapılmamış olması ve araştırmacının bölgeyi iyi tanmasıdır. Marmaris ilçesinde T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2007 yılı verilerine göre 21'i yatırım, 103'ü işletme belgeli olmak üzere toplam 124



adet otel işletmesi ve 3'ü yatırım, 4'ü işletme belgeli olmak üzere toplam 7 adet tatil köyü bulunmaktadır ([www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr) Erişim: 16.01.2008).

**Tablo 15: Marmaris İlçesindeki Konaklama İşletmesi Sayılarının Dağılımı**

TÜR VE SINIF	TURİZM YATIRIM BELGELİ			TURİZM İŞLETME BELGELİ		
	Tesis sayısı	Oda sayısı	Yatak sayısı	Tesis sayısı	Oda sayısı	Yatak sayısı
<b>OTEL</b>	<b>21</b>	<b>2 681</b>	<b>5 640</b>	<b>103</b>	<b>9 776</b>	<b>20 178</b>
<b>5 YILDIZLI</b>	4	1 456	3 114	6	1 721	3 733
<b>4 YILDIZLI</b>	4	522	1 108	19	3 350	6 855
<b>3 YILDIZLI</b>	8	534	1 080	33	2 473	5 072
<b>2 YILDIZLI</b>	5	169	338	38	2 019	4 086
<b>1 YILDIZLI</b>				7	213	432
<b>TATİL KÖYÜ</b>	<b>3</b>	<b>564</b>	<b>1 386</b>	<b>4</b>	<b>1 025</b>	<b>2 325</b>
<b>1.SINIF 5 YILDIZLI</b>	2	484	1 226	3	905	2 085
<b>2.SINIF 4 YILDIZLI</b>	1	80	160	1	120	240

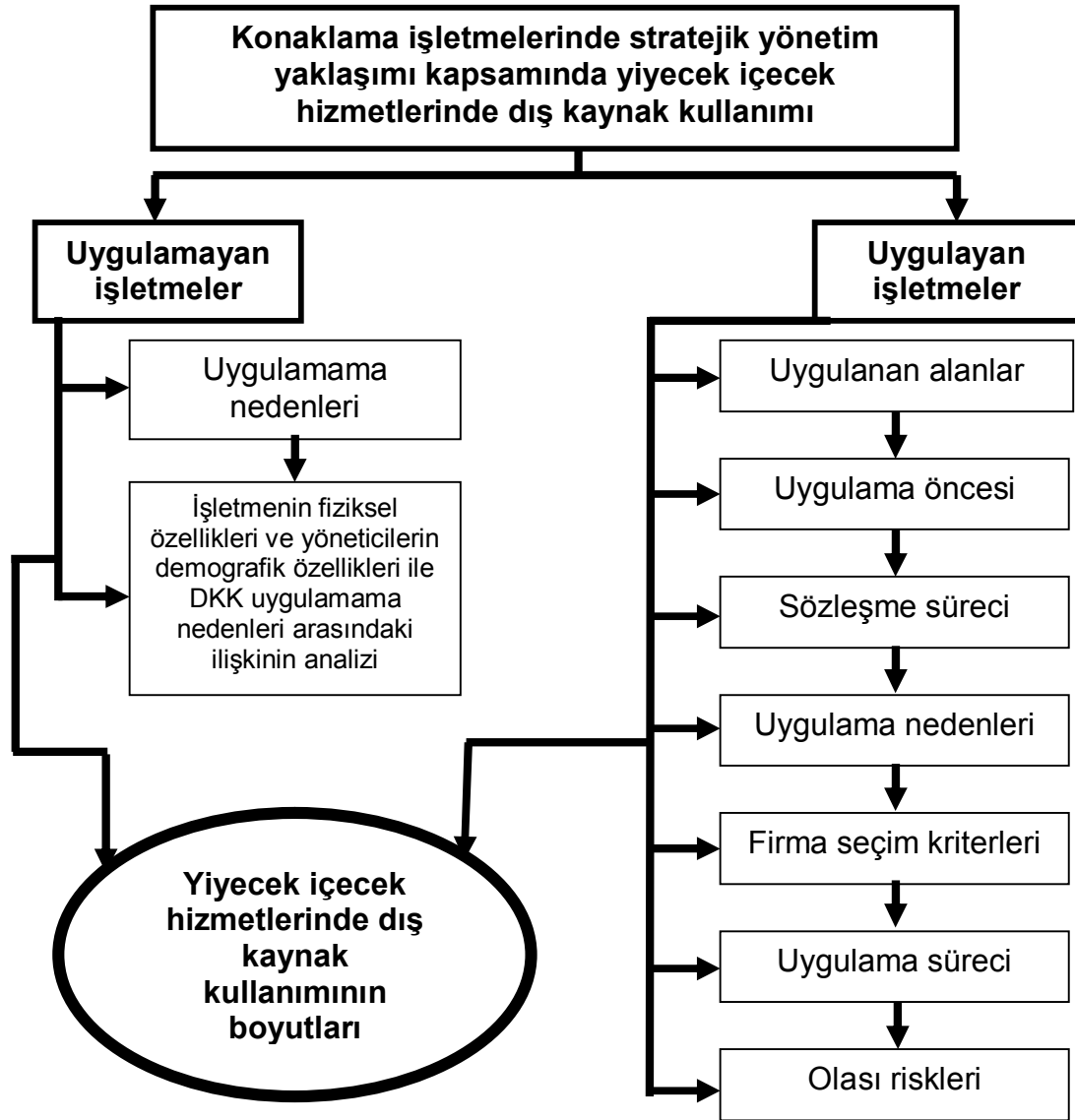
**Kaynak:** İlçe Bazında Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı (2007). Web: <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487> 16 Ocak 2008'de alınmıştır.

Tablo 15'ten de anlaşılacağı üzere çalışmanın evrenini Marmaris yöresinde faaliyet gösteren 7 adet tatil köyü, 12 adet 5 yıldızlı, 26 adet 4 yıldızlı, 36 adet 3 yıldızlı, 43 adet 2 yıldızlı ve 7 adet 1 yıldızlı otel işletmesi olmak üzere 131 adet konaklama işletmesi oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri ile yapılan görüşmeler sonucu örnekleme dâhil edilen işletme sayısı ise; 3 adet tatil köyü, 12 adet 5 yıldızlı, 26 adet 4 yıldızlı, 36 adet 3 yıldızlı, 19 adet 2 yıldızlı otel işletmesi olmak üzere toplam 96 işletmedir. Evreni oluşturan 131 işletme göz önüne alındığında, ulaşılan 96 işletmenin ana kütleinin % 73.28'ini oluşturduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya ait anket uygulaması ise 2008 yılı Mayıs ve Haziran aylarında birebir görüşme yolu ile gerçekleştirilmiştir.

### 3.2 Araştırmanın Modeli

Sosyal bilimlerde uygulanan araştırma modelleri genellikle tarama ve deneme modelleri olarak iki grupta incelenmektedir. Tarama modelleri, geçmişte veya günümüzde mevcut olan bir durumu olduğu şekliyle betimleyen araştırma yaklaşımlarıdır. Bu modelde önemli olan var olanı değiştirmeden uygun bir biçimde gözlemleyip belirlemektir. Tarama modelleri, genel tarama modelleri ve örnek olay tarama modelleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Deneme modelleri ise neden–sonuç ilişkilerini belirlemek amacı ile araştırmacının kontrolü altında gözlenmek istenen verilerin üretildiği araştırma modelleridir (Ay, 2007).

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı yiyecek içecek faaliyetlerindeki mevcut durumu ortaya koymak, ayrıca işletme ve yönetici özellikleri ile dış kaynak kullanımı arasında neden sonuç ilişkisini araştırmak olduğu için hem tarama modeli hem de deneme modeline örnek teşkil etmektedir. Çalışmaya ilişkin araştırma modeli şekil–8 de belirtilmektedir.



**Şekil 8: Araştırma Modeli**

Model kapsamında öncelikle yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan ve kullanmayan işletmelere ulaşılması, sonraki aşamada her iki gruba ait değerlendirmelerin yapılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda, yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerde, dış kaynak kullanılan alanlar, uygulama öncesi faaliyetler, tedarikçi seçimi süreci, uygulama süreci ve süreç sonuçları, dış kaynak kullanmayan işletmelerde ise uygulamanın tercih edilmeme nedenleri incelenmek istenmiştir.

### 3.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, konaklama işletmelerinde yeni bir yaklaşım olan dış kaynak kullanımının boyutlarının incelenmesi ve dış kaynak kullanımı hakkında bilgiler vermesi nedeniyle betimsel (tanımlayıcı) bir nitelik taşımaktadır. Araştırma kapsamında dış kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamalarının tespiti için, konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı faaliyetlerine ilişkin literatür taraması yapılmış ve elde edilen literatürü desteklemek amacıyla işletme yöneticilerine birebir görüşme yapılarak anket uygulanmıştır. Araştırma amaçlı anket uygulamasında önermeler hazırlanırken;

- Lamminmaki'nin (2003) "Outsourcing In The Hotel Industry: A Management Accounting Perspective" isimli doktora tezi,
- Özdoğan'ın (2006) "Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri" adlı doktora tezi,
- Çetinkaya'nın (2005) "Hizmet işletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Alan Araştırması" isimli yüksek lisans tezi,
- İsfendiyaroğlu'nun (2001) " Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir alan Çalışması" adlı yüksek lisans tezi ve
- Korkmaz'ın "Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi isimli yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde konaklama işletmeleri ve yöneticiler ile ilgili genel bilgilere yönelik değişkenleri belirlemek amacı ile işletme ve yöneticilere ait değişkenler analizi testi uygulanmıştır. İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı (outsourcing)

uygulamalarını tespit amacı ile derecelendirmeli yargılar oluşturulmuş, bu amaçla;

- İşletmelerin dış kaynak kullanımı tercihleri,
- Dış kaynak kullanımını uygulayan işletmelerde;
  - Dış kaynak kullanımı öncesi süreçler,
  - Dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler
  - Tedarikçi firma seçiminde dikkat edilen kriterler,
  - Süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar
  - Dış kaynak kullanımından sağlanan faydalar
  - Dış kaynak kullanımı ile oluşabilecek riskler
- Dış kaynak kullanmayan işletmelerde tercih etmeme nedenleri, hakkında sorular sorulmuştur.

“5’li Likert Ölçeği” kullanılarak oluşturulan derecelendirmeli yargılarda yöneticilerin, yargının her seçeneğinde verilen görüşe katılma derecelerini “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “fikrim yok”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımına yön veren etkenler ve bu etkenlere ilişkin derecelendirmeli sorular; dış kaynak kullanan işletmeler için 52, dış kaynak kullanmayan işletmeler için ise 17 yargıdan oluşmuştur. Ankette yer alan soruların birbirleriyle olan uyumunun belirlenmesinde güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Analizin sonucunda anketin güvenilirliğinin göstergesi olan Cronbach Alpha katsayısı dış kaynak kullanan işletmelerde 52 yargı için 0,87, dış kaynak kullanmayan işletmelerde ise 17 yargı için 0,89, olarak bulunmuştur. Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda güvenilirlik katsayısı olarak kabul edilen Cronbach Alpha katsayısının 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda araştırmanın güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Analiz sonucu elde edilen 0,89 ve 0,87 katsayıları anketin her iki grup için oldukça güvenilir bir anket olduğunu göstermektedir.

### 3.4 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada anket uygulaması öncesi literatür taraması ve gözlemler sonucu konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili aşağıdaki varsayımlar belirlenmiştir.

- Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımı faaliyeti daha çok 4 ve 5 yıldızlı oteller ile tatil köylerinde gerçekleştirilmektedir.

- Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı faaliyeti en çok kaliteyi arttırma, maliyetleri azaltma ve esneklik sağlama amacı ile uygulanmaktadır.

- Konaklama işletmelerinde yöneticiler, ilgili bölümde dış kaynak kullanımına karar vermeden önce işletmede özellikle faaliyetin maliyeti ve dış kaynakların uygunluğu üzerinde analizler yapmaktadırlar.

- Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı için genellikle yazılı sözleşme yapılmakta, fakat dış kaynak kullanımı sorumlusu atanmamaktadır.

- Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı faaliyeti, genel olarak personel tedariki ve/veya ekipman tedariki, hizmetlerin taşeron usulü dağıtımı şeklinde gerçekleşmekte, yönetimi de kapsayacak anlaşmalar yapılmamaktadır.

- Yöneticiler yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanımı için tedarikçi firma tercihlerinde çeşitli kriterlere başvurmakta, bu kriterler içerisinde firmanın uygulayacağı fiyat düzeyi ve hizmet kapasitesinin yeterliliği ön plana çıkmaktadır.

- Yöneticiler faaliyet sürecinde tedarikçi firma ile hizmet kalitesi hususunda geçici sorunlar yaşamaktadır. Uygulama sürecinde yaşanan diğer başlıca sorunlar, ise konaklama işletmesinin uygulama konusundaki tecrübe eksikliği ve tedarikçi firmaya güven duyulamamasıdır.

- Yöneticiler ilgili bölümde dış kaynak kullanımı ile faaliyet öncesi amaçlarına paralel olarak öncelikle maliyetlerin azalması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi hususunda faydalar sağlamaktadır.

- Yiyecek içecek bölümünde dış kaynak kullanmayan işletmelerde faaliyetin tercih edilmemesinde en etkili faktörler maliyet ve uygulama hakkında bilgi sahibi olunmamasıdır.

Araştırmada kullanılan uygulama çalışması yukarıda belirtilen varsayımlar ışığında oluşturulmuş, ilgili literatür incelenerek yargılar çeşitlendirilmiştir. Bunun yanında çalışmaya yön veren hipotezler yukarıdaki varsayımlar ışığında aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Varsayımlar ışığında belirlenen hipotezlerin kabul veya reddedilmesi de uygulama içerisinde saptanmıştır.

- **Hipotez 1:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- **Hipotez 2:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yöneticilerin özellikleri ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- **Hipotez 3:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmeleri tedarikçi firma seçiminde öncelikle tedarikçi firmanın hizmet yeterliliği kriterine dikkat etmektedirler.

- **Hipotez 4:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile tedarikçi seçiminde dikkat edilen kriterler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- **Hipotez 5:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yönetici özellikleri ile tedarikçi firma seçiminde dikkat edilen kriterler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- **Hipotez 6:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde uygulama sürecinde en çok hizmet kalitesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır.

- **Hipotez 7:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- **Hipotez 8:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yönetici özellikleri ile uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- **Hipotez 9:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile en çok maliyetlerin azalması ve hizmet kalitesinin artması hususunda faydalar sağlamaktadırlar.

- **Hipotez 10:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımından sağlanan faydalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- **Hipotez 11:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yönetici özellikleri ile dış kaynak kullanımında sağlanan faydalar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- **Hipotez 12:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımının olası riskleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- **Hipotez 13:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yönetici özellikleri ile dış kaynak kullanımının olası riskleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- **Hipotez 14:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğu gelecekte de ilgili sürdürmeye devam edecektir.

- **Hipotez 15:** Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmemesi ile tedarikçi firma sayılarının az olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- **Hipotez 16:** Konaklama işletmelerinde, işletme özellikleri ile yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının tercih edilmeme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

- **Hipotez 17:** Konaklama işletmelerinde, yöneticilerin demografik özellikleri ile yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının tercih edilmeme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- **Hipotez 18:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen işletmelerde dış kaynak kullanılması durumunda en çok ilgili birim üzerinde kontrolün kaybedilmesi risk olarak görülmektedir.



