

YÖNETİCİLERİN GÖZÜNDEN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI BOYUTLARI VE İŞLETMEYE OLAN FİNANSAL ETKİLERİ

EXTENT OF OUTSOURCING IN HOTEL BUSINESSES AND ITS FINANCIAL EFFECTS IN ITS MANAGERS' PERSPECTIVE

Öğr. Gör. Dr. Şevket YİRİK¹
Arş. Gör. Saliha Başak ERDİNÇ²
Dr. Sedat GÖÇEN³

ÖZET

Kavram olarak ilk kez 18. yüzyılda kullanılmaya başlanmasına rağmen; konaklama endüstrisinde 1980'li yıllarda Fransa'da bir konaklama işletmesinin tamamlayıcı hizmetlerini dışarıdan satın almasıyla kendisine yer bulan Dış Kaynak Kullanımı (DKK); bugün her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de kendisine oldukça geniş bir alan edinmektedir. Yapılan bu çalışma ile DKK'nın Antalya'daki konaklama işletmelerinde kullanım alanları ve konaklama işletmelerine olan finansal etkileri araştırılmıştır. Çalışmada 373 üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşülmüş; yöneticilerin DKK hakkındaki görüş, öneri ve endişeleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin; DKK'ni en çok işletmelerinin katlanmak zorunda olduğu maliyetlerini azalttığı için tercih ettikleri; ancak işletme için stratejik öneme sahip alanlarda kesinlikle DKK'na gitmedikleri gibi gitmeyi de kesinlikle düşünmedikleri ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Dış Kaynak Kullanımı, Konaklama İşletmeleri, Turizm Finansmanı.

Jel Kodları: M11.M55, L83, L2.

ABSTRACT

Despite the early usage of the concept in the 18th century, outsourcing received full attention in the accommodation industry when a hotel business in France, in 1980s, agreed on the acquisition of the supplementary services through purchase. Today outsourcing has a wide range of enforcement in almost every sector, as well as tourism. This article has studied the forms of outsourcing in hotel businesses in Antalya and its financial effects for them. This article, carried out together with 373 senior managers, reveals their opinions and concerns about outsourcing. Hotel managers prefer outsourcing mostly because it reduces the costs; however they also express that it is never considered as an option on strategically important issues for the business.

Key Words: Tourism, Outsourcing, Hotel Business, Tourism Finance.

Jel Codes: M11.M55, L83, L2.

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla gelişen teknolojiyle birlikte iletişimin de kolaylaşması ve küreselleşme sonucunda işletmeler faaliyetlerini en iyi şekilde devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler

¹ Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, sevketyirik@akdeniz.edu.tr

² Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, salihabasak@akdeniz.edu.tr

³ Uluslararası Antalya Üniversitesi, İktisat Bölümü, sedatgocen@gmail.com

geliştirmektedirler. İşletmelerin gerek ulusal gerekse uluslararası alandaki rekabet güçlerini koruyabilmeleri adına geliştirdikleri stratejilere genel olarak bakıldığında ilk olarak işletmenin karlılığını korumaya ve geliştirmeye yönelik stratejiler göze çarpmaktadır. Rekabet avantajı olarak görülen kalite, fiyat, maliyet, esneklik gibi faktörler işletmelerin daha az maliyetle daha kaliteli ve yüksek fiyatlı ürün ve hizmet sunma çabası içine girmelerine neden olmaktadır. İşletmelerin maliyet azaltmaya yönelik geliştirdikleri stratejilere baktığımızda özellikle 1990'lı yıllardan itibaren işletmelerin temel faaliyetleri dışında kalan faaliyetlerinin bir bölümünü tedarikçilerine devrederek dış kaynak kullanımına gitmeye başladıkları görülmektedir.

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

En basit anlatımıyla DKK daha önce işletme içinde üretilen mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesi olarak ifade edilebilir (Lacity and Hirscheim,1993). Diğer bir tanımda DKK; “İşletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, organizasyon dışında bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden gerekli kalite standartlarına uygun olarak sağlmasına olanak veren bir yönetim stratejisi” olarak ifade edilmektedir (Aksu ve Ehtiyar, 2007). Temel yeteneklere öze dönüş anlamına gelen DKK'nın tarihsel gelişimi incelendiğinde kavramın ilk kez 18. yüzyılda kullanılmaya başlanmasına rağmen yönetim stratejisi olarak 1990'lı yıllarda yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. Konaklama sektörüne gelindiğinde ise DKK'nın 1980'li yılların ortasında Fransa'da bir konaklama işletmesinin bünyesinde bulunan tamamlayıcı hizmetlerin konularında uzmanlaşmış işletmelere devredilmesiyle başladığı görülmektedir (Tetik ve Ören, 2007; Öncü ve Işkın, 2009). DKK'nın Türkiye'deki konaklama sektöründe ilk uygulandığı ise 1997 yılına rastlamaktadır. Sistem İzmir Seferihisar'da faaliyet göstermekte olan Atlantis Tatil Köyü'ndeki departmanların konusunda uzman olan kişilere sabit bir geceleme ücreti karşılığında verilmesiyle hayata geçirilmiştir. (Yurtsever, 2004; Türksoy ve Türksoy, 2007; kariyer. turizm gazetesini.com). Konaklama işletmelerinde DKK'na ilişkin bilimsel çalışmaların 2000'li yıllardan sonra ağırlık kazandığı görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1 Konaklama İşletmelerinde DKK Alanlarına İlişkin Yapılan Çalışmalar

