



## **OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA**

A CONCEPTUAL STUDY ON THE USE OF OUTSOURCING IN HOTEL  
ESTABLISHMENTS

**Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ**

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği  
ve Otelcilik Yüksekokulu  
[akifoncu71@hotmail.com](mailto:akifoncu71@hotmail.com)

**Mustafa İŞKİN**

Düzce Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
[iskin\\_58@hotmail.com](mailto:iskin_58@hotmail.com)

### **ÖZ**

Dış kaynak kullanımı çağdaş bir yönetim yaklaşımı ve bir stratejik yönetim aracı olarak günümüz işletmeleri tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmeleri büyük maliyetli yatırımlardan ve esas faaliyetleri olmayan işlerden kurtararak, bu alanda uzmanlaşmış ve yeterli alt yapısı olan işletmelerin söz konusu faaliyetleri gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise işletmeler kendi asıl faaliyetlerine odaklanabilmekte olup kaynaklarını bu faaliyetlere yönlendirebilmektedirler. Bu çalışmada ise bizim amacımız yukarıdaki ifadeden hareket ederek Dış kaynak kullanımı yaklaşımının etkin bir şekilde nasıl uygulanacağını, faydalarını ve zararlarını otel işletmeleri açısından değerlendirmektir. Çalışma iki bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde dış kaynak kullanımı hakkında kavramsal bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde ise dış kaynak kullanımının otel işletmelerindeki kullanım alanları belirtilmiş olup, otel işletmelerine getirdiği yarar ve zararlar kavramsal bir çerçevede ortaya konulmuştur. Son olarak Dış kaynak kullanımının etkin bir şekilde uygulanması ve başarıya ulaşması için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere yer verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Dış kaynak kullanımı, otel işletmeleri, dış kaynak kullanımı yarar ve zararları

### **ABSTRACT**

Outsourcing is a modern management approach, and often used as a strategic management tool by modern establishments nowadays. Outsourcing helps the organizations to leave the costly investments to external firms, to focus on core activities for achieving better quality and cheaper service rather than producing them within the company. The aims of this study is to identify how it can be done effectively of advantages and disadvantages of outsourcing approach for hotels. The study has two parts. In the first part, conceptual information is presented about outsourcing. In the second part, it is discussed that the outsourcing activities carried out by the hotel organizations, and the outsourcing fields of hotels. In the conclusion, the successful factors are presented.

**Key words:** Outsourcing, Hotel establishments. Advantages and disadvantages of outsourcing

## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin asıl faaliyet konusu olan bir ürün veya hizmeti istenilen kalitede üretebilmesi ve tüketiciye sunabilmesi için kendi asıl işleri ve görevleri dışında bazı faaliyetleri de yerine getirmesi gerekmektedir. Ancak bu noktada asıl faaliyete odaklanamama ve bu söz konusu yardımcı faaliyetlerin büyük yatırımlar ve kaynak tahsisleri gerektirmesi gibi önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle işletmelerin rekabet gücünü arttıracak araçların başında gelen kalite ve düşük maliyet seçenekleri ortadan kalkmakta ve işletmenin rekabet gücü zayıflamaktadır. Diğer taraftan yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı işletmenin ekonomik performansı da düşmektedir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması için dış kaynak kullanımı önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler büyük yatırımlar yapmak zorunda kalmadan kendi esas faaliyetlerini yerine getirme şansına sahip olabilmektedirler.

Dış kaynak kullanımının gün geçtikçe popülerliğini arttırdığı ve işletmelerce önemsendiği kolaylıkla söylenebilir. Günümüzde birçok işletme esas faaliyetleri dışındaki faaliyetler konusunda dış kaynak kullanımına gitmektedir. Ortaya çıkan bu akım doğrultusunda otel işletmelerinin de dış kaynak kullanımının avantajlarından yararlanmak için bu yola başvurduğu gözlemlenmektedir. Ancak dış kaynak kullanımı gerçekleştirilirken bazı hususlar göz ardı edilmemeli sağladığı avantajlar kadar getirdiği dezavantajlarda incelenmeli ve doğru bir analiz yapılarak dış kaynak kullanımına karar verilmelidir. Diğer taraftan dış kaynak kullanımından beklenen sonuçların ortaya çıkması için dış kaynak kullanımının başarılı bir şekilde uygulanması, işletmeler ve çalışanlarınca benimsenmesi gerekir.