- **Hipotez 19:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile dış kaynak kullanılması durumundaki olası riskler arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **Hipotez 20:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen konaklama işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri ile dış kaynak kullanımı durumundaki olası riskler arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- **Hipotez 21:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmayan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu gelecekte de dış kaynak kullanmayı düşünmemektedir.

### 3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Sosyal bilimlerde anket yolu ile yapılan her araştırma gibi bu araştırmanın da belirli sınırlılıkları mevcuttur. Araştırma sürecince karşılaşılan sınırlılıklar aşağıda belirtilmiştir.

- Araştırma sürecinde dış kaynak kullanımı kavramının Türkiye için henüz yeni bir uygulama olması ve kapsamının henüz net olarak çizilememiş olması ve işletme yöneticilerinin bu uygulamayı tam olarak anlayamamış olmamaları anketin uygulanışında sıkıntılara yol açmıştır.
- Konaklama işletmesi yöneticilerinin bir kısmının ankete cevap vermek istememeleri evrenin tamamına ulaşılamamasına neden olmuştur.
- Marmaris ilçesinde dış kaynak kullanımı hizmet sağlayıcılarının sayısının çok az olması, nicelik ve nitelik yönünden gelişme içerisinde olmaları nedeni ile konaklama işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılamada sınırlı kalmaları, dış kaynak kullanan işletme sayısının az olmasına dolayısı ile analiz sürecinde verilerin az olması sebebi ile birtakım analizlerin yapılamamasına yol açmıştır.

### 3.6 Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında uygulanan anketlerin değerlendirilmesinde sosyal bilimlerde sıkça kullanılan SPSS (Statistical Package for the Social

Sciences) 15.0 for Windows programı kullanılmıştır. Bu bağlamda öncelikle işletme özellikleri ve yöneticilere ilişkin değişkenler analizi testine yer verilmiş, sonraki aşamada yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerdeki uygulamalar incelenmiştir. Dış kaynak kullanımı gerçekleştiren işletmelerde uygulamaya ait önermelerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdesel dağılımları tablolar halinde verilmiş, buradan yola çıkarak ilgili durum hakkında yorum yapılması yoluna gidilmiştir. Ayrıca, işletme ve yönetici özellikleri ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Son aşamada ise dış kaynak kullanımını uygulamayan işletmelerin tercih etmeme nedenleri ve bu işletmelerde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sonucu karşılaşılabilecek olası riskler incelenip, bu unsurların işletme özellikleri ve yöneticilerin demografik özellikleri ile ilişkileri araştırılmıştır.

### 3.7 Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde öncelikle konaklama işletmeleri ve yöneticilere ait değişkenler testi analizlerine yer verilecek, sonraki aşamada yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına ilişkin bilgiler açıklanacaktır.

#### 3.7.1 İşletmelere ve İşletme Yöneticilerine Ait Bulgular

Araştırma kapsamında örnekleme teşkil eden işletmelere ait bilgiler Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16: Ankete Katılan İşletmelere Ait Bilgiler**

İşletmenin Niteliği	DKK Uygulamayan		DKK Uygulayan	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
Tatil köyü	–	–	3	21,4
5 yıldızlı otel	10	12,2	2	14,3
4 yıldızlı otel	23	28,0	3	21,4
3 yıldızlı otel	30	36,6	6	42,9
2 yıldızlı otel	19	23,2	–	–
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

<b>TABLO 16 – DEVAM</b>				
<b>İşletmenin Yapısı</b>	<b>DKK Uygulamayan</b>		<b>DKK Uygulayan</b>	
	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde %</b>
Tek kişi işletmesi	11	13,4	2	14,3
Aile işletmesi	36	43,9	2	14,3
Şirket	30	36,6	9	64,3
Zincir işletme	5	6,1	1	7,1
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>İşletmedeki Oda Sayısı</b>	<b>DKK Uygulamayan</b>		<b>DKK Uygulayan</b>	
	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde %</b>
01–49	13	15,9	1	7,0
50–99	41	50,0	5	35,8
100–149	12	14,6	3	21,4
150 ve üzeri	16	19,5	5	35,8
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışan Sayısı</b>	<b>DKK Uygulamayan</b>		<b>DKK Uygulayan</b>	
	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde %</b>
1–50	70	85,4	10	71,4
51 ve üzeri	12	14,6	4	28,6
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>İşletmede Uygulanmakta Olan Servis Sistemi</b>	<b>DKK Uygulamayan</b>		<b>DKK Uygulayan</b>	
	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde %</b>
Herşey dâhil	27	32,9	8	57,1
Tam pansiyon	7	8,5	1	7,1
Yarım pansiyon	27	32,9	4	28,6
Oda kahvaltısı	21	25,6	1	7,1
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Tablodan da görüleceği üzere Marmaris ilçesinde örnekleme dâhil olan 96 işletme içerisinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak uygulamasını tercih etmeyen işletmelerin; %36,6'sı 3 yıldızlı, %28'i 4 yıldızlı, %23,2'si 2 yıldızlı ve %12,2'si 5 yıldızlı otel işletmesidir. Dış kaynak kullanan işletmeler incelendiğinde ise; %42,9'unun 3 yıldızlı, %21,4'ünün 4 yıldızlı, yine aynı oranda %21,4'ünün tatil köyü ve %14,3'ünün 5 yıldızlı otel işletmesi olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılan işletmelerin sahiplik türü incelendiğinde, dış kaynak kullanmayan konaklama işletmelerinin %43,9'unun aile işletmesi, %36,6'sının şirket işletmesi, %13,4'ünün tek kişi işletmesi ve %6,1'inin zincir işletme olduğu, dış kaynak kullanımı gerçekleştiren işletmelerin ise %64,3'ünün şirket işletmesi, %14,3'ünün aile işletmesi, %14,3'ünün tek kişi işletmesi ve

%7,1'nin zincir işletme olduğu görülmektedir. Dağılıma göre işletmelerin büyük çoğunluğu şirket işletmesi ve aile işletmesi özelliği göstermektedir.

Ankete katılan ve dış kaynak kullanmayan konaklama işletmelerinin dağılımına bakıldığında, 41 konaklama işletmesinin %50 ile 50–99 oda kapasitesi aralığında, 16 konaklama işletmesinin %19,5 ile 150 ve üzeri oda kapasitesi aralığında, 13 konaklama işletmesinin %15,9 ile 01–49 oda kapasitesi aralığında ve 12 konaklama işletmesinin %14,6 ile 100–149 oda kapasitesi aralığında olduğu belirlenmiştir. Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin oda dağılımına bakıldığında ise 5 konaklama işletmesinin %35,8 ile 150 ve üzeri oda kapasitesi aralığında, yine 5 konaklama işletmesinin %35,8 ile 50–99 oda kapasitesi aralığında, 3 konaklama işletmesinin %21,4 ile 100–149 oda kapasitesi aralığında ve 1 konaklama işletmesinin %7 ile 01–49 oda kapasitesi aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Dağılıma göre, dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin büyük bölümünün orta ve büyük ölçekteki işletmeler olduğu görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek departmanında çalışan personel sayısı incelendiğinde dış kaynak kullanmayan işletmelerde %85,4 ile 1–50 arasında ve %14,6 ile 51 ve üzeri personel çalıştığı, dış kaynak kullanan işletmelerde ise %71,4 ile 1–50 arasında ve %28,6 ile 50 ve üzeri personel çalıştığı belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinin servis sistemlerine göre dağılımlarına bakıldığında yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmayan konaklama işletmelerinin %32,9'unun herşey dahil, aynı oranla %32,9'unun yarım pansiyon %25,6'sının oda kahvaltısı ve % 8,5'inin tam pansiyon hizmet sunduğu tespit edilmiştir. Yiyecek içecek hizmetleri için dış kaynaklara başvuran konaklama işletmelerinin ise, % 57,1'inin herşey dahil, %28,6'sının yarım pansiyon, %7,1'inin tam pansiyon kalan %7,1'lik kesimin ise oda kahvaltısı hizmet sunduğu anlaşılmıştır. Verilere bakıldığında yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerin büyük bir bölümünün herşey dahil sistemle çalışan işletmeler olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında ankete katılan konaklama işletmesi yöneticilerine ait bilgiler Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17: Ankete Katılan Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Demografik Özellikleri**

İşletmedeki pozisyonu	DKK Uygulamayan		DKK Uygulayan	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
İşletme sahibi	12	14,6	3	21,4
İşletme müdürü	15	18,3	3	21,4
Genel müdür	4	4,9	1	7,1
Müdür yardımcısı	7	8,5	1	7,1
F&B müdürü	10	12,2	4	28,6
Bölüm amiri	34	41,5	2	14,3
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
İşletmede çalışma süresi	DKK Uygulamayan		DKK Uygulayan	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
1–3 yıl	37	45,1	5	35,7
4–7 yıl	18	22,0	8	57,1
8–11 yıl	13	15,9	1	7,1
11 yıl ve üzeri	14	17,1	–	–
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
Eğitim durumu	DKK Uygulamayan		DKK Uygulayan	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
İlkokul/ilköğretim	8	9,8	–	–
Lise	25	30,5	4	28,6
Üniversite	45	54,9	9	64,3
Y.lisans	4	4,9	1	7,1
Doktora	–	–	–	–
<b>TOPLAM</b>	<b>82</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Tablo 17’de görüldüğü üzere konaklama işletmesi yöneticilerinin işletmedeki pozisyonları, işletmede çalışma süreleri ve eğitim durumları incelenmiştir. Buna göre, ankete katılan ve yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmayan konaklama işletmesi yöneticilerinin %41,5’inin bölüm amiri, %18,3’ünün işletme müdürü, %14,6 sının işletme sahibi, %12,2’sinin yiyecek içecek müdürü, %8,5’inin müdür yardımcısı ve kalan %4,9’nun genel müdür olduğu belirlenmiştir. Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerindeki yöneticilerin dağılımına bakıldığında ise yöneticilerin %28,6’sının yiyecek içecek müdürü, %21,4’ünün işletme sahibi, aynı oranla %21,4’ünün işletme müdürü, kalan %14,2’lik kesimin ise eşit dağılımlarla genel müdür ve müdür yardımcısı olduğu tespit edilmiştir. Bu

bağlamda dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yüksek oranda konu ile ilgili yiyecek içecek müdürüne ve üst yönetime ulaşıldığı görülmektedir.

Ankete katılan konaklama işletmesi yöneticilerinin işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde ise, yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmayan işletmelerde işletme yöneticilerinin %45,1'inin en az 3 yıldır, %22'sinin 4 ila 7 yıldır, %15,9'unun 8 ila 11 yıldır ve %17,1'inin 11 yıldan uzun süredir işletmede görev yaptığı belirlenmiştir. Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerde ise işletme yöneticilerinin %57,1'inin 4 ila 7 yıldır, %35,7'sinin en az 3 yıldır, %7,1'inin 8 ila 11 yıldır görev yaptığı, bu işletmelerde 11 yıldan uzun süredir görev yapan yöneticinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Ankete katılan konaklama işletmesi yöneticilerinin eğitim durumlarının dağılımına bakıldığında yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı uygulamayan işletmelerde görevli yöneticilerin %54,9'unun üniversite mezunu, %30,5'inin lise mezunu olduğu, %9,8'inin ilköğretim ve %4,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı uygulayan konaklama işletmelerinde görevli yöneticilerin ise %64,3'ü üniversite, %28,6'sı lise ve %7,1'i yüksek lisans mezunudur. Yöneticilerin eğitim durumlarının dağılımlarına bakıldığında dış kaynak kullanımına başvuran işletmelerde görevli yöneticilerin eğitim durumlarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

### **3.7.2 Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgiler**

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımına ilişkin bulguların ortaya konulmasında ilk aşamada yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan ve kullanmayan işletme sayıları ve bunların niteliklerine göre dağılımını vermek uygun olacaktır. Marmaris ilçesinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan ve kullanmayan işletmelere ait bilgiler Tablo 18'de belirtilmiştir. Buna göre Marmaris ilçesinde %85,42'lik bir oranla 82 adet konaklama işletmesi yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak

kullanmazken 14 adet konaklama işletmesi yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynaklara başvurmaktadır.

**Tablo 18: Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımına Ait Sayısal Bilgiler**

İşletme Türü	İşletme Sayısı	Yüzde
Dış kaynak kullanan işletme sayısı	14	%14,58
Dış kaynak kullanmayan işletme sayısı	82	%85,42
<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>%100</b>

Bu kısımda, öncelikle konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı hakkında mevcut durumunun incelenmesi ve faaliyet alanları kapsamında hangi faaliyetlerde ve ne amaçlarla dış kaynak kullanımı gerçekleştirildiğini, uygulama sürecini, süreç sonucunda sağlanan fayda ve riskleri saptamaya yönelik soruların analizine sonraki aşamada ise konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulamasının tercih edilmeme nedenleri ve risklerine ilişkin analizlere yer verilmiştir.

### **3.7.2.1 Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelere İlişkin Değerlendirmeler**

Araştırmanın bu bölümünde örneklem kapsamında yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih eden konaklama işletmelerinde uygulama öncesi gerçekleştirilen süreçler, dış kaynak kullanımı faaliyeti gerçekleştirilen alanlar, dış kaynak kullanımı için yazılı sözleşme yapılma ve sorumlu seçme durumu, işletmelerde dış kaynak kullanım düzeyi incelendikten sonra, bu konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler, tedarikçi firma seçiminde dikkat ettikleri kriterler, dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçi firma ile karşılaşılan zorluklar, dış kaynak kullanımından elde edilen faydalar ve olası riskleri ele alınacaktır.

Yukarıda belirtilen analizler sonucunda konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin boyutları

konusunda genel bir çerçeve oluşturulması hedeflenmektedir. Böylelikle ilgili konuda daha sonra yapılacak araştırmalara yardımcı olunması planlanmaktadır.

**Tablo 19: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Öncesi Gerçekleştirilen Faaliyetlere İlişkin Bilgiler**

Değişkenler	Sıklık
F&B hizmetlerindeki kalite düzeyi ve işletmeye olan maliyeti araştırıldı	7
DKK düşünülen F&B departmanının konaklama işletmesinin temel yeteneği olup olmadığına karar verildi.	2
F&B hizmetlerinde DKK hakkında fikir vermesi amacı ile işletme yönetimi analiz yaptı	3
DKK ile oluşacak maliyetlerin analizi yapıldı	5
DKK hizmeti sunan tedarikçi firmalar ve bu firmaların kalite, fiyat düzeyleri araştırıldı	5
Belirlenen tedarikçi firmaların işletme imajına uygunluğu araştırıldı.	2
Tedarikçi firmaya verilecek yetki seviyesi kararlaştırıldı.	4
Belirlenen firmalar arasında en ideal firmayı seçme süreci gerçekleştirildi.	4

Tablo 19 incelendiğinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan 14 konaklama işletmesinden 7 tanesinin uygulama öncesi, işletmede sunulan yiyecek içecek hizmetlerinin kalite düzeyi ve işletmeye olan maliyetleri üzerine araştırma yaptığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinin 5 tanesi tedarikçi firmaları ve bu firmaların kalite ve fiyat düzeyini araştırmıştır. Aynı sayıda 5 adet konaklama işletmesi de tedarikçi firmaların işletme imajına uygunluğu hususunda araştırma yapmıştır. Tedarikçi firmalara verilecek yetki seviyesi ve tedarikçi firmalar arasında en ideal firmayı seçme süreci yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı öncesi gerçekleştirilen diğer önemli süreçlerdir.

