
OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)

Yrd. Doç.Dr. Adnan TÜRKSOY
Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu
adnan.turksoy@ege.edu.tr

ÖZET

Ürün ya da hizmetlerin işletmelerin kendisi tarafından üretilmesi yerine, başka işletmelerden daha ucuz ve kaliteli olarak sağlanması günümüzde hızla yaygınlaşan bir yönetim yaklaşımıdır. Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) olarak bilinen yaklaşım otel işletmelerinin ana faaliyet alanı olan konaklamaya odaklanmasına yardımcı olarak, yürütülen diğer faaliyetler ya da sunulan hizmetlerde başka firmalardan hizmet alınmasına olanak vermektedir. Çalışmada dış kaynaklardan yararlanma konusunda otel işletmelerinde uygulama alanlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda otel işletmeleri tarafından sunulan hizmet veya yürütülen faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma alanları, avantaj ve dezavantajları ile birlikte tartışılmıştır.

ABSTRACT

The supply of the products and services from external firms by achieving better quality and cheaper service rather than producing them within the company is an approach spreading rapidly nowadays. The approach known as outsourcing helps the hotel organizations to focus on core activities (rooms). This leads to outsource the other activities from external firms. In this study, the identification of the areas that are to be outsourced at hotel organizations is aimed. In this sense, outsourcing in the activities carried out by the hotel organizations have been discussed in terms of advantages and disadvantages of outsourcing decision in hotels.

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme, iletişimin hızlanması, bilginin önem kazanması ve bilişim teknolojilerindeki gelişme, tüketicilerin bilinç düzeyinin yükselmesi gibi bir çok unsur rekabetin artmasına ve uluslararası boyut kazanmasına yol açmıştır. Bunun sonucu olarak işletmelerin hem ulusal, hem de uluslar arası alanda rekabet edebilmesi ve farklı şekillerde yönetilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Mersin, 2003).

Özellikle iş hayatının her alanına etki eden değişim olgusu değişmeyen tek gerçeği ifade etmekte ve hızına uyum sağlayamayanlara yaşam şansı tanımamaktadır. 21. Yüzyılın iş dünyasında ayakta kalabilmenin ön koşulu olan değişken organizasyon yapısına sahip olabilmek için işletmeler dış kaynaklardan yararlanma (DKY) uygulamalarından azami ölçüde yararlanmak durumundadır. “Do your best outsource rest – kendi işinin en iyisini yap, gerisini işletme dışarısındaki başka firmalara yaptır” biçiminde açıklanabilen DKY kavramı özellikle gelişmiş ekonomilerde son yıllarda oldukça yaygınlaşmış ve önem kazanmıştır.

DKY özellikle gelişmiş Avrupa ve Amerika ülkelerinde uzun süreden beri uygulanan bir yöntemdir. Globalleşen Dünya ekonomisinde işletmelerin belirli alanlarda kendilerini yoğunlaştırıp, bazı alanlardan çekildikleri görülmektedir. Bu kapsamda işletme bünyesindeki bazı hizmetlerin de bu alanda uzmanlaşmış firmalara yaptırılması, işletme için ekonomik ve verimli bir yöntemdir. Otel işletmeleri de özellikle yiyecek ve içecek hizmetleri ile temizlik, ilaçlama, güvenlik gibi faaliyetleri başka firmalardan temin ederek ya da bu üniteleri kiralayarak,

maliyetlerini düşürüp, hizmet kalitelerini yükseltmek istemektedir.

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI

DKY, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek faaliyette bulunma ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade eder. Bu kapsamda “DKY, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesi” (Elmuti, 2000) ya da “işletmelerin belli ticari fonksiyonlarını işletme dışından bir gruba devretmesi” şeklinde tanımlanmaktadır.