Bu doğrultuda otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı konusunda doğru analizler yapabilmeleri, başarılı bir şekilde bunu uygulayabilmeleri ve organizasyon içerisinde benimsenmesini sağlayabilmeleri için böyle bir kavramsal çalışma ortaya konulmuştur.

### 1) Dış Kaynak Kullanımı

#### 1.1. Gelişimi Ve Tanımı

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının temelleri eskilere dayanmaktadır. Ülkemizde özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat alanında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları dış kaynak kullanımı olarak görülebilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son dönemlerde artmasının ve önem kazanmasının nedeni, artan rekabet, küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak

işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi olmuştur. Bu nedenle işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları “temel yeteneklerle” sınırlandırmak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konuda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçmeye başlamıştır. Bu şekilde elde edecekleri başarının ve karın birbirlerine bağlı olduğu işletme toplulukları ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005:390).

Günümüzde işletmeler çoğu faaliyet ve gereksinmelerinin %60'ını işletme dışındaki kaynaklardan temin etmektedirler. İmalatçıların çoğu, markalı mal üreten bir imalatçı ile ortak olarak (bir otomobilin fren sistemi, bir koltuk sistemi gibi) entegre sistemler tasarlayan ve üretip sunan tek bir tedarikçi ortakla çalışmayı tercih etmektedir. Bugün işletmelerin büyük bir bölümü diğer işletmelerle stratejik ortaklıklara dayanan çalışma ağları oluşturmaktadırlar (Kotler, 2000: 19-20).

Dış kaynak kullanımının birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273);

Embleton ve Wright (1998), dış kaynak kullanımını, uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır. Şeklinde tanımlamaktadır.

Momme(2002)'a göre, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesidir.

Zhu (2001), ise dış kaynak kullanımını, “İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir” olarak tanımlamaktadır.

Dış kaynak kullanımı, temel yeteneklere, öze dönüş anlamına gelmektedir. İşletmelerin rekabet gücünün en yüksek olduğu alanlara yönelmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ana hedef ise, rakiplerin giremeyeceği alanlara, onların giremeyeceği ürünler ve yöntemlerle nüfuz etmektir. Bu modele göre, şirketlerin en çok başardıkları işler üzerinde yoğunlaşmalarının gerektiği, aynı zamanda rekabet güçlerinin az olduğu değişik sektörlerdeki işlerinden tamamen vazgeçmeleri ya da "outsourcing" yöntemiyle bu işlerini uzman firmalara devretmeleri öne sürülmektedir (Dereli, 2003 : 121).

## **1.2. Dış Kaynak Kullanımı Türleri**

Dış kaynak kullanımı türleri, işletmelerin dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetlerine ve dış kaynak sağlayıcı işletme ile ilişkileri açısından dört grupta sınıflandırılabilir (Özdoğan, 2006 : 11).

- **İkincil hizmetler şeklinde dış kaynak kullanımı;** birçok işletme yemekhane, temizlik, kafeterya gibi ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek geriye kalan esas faaliyetlerini kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirmektedir. Böylece işletmeler önem derecesi açısından ikincil faaliyetler için personel istihdam etmemekte ve kendi işlerine odaklanarak esnek bir yapıya kavuşabilmektedirler.
- **Yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımı;** genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir dış kaynak kullanımı şekli olan yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkeziyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya kavuşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koşullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu tip dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek olarak IBM firması verilebilir. Bu kapsamda, IBM esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için işletme hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluşturmuştur.
- **Tedarikçi işletmelerle stratejik işbirliği oluşturma şeklinde dış kaynak kullanımı;** Dış kaynak sağlayan işletme ile amaç bütünlüğünün sağlanması yapılan dış kaynaklamanın verimliliğini artıran bir unsurdur. Bu yapı içerisinde işletme tedarikçi ile fayda ve zararları paylaşmakta ve sorunlara birlikte çözümler üretmektedirler.
- **Rakipler ile işbirliği oluşturma şeklinde dış kaynak kullanımı;** İşletmeler günümüz artan rekabet şartlarında var olabilmek ve büyüebilmek için stratejik işbirliklerine gerek duymaktadırlar. Belirli bir proje için birlikte çalışan işletmeler böylece oluşabilecek riskleri en aza indirgemektedirler. Bu şekilde, işletmeler tek başlarına yapacakları yenilikleri diğer bir işletme ile tedarik anlaşması yaparak oluşturdukları ortaklıkla daha fazlasını başarabilmektedirler. Rakiplerle işbirlikleri oluşturarak uygulanan dış kaynak kullanımı, tedarikçi ya da bayileri ortak etme, taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde yapılabilmektedir. Bu tip dış kaynak kullanımına örnek olarak önde gelen tekstil işletmelerinin diğer küçük çaplı tekstil işletmelerine fason üretim yaptırması örnek verilebilir.