**Tablo 20: Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanılan Alanlar**

Değişkenler	Sıklık	Yüzde %
Banket hizmetleri	2	14,3
Restoranlar	2	14,3
Bar ve bar hizmetleri	7	50,0
Restoranlar ve personel yemekleri	2	14,3
Mutfak ve restoranlar	1	7,1
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>



Tablo 20'den de görüleceği üzere yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih eden 14 adet konaklama işletmesinin 7 adedi %50,0'lik bir payla bar ve bar hizmetlerinde dış kaynak kullanımını gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Diğer alanlardaki dağılım incelendiğinde 2 işletme banket hizmetlerinde (%14,3), 2 işletme sadece restaurantlarda (%14,3), 2 işletme restaurant ve personel yemeklerinde (%14,3), 1 işletme ise mutfak ve restaurantlarda dış kaynak kullanımını faaliyetini gerçekleştirmektedir. Genel olarak bakıldığında bar ve bar hizmetlerinde dış kaynak kullanımını faaliyetlerinin yoğun olduğu görülmektedir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde daha çok teknolojiyi (özellikle bar ekipmanları ve elektronik cihazlar konusunda) ve son gelişmeleri takip etmek amacıyla ve konaklama işletmesi barlarının dış müşterilere açık olması nedeniyle kaliteli hizmete daha çok önem verilmesinden dolayı bu alanlarda tedarikçilere başvurulduğu belirtilmiştir.

Bir sonraki aşamada, konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını için dış kaynak kullanımını sözleşmesi yapılıp yapılmadığı ve DKK için sorumlu seçilip seçilmediği tespit edilmek istenilmiştir.

**Tablo 21: DKK Faaliyetinde Sözleşme Yapılması ve Sorumlu Seçilmesine İlişkin Bilgiler**

Yargı	Değişkenler	Sıklık	Yüzde %
DKK Sözleşmesi yaptınız mı?	Evet	7	50,0
	Hayır	7	50,0
	<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>
DKK için sorumlu seçtiniz mi?	Evet	3	21,4
	Hayır	11	78,6
	<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Tablo 21'de görüldüğü üzere yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin 7 tanesi (%50) yazılı DKK sözleşmesi yaparken diğer 7 işletme herhangi yazılı bir sözleşme yapmamıştır. Ayrıca dış kaynak kullanan 11 konaklama işletmesinin (%78,6) işletmede DKK için bir sorumlu seçmediği, yalnızca 3 konaklama işletmesinin DKK için ayrı bir sorumlu belirlediği tespit edilmiştir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde genel

olarak bu faaliyetin genel müdürlerinin kontrolünde gerçekleştirildiği, bu yüzden ayrı bir sorumluya ihtiyaç duyulmadığı ifade edilmiştir.

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı için sözleşme yapıma ve sorumlu seçilme durumu incelendikten sonra, yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı düzeyi belirlenmek istenilmiştir.

**Tablo 22: Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgiler**

Önermeler	Sıklık	Yüzde %
Yalnızca personel dışarıdan temin edilmektedir.	2	14,3
Yalnızca malzeme ve ekipman dışarıdan temin edilmektedir.	6	42,9
F&B personelinin yanı sıra malzeme ve ekipmanlar da dışarıdan temin edilmektedir.	1	7,1
F&B yönetimini de kapsayarak departmanda DKK uygulaması gerçekleştirilmektedir.	2	14,3
F&B bölümü anlaşma karşılığı dışarıdan bir markaya verilmiştir.	3	21,4
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanım düzeyi incelendiğinde konaklama işletmelerinin %42,9'unun sadece malzeme ve ekipman temini amacıyla tedarikçilere başvurduğu, % 21,4'ünün yiyecek içecek bölümünü anlaşma karşılığı dışarıdan bir markaya verdiği tespit edilmiştir. Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinden 2 tanesi (%14,3) personel temini amacıyla dış kaynak kullanırken 2 konaklama işletmesi yiyecek içecek bölümünün yönetimini de kapsayacak şekilde bu uygulamaya başvurmuştur.

**Tablo 23: Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenlere İlişkin Bilgiler**

	AO	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Maliyetleri azaltma	4,07	1,07	7,14	-	7,14	50	35,71
Temel yeteneklere daha çok odaklanma	4	0,67	-	-	21,42	57,14	35,71
İşletme içerisinde küçülme stratejisini gerçekleştirme	3,14	1,35	14,28	14,28	35,71	14,28	21,42
İşletme içinde ve ilgili birimde esnekliği artırma	3,35	1,21	7,14	21,42	14,28	42,85	14,28
Kaliteyi artırma	4,35	0,49	-	-	-	64,28	35,71

TABLO 23 – DEVAM							
	AO	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
İşletmeye yeni teknolojilerin gelmesini sağlama	4,07	0,73	-	-	21,42	50	28,57
İlgili alanlarda uzmanlık ve beceri eksikliklerinin giderilmesi	4	1,03	-	14,28	7,14	42,85	35,71
Rekabette avantaj yaratma	3,64	0,84	-	7,14	35,71	42,85	14,28
Tedarikçi firmanın imajından yararlanma	3,07	0,99	-	35,71	28,57	28,57	7,14
Aynı faaliyetleri uygun ücretler karşılığı yaptırma	3,71	0,99	7,14	-	21,42	57,14	14,28
Risk azaltma	4	1,41	14,28	-	7,14	28,57	50

**1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum. AO= Aritmetik ortalama, SS= Standart sapma**

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı nedenlerine ilişkin bilgilerin yer aldığı tablo 23 incelendiğinde, konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanımında en çok kaliteyi artırma (AO= 4,35), maliyetleri azaltma (AO= 4,07) ve işletmeye yeni teknolojilerin gelmesini sağlama (AO= 4,07) amacını güttüğü görülmektedir. Önermelerin yüzdesel dağılımlarına bakıldığında ise %35,71 “Kesinlikle Katılıyorum” ve % 50 “Katılıyorum” ifadeleri ile “ Maliyetleri azaltma” amacının dış kaynak kullanımında temel neden olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, işletmelerin tedarikçi firmanın imajından yararlanmak istemeleri (AO= 3,07), dış kaynak kullanımında en az dikkate alınan amaçtır. Tablo genel olarak incelendiğinde, konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı nedenleri için belirtilen önermelerin hepsini dikkate aldıkları görülmektedir.

**Hipotez 1:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 24: İşletme Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmenin niteliği	6,667	3	0,083
İşletmenin yapısı	3,603	3	0,308
İşletmedeki oda sayısı	7,921	4	0,095
İşletmede uygulanmakta olan servis sistemi	7,282	3	0,063

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde ilgili faaliyeti ortaya çıkaran nedenleri daha iyi analiz etmek amacı ile işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu işletmenin niteliği ( $p= 0,083$ ), işletmenin yapısı ( $p= 0,308$ ), işletmedeki oda sayısı ( $p= 0,095$ ) ve işletmede uygulanmakta olan servis sistemi ( $p= 0,063$ ) ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler ile işletme özellikleri arasında herhangi bir ilişki yoktur. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 1** reddedilmiştir.

**Hipotez 2:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yöneticilerin özellikleri ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 25: Yönetici Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki–Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmedeki pozisyonunuz	6,953	5	0,224
İşletmede çalışma süreniz	0,758	2	0,685
Eğitim durumunuz	2,482	2	0,289

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenlerin yönetici özellikleri ile olan ilişkisi incelenmiş, fakat yöneticilerin özellikleri ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin özellikleri ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında herhangi bir ilişki yoktur. Bu bağlamda **Hipotez 2** reddedilmiştir.

**Hipotez 3:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmeleri tedarikçi firma seçiminde öncelikle tedarikçi firmanın hizmet yeterliliği kriterine dikkat etmektedirler.

**Tablo 26: Tedarikçi Seçimine İlişkin Kriterlerin Dağılımı**

	AO	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
İstikrarlı olması	4,50	0,51	-	-	-	50	50
Teknik uzmanlığa sahip olması ve deneyim	4,64	0,63	-	-	7,14	21,43	71,43
Finansal açıdan sağlam olması	4,28	0,61	-	-	7,14	57,14	35,72
Kaynaklarının yeterli ve çeşitli olması	4,64	0,49	-	-	-	35,72	64,38
Referanslarının sağlam olması	4,64	0,49	-	-	-	35,72	64,38
Hizmet kapasitesinin yeterli olması	4,28	0,51	-	-	-	57,14	42,86
Uygulayacağı plan	4,07	0,91	-	7,14	14,28	42,86	35,72
Kültürel uyum	3,71	1,38	-	14,28	21,43	28,57	35,72
Uyguladığı fiyat düzeyi	4,28	0,72	-	-	14,28	42,86	42,86
İşletmeye modern olanaklar sunması	4,50	0,51	-	-	-	50	50
Gerekli kalite sertifikalarına sahip olması (ISO 9001: 2000, HACCP vb.)	4,35	1,08	-	-	7,14	35,72	57,14

1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum. AO= Aritmetik ortalama, SS= Standart sapma

Tablo 24'ten de anlaşılacağı üzere konaklama işletmeleri tedarikçi seçiminde en çok teknik uzmanlık ve deneyim (AO= 4,64), kaynakların yeterli ve çeşitli olması (AO= 4,64), referansların sağlam olması (AO= 4,64) kriterlerine dikkat etmişlerdir. Tedarikçi firmanın istikrarlı olması (AO= 4,50) ve modern olanaklar sunması (AO= 4,50) gibi kriterler ise konaklama işletmelerinin özellikle üzerinde durdukları diğer kriterlerdir. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 3** reddedilmiştir.

**Hipotez 4:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile tedarikçi seçiminde dikkat edilen kriterler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 27: İşletme Özellikleri İle Tedarikçi Firma Seçiminde Dikkat Edilen Kriterler Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmenin niteliği	3,924	3	0,270
İşletmenin yapısı	2,505	3	0,474
İşletmedeki oda sayısı	3,177	4	0,529
İşletmede uygulanmakta olan servis sistemi	6,973	3	0,073

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde tedarikçi firma seçiminde dikkat edilen kriterleri daha iyi analiz etmek amacı ile işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu işletmenin niteliği ( $p= 0,270$ ), işletmenin yapısı ( $p= 0,474$ ), işletmedeki oda sayısı ( $p= 0,529$ ) ve işletmede uygulanmakta olan servis sistemi ( $p= 0,073$ ) ile dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler arasında  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinde tedarikçi firma seçiminde dikkat edilen kriterler ile işletme özellikleri arasında herhangi bir ilişki yoktur. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 4** reddedilmiştir.

**Hipotez 5:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yönetici özellikleri ile tedarikçi firma seçiminde dikkat edilen kriterler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 28: Yönetici Özellikleri İle Tedarikçi Firma Seçiminde Dikkat Edilen Kriterler Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmedeki pozisyonunuz	2,391	5	0,793
İşletmede çalışma süreniz	0,311	2	0,856
Eğitim durumunuz	2,586	2	0,274

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımını faaliyeti kapsamında tedarikçi firma seçiminde dikkat edilen kriterlerin yönetici özellikleri ile olan ilişkisi incelenmiş, fakat yöneticilerin özellikleri ile tedarikçi firma seçiminde dikkat edilen kriterler arasında  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin özellikleri ile tedarikçi firma seçiminde dikkat edilen kriterler arasında herhangi bir ilişki yoktur. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 5** reddedilmiştir.

**Hipotez 6:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde uygulama sürecinde en çok hizmet kalitesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır.

**Tablo 29: DKK Faaliyetinde Karşılaşılan Sorunlara Ait Bilgiler**

	AO	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
DKK uygulaması ve yönetimi konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği yaşadık.	3,14	1,02	-	35,72	21,42	35,72	7,14
DKK uygulaması metotlarını bilmediğimiz için sorunlar yaşadık.	2,78	1,18	21,43	14,28	28,57	35,72	-
DKK sözleşmesinde yer alması gereken koşullar konusunda yetersiz kaldık.	3,35	0,92	-	21,43	28,57	42,86	7,14
Tedarikçinin kendi uzmanlık konularına müdahale edemedik.	2,50	1,16	21,43	35,72	14,28	28,57	-
Tedarikçi işletme hizmetlerinin kapsamı ve kalitesi hakkında yanıltıcı bilgiler sundu.	3,57	0,85	-	21,42	-	78,58	-
Tedarikçi işletmenin hizmetlerinden beklenen verimi ve kaliteyi elde edemedik.	3,64	0,74	-	14,28	7,14	78,58	-
DKK işletmesi ile kurulan iletişimin yetersiz olduğunu gördük.	2,85	1,09	7,14	42,86	7,14	42,86	-
İşletmeler arası karşılıklı güvenin oluşmasını sağlayamadık	2,71	0,91	-	57,14	14,28	28,58	-
Hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve işlerin zamanında teslim konusunda sıkıntı yaşadık.	2,85	1,29	21,43	21,43	7,14	50	
Departman performansının değerlendirilmesi ve denetimi konusunda sıkıntı yaşadık.	2,78	1,31	14,28	42,86	-	35,72	7,14
DKK uygulaması sonucu ilgili departman üzerindeki kontrolü kısmen kaybettik.	3,50	1,01	-	28,58	-	64,38	7,14

**1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum. AO= Aritmetik ortalama, SS= Standart sapma**

Konaklama işletmelerinin tedarikçi seçiminde tüm kriterlere dikkat etmesi süreç açısından sağlıklı olsa da, tek başına yeterli değildir. Süreç içerisinde ortaya çıkabilecek olumsuz gelişmeler dış kaynak kullanımı sürecinin başarısını da olumsuz etkileyecektir. Tablo 29'da konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunlara ilişkin önermeler ve işletmelerin bu önermelere katılım düzeyi belirtilmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanımında en çok karşılaştığı sorunlar; tedarikçi firmanın hizmetlerinden beklenen verim ve kalitenin elde edilememesidir (AO=3,64). Tedarikçi firmanın hizmetlerinin kapsamı hakkında yanıltıcı bilgiler sunması (AO=3,57) ise en fazla karşılaşılan ikinci sorundur. Yiyecek içecek

departmanı üzerinde kontrolün kısmen kaybedilmesi (AO=3,50) en çok karşılaşılan üçüncü sorunu teşkil etmekte iken, DKK sözleşmesinde yer alması gereken konular hakkında yetersiz kalınması (AO=3,35), DKK konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği yaşanması (AO=3,14) karşılaşılan diğer sorunların önemlilerindedir. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 6** kabul edilmiştir.

**Hipotez 7:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 30: DKK Sürecinde İşletme Özellikleri İle Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki–Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmenin niteliği	3,035	3	0,386
İşletmenin yapısı	0,906	3	0,824
İşletmedeki oda sayısı	3,423	4	0,490
İşletmede uygulanmakta olan servis sistemi	2,482	3	0,478

Tablo 30’da konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı sürecinde gerek işletme içersinde, gerekse tedarikçi firma ile karşılaşılan sorunların işletme özellikleri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunlar arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla, dış kaynak kullanımının uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlar ile işletme özellikleri arasında (işletmenin niteliği, yapısı, oda sayısı, uygulanan servis sistemi) herhangi bir ilişki yoktur. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 7** reddedilmiştir.

**Hipotez 8:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yönetici özellikleri ile uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.