DKY fonksiyon ya da hizmeti satın alan firmayla bu hizmeti sunan firma arasında uzun dönemli bir stratejik işbirliğidir (Embleton ve Wright, 1998). Bu ilişkide daha yüksek performans ve düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası vardır. Riskin paylaşılıyor olması bu ilişkiyi geleneksel müşteri-satıcı ilişkisinden ayırmaktadır. Dolayısıyla DKY yaklaşımında firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapılacağını ve hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini belirtir. Yaklaşım kapsamında yalnızca işletme dışı değil ülke dışı kaynaklardan yararlanma da söz konusudur. Bu, daha çok uluslararası ve küresel pazarlara ihracat, lisans verme, franchising, müşterek yatırım ortaklıkları kurma, dış ülkelere doğrudan yatırım yapma veya oralarda kurulu firmaları satın alma biçiminde görülebilir (Eren, 2003).

DKY dünyada en hızlı büyüyen iş alanlarından birisini oluşturmaktadır. Yalnızca ABD’de 2000 yılında 350 milyar dolarlık DKY faaliyeti gerçekleşmiştir (Öztürk ve Sezgili, 2002). Bu rakamın 1999 yılında 240 Milyar \$ civarında gerçekleştiği düşünüldüğünde DKY alanında ne denli hızlı bir büyüme yaşandığı görülecektir. Dun & Bradstreet’in yaptığı bir çalışmaya göre de DKY dünya genelinde yıllık % 27 lik bir oran ile büyümektedir (Onana, 2003). DKY’nın, kullanıldığı alanlar günümüzde oldukça çeşitlenmiştir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki hızlı değişimin işletme tarafından izlenmesinin yüksek maliyeti bu hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanılmasını gerektirmektedir. Bilişimden sonra DKY’nın en çok tercih edildiği alanlar yönetsel faaliyetler, dağıtım, lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finansdır.

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

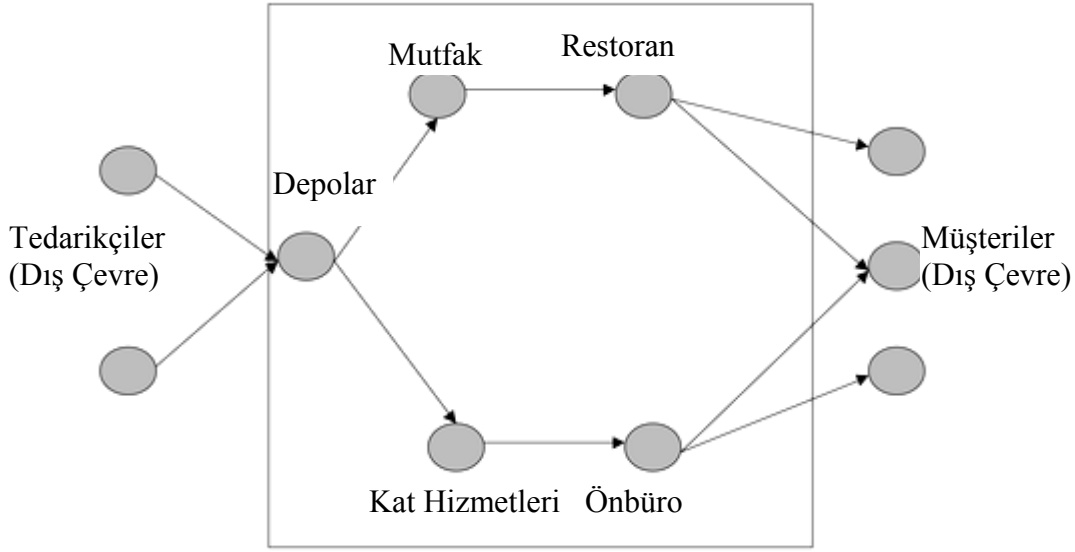
Otel "Yapısı, teknik donatımı ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir" (Olalı ve diğerleri, 1989). Bu hizmetlerin yanısıra otel işletmeleri günümüzde restoran ve kafeteryalarıyla bir yiyecek ve içecek işletmesi, disko ve animasyon olanaklarıyla eğlence merkezi, çamaşırhane olanaklarıyla kuru temizleme tesisi, park alanları ile otopark, spa ve termal üniteleriyle güzellik ve tedavi merkezi, salonlarıyla sanat ve toplantı yeri özelliği taşımaktadır. Genel anlamda otel işletmesinde sunulan konaklama ve yiyecek – içecek hizmetlerin yürütülmesi Şekil.1’de gösterilmektedir.