### 1.3. Dış Kaynak Kullanımının Yararları Ve Zararları

Dış kaynak kullanımının yararları şu şekilde sıralanabilir( Taşkiran, vd. 2006: 321);

- **İşletmeye esneklik kazandırma:** Dış kaynak kullanımı'nın en önemli faydalarından biri de 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 imkanı, 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 imkanı olarak tanımlanabilir. Dış kaynak kullanımı ise, bu esneklik çeşitlerinin üçüne de katkıda bulunmaktadır(Özdoğan, 2006 : 15).

- **Yeni Projelere Süratli Geçiş Sağlama:** Dış kaynak kullanımı uygulamasını başarıyla gerçekleştiren bir işletme bir projeye hemen başvuracak kaynağı tedarik edebilir. Aynı projeyi kendi içinde yapmaya kalkışmak amacıyla doğru insanları bulmak, onları eğitmek ve ihtiyaç duyduğu desteği sağlamak haftalar hatta bazen aylar alabilir. Ve üstelik bir proje, büyük bir sermaye yatırımı gerektiriyorsa (örneğin, bir dağıtım kanalı oluşturmak) bu başlangıç süreci daha da zor olabilir( Çetinkaya, 2005: 29-30).
- **İşletme bazında uzmanlaşma ( temel yetenek kapsamında faaliyet gösterme):** Günümüzde ürün çeşitlerinin artmasına paralel olarak ürün süreçlerinde ve ürün bileşenlerindeki artış, işletmelerin hizmet ve üretim alanında birçok süreci kendi bünyesinde bulundurmasını gerektirmektedir. Bu da işletmelerin sınırlı kaynaklarını bu süreçlere cevap verme konusunda zorlanmasına neden olabilmektedir. Dış kaynak kullanımı'nın benimsenmesi ile işletmeler kendi temel yeteneklerinin dışındaki faaliyetlerini dışarıdaki kendi alanlarında uzmanlaşmış işletmelere vermesiyle kaynaklarını belirledikleri stratejik alanlarda kullanarak uzmanlaşmayı sağlayabilmektedir. İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları işletmede etkin ve teknik bir yönetime kavuşmayı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işlerin devredildiği işletmelerin maliyet avantajlarından yararlanarak rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir (Özdoğan, 2006 : 15).
- **İşletmenin üstlendiği riski azaltma:** Pazar, rekabet, devlet yatırımları, finansal koşullar ve teknoloji sürekli ve takip edilmesi güç bir hızla değişmektedir. Bu değişim ortamında işletmeler yapacakları yatırımlar ile birçok riski de beraberinde üstlenmiş olmaktadır. Bu, işletmelerin riski

azaltarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümesini sağlayacaktır. (Ünalır, 2007: 12 )