**Tablo 31: DKK Sürecinde Yönetici Özellikleri İle Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmedeki pozisyonunuz	5,206	5	0,391
İşletmede çalışma süreniz	1,906	2	0,386
Eğitim durumunuz	4,549	2	0,109

Konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanımı sürecinde karşılaştığı sorunların yönetici özellikleri ile ilişkisinin incelendiği Kruskal Wallis H testi sonucunda, yöneticilerin işletmedeki pozisyonu ( $p=0,391$ ), işletmedeki çalışma süresi ( $p=0,386$ ) ve eğitim durumu ( $0,109$ ) ile süreçte karşılaşılan sorunlar arasında  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bağlamda yönetici özellikleri ile süreçte karşılaşılan sorunlar arasında herhangi bir ilişki yoktur ve **Hipotez 8** reddedilmiştir.

**Hipotez 9:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı ile en çok maliyetlerin azalması ve hizmet kalitesinin artması hususunda faydalar sağlamaktadırlar.

**Tablo 32: DKK İle Sağlanan Faydalara İlişkin Bilgiler**

	AO	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Maliyetler azaldı.	4,21	0,42	-	-	-	78,67	21,43
Temel yeteneklere daha çok odaklanma sağlandı.	3,71	1,06	7,14	-	28,57	42,86	21,43
Küçülme stratejisi başarıyla gerçekleştirildi.	3,42	1,22	7,14	14,28	28,58	28,57	21,43
DKK esnekliği arttırmaya yardımcı oldu.	3,35	1,00	7,14	7,14	35,72	42,86	7,14
Hizmet kalitesi arttı.	4,21	0,80	-	7,14	-	57,14	35,72
İşletmeye yeni teknolojilerin gelmesini sağlandı.	4,35	1,15	7,14	-	7,14	21,43	64,39
F&B departmanında uzmanlaşma sağlandı	4,28	1,02	-	-	7,14	57,14	35,72
Diğer konaklama işletmeleri ile yaşanan rekabette avantaj yarattı.	3,85	0,92	14,28	14,28	-	42,86	28,58
DKK tedarikçi firmanın imajından faydalanma ile işletmeye değer kazandırdı.	3,35	0,67	-	21,42	28,58	42,86	7,14
İşletmede kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağıtımını sağlandı.	4,00	0,61	-	-	21,43	57,14	21,43
DKK ile işletmede risk azaltma amacı başarıyla gerçekleştirildi.	4,21	0,57	-	-	7,14	64,39	28,57

**1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum. AO= Aritmetik ortalama, SS= Standart sapma**

Tablo 32’de konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile en çok işletmeye yeni teknolojilerin gelmesi (AO=4,35), yiyecek içecek bölümünde uzmanlaşma (AO=4,28), maliyetlerin azalması (AO=4,21), hizmet kalitesinin artması (AO=4,21), risk azaltma amacının gerçekleştirilmesi (AO=4,21) faydalarını sağladığı görülmektedir. Bu faydaları işletmede kaynakların yeniden dağıtımı (AO=4,00) ve diğer konaklama işletmeleri ile olan rekabette avantaj yaratılması (AO=3,85) izlemektedir. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 9** reddedilmiştir.

**Hipotez 10:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımından sağlanan faydalar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 33: İşletme Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmenin niteliği	3,330	3	0,344
İşletmenin yapısı	4,046	3	0,257
İşletmedeki oda sayısı	5,955	4	0,203
İşletmede uygulanmakta olan servis sistemi	8,733	3	<b>0,033</b>

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı uygulaması ile sağlanan faydaların işletme özellikleri ile olan ilişkilerini incelemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu, işletmelerde uygulanan servis sisteminin ( $p= 0,033$ )  $p<0,05$  anlamlılık düzeyi sınırları içerisinde kaldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerde uygulanmakta olan servis sisteminin dış kaynak kullanımından sağlanan faydaları desteklediği sonucuna ulaşılmış ve **Hipotez 10** kısmen kabul edilmiştir.

**Hipotez 11:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yönetici özellikleri ile dış kaynak kullanımında sağlanan faydalar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 34: Yönetici Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmedeki pozisyonunuz	3,629	5	0,604
İşletmede çalışma süreniz	1,901	2	0,387
Eğitim durumunuz	2,479	2	0,290

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yönetici özellikleri ile dış kaynak kullanımından sağlanan faydalar arasındaki ilişkileri ölçmek amacı ile Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Test sonucunda, yönetici özellikleri ile yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımından sağlanan faydalar arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bağlamda, yönetici özellikleri ile yiyecek içecek hizmetlerinden sağlanan faydalar arasında herhangi bir ilişki yoktur ve **Hipotez 11** reddedilmiştir.

Konaklama işletmeleri, yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımından sağlanan faydaların yanı sıra, birtakım riskler ile de karşılaşmaktadırlar. Tablo 35 konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının olası risklerine ilişkin değerlendirmeleri içermektedir.

**Tablo 35: Dış Kaynak Kullanımının Olası Risklerine İlişkin Bilgiler**

	AO	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
F&B departmanında esnekliğin kaybedilmesi.	3,14	0,94	-	28,57	35,72	28,57	7,14
F&B departmanı üzerinde yönetim kontrolünün kaybedilmesi.	2,92	1,20	7,14	41,85	7,14	35,73	7,14
İşletmenin F&B alanındaki yeteneklerinin zamanla kaybolması.	3,35	0,92	-	21,43	28,58	42,85	7,14
Kritik öneme sahip F&B departmanının yanlış DKK kullanımı sonucu fonksiyonunu kaybetmesi.	2,71	0,99	-	57,14	21,43	14,29	7,14
Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma sebebi ile işletme için geri dönülmez kararlar verilmesi.	2,71	1,06	-	64,39	7,14	21,43	7,14
DKK sonucu beklenilenin aksine rekabet gücünün zayıflaması.	3,00	0,96	-	35,72	35,72	21,42	7,14

TABLO 35 – DEVAMI							
	AO	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
DKK sonucu işletmede örgütler arası çatışma olması	2,42	1,22	21,43	42,85	14,29	14,29	7,14
DKK anlaşmasındaki hukuki boşluklar nedeni ile zarara uğrama	3,28	0,99	-	21,43	42,85	21,43	14,29

1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum. AO= Aritmetik ortalama, SS= Standart sapma

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının olası risklerinin belirtildiği Tablo 34 incelendiğinde, ilgili faaliyetlerde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin yiyecek içecek departmanında işletme yeteneklerinin zamanla kaybolmasını (AO=3,35) en büyük risk olarak gördükleri tespit edilmiştir. Fakat işletmeler dış kaynak kullanımının olası risklerini çok ciddi riskler olarak görmemekte, genel olarak kısmen katılmaktadır. DKK anlaşmasındaki hukuki boşluklar nedeni ile zarara uğrama (AO=3,28) ve yiyecek içecek bölümünde esnekliğin kaybedilmesi (AO=3,14) ise risk olarak görülen diğer unsurlardır. Ayrıca, konaklama işletmelerinde en az riski, DKK sonucu örgütler arası çatışma olasılığı (AO=2,42) oluşturmaktadır.

**Hipotez 12:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımının olası riskleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 36: İşletme Özellikleri ile Dış Kaynak Kullanımının Olası Riskleri Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmenin niteliği	4,537	3	0,209
İşletmenin yapısı	5,293	3	0,152
İşletmedeki oda sayısı	4,774	4	0,311
İşletmede uygulanmakta olan servis sistemi	3,432	3	0,330

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı uygulamasının olası risklerinin işletme özellikleri ile olan ilişkilerini incelemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu, konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile dış kaynak kullanımının olası riskleri arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer bir ifade ile, işletme

özellikleri ile dış kaynak kullanımının olası riskleri arasında herhangi bir ilişki yoktur. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 12** reddedilmiştir.

**Hipotez 13:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinde yönetici özellikleri ile dış kaynak kullanımının olası riskleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 37: Yönetici Özellikleri İle Dış Kaynak Kullanımının Olası Riskleri Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
İşletmedeki pozisyonunuz	9,971	5	0,076
İşletmede çalışma süreniz	0,955	2	0,620
Eğitim durumunuz	3,991	2	0,136

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı bağlamında, yönetici özellikleri ile dış kaynak kullanımının olası riskleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılan Kruskal Wallis H testi sonucu  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımının olası riskleri ile yönetici özellikleri arasında herhangi bir ilişki yoktur ve **Hipotez 13** reddedilmiştir.

**Hipotez 14:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğu gelecekte de ilgili sürdürmeye devam edecektir.

**Tablo 38: DKK Uygulayan İşletmelerde Gelecekte Dış Kaynak Kullanımı Eğilimine İlişkin Bilgiler**

N=14	Sıklık	Yüzde %
İşletmenizde gelecekte dış kaynak kullanmayı düşünüyor musunuz?	Evet	12 85,7
	Hayır	2 14,3
	<b>Toplam</b>	<b>14 100,0</b>

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin % 85,7'si gelecekte de bu faaliyeti sürdürmek istediklerini belirtirken %14,3'ü, yani 2 konaklama işletmesi gelecekte yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyeceğini bildirmiştir. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 14** kabul edilmiştir.

**Tablo 39: DKK'nın Diğer İşletmelere Tavsiye Edilmesine İlişkin Bilgiler**

N=14		Sıklık	Yüzde %
DKK uygulamasını diğer işletmelere tavsiye eder misiniz?	Evet	13	92,9
	Hayır	1	7,1
	Toplam	14	100,0

Ankete katılan ve yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin %92,9'u faaliyeti diğer konaklama işletmelerine tavsiye etmiştir. 1 konaklama işletmesi (%7,1) ise DKK faaliyetini diğer işletmelere tavsiye etmemiştir.

Konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun (%85,7) gelecekte DKK faaliyetini sürdürmek istemeleri ve neredeyse tamamının (%92,9) bu faaliyeti diğer işletmelere tavsiye etmesi, yöneticilerin DKK uygulamasından memnun olduğunu göstermektedir.

### 3.7.2.2 Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımını Tercih Etmeyen Konaklama İşletmelerine İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma bulgularının değerlendirilmeye başlandığı ilk kısımda belirtildiği üzere örnekleme oluşturan 96 adet konaklama işletmesinin 82 tanesinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının tercih edilmediği saptanmıştır. İşletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmeme nedenlerini incelemek üzere önermeler oluşturulmuş ve yöneticilerden ilgili önermelere önem derecesine göre cevap vermeleri istenmiştir.

**Tablo 40: DKK'nı Tercih Etmeme Nedenlerine İlişkin Önermeler**

ÖNERME NO	ÖNERMELER
1	DKK işletmelerinin sayısının az olması.
2	DKK işletmelerinin hizmet kalitesinin düşük olması.
3	DKK faaliyetinin işletme için yüksek maliyetli olması.
4	DKK ile işletmeye gelen firma personelinin işletmemize adapte olamaması ve işletmede sorunlar yaratması.

TABLO 40 – DEVAM	
ÖNERME NO	ÖNERMELER
5	DKK faaliyetlerinin işletme personelinde gelecek kaygısına neden olması, motivasyon ve işletmeye bağlılığı olumsuz etkilemesi.
6	DKK işletmelerine yeterince güven duyulmaması.
7	DKK işletmesinin imajının işletme imajına uymaması.
8	DKK durumunda F&B bölümünde kontrolü ve tüm karları kaybetme riski
9	Şu ana kadar DKK hakkında yeterli bilgiye ulaşılamaması.

İşletme yöneticilerinin yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanılmaması ile ilgili görüşlerinin alınması amacıyla kullanılan 9 önermeye ait değerlendirmeleri Tablo 41’de yer almaktadır. Önermeler 1’den 5’e kadar sıralanmış ve likert ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Buna göre 1 puan “tamamen katılmıyorum”, 5 puan “tamamen katılıyorum ifadesine karşılık gelmektedir.

**Hipotez 15:** Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmemesi ile tedarikçi firma sayılarının az olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 41: DKK’nı Tercih Etmeme İle İlgili Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	En düşük	En yüksek	Aritmetik Ortalama	Standart sapma
Önerme no 1	82	1,00	5,00	2,6707	1,32455
Önerme no 2	82	1,00	5,00	2,3171	0,92800
Önerme no 3	82	1,00	5,00	2,4146	0,98069
Önerme no 4	82	1,00	5,00	2,4390	1,10104
Önerme no 5	82	1,00	5,00	2,3049	1,19349
Önerme no 6	82	1,00	5,00	2,4634	1,09087
Önerme no 7	82	1,00	5,00	2,5732	1,22757
Önerme no 8	82	1,00	5,00	2,5000	1,31703
Önerme no 9	82	1,00	5,00	2,5366	1,43325

Bu bağlamda yöneticiler, en fazla DKK işletmelerinin sayısının az olması (AO=2,6707), tedarikçi firma imajının işletme imajına uymaması (AO=2,5732), şu ana kadar DKK hakkında yeterli bilgiye ulaşılamaması (AO=2,5366) ve DKK durumunda yiyecek içecek bölümünde kontrolü ve tüm karları kaybetme korkusu (AO= 2,5000) gibi önermelere kısmen katılırken diğer önermelerin dış kaynak kullanmama nedenlerini kısmen desteklemediğini belirtmiştir. Analiz sonucunda **Hipotez 15** kabul edilmiştir.

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen işletmelerin bu uygulamayı tercih etmeme nedenlerini daha ayrıntılı analiz etmek amacı ile önce işletme özellikleri, daha sonra işletme yöneticilerinin demografik özellikleri ile önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlam farklılıklarının incelenmesine yönelik analiz yapılması gerekmektedir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Tablo 41'de işletme özellikleri ile yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının tercih edilmemesi arasındaki ilişkiler verilmiştir.