Buna göre klasik anlamda otel işletmeleri işletme dışından tedarik ettikleri malzemeleri işletme içerisinde depolayıp bu malzemeler yardımıyla mutfakta hazırlanan yiyecek ve içecekleri restoranda müşterilerine sunmaktadır. Kat hizmetleri tarafından kullanıma hazır tutulan odalar ise önbüro tarafından müşterilere kiralanır. Burada hizmetin sunulduğu müşteri grubu ve tedarikçiler işletmenin dışında yer almakta, ürün ve hizmetler otel içerisinde hazırlanıp sunulmaktadır. DKY uygulamalarında ise orta kısımda kalan (çerçeve içerisindeki) hizmetler doğrudan işletme dışından kişi ya da kuruluşlara yaptırılarak yürütülmektedir (Paraskevas, 2001). Böylece otel, işletme dışından tedarik ettiği malzeme ya da ürünleri işletme dışından firmalara hazırlatıp, yine işletme dışından gelen müşterilere sunan bir aracı rolü üstlenmektedir.

Konaklama sektöründe DKY uygulamaları 1980’li yılların ortasında Fransa’da otel bünyesindeki bazı departmanların konusunda uzmanlaşmış şirketlere devredilmesiyle başlamıştır. Türkiye genelindeki ilk uygulama ise 1997 yılında Seferihisar’da kurulu bulunan Atlantis Tatil Köyünde departmanların konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında kiralanması şeklinde gerçekleşmiştir (Yurtsever, 2004).

Şekil 1: Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerin Yürütülmesi

Kaynak: Paraskevas, 2001.



Günümüzde İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde otel işletmelerinde sunulan yiyecek ve içecek hizmetlerinde yaygın biçimde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bu işletmelerde gerçek rekabet konusunun konum ve fiyata bağlı olarak konaklama hizmetlerinin kendisi olduğu kabul edilmekte, sunulan yiyecek ve içecek hizmetler işletme dışından firmalar tarafından hazırlanıp sunulmaktadır. Otel işletmelerinde bu hizmetlerin dışında özellikle temizlik ve çamaşırhane, bilişim, güvenlik, muhasebe ve insan kaynakları dış kaynaklardan yararlanılan diğer alanlardır (Rodrigez ve Robaina, 2004; Hemmington ve King, 2000).

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ALANLARI

Hizmetler sektöründe yer alan turizm ve otel işletmeleri çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen bir özellik gösterir. Bu nedenle otel işletmelerinin çevresel koşullarda meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir (Kozak ve Güçlü, 2003). DKY sayesinde işletme çevresel koşullardaki hızlı değişime ayak uydurabilmekte ve hizmeti etkin biçimde sunabilmek için katlandıkları maliyetleri azaltabilmektedir. Bu aynı zamanda hizmet yoğun nitelikleri ve sabit maliyetlerin yüksekliği yüzünden değişim karşısında çok hızlı hareket edemeyen otel işletmeleri için bir fırsat oluşturmaktadır. DKY'nın otel

işletmelerinde kullanıldığı bölüm ve faaliyetler Tablo 1'de görülmektedir.