- **Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini arttırma:** Günümüzde birçok işletmede dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanılmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçi firma ile herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini gerçekleştirmesi için kendisinden daha kaliteli bir tedarikçi firma bulunmasına bağlıdır. Bunun için tedarikçi firmaların yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir donanım sahip olmaları gerekmektedir (Ünalır, 2007: 37 ).
- **İşletmenin maliyetlerini azaltma:** Taşıma, eğitim, sağlık, bilgisayar hizmetleri, yemek, güvenlik, mali ve hukuki danışmanlık, halkla ilişkiler gibi tüm hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanması, bu hizmetlerin etkinliğini arttırabildiği gibi maliyetlerinin de kontrol altında tutulmasına imkan vermektedir ( Büyük, 2001).
- **Verimlilikte Artış Sağlama:** Günümüzde stratejik küçülme uygulayan pek çok işletmede yönetici kadronun karmaşık olan işler şöyle dursun, rutin işlemleri bile yapmaları olanaksız hale gelmiştir. Dış kaynak kullanımı ortaklıkları işlere ve verimlilik problemlerine uygulanabilir çözümler sağlamaktadır. İşletmeler kendi istek ve kültürleri doğrultusunda esnek olan dış kaynak kullanımı ortaklıkları geliştirebilirler. İşletmeler bundan önemli faydalar sağlarlar: maliyetlerin düşmesi, genişleyen hizmet ve uzmanlık alanları, artan işçi verimliliği ve morali ve daha olumlu bir işletme imajı sayesinde işletmenin karlılığının artması. Gerçekten de dış kaynak kullanımı sözleşmelerindeki hedef, en az %15, zaman zaman %20-25 oranında maliyet indirimleridir. Hedeflere ulaşabilmek için dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin uzun yıllarlı kapsıyor olması, böylece de ölçek ekonomilerinin ortaya çıkmasının sağlanması ve etkili bir masraf azaltma uygulaması gerekmektedir ( Çetinkaya, 2005: 29; Jiang, vd., 2006 ).

Dış kaynak kullanımının sağladığı bu yararların yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar aşağıda sıralanmıştır(Tanyeri ve Fırat, 2005: 276);

- İşletmenin yeteneklerinin kaybedilmesi ve yanlış yeteneklerin geliştirilmesi,
- İşletmenin Esnekliğinin kaybedilmesi,
- Dış kaynağı sağlayan işletmelerin üzerindeki kontrolün yitirilmesi ve aşırı bağımlı hale gelinmesi,
- Personel sayısında meydana gelen düzenlemeler personeli huzursuz etmesi,
- İşletmelerin kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanması,
- İşletmenin riski paylaşılma yerine tek taraflı çıkarlara yönelmesi,
- İşletmeler arasında güven duygusu oluşmaması,
- İşletmelerin dış kaynak kullanımında maliyetlerini gerçekçi bir şekilde öngörememesi ile tahmin edilemeyen ve dış kaynak kullanımı sözleşmesinde yer almayan çeşitli ek maliyetler ile karşılaşması. Bu durumun işletmenin dış kaynak kullanarak elde etmeyi düşündüğü tasarruf olanaklarını sınırlandırması.