**Hipotez 16:** Konaklama işletmelerinde, işletme özellikleri ile yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının tercih edilmeme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 42: İşletme Özellikleri İle Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde DKK Tercih Edilmemesi Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
<b>İşletmenin niteliği</b>			
Önerme no 1	1,373	3	0,712
Önerme no 2	1,935	3	0,586
Önerme no 3	2,502	3	0,475
Önerme no 4	0,348	3	0,951
Önerme no 5	1,612	3	0,657
Önerme no 6	3,993	3	0,262
Önerme no 7	,296	3	0,961
Önerme no 8	,317	3	0,957
Önerme no 9	,507	3	0,917
<b>Genel değerlendirme</b>	<b>0,645</b>	<b>3</b>	<b>0,886</b>



<b>TABLO 42 – DEVAM</b>			
<b>ÖNERMELER</b>	<b>Ki-Kare Değeri</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Asymp. Sig. (2 uçlu)</b>
<b>İşletmenin yapısı</b>			
Önerme no 1	2,780	3	0,427
Önerme no 2	0,388	3	0,943
Önerme no 3	1,349	3	0,718
Önerme no 4	1,126	3	0,771
Önerme no 5	7,883	3	<b>0,048</b>
Önerme no 6	0,771	3	0,856
Önerme no 7	1,267	3	0,737
Önerme no 8	7,837	3	<b>0,049</b>
Önerme no 9	2,128	3	0,546
<b>Genel değerlendirme</b>	<b>7,220</b>	<b>3</b>	<b>0,065</b>
<b>İşletmedeki oda sayısı</b>			
Önerme no 1	0,805	3	0,848
Önerme no 2	3,289	3	0,349
Önerme no 3	0,111	3	0,991
Önerme no 4	1,071	3	0,784
Önerme no 5	3,078	3	0,380
Önerme no 6	3,234	3	0,357
Önerme no 7	1,020	3	0,796
Önerme no 8	1,576	3	0,665
Önerme no 9	0,864	3	0,834
<b>Genel değerlendirme</b>	<b>0,394</b>	<b>3</b>	<b>0,942</b>
<b>İşletmede uygulanmakta olan servis sistemi</b>			
Önerme no 1	0,710	3	0,871
Önerme no 2	3,847	3	0,278
Önerme no 3	2,166	3	0,539
Önerme no 4	2,083	3	0,555
Önerme no 5	1,178	3	0,758
Önerme no 6	5,414	3	0,144
Önerme no 7	7,248	3	0,064
Önerme no 8	4,617	3	0,202
Önerme no 9	0,970	3	0,809
<b>Genel değerlendirme</b>	<b>2,478</b>	<b>3</b>	<b>0,479</b>

Konaklama işletmelerinin özellikleri ile önermelere verilen yanıtlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan analize göre, işletme

yapısı ile ilgili bölümde, “DKK faaliyetlerinin işletme personelinde gelecek kaygısına neden olması, motivasyon ve işletmeye bağlılığı olumsuz etkilemesi” ( $p=0,048$ ) ve “DKK durumunda F&B bölümünde kontrolü ve tüm karları kaybetme riski” ( $p=0,049$ ) önermelerine verilen yanıtların güven aralığı içinde olması sonucu ( $p<0,05$ ) ilgili önermeler ile verilen yanıtlar arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade belirtilen önermeler işletme yöneticilerinin yiyecek içecek hizmetlerinde DKK’nı tercih etmeme sebeplerini desteklemekte ve aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

İşletme özellikleri grup olarak incelendiğinde ise işletmenin niteliği ( $p=0,886$ ), yapısı ( $p=0,065$ ), oda sayısı ( $p=0,942$ ) ve uygulanan servis sitemi ( $p=0,479$ ) ile önermelere verilen yanıtlar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Diğer bir deyişle işletmelerin yıldız sayıları, yapıları, oda sayıları ve servis sitemleri ile yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmama nedenleri arasında herhangi bir ilişki yoktur. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 16** reddedilmiştir.

**Hipotez 17:** Konaklama işletmelerinde, yöneticilerin demografik özellikleri ile yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının tercih edilmeme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 43: İşletme Yöneticilerinin Demografik Özellikleri İle Yiyecek İçecek Faaliyetlerinde DKK Tercih Edilmemesi Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
<b>İşletmedeki pozisyonunuz</b>			
Önerme no 1	4,501	5	0,480
Önerme no 2	3,168	5	0,674
Önerme no 3	4,062	5	0,541
Önerme no 4	4,142	5	0,529
Önerme no 5	3,236	5	0,664
Önerme no 6	7,633	5	0,178
Önerme no 7	3,119	5	0,682
Önerme no 8	2,709	5	0,745
Önerme no 9	4,314	5	0,505
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>,934</b>	<b>5</b>	<b>1,306</b>

<b>TABLO 43 – DEVAM</b>			
<b>ÖNERMELER</b>	<b>Ki–Kare Değeri</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Asymp. Sig. (2 uçlu)</b>
<b>İşletmede ęalıřma süreniz</b>			
Önerme no 1	1,009	3	0,799
Önerme no 2	2,917	3	0,405
Önerme no 3	3,178	3	0,365
Önerme no 4	0,706	3	0,872
Önerme no 5	0,587	3	0,899
Önerme no 6	5,684	3	0,128
Önerme no 7	1,264	3	0,738
Önerme no 8	0,430	3	0,934
Önerme no 9	1,138	3	0,768
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>0,576</b>	<b>3</b>	<b>0,902</b>
<b>Eğitim durumunuz</b>			
Önerme no 1	9,306	3	<b>0,025</b>
Önerme no 2	5,613	3	0,132
Önerme no 3	1,518	3	0,678
Önerme no 4	4,990	3	0,173
Önerme no 5	4,313	3	0,230
Önerme no 6	1,274	3	0,735
Önerme no 7	0,783	3	0,853
Önerme no 8	3,582	3	0,310
Önerme no 9	7,194	3	0,066
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>4,316</b>	<b>3</b>	<b>0,229</b>

İşletme yöneticilerinin demografik özellikleri ile önermelere verilen yanıtlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan analize göre, yöneticilerin eğitim durumları ile ilgili bölümde, “DKK işletmelerinin sayısının az olması” ( $p=0,025$ ) önermesine verilen yanıtların güven aralığı içinde olması sonucu ( $p<0,05$ ) ilgili önerme ile verilen yanıtlar arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen işletme yöneticilerinin %90,2’sinin lise ve üzeri eğitim aldığı göz önüne alındığında, eğitim düzeyinin yüksek olmasının tedarikçi firma sayısının az olması nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih etmemede etkili olduğu söylenebilir.

İşletme yöneticilerinin demografik özellikleri grup olarak incelendiğinde ise yöneticilerin işletmedeki pozisyonları ( $p=1,306$ ), çalışma süreleri ( $p=0,902$ ) ve eğitim durumları ( $p=0,229$ ) ile önermelere verilen yanıtlar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Buradan hareketle yöneticilerin demografik özellikleri ile işletmede yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanılmaması arasında herhangi bir ilişki olmadığı söylenebilir. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 17** reddedilmiştir.

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen işletmelerin tercih etmeme nedenleri belirlendikten sonra, ilgili faaliyetlerde dış kaynak kullanılması durumunda karşılaşılabilecekleri riskler aşağıdaki önermeler doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 44: DKK durumunda Karşılaşılabilecek Risklere İlişkin Önermeler**

ÖNERME NO	ÖNERMELER
1	F&B departmanında esnekliğin kaybedilmesi.
2	F&B departmanı üzerinde yönetim kontrolünün kaybedilmesi.
3	İşletmenin F&B alanındaki yeteneklerinin zamanla kaybolması.
4	Kritik öneme sahip F&B departmanının yanlış DKK kullanımı sonucu fonksiyonunu kaybetmesi.
5	Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma sebebi ile işletme için geri dönülmez kararlar verilmesi.
6	DKK sonucu beklenilenin aksine rekabet gücünün zayıflaması.
7	DKK sonucu işletmede örgütler arası çatışma olması
8	DKK anlaşmasındaki hukuki boşluklar nedeni ile zarara uğrama

**Hipotez 18:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen işletmelerde dış kaynak kullanılması durumunda en çok ilgili birim üzerinde kontrolün kaybedilmesi risk olarak görülmektedir.

**Tablo 45: DKK Durumunda Karşılaşılabilecek Risklerle İlgili Önermelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	En düşük	En yüksek	Aritmetik Ortalama	Standart sapma
Önerme no 1	82	1,00	5,00	3,8659	1,18386
Önerme no 2	82	1,00	5,00	3,7195	1,33587
Önerme no 3	82	1,00	5,00	3,6951	1,32114
Önerme no 4	82	1,00	5,00	3,6585	1,33536
Önerme no 5	82	1,00	5,00	3,6098	1,34950

TABLO 45 – DEVAM					
	N	En düşük	En yüksek	Aritmetik Ortalama	Standart sapma
Önerme no 6	82	1,00	5,00	3,2805	1,38131
Önerme no 7	82	1,00	5,00	3,3415	1,45058
Önerme no 8	82	1,00	5,00	3,0976	1,45390

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı tercih etmeyen işletme yöneticilerinin işletmede gelecekte ilgili bölümde dış kaynak kullanımı faaliyeti gerçekleştirmeleri durumunda karşılaşılabilecekleri risklere ilişkin önermelere vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde genel olarak belirtilen önermelere katıldıkları gözlenmektedir. İşletme yöneticileri DKK durumunda en çok yiyecek içecek bölümünde esnekliğin kaybedilmesi (AO=3,8659) ve ilgili bölüm üzerinde kontrolün kaybedilmesi (AO=3,7195) riskleri ile karşılaşılabileceklerini belirtmişlerdir. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 18** reddedilmiştir.

**Hipotez 19:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı tercih etmeyen konaklama işletmelerinde işletme özellikleri ile dış kaynak kullanılması durumundaki olası riskler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen konaklama işletmelerinin farklı özelliklerine göre yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı durumunda olası riskler arasında ilişki olup olmadığını ölçmek amacı ile Kruskal–Wallis H testi kullanılmıştır.

**Tablo 46: İşletme Özellikleri İle Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımının Olası Riskleri Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki–Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
<b>İşletme niteliği</b>			
Önerme no 1	0,759	3	0,859
Önerme no 2	1,278	3	0,734
Önerme no 3	1,055	3	0,788
Önerme no 4	1,432	3	0,698
Önerme no 5	0,031	3	0,999
Önerme no 6	2,059	3	0,560
Önerme no 7	3,280	3	0,350
Önerme no 8	0,429	3	0,934
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>0,499</b>	<b>3</b>	<b>0,919</b>

TABLO 46 – DEVAM			
ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
<b>İşletme yapısı</b>			
Önerme no 1	1,150	3	0,765
Önerme no 2	6,035	3	0,110
Önerme no 3	2,310	3	0,511
Önerme no 4	3,872	3	0,276
Önerme no 5	7,802	3	<b>0,050</b>
Önerme no 6	1,562	3	0,668
Önerme no 7	3,994	3	0,262
Önerme no 8	4,312	3	0,230
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>6,415</b>	<b>3</b>	<b>0,93</b>
<b>İşletmenin oda sayısı</b>			
Önerme no 1	2,171	3	0,538
Önerme no 2	3,963	3	0,265
Önerme no 3	6,082	3	0,108
Önerme no 4	0,781	3	0,854
Önerme no 5	1,859	3	0,602
Önerme no 6	1,190	3	0,755
Önerme no 7	1,867	3	0,601
Önerme no 8	1,308	3	0,727
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>2,113</b>	<b>3</b>	<b>0,549</b>
<b>İşletmenin uyguladığı servis sistemi</b>			
Önerme no 1	1,151	3	0,765
Önerme no 2	0,991	3	0,803
Önerme no 3	3,504	3	0,320
Önerme no 4	5,392	3	0,145
Önerme no 5	2,404	3	0,493
Önerme no 6	2,138	3	0,544
Önerme no 7	1,044	3	0,791
Önerme no 8	1,061	3	0,786
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>1,645</b>	<b>3</b>	<b>0,649</b>

Konaklama işletmelerinin özellikleri ile önermelere verilen yanıtlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan analize göre, işletme yapısı ile ilgili bölümde, “Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma sebebi ile işletme için geri dönülemez kararlar verilmesi” ( $p=0,050$ ) önermesine verilen yanıtların güven aralığı sınırında olması sonucu ( $p<0,05$ ) ilgili önerme ile verilen yanıtlar arasında kısmen farklılık olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma sebebi ile işletme için geri dönülemez kararlar verilmesi, yöneticilerin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeme sebeplerini kısmen desteklemekte ve aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinin özellikleri grup olarak incelendiğinde ise işletmelerin niteliği ( $p=0,919$ ), işletme yapısı ( $p=0,93$ ), oda sayıları ( $p=0,549$ ) ve uygulanan servis sistemi ( $p=0,649$ ) ile önermelere verilen yanıtlar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Buradan hareketle işletme özellikleri ile işletmede yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı durumunda karşılaşılabilecek olası riskler arasında herhangi bir ilişki olmadığı söylenebilir. Sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 19** reddedilmiştir.

**Hipotez 20:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen konaklama işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri ile dış kaynak kullanımı durumundaki olası riskler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 47: Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Yiyecek İçecek Bölümünde Dış Kaynak Kullanımının Olası Riskleri Arasındaki İlişkiler**

ÖNERMELER	Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
<b>İşletmedeki pozisyonu</b>			
Önerme no 1	2,403	5	0,791
Önerme no 2	3,439	5	0,633
Önerme no 3	3,823	5	0,575
Önerme no 4	2,906	5	0,714
Önerme no 5	3,036	5	0,694
Önerme no 6	,739	5	0,981
Önerme no 7	4,322	5	0,504
Önerme no 8	5,376	5	0,372
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>4,482</b>	<b>5</b>	<b>0,482</b>
<b>İşletmede çalışma süresi</b>			
Önerme no 1	2,865	3	0,413
Önerme no 2	4,292	3	0,232
Önerme no 3	,689	3	0,876
Önerme no 4	5,298	3	0,151
Önerme no 5	2,653	3	0,448
Önerme no 6	2,017	3	0,569
Önerme no 7	,197	3	0,978
Önerme no 8	3,153	3	0,369
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>3,235</b>	<b>3</b>	<b>0,357</b>

TABLO 47 – DEVAM			
ÖNERMELER	Ki–Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2 uçlu)
<b>Eğitim düzeyi</b>			
Önerme no 1	1,847	3	0,605
Önerme no 2	2,037	3	0,565
Önerme no 3	1,260	3	0,739
Önerme no 4	,905	3	0,824
Önerme no 5	4,097	3	0,251
Önerme no 6	,942	3	0,815
Önerme no 7	2,596	3	0,458
Önerme no 8	5,222	3	0,156
<b>Genel Değerlendirme</b>	<b>1,191</b>	<b>3</b>	<b>0,755</b>

İşletme yöneticilerinin demografik özellikleri ile önermelere verilen yanıtlar arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan analize göre, verilen yanıtlar içerisinde güven aralığı içinde ( $p < 0,05$ ) kalan önerme olmadığı için anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Yöneticilerin demografik özellikleri grup olarak incelendiğinde ise işletmedeki pozisyonları ( $p = 0,482$ ) işletmedeki çalışma süreleri ( $p = 0,357$ ), ve uygulanan servis sistemi ( $p = 0,755$ ) ile önermelere verilen yanıtlar arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin demografik özellikleri ile işletmede yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı durumunda karşılaşılabilecek olası riskler arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmış ve **Hipotez 20** reddedilmiştir.

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmayan işletmelerde, işletme özellikleri ve yöneticilerin demografik özellikleri ile dış kaynak kullanımı uygulamasını tercih etmeme ve dış kaynak kullanımı durumunda karşılaşılabilecek olası riskler arasındaki ilişkiler incelendikten sonra, bu işletmelerde gelecekte dış kaynak kullanımına yönelik bilgi elde edilmesi amacı ile ankete katılan yöneticilere “Gelecekte dış kaynak kullanmayı düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Yöneticilerin verdiği cevapların dağılımı ise Tablo 47’de görülmektedir.



**Hipotez 21:** Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanmayan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu gelecekte de dış kaynak kullanmayı düşünmemektedir.

**Tablo 48: DKK Uygulamayan İşletmelerde Gelecekte Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Görüşler**

<b>N=82</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evet</b>	11	13,4
<b>Hayır</b>	71	86,6
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Tablo 48'de görüldüğü üzere işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına başvurmayan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu %86,6'lık yüzde ile gelecekte de ilgili faaliyetlerde dış kaynak kullanımını düşünmediklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda **Hipotez 21** kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler, küreselleşmenin getirmiş olduğu artan rekabet baskısı karşısında varlıklarını sürdürebilme, hizmetlerinde etkinliği sağlama gibi birçok nedenlerden dolayı modern yönetim tekniklerini kullanma yoluna gitmektedirler. İşletmeler küçülme, yeniden yapılanma, tam zamanında üretim gibi modern yönetim teknikleri ile birlikte, sıklıkla temel yetenekleri dışındaki faaliyetler için dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler.