Otel işletmelerinin ana faaliyet alanının konaklama olduğu için resepsiyon bölümünde dış kaynaklardan yararlanma oranı düşüktür. Diğer bölümlerin aksine konaklama hizmetlerinin müşteri memnuniyetine dayalı kompleks yapısı ve işletmenin imajının olumsuz etkilenebileceği korkusu dış kaynaklardan yararlanılmasını engellemektedir (Hemmington ve King, 2000). Gelişmiş ülkelerde "Call Center" firmalarının alt yapı ve personel giderlerini düşürmek isteyen oteller için telefonla rezervasyon hizmetlerini yürütmesi konaklama bölümündeki sınırlı DKY uygulamalarındandır (Adams, 2003; Hotel and Motel Management, 2004).

Diğer bir faaliyet alanı olan yiyecek içecek hizmetlerinin otel işletmeleri için temel faaliyet alanı olmaması, personel, araç ve gereç gereksiniminin büyüklüğü, artan rekabetle birlikte uygun fiyatla işletmeye mal edilmesi gerekliliği otellerde dış kaynaklardan yararlanılmasına neden olmaktadır. Yiyecek ve içecek sektöründe otel işletmelerinin payının giderek düşmesi, şehir merkezinde bulunan otellerin restoran ve fast food işletmelerinin rekabeti ile satışlarının gerilemesi ya da kar marjlarının düşmesi otellerin DKY'yı tercih etmesine neden olmaktadır (Hemmington ve King, 2000).

Tablo 1: Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Bölüm ve Faaliyetler

BÖLÜM	DIŞ KAYNAKLARIN YARARLANILDIĞI FAALİYET
Resepsiyon	Resepsiyon, Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği, Kat Temizliği, Çamaşırhane
Yiyecek ve İçecek	Satınalma ve Tesellüm, Restoran, Mutfak
Bakım / Onarım	Teknik Servis, Havuz ve Bahçe Bakımı
Yönetim	İdare, Eğitim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Bilişim
Dinlenme Aktiviteleri	Animasyon
Güvenlik	Güvenlik

Kaynak: Rodrigez ve Robaina, 2004

Diğer taraftan işletmelerin konaklamaya odaklanıp yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanarak finansal anlamda maliyetlerini düşürüp karlılıklarını artırdıkları da ileri sürülmektedir. Ancak otele bu hizmeti sağlayan DKY firmasının yalnızca kar amaçlı çalışması hizmetlerden memnun olmayan müşteri grubunun ortaya çıkmasına yol açabilir (Burgess, 2000; Hallam ve Baum, 1996).

Yiyecek ve içecek hizmetlerinin dışında, en fazla çalışanın bulunduğu diğer bir bölüm oda ve kat temizliği (housekeeping) ve çamaşırhanedir. Bu hizmetlerin işletme dışından bir temizlik firmasına yaptırılması ise finansal yükü azaltarak ana faaliyetleri etkinleştirmekte ve hızlandırmaktadır (Boulard, 2004). İşe alım sürecinde aday veritabanının oluşturulması, aday mektuplarının gönderilmesi gibi büyük önem taşıyan ancak nispeten daha rutin ve zaman alabilecek yükümlülüklerde dış kaynaklardan yararlanılması insan kaynakları bölümü çalışanlarına katma değer katabileceği bir ortam sağlayarak daha kritik görev ve projeler üzerinde çalışma fırsatı ve esnekliği vermektedir (Çanakçı ve Doğan, 2004).

Bunların dışında otel işletmelerinde ilaçlama, animasyon aktivitelerinin düzenlenmesi, makine ve teçhizatın bakım onarımının yapılması, rutin muhasebe işlemlerinin yürütülmesi ve güvenliğin sağlanmasında dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir. Bu faaliyetlerin rutin, önceden tanımlanabilir ve kolayca sağlanabilir olması, düşük maliyetle kaliteli biçimde işletme dışından sağlanabilmesi DKY yaklaşımının otellerde uygulanabilmesine neden olmaktadır (Embleton ve Wright, 1998).