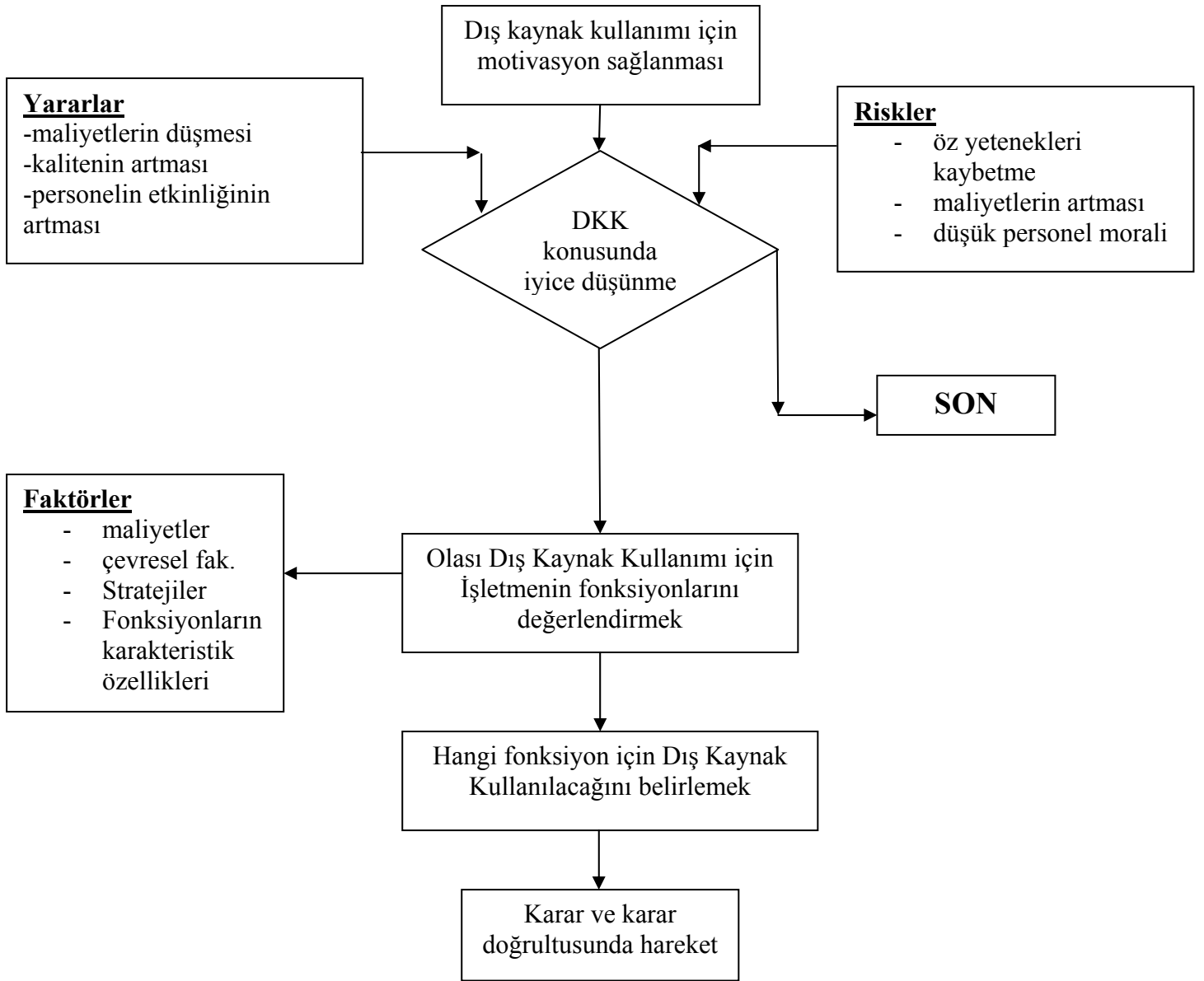
#### **1.4. Dış Kaynak Kullanım Süreci ve Karar Modeli**

Dış kaynak kullanımı bir süreç olarak ele alınmalı ve baştan sona iyi bir şekilde yönetilmelidir. Dış kaynak kullanımı belirli aşamalardan oluşmaktadır. Dış kaynak kullanımı aşamaları konusunda çeşitli modeller bulunmaktadır. Bu modellerden bir tanesi aşağıda verilmiştir ( Taşkiran, 2006: 321);

- 1) Dış kaynaklara ihtiyaç duyulması
- 2) Organizasyonun ihtiyaçlarının belirlenmesi
- 3) Dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmesi
- 4) Dış kaynaklardan yararlanmak için belirlenen stratejilerin değerlendirilmesi
- 5) Söz konusu teklifin hazırlanması ve gereksinimlerin formüle edilmesi
- 6) Dış kaynakları sağlayacak işletmelerin değerlendirilmesi
- 7) En uygun dış kaynağı seçme
- 8) Dış kaynağı sağlayacak işletmeler ile sözleşme yapılması
- 9) Dış kaynak sağlayıcı işletme ile dış kaynağı kullanacak işletme arasında etkin bir iletişim ağının kurulması ve bu ağın iyi bir şekilde yönetilmesi.

Yukarıda sıralanan dış kaynak kullanımının yararları/avantajları ve zararları/dezavantajları doğrultusunda işletmenin dış kaynak kullanma veya kullanmama konusunda bir karar vermesi gerekecektir. Bunun için Kremic, Tukul ve Rom'un önerdiği dış kaynak kullanımı karar modeli önemli bir yere sahiptir. Bu model şu şekilde şemalaştırılmıştır.