Konaklama işletmeleri de içinde buldukları turizm endüstrisindeki rekabet şartlarının artması nedeniyle son yıllarda sık sık dış kaynak kullanımına başvurumaktadırlar. Bu bağlamda konaklama işletmeleri, rekabette avantaj sağlama, maliyetleri azaltma, temel yeteneklere daha çok odaklanma, kaliteyi artırma, uzmanlaşma, teknolojiyi takip edebilme, işletmeye kaynak transferinin sağlanması ve kaynakların yeniden dağıtımı gibi amaçlarla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Fakat dış kaynak kullanımı sürecinin iyi planlanmaması, uygulama sürecinde tedarikçiden ve/veya konaklama işletmesinden kaynaklanabilecek sorunlar nedeniyle dış kaynak kullanımı faaliyeti sonucu kalite düşüşü, esnekliğin yitirilmesi, ilgili alandaki yeteneklerin zamanla kaybolması, beklenilenin aksine rekabet gücünün düşmesi, örgütler arası çatışma gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir.

Çalışmanın araştırma kısmında konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımının genel boyutları ve işletmeye olan etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucu yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı hakkında elde edilen bulgular şu şekildedir;

- Araştırmanın gerçekleştirildiği Marmaris ilçesinde bulunan ve örnekleme dahil edilen 96 adet konaklama işletmesinin 82 tanesi (%85,42) yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanmazken, 14 konaklama işletmesi (%14,58) ilgili faaliyetlerde dış kaynak kullanmaktadır.
- Yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanmayan konaklama işletmelerinin bu faaliyeti tercih etmemelerinde en büyük etkenler, tedarikçi

firma sayısının az olması ve tedarikçi firmaların imajının konaklama işletmesinin imajına uymamasıdır.

- Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynakların tercih edilmemesi ile konaklama işletmelerinin yapısı (sahiplik türü) arasında, dış kaynak kullanımının işletme personeline gelecek kaygısı yaratması ve işletmeye bağlılığı olumsuz etkilemesi, yiyecek içecek bölümünde kontrolü ve karı kaybetme riski bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinin sahiplik türünün değişmesi dış kaynak kullanımını tercih etmeme nedenlerini belirtilen iki boyutta desteklemektedir.

- Konaklama işletmelerinde yöneticilerin eğitim düzeyi ile dış kaynak kullanımını tercih etmeme arasında, tedarikçi firma sayısının az olması bağlamında anlamlı bir ilişki bulunmakta ve bu bağlamda, yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmeyen işletme yöneticilerinin %90,2'sinin lise ve üzeri eğitim aldığı göz önüne alındığında, eğitim düzeyinin yüksek olmasının tedarikçi firma sayısının az olması nedeniyle dış kaynak kullanımını tercih etmemede etkili olmaktadır.

- Yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanmayan konaklama işletmeleri dış kaynak kullanımına gitmeleri durumunda yiyecek içecek bölümü üzerinde esnekliğin ve kontrolün kaybedilmesini en büyük riskler olarak görmektedirler.

- Konaklama işletmesinin yapısı (sahiplik türü) ile dış kaynak kullanımı durumunda olası riskler arasında, kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma nedeni ile işletme için geri dönülemez kararlar verilmesi bağlamında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

- Yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanmayan konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu (%86,6) gelecekte de dış kaynak kullanımını düşünmediklerini belirtmişlerdir.

- Yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmeleri, daha çok bar ve bar hizmetlerinde (%50), restaurantlarda (%14,3), banket hizmetlerinde (%14,3) ve personel yemeklerinde (%14,3) dış kaynak kullanmaktadırlar. Konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanımını en az tercih ettiği alan ise mutfak hizmetleridir.

- Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih eden konaklama işletmelerinin 7'si (%50) yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için sözleşme yaparken kalan kesim herhangi bir sözleşme yapmamıştır. Ayrıca işletmelerin büyük çoğunluğu (%78,6) yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için sorumlu seçememişlerdir. Yapılan görüşmelerde, dış kaynak kullanımı faaliyetinin genel müdürlerin kontrol ve denetiminde gerçekleştirildiği bu yüzden ayrı bir sorumluya ihtiyaç duyulmadığı belirtilmiştir.

- Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin 6'sı (%42,9) sadece malzeme ve takım temini için dış kaynak kullanımına gittiklerini belirtmiştir. İşletmelerin 3'ü (%21,4) yiyecek içecek bölümünü anlaşma karşılığı dışarıdan bir markaya verirken, 2'si (%14,3) yiyecek içecek bölümünün yönetimini de kapsayacak şekilde dış kaynak kullanımı faaliyetini gerçekleştirmiştir. İki konaklama işletmesi (%14,3) yalnızca personel temini için dış kaynaklar başvurmuş, bir konaklama işletmesi ise (%7,1) personel temini ve malzeme-takım temini için dış kaynak kullanmaktadır.

- Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı nedenleri arasında hizmet kalitesini arttırma ilk sırada yer almaktadır.

- Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmeleri, tedarikçi seçiminde teknik uzmanlık, kaynakların yeterli ve çeşitli olması, referansların sağlamlığı gibi hususlara özellikle dikkat etmektedir.

- Konaklama işletmeleri, yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde en çok beklenen hizmet kalitesi ve verimi elde etme konusunda sıkıntı yaşadıklarını belirtmiştir. Tedarikçi işletmenin yanıtıcı bilgiler sunması, yiyecek içecek bölümü üzerinde kontrolün kısmen kaybedilmesi süreç içerisinde karşılaşılan diğer önemli sorunlardır.

- İşletmeye yeni teknolojilerin getirilmesi, yiyecek içecek bölümünde uzmanlaşmanın sağlanması, maliyetlerin azalması, hizmet kalitesinin artması ve risk azaltma amacının gerçekleştirilmesi konaklama işletmelerinin yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile sağladıkları başlıca faydalardır.

- Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmeleri, zamanla ilgili faaliyetlerde işletme yeteneklerinin kaybolmasını en önemli risk olarak görmektedirler. İşletme yeteneklerinin kaybolmasını sözleşmedeki hukuki boşluklar nedeni ile zarara uğrama riski izlemektedir.

- Yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanan konaklama işletmelerinin 12'si (%85,7) gelecekte dış kaynak kullanmayı sürdüreceklerini belirtmiş, 13'ü ise (% 92,9) dış kaynak kullanımını diğer işletmelere tavsiye etmiştir.

Sektör temsilcilerine ve daha sonraki araştırmalara faydalı olması amacıyla araştırma sonucu aşağıdaki öneriler oluşturulmuştur.

- Çalışma kapsamında yapılan uygulamalı araştırma ile elde edilen sonuçlar konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanım düzeyinin oldukça düşük olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Kuşkusuz bunun birçok nedeni olmakla birlikte, yeni bir yaklaşım olması sebebiyle bu faaliyetin kapsamının tam olarak anlaşılabilmesi şüphelere neden olmakta, işletmeleri bu konuda çekimser davranmaya itmektedir. Bu bağlamda öncelikle konaklama işletmesi yöneticilerinin bu faaliyeti uygulayan yöneticiler ve/veya akademisyenler tarafından dış kaynak kullanımı konusunda bilgilendirilmesi yerinde olacaktır.

- Dış kaynak kullanımını engelleyen diğer bir unsur ise, tedarikçi firmaların gerek yapısal gerekse fonksiyonel olarak yeterli altyapı ve bilgi birikimi düzeyine sahip olmamasıdır. Araştırma sonucunda da tedarikçi firmaların sayısının az olmasının dış kaynak kullanımını etkileyen faktörlerin başında geldiği tespit edilmiştir. Buradan hareketle öncelikle tedarikçi işletme sayısının artmasının gerekliliğini ve bu işletmelerin altyapı ve hizmet kalitesi olarak da kendilerini geliştirmek zorunda olduklarını söylemek doğru olacaktır.

- Dış kaynak kullanımına gidecek konaklama işletmeleri öncelikle yiyecek içecek bölümünde hangi faaliyetlerin temel yetenekler içerisinde olup olmadığına karar vermeli, sonraki aşamada mutlaka fayda maliyet analizi yapmalıdırlar. Fayda maliyet analizi sonucunda, yöneticiler değerlendirme yaparak dış kaynak kullanımına karar vermelidirler. Dış kaynak kullanımına

karar verildiği takdirde piyasadaki tedarikçiler ve bu tedarikçilerin kalite–fiyat düzeyi iyice araştırılarak en ideal olan tedarikçi firma bulunmalıdır. Seçilen tedarikçi firma ile yazılı sözleşmeler yapılarak, sürecin kapsamı kontratta detaylı olarak belirtilmelidir.

- Konaklama işletmelerinin dış kaynak kullanımı için sorumlu seçmesi bu sürecin başarısını olumlu etkileyeceğinden ilgili faaliyeti gerçekleştiren her konaklama işletmesinin bir sorumlu seçmesi gerekmektedir.

- Konaklama yöneticileri dış kaynak kullanımında sadece malzeme- ekipman temini ve personel temini amacı ile dış kaynaklara başvurmak yerine pazar trendlerini takip etmeli ve ünlü markalar ile stratejik işbirlikleri oluşturmalıdırlar. Böylece tedarikçi firma imajını işletmeye taşıyabilir.

- Konaklama işletmeleri yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullandıkları takdirde, olumsuz sonuçları en aza indirmek için sürecin her safhasında otokontrol sistemi oluşturmalıdırlar.

- Son olarak Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını stratejik yönetim yaklaşımı içerisinde kullanmalarının daha faydalı olacağını söylemek mümkündür.

Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinin birçok konaklama işletmesi tarafından hala temel yetenek olarak görüldüğü, ancak bu faaliyetlerde yeterli karlılığın sağlanamadığı ve kaliteli hizmet sunumu konusunda sıkıntı yaşandığı varsayılarak gerçekleştirilen bu çalışma sonucu, günümüzde konaklama işletmesi yöneticilerinin sorunları en aza indirmek amacı ile dış kaynak kullanımı kapsamında çeşitli girişimlerde bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak, işletme yöneticilerinin bu kavramın boyutlarını tam olarak bilmemesi ve uygulama sürecinde kontrol sağlayamaması nedeniyle olumsuz örneklerin sayısı çoğalmakta ve bu da diğer konaklama yöneticilerinin dış kaynak kullanımı konusundaki görüşlerini olumsuz etkilemektedir.

Yapılan çalışma sonucunda konaklama işletmelerinin yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için henüz yeterli bilgi düzeyine sahip olmadığı, uygulamayı tercih eden işletmelerde de stratejik yönetim yaklaşımından ayrı olarak geçici çözümler için başvurulan bir yöntem olduğu

görülmüştür. Ayrıca işletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımını işletmedeki sorunları tek başına çözen bir yöntem olarak benimsemesi, bu faaliyetin getirilerini azaltmaktadır. Bu noktada dış kaynak kullanımı, tüm sorunları çözen sihirli bir değnek olarak görülmemeli, aksine küçülme, yeniden yapılanma gibi diğer modern yönetim teknikleri ile birlikte kullanılmalıdır. Böylece yiyecek içecek faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile en iyi fayda sağlanmış olacaktır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Akat, Ömer. (2004). **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, 3. Baskı, Bursa.
- Budak, Gülay, Budak, Gönül. (2004). **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 5. Bası, İzmir.
- Dalay, İsmail, Coşkun, Recai ve Altunışık, Remzi. (2002). **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Dobler, Donald W, BURT, David N. (1996). **Purchasing and Supply Management**. The Mcgraw–Hill Companies, Sixth Edition, USA
- Genç, Nurullah. (2005). **Yönetim ve Organizasyon–Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.
- Koçel, Tamer. (1998). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Özbay, Tanju. (2004). **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi**, Mega Ajans, İstanbul
- Schneider, M., Tucker, G. (1989). **The Professional Housekeeper**, Third Edition, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Yeniçeri, Özcan. (2002) **Örgütsel Değişmenin Yöntemi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

### BİLDİRİ ve MAKALELER

- Ackerman, Roy. (2003). Food Glorious Food. **Hotel Management International**, 114–116.
- Baden–Fuller, C., Targett, D. ve Hunt, B. (2000). Outsourcing to Outmanouvre: Outosurcing Re–Defines Competitive Strategy and Structure, **European Management Journal**, 18, (3)
- Barrows, Clayton W, Giannakopoulos, Elias. (2006). An Exploratory Study of Outsourcing of Foodservice operations in Canadian Hotels, **Tourism**, 54, (4), 375–383.



- Beaumont, Nicholas. (2006). Service Level Agreements: An Essential Aspect of Outsourcing, *The Service Industrial Journal*, **26**, (4), 381–395.
- Blumberg, Donald, F. (1998). Strategic Assessment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market, *Managing Service Quality*, **8** (1), 5–18.
- Boella, Mike. (2007). Business Process Outsourcing. *Hospitality in Focus*.
- Burgess, Cathy. (2007). Is There A Future for Financial Controllers? *Hospitality Management*, **26** 161–174.
- Dick, Rob, Morsink Jason (2006). Take It Outside: Considering Outsourcing Services? Make Sure You Understand The Risks Before Taking The Plunge, *Food in Canada*, **66** (7).
- Embleton, Peter R., Wright, Philip C. (1998). A Practical Guide to Successful Outsourcing, *Empowerment in Organizations*, **6**, (3), 94– 106.
- Enlow, Sara, Ertel, Danny, Partners Vantage. (2006). Achieving Outsourcing Success: Effective Relationship Management. *Compensation Benefits Review*, **38**, 50–55.
- Fill, Chris, Visser, Elke. (2000). The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to Make or Buy Decision, *Management Decision*, **38** (1), 43–50.
- Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroğlu, E. (2001). Performance Measures and Metrics in A Supply Chain Environment, *International Journal Operations&Production Management*, **21**, (1/2), 71–87.
- Hemmington, Nigel, King, Christopher. (2000). Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food And Beverage Services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* **12**, (4), 256-261
- Hines, Peter, Rich, Nick. (1998). Outsourcing Competitive Advantage: The Use of Supplier Associations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **28** (7), 524–546.
- İplik, Fatma Nur, Çınar, Sibel. (2005). Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Adana'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, I. Çanakkale Turizm Biyaneli, *Çanakkale Üniversitesi Dünya Turizm Örgütü Yayınlar Dairesi*, Çanakkale.
- Jennings, David. (2002) Strategic Sourcing: Benefits, Problems and A Contextual Model, *Management Decision*, **40**, (1), 26–34.

- Juma'h, Ahmad H, Wood, Douglas. (2000). Outsourcing Implications on Companies' Profitability and Liquidity: A Sample of UK Companies. **Work Study**, **49**, (7), 265–274.
- Kakabadse N., Kakabadse A. (2000). Outsourcing A Paradigma Shift. **Journal of Management Development**, **19**, (8), 670–728
- Kakabadse Nana, Kakabadse Andrew (2005) Outsourcing: Current and Future Trends, **Thunderbird International Business Review**, **47**, (2), 183–204.
- Klaas Biran S, Gainey Thomas W, McClendon John A, Yang Hyuckseung (2005) Professional Employer Organizations and Their Impact on Client Satisfaction With Human Resource Outcomes: A Field Study of Human Resource Outsourcing in Small and Medium Enterprises, **Journal of Management**, **31**, (2), 234–254.
- Kleeman Walter B (1994) Out-Tasking More widwspread than Outsourcing in the USA, **Facilities**, **12**, (2), 24–26.
- Krell Eric (2006) What's Wrong With Outsourcing, **Business Finance Magazine**, 18–24.
- Lacity, M.C., Hirschheim, R. (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. **Sloan Management Review**, **34**, (3), 73–86
- Lam, Terry, Han Michael X. J. (2005) A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving The Hotel Industry in Shanghai,China, **International Journal of Hospitality Management**, **24**, 41-56
- Lamminmaki, Dawne. (2005). Why do Hotels Outsource? An Investigation Using Asset Specificity. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, **17**, (6), 516–528.
- Lamminmaki, Dawne. (2007). Outsourcing in Australian Hotels: A Transaction Cost Economies Perspective. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, **31**, (1), 73–100.
- Lankford, William M, Parsa, Famarz. (1999). Outsourcing: A Primer. **Management Desicion**, **37**, (4), 310–316.
- Lombardi, Dennis J, Miner, Tom. (1995). Reengineering in The Food–Service Industry – Is It “Rightsizing?”. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, **36**, (6) 43–48.
- Lonsdale, Chris, COX Andrew (2000). The Historical Management of Outsourcing: The Latest Fad?, **Industrial Management & Data Systems**, **100** (9), 444–450.