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN AVANTAJLARI

DKY, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmayı ifade eden bir yönetim stratejisidir. Alanında en iyi olmak için rekabet eden işletmelerin başvurdukları bir strateji olan DKY uygulamalarında öne çıkan ana neden maliyetleri düşürme isteğidir. Kuşkusuz işletmeler için maliyet düşürme önemli bir unsur olmakla birlikte, DKY'nın avantajlarını yalnız bu faktörle sınırlamak doğru değildir. Yaklaşımın diğer avantajları işletmede sunulan hizmet kalitesinin yükseltilip, hizmetlerin geliştirilmesi ve esnekliğin sağlanmasıdır (Rodriguez ve Robaina, 2004):

Maliyet Düşürme

İşletmelerde DKY'nın en önemli avantajı kuşkusuz ekonomiktir. Otel işletmesi kendi faaliyet alanı dışındaki işlemler için dış kaynaklardan yararlanarak maliyetlerini düşürüp rekabet avantajı sağlayabilir. Bu durum müşteriler için aynı hizmetin daha ucuza alınması anlamına gelmektedir. DKY firmasının aynı mal ya da hizmetten büyük miktarda üreterek ölçek ekonomilerinin avantajlarından yararlanması, asıl işletmenin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmesine neden olmaktadır (Rodriguez ve Robaina, 2004).

Bu işletmelerde yatırıma ilişkin maliyetlerin oldukça yüksek düzeyde seyretmesi, işletmenin faaliyeti boyunca rutin sabit maliyetlerle karşılaşmasına yol açar (amortisman, kira, ısıtma, aydınlatma, personel giderleri). Oysa DKY sayesinde sabit maliyetlerin bir kısmından kaçınılabılır. Canlı sezon dışında faaliyet hacmi düşen işletmeler bu dönemlerinde de yiyecek & içecek hizmeti sunmak, otoparkı işletmek, kat ve odaları temizlemek durumundadır. Sayılan bu hizmetlerde DKY yoluyla işletme doluluğa göre temin edeceği hizmet kadar ödeme yapacağından tasarruf sağlayabilir.

Diğer taraftan otel işletmesinin yürüttüğü faaliyetlerden vazgeçerek bunu işletme dışı firmalara vermesi bu amaçla kullandığı ekipmanı elinden çıkarmasına, bunlar için ayırdığı tamir/bakım bütçesini işletme sermayesine ilave etmesine olanak verir. Böylece işletmeye ilave bir kaynak girişi sağlanmış olur.

Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi

Dış kaynaklardan yararlanmanın diğer bir avantajı otelin sunduğu ürün ve hizmetlerdeki kalite düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olmasıdır. Müşterilere göre kalite, gereksinim duyduğu ürünün zaman içerisinde değişen beklentilerini karşılamaştır. İşletmenin üretim ya da sunum sürecinin DKY firması tarafından gerçekleştirilmesi sunulan hizmetin kalitesini yükseltecektir (Rodrigez ve Robaina 2004). Ancak bu durumun gerçekleşebilmesi otelin DKY sürecinde uzman firmalarla çalışmasına bağlıdır.

Otel işletmesinin ana faaliyet alanı dışında hizmetlerle uğraşması, faaliyet yelpazesinin genişlemesine neden olmaktadır. Bu noktada konaklama hizmetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletme, ana faaliyet konusunun dışındaki faaliyetleri DKY firmalarına devrederek, organizasyon anlamında küçülüp daha nitelikli konaklama hizmeti sunabilir.

Esnekliğin Artırılması

Özellikle hizmetler sektöründe müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için değişen piyasa koşullarına uygun biçimde hizmetin geliştirilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinin sektör ve ekonomideki ani değişimlere uyum sağlayabilmesi için esnek yapıya sahip olması gerektiğinden, DKY ile fiziksel üretim kapasitesi düşmeden, organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerindeki düşüşle birlikte kriz

dönemlerine uyum sağlama şansı elde edilebilmektedir (İlter, 2002).