### Dış Kaynak Kullanımı Karar Modeli



**Kaynak:** Kremic, T., Tukul, O., ve Rom, W., (2006)

İşletmeler dış kaynak kullanımı konusunda yukarıda belirtilen unsurlar doğrultusunda hareket ederek etkin bir dış kaynak kullanımı gerçekleştirebilir. Bunun için işletmenin dış kaynak kullanımı konusunda istekli olması gerekir. Bunun yanında yarar - zarar ve dış – iç faktörler doğru bir şekilde değerlendirilmeli ve bu doğrultuda dış kaynak kullanımı konusunda karar verilmelidir.

## 2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

Outsourcing Otelcilik sektöründe 20 yıl kadar önce Fransa’da otel bünyesindeki bazı departmanların konularında uzmanlaşmış şirketlere taşore edilmesiyle başlamıştır. Sistem ilk kez 1997 de İzmir Seferihisar’da bulunan Atlantis Tatil Köyünde departmanların konusunda



uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle uygulanmaya başlamıştır (Yurtsever, 2007).

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. Dış kaynak kullanımı uygulamalarında ise orta kısımda kalan (çerçeve içerisindeki) hizmetler doğrudan işletme dışından kişi ya da kuruluşlara yaptırılarak yürütülmektedir. Böylece otel, işletme dışından tedarik ettiği malzeme ya da ürünleri işletme dışından firmalara hazırlatıp, yine işletme dışından gelen müşterilere sunan bir aracı rolü üstlenmektedir ( Türksoy, 2004 ).

Konaklama ve eğlence işletmeleri, çekirdek faaliyetler dışında finans, insan kaynakları, bilişim teknolojileri gibi tedarik zincirindeki belli faaliyetleri kapsayan becerileri daha iyi sunan ağlara dahil olacakları öngörülmektedir. Konaklama ve eğlence işletmeleri müşteri hizmetleri, getiri yönetimi ve marka geliştirme gibi temel yeteneklerine artan ölçüde odaklanacakları ve bu sayede bu işletmelerin, daha kaliteli ürün ve müşteri ihtiyaçlarına uyarlanmış hizmetleri daha düşük maliyetlerle sunabilecekleri düşünülmektedir ( Kesgin, 2005: 37). Dış kaynak kullanımı 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. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının gerçekleştirildiği bölümler ve faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir.(Türksoy, 2004 : Rodriguez and Robaina 2004);

**Tablo.1 Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Gerçekleştirildiği Departman Ve Faaliyetler**

Departman	Otel Faaliyetleri
Resepsiyon	Resepsiyon Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Odaların temizlenmesi Genel alanların temizliği (Lobi, bahçeler, koridorlar ) v.b.
Yiyecek – İçecek	Satın alma, teslim ve taşıma Restoran Bar Mutfak faaliyetleri
Bakım	Teknik servis Yüzme havuzu bakımı Bahçe hizmetleri(bahçıvan ve peyzaj)
Yönetim	Yönetim Eğitim Personel seçimi Satış çalışmaları Promosyon ve reklam Bilgi sistemleri
Animasyon	Animasyon
Otel güvenliği	Güvenlik Ortamların gözetimi

**Kaynak:** Türksoy, 2004: Rodriguez ve Robaina, 2004: Hemington ve King 2000

Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanmanın iyi veya kötü uygulanması bazı avantajları ve dezavantajları beraberinde getirir. Bu avantaj veya dezavantajlar şunlardır (Türksoy, 2004: Rodriguez ve Robaina, 2004: Rodriguez ve Robaina, 2005 );

### **Avantajları**

- 1) Otel işletmesinin maliyetlerinin düşmesi
  - Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin maliyetlerinin düşmesini sağlar
  - Otel işletmelerinin toplam maliyetlerinin düşürülmesine olanak sağlar
- 2) İşletmenin hizmet kalitesinin artması
  - Kaliteyi sağlama konusunda tecrübeli elemanlar sağlar.
  - Kalite geliştirmek için işletme içerisinde yürütülen faaliyetlere yardımcı olur.
  - İşletmelerin kalite konusunda yürüttüğü diğer faaliyetler için daha fazla eleman sağlar.
- 3) İşletmenin ani değişikliklere karşı esneklik kazanması