- May Andrew Sheridan (1998) Business Process Outsourcing: A New Test of Management Competence, *Career Development International* **3** (4), 136– 141.
- Mclvor Ronan (2000). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process, *Supply Chain Management: An Internaitonal Journal*, **5** (1), 22–36.
- Muehlberger Ulrike (2007) Hierarchical Forms of Outsourcing and the Creation of Dependency, *Organizaiton Studies*, **28**, (5), 709–727.
- Neilson Gary L (1990) Restructure for Excellence: The Secret In Downsizing, *Management Review*, **79**, (2), 44–47.
- Pelit, Elbeyi (2007). İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme, *Verimlilik Dergisi*, **3**, 25–40.
- Quinn, Brain James, Hilmer, Frederick G (1994) Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, **35**, (4), 43–55.
- Rodriguez, Manuel Diaz, Rodriguez, Tomas F. Espino. (2006) Developing Relaitonal Capabilities in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **18**, (1), 25–41
- Rodriguez, Tomas F. Espino, Gil–Padilla Antonia Ma (2005). The Relationship Between Leisure Outsourcing and Specificity: Performance and Management Perception in Hotels in The Canaria Islands. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, **29**, (3), 396–418
- Rodriguez, Tomas F. Espino, Robaina Victor Padron (2004) Outsourcing And Its Impact on Operational Objectives And Performance: A Study of Hotels in The Canary Islands, *International Journal of Hospialty Management*, **23**, 287-306.
- Rodriguez, Tomas F. Espino, Robaina Victor Padron (2005) A Resource-Based View of Outsourcing And Its Implications for Organizational Performance in The Hotel Sector, *Tourism Management*, **26**, 707–721.
- Rodriguez, Tomas F. Espino, Robaina Victor Pardon (2005) The Management Perception of The Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector, *The Service Industries Journal*, **25**, (5), 689–708
- Rodriguez, Tomas F.Espino, Gil–Padilla, Antonia Ma (2005) Determainants of Information Systems Outsourcing in Hotels From Resource-based View: An Empirical Study, *International Journal of Tourism Research*, **7**, 35–47.

- Sulvian, Barbara. (2004). The Ten–Minute Manager’s Guide To... Outsourcing, *Restaurant&Institutions*, **114**, (25), 22–23.
- Szymankiewicz, Jan (1994) Contracting out or Selling Out?: Survey into the Current Issues Concerning the Outsourcing Distribution, *Logistics Information Management*, **7**, (1), 28–35.
- Tanyeri Mustafa, Fırat, Aytakin (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **7**, (3), 268–279.
- Tatari, Begüm (2005). Etkili Bir Yönetim Aracı: Dış Kaynak Kullanımı. *İzmir Ticaret Odası Yayınları*, İzmir.
- Van Hoek, Remko I. (1999). Postponement and The Reconfiguration Challenge For Food Supply Chains. *Supply Chain Management*, **4**, (1), 18–44.
- Watkins, Ed (2004) F&B Makes A Comeback. *Lodging Hospitality*, **60**, (14), 32–36.
- Zhu, Zhiwei, Hsu Kathy, Lillie, Joseph (2001). Outsourcing– A Strategic Move: The Ingredients for Success, *Management Desicion*, **39** (5), 373–378

## İNTERNET

- 2007 Outsourcing World Summit (2008). International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/gateLock.asp?AID=1275&RAL=2&RP=%2Ffirmbuilder%2Farticles%2F34%2F187%2F1275%2Fdefault%2Easp> 13 Ocak 2008’de alınmıştır.
- Advantages of Outsourcing (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/advantages-of-outsourcing.htm> 27 Ekim 2007’de alınmıştır.
- Andersen Arthur (1998). Branding and Repositioning Food&Beverage Web:<http://www.hotelonline.com/Trends/Andersen/1998BrandingF&B.html> 18 Şubat 2005’te alınmıştır.
- Anderson David M. (2004). Outsourcing Article, Web: <http://.halfproducts.com/outsourcing.htm#Outsourcing%20Article> 26 Ekim 2006’da alınmıştır.
- Ay, Alpaslan (2007). Araştırma Modelleri, Web: [www.2aku.edu.tr/~ocak/Arastirmayontemi/sosyal/2007/Alpaslanmodeller.pdf](http://www.2aku.edu.tr/~ocak/Arastirmayontemi/sosyal/2007/Alpaslanmodeller.pdf)

- Aytuğ Aydın (2006) Outsourcing Bir Cost Saver Mı? Web: [www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=32619](http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=32619) 06 Mart 2007'de alınmıştır.
- Baldo Anthony (2003) Vendors Make Money Too, Web: [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q203/vendors\\_money.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q203/vendors_money.html&nonav=true) 22 Ağustos 2007'de alınmıştır.
- Benefits of Outsourcing (2005). Web: [http://www.outsource2india.com/why\\_outsource/articles/benefit\\_outsourcing.asp](http://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/benefit_outsourcing.asp) 13 Mart 2007'de alınmıştır.
- Benefits of Outsourcing (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/benefits-of-outsourcing.htm> 27 Ekim 2007'de alınmıştır.
- Bohannon, Steve (2005). Solvig The Outsourcing Puzzle, Web: <http://www.cxo.eu.com/currentissue/article.asp?art=25050&issue=134> 06 Temmuz 2007'de alınmıştır.
- BPO Business Process Outsourcing (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/bpo-business-process-outsourcing.htm> 27 Ekim 2007'de alınmıştır.
- Contracting (2007) Internatiaonal Association of Outsourcing Professionals (IAOP) Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/539/> 13 Ocak 2008'de alınmıştır.
- Czislá, Claus. (2001). Outsourcing Of Food And Beverage Logistics On The Increase. Web: <http://www.keppelog.com/index.htm?home/press/200101.html> 18 Eylül 2007'de alınmıştır.
- Davenport, Tom, (2007) The Process of Outsourcing Process: Putting the "P" into BPO, The Outsourcing World Summit 2006, Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/932/> 13 Ocak 2008'de alınmıştır.
- Definition of Outsourcing (2006) Web: [http://www.asiamedia.com/Definition\\_of\\_outsourcing.htm](http://www.asiamedia.com/Definition_of_outsourcing.htm) 16 Haziran 2007'de alınmıştır.
- Dış Kaynak Kullanımı (2006). Web: <http://wikipedia.org/wiki/Outsourcing> 21 Şubat 2006'da alınmıştır.
- Dış Kaynak Kullanımı (2006). Web: <http://www.birseyyogren.com/hakkinda/dis-kaynak-kullanimi/> Alınma tarihi: 23 Mart 2008'de alınmıştır.
- Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). Web: [www.musiad.org.tr/disliiskiler/detay.asp?haberID=34&dik=7](http://www.musiad.org.tr/disliiskiler/detay.asp?haberID=34&dik=7) 13 Ekim 2007'de alınmıştır.

- Disadvantages of Outsourcing (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/disadvantages-of-outsourcing.htm> 27 Ekim 2007'de alınmıştır.
- Doğaner, Aysan (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Nedir? Web: <http://www.aysandoganer.com/makale.php?makaleID=14> 10 Temmuz 2007'de alınmıştır.
- Effectively Managing The Outsourcing Process. (2006). Web: [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=02i/articles/process/efficientlymanaging\\_os.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=02i/articles/process/efficientlymanaging_os.html&nonav=true) 13 Ocak 2007'de alınmıştır.
- Effects of Outsourcing (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/effects-of-outsourcing.htm> 27 Ekim 2007'de alınmıştır.
- Gamble, Richard (2006) Mastering the Outsourcing Process Web: [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q203/mastering\\_os\\_process3.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q203/mastering_os_process3.html&nonav=true) 22 Ağustos 2007 tarihinde alınmıştır.
- Griffiths, Dave (2007). The Theory and Practice of Outsourcing, Web: [www.ctrade.org/files/clusters/ICT/The%20Theory%20and%20Practise%20of%20Outsourcing.pdf](http://www.ctrade.org/files/clusters/ICT/The%20Theory%20and%20Practise%20of%20Outsourcing.pdf) 23 Haziran 2007'de alınmıştır.
- Guidelines on Outsourcing (2004). Monetary Authority of Singapore Web: [www.mas.gov.sg/resource/legislaionguidelines/riskmgmt/Response%20to%20Feedback.pdf](http://www.mas.gov.sg/resource/legislaionguidelines/riskmgmt/Response%20to%20Feedback.pdf) 19 Mart 2006'da alınmıştır.
- Halıcı, Ali. (2005) Çağdaş Yönetim Teknikleri Ders Notları (Kademe Azaltma, Öğrenen organizasyonlar), Web: [http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/ders\\_notlari/yonetim\\_dersnotlari/ybs451-8.doc](http://www.baskent.edu.tr/~ahalici/ders_notlari/yonetim_dersnotlari/ybs451-8.doc) 25 Mayıs 2008'de alınmıştır.
- History of Outsourcing (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/history-of-outsourcing.htm> 27 Ekim 2007'de alınmıştır.
- Hospitality Outsourcing Services. (2004). Web: <http://www.sindoori.com/OutdoorCateringServices.html> 16 Temmuz 2007'de alınmıştır.
- How Is food Service Developing? (2002) Web: [http://www.nfis.com.au/india/pdfs/3\\_how\\_is\\_food.pdf](http://www.nfis.com.au/india/pdfs/3_how_is_food.pdf) 28 Eylül 2007'de alınmıştır.
- İlçe Bazında Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı (2007). Web: <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC6948> Erişim: 16 Ocak 2008'de alınmıştır.

- Kohen, Sami (2004). Türkiye Otelleri Outsourcing Hazır Mı? Web: <http://turizm gazetesi.com/articles/Article.aspx?id=18365> 23 Şubat 2006'da alınmıştır.
- Köfteoğlu Fehmi (2004). Turizmde Tedarikçileşme, Neden ve Sonuçları Web: [http://www.gap-dogu-kalkinma.com/turizm/48 tur ted.htm](http://www.gap-dogu-kalkinma.com/turizm/48_tur_ted.htm) 22 Mayıs 2005'te alınmıştır.
- Major New Survey Outsourcing: Time To Let Go... (2005) **Human Resources**, Web: [http://www.hr magazine.co.uk/news/index.cfm?fuseaction=archivedetails&news\\_UID=1afe0cc3-0374-47d58ea8ce35ed00e4be](http://www.hr magazine.co.uk/news/index.cfm?fuseaction=archivedetails&news_UID=1afe0cc3-0374-47d58ea8ce35ed00e4be) 18 Mart 2007'de alınmıştır.
- Martin Alex (2006). Outsourcing: Business in the 21st Century, Web: [http://www.articlealley.com/article\\_92668\\_81.html](http://www.articlealley.com/article_92668_81.html) 20 Nisan 2007'de alınmıştır.
- Masuyama, Yoriko. (2004). Hotel and Restaurant Foodservice Partnership Strategy. Web: <http://21-open.net/nakatani-iyuku/Essay-masuyama1.doc> 27 Mart 2008'de alınmıştır.
- Menilik Murat (2004). Şirketlerde (Outsourcing) Dış Kaynak Kullanımı, Web: [http://www.aktif.com.tr/bulten/sayi16/sayi16\\_01.htm](http://www.aktif.com.tr/bulten/sayi16/sayi16_01.htm) 23 Şubat 2006'da alınmıştır.
- Morton Fran (2007) Web: Training Outsourcing Process, Web: [www.trainingoutsourcing.com/exec\\_Process.asp](http://www.trainingoutsourcing.com/exec_Process.asp) 12 Ağustos 2007'de alınmıştır.
- Naidu, Venugopal. (2003) Outsourcing F&B Of a Hotel. Web: <http://www.globearticles.com/Article/Outsourcing-F-B-Of-A-Hotel/2825> 19 Kasım 2007'de alınmıştır.
- Okan, Ö, Fettahlıoğlu, Seçil H. (2007) Şebeke Organizasyonları, Yalın Organizasyon, Sıfır Hiyerarşi, Kademe Azaltma, Tam Zamanında Yönetim Web: [http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi13/bank\\_vezam.htm](http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi13/bank_vezam.htm) 25 Mayıs 2008'de alınmıştır.
- Olgun Onur (2006). Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma), Web: [http://www.cvtr.net/makale/is\\_trend/outsourcing.htm](http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm) 23 Şubat 2006'da alınmıştır.
- Out Sourcing (2007). Web: <http://www.maryaturizm.com> 13 Ekim 2007'de alınmıştır.
- Outsourcing Basics (2005). Horizon Interactive Web: [www.horizonint.com/pdfs/OutsourcingBasics.pdf](http://www.horizonint.com/pdfs/OutsourcingBasics.pdf) 19 Mart 2006'da alınmıştır.

Outsourcing (2005). Web: <http://www.atm-group.com/asp/page.asp?p=14> 23 Şubat 2006'da alınmıştır.

Outsourcing (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/Outsourcing.htm> 27 Ekim 2007'de alınmıştır.

Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) (2004). Web: <http://www.kobitek.com/makale.php?id=4> 23 Şubat 2006'da alınmıştır.

Outsourcing Help Firms to Focus on Core Competencies (2007) International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/514/> 13 Ocak 2008'de alınmıştır.

Outsourcing Problem (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/outsourcing-problem.htm> 27 Ekim 2007'de alınmıştır.

Outsourcing Strategy: Managing Strategic Risk (2007) International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/679/> 13 Ocak 2008'de alınmıştır.

Payne, Kirby D. (2006) Hotel F&B: To Lease or Not to Lease? Web: [http://www.hotel-online.com/Trends/Payne/Articles/An\\_Analysis.htm](http://www.hotel-online.com/Trends/Payne/Articles/An_Analysis.htm) 19 Kasım 2007'de alınmıştır.

Pro and Cons of Outsourcing (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/pro-and-cons-of-outsourcing.htm> 27 Ekim 2007'de alınmıştır.

Prosser, Daniel F. (1997). Partnership And Outsourcing Now – Two of The fastest Growing Concepts Today, Web: [http://www.hotel-online.com/Trends/Telman/Articles/Partnership\\_Outsourcing.html](http://www.hotel-online.com/Trends/Telman/Articles/Partnership_Outsourcing.html) 19 Mart 2006'da alınmıştır.

Ruggless Ron (2004) Hotels Keep Outsourcing as Industry Recovers From 3– Years Slump, Web: [http://findarticles.com/p/articles/mim1390/is\\_3038/ai\\_n6135226](http://findarticles.com/p/articles/mim1390/is_3038/ai_n6135226) 12 Aralık 2005'te alınmıştır.