Sunulan Hizmetin Geliştirilmesi

Günümüzde hizmetlerin yaşam süresi giderek kısalmaktadır. Otel işletmelerin sunduğu hizmetlerin yenilenmesi ve uygun bir fiyatla müşterilerine sunulması gerekmektedir. Otel işletmeleri DKY yoluyla, hizmet satın aldıkları firmaların rekabetçi yapılarından yararlanarak kendi faaliyet alanındaki hizmetleri sürekli geliştirme şansına sahip olabilirler. DKY ile hizmetlerin dışarıdan sağlanması, bu alanda uzmanlaşmış firmanın yeni teknoloji ürünlerini kullanması nedeniyle daha hızlı hizmet alınması anlamına da gelecektir.

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN DEZAVANTAJLARI

DKY faaliyetlerinin hızla yaygınlaştığı kabul edilirken, yalnızca kısa vadeli kârlar sağlayacak ya da maliyetleri düşürecek bir yaklaşım olarak düşünülmemelidir. Bu çerçevede otel işletmesinin DKY kararını verirken avantajlarının yanında bazı dezavantajların bulunduğu da unutulmamalıdır. Bu dezavantajlar şu şekilde sıralanabilir:

Hizmet Kalitesinin Düşmesi

Otel işletmelerinin hizmetler sektörü içerisinde yer alması, DKY firmalarından da hizmet alınmasını gerektirir. Bu durumda yiyecek ve içecek hizmetini DKY firmasına devretmiş bulunan otelin restoranında kötü hizmet sunulması durumunda, çok iyi konaklama olanakları sunulsa bile işletme imajı olumsuz yönde etkilenebilir.

Müşteri istek ve şikayetleri hizmetleri kendisi sunan bir işletmede kolayca karşılanabilirken (et yemeklerinin yetersiz ya da küçük olduğuna ilişkin bir şikayet sonrasında, et porsiyonları hemen büyütülebilir), DKY ile yiyecek hizmeti sunulan bir otelde bu sorunun çözümü maliyet nedeniyle daha zor olabilir. Gerekli esneklik gösterilemez çünkü DKY’da önceden belirlenmiş maliyet yüzdeleri ve menü gramajlarının dışına çıkılması kolay değildir (Yurtsever, 2004).

Maliyet Artışı / Kârda Azalma

DKY firmalarının içerisinde bulunduğu piyasanın yapısı zamanla satın alınan hizmetlerin maliyetinin yükselmesine yol açabilir. İlk başta otel ile sözleşme yapmak için DKY firması tarafından verilen düşük fiyatın zaman içerisinde olması gerektiğinden daha yüksek belirlenmesi, maliyet tasarrufu için tercih edilen yaklaşımın işletmeye daha maliyetli hale gelmesine yol açabilir.

Otel işletmesinde sunulan hizmetlerin DKY firmasına devredilmesi, maliyet tasarrufu ve hizmet kalitesinin yükseltmesini amaçlarken, bu firmanın nitelsiz olması durumunda işletme kar amacıyla giriştiği bu işten zararlı çıkabilir. Bu durumda maliyetler artarken, hizmetlerden tatmin olmayan müşteriler nedeniyle sahip olunan potansiyel satış ve kâr kaybedilebilir.

Diğer taraftan “Biz işletelim, siz kazanın” yaklaşımından hareket eden DKY işletmenin içerisinde üretilen bir katma değerdir. Bu katma değer otel tarafından yeterince değerlendirilmemesi elde edilebilecek kârın azalmasına yol açabilir (Yurtsever, 2004).

Kontrolün Yitirilmesi

Dış kaynaklardan yararlanan oteller, faaliyetlerin bir kısmını dışarıya vermiş olmaları nedeniyle kontrolün bir kısmı da başka firmaya geçmiş olmaktadır. Bu durumda otel işletmesinin DKY firmasının sunduğu hizmetlerin miktar ve kalitesinin yeterli olup olmadığını ölçemediğinde, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması güçleşebilir (Rodrigez ve Robaina, 2005).