- Otelin yerine getirdiği faaliyetlerin esnekliğini arttırır.
  - Otel işletmesinin kendi esas faaliyetlerine odaklanmasını sağlar.
  - Yatırım harcamalarının azaltılmasına yardımcı olur.
  - Zorluklarla başa çıkmak için işletmenin gerekli kabiliyetleri kazanmasını sağlar.
- 4) Sunulan hizmetlerin gelişmesi ve değişmesi
- Otel müşterilerinin sunulan hizmetlerden tatmin olmasını sağlar.
  - Otelin sunduğu hizmetlerin gelişmesine olanak sağlar.
  - Dış kaynak tedarik pazarındaki işletmelerin sunduğu hizmetlerin gelişmesini sağlar.

### **Dezavantajları**

- a. İşletmenin faaliyetler üzerindeki kontrolünün yok olma riski
- b. Müşterilerin olumsuz etkilenmesi
- c. İşletme personelinin olumsuz etkilenmesi
- d. İşletme bilgilerinin rakip işletmelerin eline geçme riski

İşletmeler dış kaynak kullanımı farklı amaçlar doğrultusunda uygulamaktadır. Otel işletmeleri de dış kaynak kullanımını belirli amaçlara ulaşmak için uygulamaktadır. Bu amaçlar işletmelerin içinde buldukları durumlara göre değişmektedir. Ancak bu amaçlar genel hatlarıyla şu şekilde sıralanabilir ( Lam ve Han, 2005) ;

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

- Dış kaynak tedarikçisinin uzmanlığı sayesinde geliştirdiği yeni üretim tekniklerinden faydalanmak.

Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının başarısı belirli unsurlara bağlıdır. İşletmelerin bu unsurları göz ardı etmemeli ve bu unsurlar doğrultusunda faaliyetlerini yerine getirmelidir. Dış kaynak kullanımının başarısı, etkin bir şekilde uygulanması, işletme ve işletme çalışanları tarafından benimsenmesi için uygulanması gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Yukarıda değinilen unsurlar ve dış kaynak kullanımından işletmelerin beklentileri aşağıda sıralanmıştır ( Lam ve Han, 2005);

### **1) Maliyetler konusunda**

- Faaliyetlerin maliyetlerinin düşmesi
- İşletmenin katlandığı toplam maliyetlerin düşmesi
- Otel işletmesinin organizasyonel yapısının küçültülmesi
- Dış kaynak tedarikçi işletmenin gelişmiş tekniklerden yararlanma

### **2) Dış kaynak tedarikçisi işletmenin performansının değerlendirilmesi**

- Dış kaynak sağlayıcısının geçmişteki performanslarının değerlendirilmesi
- Dış kaynak sağlayıcısının standartlarının ve hizmet kalitesi seviyesinin doğru bir şekilde tanımlanması
- Dış kaynak tedarikçisinin marka ismi ve işletme kabiliyetlerinin etkin bir şekilde değerlendirilmesi
- Dış kaynak sözleşmesinde sürdürülebilir bir gelişim mekanizmasının tanımlanması gerekir
- Dış kaynak sağlayıcısının otel işletmelerinin sorunlarına ve ihtiyaçlarına anında cevap verebilme kabiliyetinin olması

### **3) Ortaklık kültürü**

- Otel işletmesi ve dış kaynak sağlayıcı işletme arasında iki işletme tarafından kabul edilebilir kurumsal bir kültürün oluşturulması
- Dış kaynak sağlayıcısı ve otel işletmesi arasındaki kültürel farklılıkların göz önünde bulundurulması.