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

Kaynak: (Çevirgen, 2009: 1341-1355).

Tablo 1'de yer alan çalışmalar incelendiğinde konaklama işletmelerinin DKK'na temel yetenekleri dışında kalan hizmetler için başvurduklarını görmekteyiz. Çünkü üst üste gelen

küresel ve yerel ekonomik krizler konaklama işletmelerinin personel sayısında azaltmaya gitmelerine; bunun yanı sıra kendi bünyesinde gerçekleştirdiği birçok işlev ve hizmeti dışarıdan almaya zorlamıştır. Bu hizmet ve işlevlerin konaklama işletmelerinde tamamlayıcı hizmetler olarak adlandırılan hizmetler olduğu dikkat çekmektedir. Tablo 2’de konaklama işletmelerinde DKK yapılan departmanlar ve sağlanan hizmetler yer almaktadır (Espino-Rodriquez and Padron-Robaina, 2004).

Tablo 2: Konaklama İşletmeleri Operasyonlarında DKK Eğilimi

Departman	Operasyonlar	DKK	
		Gerçekleşen	İstenen
Önbüro	Resepsiyon	1	1.22
	Rezervasyon	1.06	1.32
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği	1.68	3.30
	Genel Alanların Temizliği	2.38	4.18
	Çamaşırhane	5.22	5.78
Yiyecek-İçecek	Satın Alma ve Tesellüm	1.16	1.96
	Restoranlar	1.54	2.70
	Barlar	1.26	2.54
	Mutfak Operasyonları	1.64	2.56
Bakım	Teknik Servis	1.48	3.20
	Havuz Bakımı	1.64	3.20
	Bahçe Düzenlemesi	2.94	4.82
Yönetim	Yönetim	1.28	1.98
	Eğitim	2.82	4.22
	Personel Temini	1.32	2.96
	Satış Pazarlama	1.12	2.38
	Reklam ve Tanıtım	1.76	3.50
	Bilgi Sistemleri	2.88	3.80
Eğlence	Eğlence Aktiviteleri	3.02	5.36
Otel Güvenliği	Güvenlik ve Gözetim	5.31	5.70

Kaynak: (Espino-Rodriquez ve Padron-Robaina, 2004: 287-306).

Kesgin (2005) çalışmasında DKK’nın gelişmeye başladığı ilk yıllarda herhangi bir mal ya da hizmeti içeride üretme yerine dışarıdan satın alma ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde tanımlandığını ifade etmiş ve eklemiştir. Zaman içinde işletmeler, pazarda daha rekabetçi konuma gelebilmek için en iyi yaptıkları işe yönelmiş ve diğer konularda ise pazarda o işi en iyi yapan işletmelerin kaynaklarından yararlanmaya yönelmişlerdir. Bu durum sonucunda DKK operasyonel düzeyde basit bir satın alma kararından çıkıp; stratejik bir yönetim aracı olarak tanımlanmaya başlamıştır. Stratejik açıdan değerlendirildiğinde DKK’nın; işletmelere sağladığı avantajları;

- Kendi işine odaklanabilme;
- Esnekliğin artırılabilme;
- Riskleri paylaşabilme;
- Kaynakların yeniden dağılımını sağlayabilme;

- Sabit sermaye masraflarını azaltabilme;
- Maliyetleri önceden bilebilme;
- Kaliteyi artırabilme;
- Hız kazanabilme;
- Küçülme;
- Gelişen teknolojilerden zamanında yararlanabilme şeklinde sıralamak mümkün olmaktadır (Koçel, 2001; İlter, 2002; Genç, 2005; Şahin, 2005; <http://www.tedariksistemi.com>).