Samanlıgil, Sıdıka (2007). Küçülme Stratejisi Web: [http://www.demiryas.com/5801/6605.html?\\*session\\*id\\*val\\*](http://www.demiryas.com/5801/6605.html?*session*id*val*) 25 Mayıs 2008'de alınmıştır.

Sammer Joanne (2005). A Customized Approach to Benefits Outsourcing, Web: <http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=14225pg=1> 23 Haziran 2007'de alınmıştır.

Selecting an Outsourcing Service Provider (2007) International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) Web: <http://www.outsourcing>



[outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/533/](http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/533/) 13 Ocak 2008'de alınmıştır.

Strategic Outsourcing (2006). Cyber Futuristics. Web: <http://www.cyfuture.com/strategic-outsourcing.htm> 27 Ekim 2007'de alınmıştır.

Strauss, Karyn. (2007). Sorting Out Outsourcing. Web: <http://www.hotelsmag/archives/2007/06/fb/default.asp?nid=3560> 18 Temmuz 2007'de alınmıştır.

Ten Years Of Outsourcing Pactice: Tactical, Strategic, And Transformational (2006). International Association of Outsourcing Profesionals (IAOP) Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/591/> 24 Nisan 2007'de alınmıştır.

Thaker, Siddharth. (2007). Hospitality Outsourcing – Winning A Flat world! Web: [http://www.restaurantnewsresource.com/article27962Global\\_Hospitality\\_Outsourcing\\_Winning\\_in\\_a\\_Flat\\_World\\_By\\_Siddharth\\_Thaker.html](http://www.restaurantnewsresource.com/article27962Global_Hospitality_Outsourcing_Winning_in_a_Flat_World_By_Siddharth_Thaker.html) 21 Ağustos 2007'de alınmıştır.

The Outsourcing Life-Cycle- 9 Stages (2006) International Association of Outsourcing Profesionals (IAOP) Web: <http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/945/> 24 Nisan 2007'de alınmıştır.

Top Ten Outsourcing Survey (1998). Executive Survey: The Outsourcing Institute's Annual Survey of Outsourcing End Users. Web: [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi\\_top10\\_survey.html](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top10_survey.html) 26 Ekim 2006'da alınmıştır.

Türksoy Adnan (2005). Otel İşletmelerinde Dış kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Web: [www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf](http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf) 18 Aralık 2007'de alınmıştır.

Tüz, Melek. (2007) Yeni Örgüt Modelleri. Web: <http://www.turkforum.net/showthread.php?t=566490> 25 Mayıs 2008'de alınmıştır.

Walker, Matthew. (1997). Outsourcing in The Hotel and Restaurant Industry. Web: <http://www.nelp.org/docUploads/walker.pdf17> Ekim 2005'te alınmıştır.

Yadav Iti (2006) Outsourcing Get Indoors, Web: <http://expersshospitality.com/20061231/management02.html> 13 Ocak 2008'de alınmıştır.

Yurtsever, İzzettin (2004). Otelcilik Outsourcing'e Teslim, Web: <http://www.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=18810> 21 Haziran 2006.

Zeif, Doug. (2007). Restaurant Outsourcing vs. In–House Operated **Hotel F&B Magazine**, Web: <http://www.hotelfandb.com/blog/?p=78> 18 Eylül 2007’de alınmıştır.

## TEZLER

Arslantaş, Cem Cüneyt. (1999). **Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arsoy, Fatih M. (2001). **Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve Türk Sanayinde Bir Uygulama Örneği (ÇİMSA Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.)**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydınlı, Funda. (2001). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetinkaya, Melek. (2005). **Hizmet İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir alan Araştırması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Çoğan Aytaç (2006). **Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Derinöz, Çetin. (2002). **Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Türk Telekom’da Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Gökdere, Halis. (2000). **Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Bir alan Araştırması)**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Hüseyinzade, Senan (2006). **Bir Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing): Örnek Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- İsfendiyaroğlu, Hülya. (2001). **Otel İşletmelerinde Çamaşır Yıkama Hizmetlerinin Temizlik Firmalarına Verilmesi Üzerine Muğla yöresinde Bir Alan Araştırması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Karacaoğlu, Korhan. (2001). **Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kesgin, Muhammet. (2005). **Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Korkmaz, Erdem. (2006). **Otel İşletmelerinin Yiyecek–İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Lamminmaki, Dawne (2003). **Outsourcing in The Hotel Industry: A Management Accounting Perspective**. Griffith University, Faculty of Commerce And Management, School of Accounting And Finance, Canada
- Özdoğan, Osman Nuri (2006). **Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Solak, Mehmet. (2002). **Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Bayram. (2004). **İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Uluiş, Alper. (2001). **İnşaat İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma “Outsourcing” ve Türk İnşaat İşletmelerinde Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ünalır, Tolga, (2007). **Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyindeki Etkileri, Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Yazıcı, Taner (2003). **İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar**. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

## EKLER

### Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Marmaris Yöresi Örneği" adlı yüksek lisans tezi için veri toplama amacı ile hazırlanmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların tamamı sadece yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayınlanmayacaktır. **Ankete göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.**

### Danışman

Yrd. Doç. Dr. Düriye BOZOK  
Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği  
Ve Otelcilik Yüksekokulu Öğretim Üyesi

### Araştırmacı

Arş. Grv. Özcan ZORLU  
[ozcanzorlu@aku.edu.tr](mailto:ozcanzorlu@aku.edu.tr)

### **Yiyecek & İçecek Dış Kaynak Kullanımı ( F&B Outsourcing);**

İşletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanması, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlaması amacı ile yiyecek–içecek bölümlerinde DKK uygulaması gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı (DKK) uygulamalarının diğer tedarik uygulamalarından temel farkı "işletmenin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetleri veya yeterli kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen gerçekleştirebileceği faaliyetlerin bir kısmını dışarıdan bir işletmeye devretmesidir".

## A. İŞLETME VE KATILIMCI İLE İLGİLİ BİLGİLER

### 1. İşletmenizin niteliği;

- Tatil köyü                       5 yıldızlı                       4 yıldızlı                       3 yıldızlı  
 2 yıldızlı                       1 yıldızlı                       Butik otel                       Diğer .....

### 2. İşletmenizin yapısı;

- Tek kişi işletmesi                       Aile işletmesi                       Şirket (holding)                       Zincir işletme

### 3. İşletmenizdeki oda sayısı;

- 01–49                       50–99                       100–149                       150–199                       200 ve üzeri

### 4. İşletmenizde F&B departmanında çalışan personel sayısı;

- 1–50                       51–75                       76–100                       100 ve üzeri

### 5. İşletmenizde F&B departmanında uygulanmakta olan servis sistemi

- Herşey dahil                       Tam pansiyon                       Yarım Pansiyon                       Oda–kahvaltı

### 6. Konaklama işletmesindeki pozisyonunuz;

- İşletme sahibi                       İşletme Müdürü                       Genel Müdür  
 Müdür yardımcısı                       F&B Müdürü                       Departman Amiri

### 7. İşletmedeki çalışma süreniz;

- 1–3 yıl                       4–7 yıl                       8–11 yıl                       11 yıl ve üzeri

### 8. Eğitim durumunuz;

- İlkokul/İlköğretim                       Lise                       Üniversite                       Y. Lisans                       Doktora

## B. YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE (DKK) DIŞ KAYNAK KULLANIMI

**9. İşletmenizde F&B departmanında DKK faaliyetini gerçekleştiriyor musunuz?**  
(Cevabınız "HAYIR" ise lütfen 19. soruya geçiniz.)

- Evet  Hayır

**10. İşletmenizde F&B departmanında hangi alanlarda DKK faaliyeti uygulanmaktadır?**

- F&B yönetimi  Mutfak  Banket hizmetleri  
 Restaurantlar  Bar ve bar hizmetleri  Personel yemekleri

**11. İşletmenizde F&B departmanında DKK faaliyetine karar vermeden önce aşağıdaki süreçlerden hangisini ve/veya hangilerini gerçekleştirdiğinizi belirtiniz.**

- F&B hizmetlerindeki kalite düzeyi ve işletmeye olan maliyeti araştırıldı.  
 DKK düşünülen F&B departmanının konaklama işletmesinin temel yeteneği olup olmadığına karar verildi.  
 F&B hizmetlerinde DKK hakkında fikir vermesi amacı ile işletme yönetimi analiz yapıldı.  
 DKK ile oluşacak maliyetlerin analizi yapıldı.  
 DKK hizmeti sunan tedarikçi işletmeler ve bu işletmelerin kalite, fiyat düzeyleri araştırıldı.  
 Belirlenen tedarikçi firmaların işletme imajına uygunluğu araştırıldı.  
 Tedarikçi firmaya verilecek yetki seviyesi kararlaştırıldı.  
 Belirlenen işletmeler arasında en ideal işletmeyi seçme süreci gerçekleştirildi.

**12. F&B departmanında DKK uygulaması için yazılı sözleşme yaptınız mı?**

- Evet  Hayır

**13. F&B departmanında DKK uygulaması için sorumlu seçtiniz mi?**

- Evet  Hayır

**14. İşletmenizde F&B departmanında DKK düzeyini belirtiniz.**

- Yalnızca personel dışarıdan temin edilmektedir.  
 Yalnızca malzeme ve ekipman dışarıdan temin edilmektedir.  
 F&B personelinin yanı sıra malzeme ve ekipmanlar da dışarıdan temin edilmektedir.  
 F&B yönetimini de kapsayarak departmanda DKK uygulaması gerçekleştirilmektedir.  
 F&B bölümü anlaşma karşılığı dışarıdan bir markaya verilmiştir.

Lütfen belirtilen **önergeler hakkındaki düşüncelerinizi önem derecesine göre** kutucuklardan birisine “**X**” işareti koyarak belirtiniz

**15. İşletmenizde F&B departmanında DKK faaliyetini ortaya çıkaran nedenleri aşağıdaki önermeler doğrultusunda belirtiniz.**

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Maliyetleri azaltma.					
DKK ile temel yeteneklere daha çok odaklanma.					
DKK ile Küçülme (downsizing) stratejisini gerçekleştirme.					
İşletme içinde ve ilgili birimde esnekliği arttırma.					
Kaliteyi arttırma.					
İşletmeye yeni teknolojilerin gelmesini sağlama.					
DKK ile F&B departmanında uzmanlaşma sağlama					
Diğer KONAKLAMA işletmeleri ile yaşanan rekabette avantaj yaratma.					
Tedarikçi firmanın imajından faydalanma ile işletmeye değer kazandırma.					
İşletmede kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağıtımını sağlama					
DKK ile işletmede risk azaltma amacı güdülmesi.					

### C. DKK UYGULAMASINDA TEDARİKÇİ FİRMALAR

**16. İşletmenize tedarikçi firma seçiminde dikkat ettiğiniz kriterleri önem derecelerine göre belirtiniz**

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İstikrarlı olması					
Teknik uzmanlığa sahip olması ve deneyim					
Finansal açıdan sağlam olması					
Kaynaklarının yeterli ve çeşitli olması					
Referanslarının sağlam olması					
Hizmet kapasitesinin yeterli olması					
Uygulayacağı plan					
Kültürel uyum					
Uyguladığı fiyat düzeyi					
İşletmeye modern olanaklar sunması					
Gerekli kalite sertifikalarına sahip olması (ISO 9001: 2000, HACCP vb.)					

**17. DKK sürecinde tedarikçi firma ile karşılaştığınız sorunları aşağıdaki önermeler doğrultusunda belirtiniz.**

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
DKK uygulaması ve yönetimi konusunda bilgi ve tecrübe eksikliği yaşadık.					
DKK uygulaması metotlarını bilmediğimiz için sorunlar yaşadık.					
DKK sözleşmesinde yer alması gereken koşullar konusunda yetersiz kaldık.					
Tedarikçinin kendi uzmanlık konularına müdahale edemedik.					
Tedarikçi işletme hizmetlerinin kapsamı ve kalitesi hakkında yanıltıcı bilgiler sundu.					
Tedarikçi işletmenin hizmetlerinden beklenen verimi ve kaliteyi elde edemedik.					
DKK işletmesi ile kurulan iletişimin yetersiz olduğunu gördük.					
İşletmeler arası karşılıklı güvenin oluşmasını sağlayamadık					
Hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve işlerin zamanında teslim konusunda sıkıntı yaşadık.					
Departman performansının değerlendirilmesi ve denetimi konusunda sıkıntı yaşadık.					
DKK uygulaması sonucu ilgili departman üzerindeki kontrolü kısmen kaybettik.					

**D. GENEL DEĞERLENDİRME**

**18. F&B departmanında DKK ile sağlanan faydaları aşağıdaki önermeler doğrultusunda belirtiniz.**

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
F&B departmanında maliyetler azaldı.					
DKK ile temel yeteneklere daha çok odaklanma sağlandı.					
DKK ile Küçülme (downsizing) stratejisi başarıyla gerçekleştirildi.					
İşletme içinde ve ilgili birimde esnekliği arttırmaya yardımcı oldu.					
Hizmet kalitesi arttı.					
İşletmeye yeni teknolojilerin gelmesini sağlandı.					
DKK ile F&B departmanında uzmanlaşma sağlandı					
Diğer konaklama işletmeleri ile yaşanan rekabette avantaj yarattı.					
Tedarikçi firmanın imajından faydalanma ile işletmeye değer kazandırdı.					
İşletmede kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağıtımını sağladı.					
DKK ile işletmede risk azaltma amacı başarıyla gerçekleştirildi.					



**19. F&B departmanında DKK ile ortaya çıkabilecek olası riskleri ifade eden önermeler hakkındaki görüşlerinizi belirtiniz.**

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
F&B departmanında esnekliğin kaybedilmesi.					
F&B departmanı üzerinde yönetim kontrolünün kaybedilmesi.					
İşletmenin F&B alanındaki yeteneklerinin zamanla kaybolması.					
Kritik öneme sahip F&B departmanının yanlış DKK kullanımı sonucu fonksiyonunu kaybetmesi.					
Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma sebebi ile işletme için geri dönülmez kararlar verilmesi.					
DKK sonucu beklenilenin aksine rekabet gücünün zayıflaması.					
DKK sonucu işletmede örgütler arası çatışma olması					
DKK anlaşmasındaki hukuki boşluklar nedeni ile zarara uğrama					

**20. İşletmenizin DKK uygulamasını tercih etmeme nedeni hakkındaki düşüncelerinizi önermeler doğrultusunda belirtiniz. (Sadece DKK uygulamasını kullanmayan işletmeler cevaplandıracaktır.)**

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
DKK işletmelerinin sayısının az olması.					
DKK işletmelerinin hizmet kalitesinin düşük olması.					
DKK faaliyetinin işletme için yüksek maliyetli olması.					
DKK ile işletmeye gelen firma personelinin işletmemize adapte olamaması ve işletmede sorunlar yaratması.					
DKK faaliyetlerinin işletme personeline gelecek kaygısına neden olması, motivasyon ve işletmeye bağlılığı olumsuz etkilemesi.					
DKK işletmelerine yeterince güven duyulmaması.					
DKK işletmesinin imajının işletme imajına uymaması.					
DKK durumunda F&B bölümünde kontrolü ve tüm karları kaybetme riski					
Şu ana kadar DKK hakkında yeterli bilgiye ulaşılamaması.					

**21. İşletmenizde gelecekte DKK uygulamayı düşünüyor musunuz?**

Evet  Hayır.

**22. DKK uygulamasını diğer işletmelere tavsiye eder misiniz?**

Evet  Hayır.

**23. Görüş ve düşünceleriniz.**

.....

.....

.....

.....