## SONUÇ

Günümüzde artan rekabet dolayısıyla bütün iş kollarında olduğu gibi konaklama endüstrisinde yer alan işletmeler de büyük bir yarış içerisinde. Bu rekabet ortamında işletmeler diğer işletmelerin bir adım önüne geçmek için çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar. Ancak günümüzde işletmelerin rekabet gücü elde edebilmeleri için sadece kaliteli ve düşük fiyatlı ürün veya hizmet sunması yeterli olmamaktadır bununla birlikte işletmelerin maliyetlerini de en düşük seviyeye indirmeleri gerekir. Nitekim işletmeler maliyetlerini azalttıkları derecede karlarını arttırabilmektedir. Yukarıda belirtilen kaliteli ürün ve hizmet, maliyetlerin düşürülmesi gibi hususlarda ise dış kaynak kullanımı önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otel işletmelerinin de sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak, maliyetlerini aşağıya çekmek ve asıl faaliyetlerine yoğunlaşmak istemeleri nedeniyle dış kaynak kullanımına yöneldikleri gözlemlenmektedir. Otel işletmelerinin dış kaynak kullanımının sağladığı faydalardan en üst seviyede yararlanmaları, dış kaynak kullanımının getirdiği zararlardan da en az seviyede etkilenmeleri işletme yöneticilerince istenen ve beklenen bir sonuçtur. Ancak bunun sağlanabilmesi için otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı ihtiyacı hissettiği fonksiyonları iyi bir biçimde belirlemesi gerekir. Bu fonksiyonun işletmenin asıl faaliyetlerini kapsayıp kapsamadığı, işletme imajına zarar verip vermeyeceği ve tedarikçinin yeterli olup olmadığı doğru olarak analiz edilmelidir. Daha sonra dış kaynak kullanılıp, kullanılmayacağına karar verilmeli ve sonuçlar dikkatli bir şekilde izlenmelidir.

Sonuç olarak otel işletmeleri dış kaynak kullanımına giderken etkin ve sonuca götüren bir karar modeli doğrultusunda gerekli analizleri yaparak kendileri için en uygun yönde harekete geçmelidir. Ancak bu şekilde dış kaynak kullanımının yararlarından en üst düzeyde faydalanacak olan otel işletmeleri diğer işletmelerle rekabet edebilmek için önemli bir araca sahip olabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

**BÜYÜK**, Sedef. Seçkin., ( 2001). Sağlıklı Zayıflama ! , Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=1972](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1972)

**ÇETİNKAYA**, 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 İşletme Anabilim Dalı, Afyon.

- DERELİ**, Beliz., (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Aralık
- ECERKALE**, Kubilay. ve Kovancı, Ahmet., ( 2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Temmuz, Cilt 2 Sayı 2 (69-75)
- HEMMINGTON**, Nigel ve **KING**, Christopher (2000). “Key Dimensions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12.
- HÜSEYİNZADE**, Senan., (2006). Bir maliyet düşürme yaklaşımı olarak dış kaynak kullanımı(Outsourcing): Örnek bir uygulama
- JİANG**, Bin. Frazier, Gregory. V. and Prater, Edmund. L. (2006). Outsourcing Effects On Firms’ Operational Performance, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 26 No. 12, pp. 1280-1300
- KESGİN**, Muhammet. ( 2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 Ve 5 Yıldızlı Otelde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Antalya
- KOÇEL**, Tamer., ( 2005). **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- KOTLER**, Philip., ( 2000). **Kotler ve Pazarlama, Çev:** Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KREMİC**, Tibor. Tukel, Oya. I. and Rom, Walter. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors, **Supply Chain Management: An International Journal**, 11/6, 467-482.
- LAM**, Terry. Han, Michael X. J. ( 2005). “A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China”, **Hospitality Management**, 24, 41-56
- ÖZDOĞAN**, Osman. N. ( 2006). Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- RODRIGEZ**, Tomas F. Espino ve **ROBAINA**, V. 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**, V. Padron (2005). “The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector”, **The Service Industries Journal**, 25
- ŞİMŞEK**, M. Şerif. Kınır, Said, (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, İçinde TAŞKIRAN, Erkan. Tayşir, E., Aygün. Pazarcık, Yener. Dış Kaynak Kullanımı, Nobel, Ankara
- TANYERİ**, Mustafa. ve Fırat, Aytakin. (2005) Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı:3
- TÜRKOĞLU**, Yusuf. ( 2005). Bilgi Ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü Ve Dış Kaynak Kullanımı, Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- TÜRKSOY**, Adnan., (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı: 1-2, Ocak- Temmuz, ss:11-18
- ÜNALIR**, Tolga. ( 2007). Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri, Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- YURTSEVER**, İzzettin., ( 2004). Otelcilik Outsourcing’e Teslim, <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18810> ( 10.01.08)