Diğer taraftan otel işletmelerinde bilişim konusunda DKY yöntemi benimsendiğinde hizmet sağlayıcının başarısızlığı ortaya çıkabilecek önemli bir risktir. Özellikle bilgi işlem konusunda hizmet alınacak firmanın dikkatli seçilmesi, DKY’ya geçiş sürecinin sıkı kontrol edilmesi ve tedarikçinin sürekli gözlenmesi bu riski azaltabilir. Aksi takdirde ortaya çıkacak problemlerin işletme ya da bir başka DKY firması tarafından çözümü oldukça zaman alacak ve maliyetli olacaktır.

İşletme Bilgilerinin Rakip İşletmelerin Eline Geçme Riski

Dış kaynak kullanımı iki işletme arasında kurulan iş ilişkisi sonucunda başlamaktadır. İş outsource eden otel işletmesi zaman zaman bir takım

bilgilerini DKY firması ile paylaşmaktadır. Eğer DKY firması iyi seçilmemişse yani güvenilir değilse, otel işletmesinin bu firma ile paylaştığı bilgilerinin rakiplerine ulaşması gibi istenmeyen bir durum ile karşılaşılabilir.

Müşteriler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Yaklaşımın uygulandığı işletmeler genelde her şey dahil sistemle çalıştıklarından münferit gelen müşteriler herhangi bir otel aktivitesinden yararlanmak istediğinde bu fix fiyatı ödemek durumunda kalmaktadır. Bu durumda işletmeye kahve içmeye gelen müşteriler bir fincan kahve için konaklama ve üç öğünün bulunduğu fix fiyatı (herşey dahil konaklama ücretini) vermek istemeyecektir.

Tüketici haklarının korunması konusunda giderek artan hassasiyet ve getirilen yasal düzenlemeler otel işletmelerinden hizmet alan müşterilere kimin tarafından hizmet verildiğinin belirtilme zorunluluğunu getirebilir. Bu durumda müşterilerin tüm hizmetlerini kendisi sunan işletmeleri tercih etme olasılığı yüksektir (Yurtsever, 2004).

İşletme Personeli Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinin, DKY firmasına devrettiği faaliyetlerde çalışan personeli işten çıkarması, diğer bölümlerde çalışan personeli olumsuz yönde etkileyip performansını düşürebilmektedir. Bu durum emek yoğun otel işletmelerinde kendini daha çok hissettirir. DKY firmasının çalıştırdığı personelin hak ettiği parayı alamaması ya da işinden memnun olmaması durumunda konaklama işletmesinin imajına verebileceği zarar, üzerinde durulması gereken bir diğer önemli konuyu oluşturmaktadır. Maliyet kaygıları yüzünden yükselen personel devir hızıyla ucuz işgücü çalıştıran DKY firması yüzünden, işletmede müşteri memnuniyeti ve repeat müşterisi (müşterinin tekrar işletmeye gelmesi) sayısı düşebilir (Yurtsever, 2004).

SONUÇ

Günümüzde birçok işletme gibi otel işletmeleri de rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede kâr etmek ve mevcut pazar payını kaybetmemek için gerekli önlemleri almak,

gerektiğinde dış kaynaklardan yararlanmak durumundadır.

Otel işletmelerinde DKY konusunda yapılan araştırmalarda otel işletmelerinde genellikle temel faaliyet alanı olan konaklama hizmetlerinde DKY oranının son derece düşük olduğu (Hemmington ve King, 2000; Rodrigez ve Robaina, 2004), rezervasyon, satış geliştirme ya da pazarlama konularında yararlandığı görülmektedir (Adams, 2003; Hotel and Motel Management, 2004). Yiyecek ve içecek hizmetlerinin sunumunda dış kaynaklardan yararlanılan oteller kadar bu hizmetleri ana faaliyet olarak kabul eden ve dış kaynaklardan yararlanmayan otellerde bulunmaktadır (Hemmington ve King, 2000; Burgess, 2000). Çamaşırhane, temizlik, bakım onarım, güvenlik, bahçe bakımı gibi faaliyetlerde DKY uygulamalarının yoğunlaşması ise bu faaliyetlerin rutin özellik taşıması ve otelin ana faaliyet alanının dışında kalmasıdır (Rodrigues ve Robaina, 2004; Burgess, 2000; Hallam ve Baum, 1996).

Sonuç olarak otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin müşteriler tarafından bir bütün olarak algılandığı unutulmamalı, DKY yoluyla işletme dışından temin edilen hizmetlerle ilgili sorun yaşandığında, bunun otelde sunulan hizmetlerin bütünü olumsuz etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada otel işletmelerinde DKY uygulamalarına geri planda (back office) yer alan ve rutin olarak yürütülen faaliyetlerden başlanması yaklaşımının başarı şansını artırabilecektir.

KAYNAKÇA

ADAMS, Bruce (2003): "Outsourcing Call Centers is a Growing Trend", Hotel and Motel Management, August 11.

BOULARD, Garry (2004): "Cost, Space Determine Outsourcing of Laundry Service", Hotel and Motel Management.

BURGESS, Cathy (2000): "The Hotel Financial Manager – Challenges for the Future". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12 (1).

ÇANAKÇI, Fulya ve DOĞAN, Mine (2004): "İnsan Kaynakları", <http://www.ntvmsnbc.com>

ELMUTI, D. ve KATHHAWALA, Y. (2000): "The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants' Attitudes and Organizational

Effectiveness", International Journal of Manpower, 21(2).

EMBLETON, Peter R. – WRIGHT, Phillip C. (1998), "A Practical Guide to Successful Outsourcing", Empowerment in Organizations, 6(3).

EREN, Erol (2003): Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul.

HALLAM, G. ve BAUM, T. (1996): "Contracting Out Food and Beverage Operations in Hotels: A Comparative Study of Practice in North America and the United Kingdom", International Journal of Hospitality management, 15 (1).

HEMMINGTON, Nigel ve KING, Christopher (2000): "Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12(4).

İLTER, H. Melih (2002): Global Dışsal Tedarik (Outsourcing), İTO Yayın No:2002–31, İstanbul.

KOZAK, Meryem Akoğlan ve GÜÇLÜ, Hatice (2003): "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetim Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", İnsan Kaynakları, 5(1).

MERSİN, Doğan Necip (2003): "Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı", 3D Lojistik Dergisi, (Şubat – Mart).

"Outsourcing Your Sales Department Offers Many Advantage", Hotel & Motel Management, February 2004.

OLALI, Hasan; KORZAY, Meral; YAVUZER, Ziya (1989): Otel İşletmeciliği, Yön Ajans, İstanbul.

ONANA, Ömer (2003): "Outsourcing Uygulayacak Yöneticilere İpuçları," <http://www.bilisimrehber.com.tr>

ÖZTÜRK, Azim ve SEZGİLİ, Konuralp (2002): "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2).

PARASKEVAS, Alexandros (2001): "Exploring Hotel Internal Service Chains: A Theoretical

Approach”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13 (5).

RODRIGEZ, Tomas F. Espino ve ROBAINA, Victor Padron (2004): “Outsourcing and its impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands”, Hospitality Management, (23), 287–306.

RODRIGEZ, Tomas F. Espino ve ROBAINA, Victor Padron (2005), “The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector”, The Service Industries Journal, 25 (5).

YURTSEVER, İzzettin (2004): “Rekabetin Önemli Unsuru Animasyon,” <http://www.turizm gazetesi.com>.