Tüm bu potansiyel avantajları beraberinde getirmesine rağmen DKK riskli bir uygulama da olabilmektedir. Her şey bir yana işletmenin belli fonksiyonları başkalarının eline teslim edilmektedir. Bu durum sonucunda işletmede operasyonel kontrolün kaybedilmesi, organizasyonel kültür farklılıklarını ortaya çıkması, uzun dönemde DKK yapılan işletmeye zorunlu bir bağımlılık duyulması gibi dezavantajlar da olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda konaklama işletmeleri yöneticilerinin DKK uygulamalarına karşı çeşitli endişeleri olduğu gözlemlenmiştir. Bu endişelerin bazıları;

- DKK ile sağlanan hizmetlerin işletmesinin kalitesini arttırmaması;
- DKK talebini karşılayacak yeterli sayıda tedarikçinin olmaması;
- İşletme içi bilgilerin rakiplerin eline geçme ihtimali;
- Çalışanlar arasında problemlerin yaşanması yönündeki endişeleridir (Kesgin, 2005; Şahin, 2005; Kılıç, 2008).

Konaklama işletmelerinde DKK kararı işletmede sadece maliyetlerin azaltılmasına yönelik kısa dönemli taktiksel bir karar değil aynı zamanda diğer bütün faktörleri de göz önüne alması gereken stratejik bir karardır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde DKK'na gidilmeden önce işletmenin temel yetenekleri belirlenmeli ve hangi alanlara DKK'na gidileceğinin bir rotası çizilmelidir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Antalya'da yer alan konaklama işletmelerinde çalışmakta olan yöneticilerin DKK'na ilişkin görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Amaç

Bu araştırmada konaklama işletmeleri yöneticilerinin gözünden konaklama işletmelerinde DKK boyutları ve işletmeye olan finansal etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Antalya il merkezinde bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenine ulaşmada zaman ve parasal kısıtları dikkate alınarak evreni temsil edecek rastgele örnekleme metodu ile Antalya'da faaliyet gösteren otellerde görev yapan 400 yöneticiye ulaşılmıştır. Görüşme yapılan 27 yönetici araştırmaya katılmayı çeşitli nedenlerden ötürü kabul etmemiş; bu nedenle araştırma için 373 yöneticiden (%93,25) geri dönüşüm sağlanmıştır. Ayrıca, veri giriş esnasında geçersiz sayılabilecek anket formuna rastlanmamıştır.

3.3. Verileri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, konaklama işletmesine ait bilgilerin

alınması amacı ile toplam 9 adet kategorik soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde, yöneticilerin belirlenen 6 faaliyet alanında DKK'nın finans üzerine etkisine yönelik görüşlerini 5'li likert ölçeğinden (1=Etkisiz, 5=Çok etkili) yararlanarak belirtmeleri istenmiştir. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soruya yer verilmiştir. Katılımcılara uygulanan anket formu Ek-1'de verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma için gerekli veriler katılımcılara uygulanan anketler yoluyla elde edilmiş ve elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, SPSS 16.0 (*Statistical Package for The Social Science*) programından yararlanılmıştır. Örnekleme yer alan konaklama işletmeleri yöneticilerinin demografik ve işletmelerine ilişkin özelliklerin belirlenmesi amacı ile frekans dağılımları incelenmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Ki-Kare Bağımsızlık (χ^2) analizi kullanılmıştır. Analizler 0,01 ve 0,05 önem düzeyleri dikkate alınarak yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri Tablo 3'teki gibi özetlenebilir.

Tablo 3: Araştırmanın Yokluk Hipotezleri

Yokluk Hipotezleri	
H₁	Konaklama işletmelerinin DKK'dan yararlanma durumları konaklama işletmesinin sahiplik türünden bağımsızdır.
H₂	Konaklama işletmelerinin DKK'dan yararlanma durumları konaklama işletmesinin açık olduğu dönemden bağımsızdır.
H₃	Yöneticilerin ilgili faaliyet alanlarında DKK'nın finansal performans üzerine etkilerine yönelik görüşleri konaklama işletmelerinin DKK'ndan yararlanma durumlarından bağımsızdır. (H_{3a} Animasyon, H_{3b} Kat Hizmetleri, H_{3c} Yiyecek-İçecek, H_{3d} Güvenlik, H_{3e} Satış Mekânları, H_{3f} Eğitim)

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırma kapsamına giren 373 konaklama işletmesi yöneticisi üzerinden elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlara bu bölümde değinilmiştir.

Tablo 4: Yöneticilerin Demografik Özellikleri

	Grup	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	252	67,6
	Kadın	121	32,4
Yaş	30 yaş ve altı	111	29,8
	31-35 yaş arası	123	33,0
	36-40 yaş arası	69	18,5
	41-45 yaş arası	48	12,9
	46-50 yaş arası	22	5,9
Eğitim Düzeyi	Ortaokul	17	4,6
	Lise ve dengi	105	28,2
	Önlisans	91	24,4
	Lisans	144	38,6
	Yüksek Lisans	16	4,3
İşletmedeki Görevi	İşletme Sahibi	29	7,8
	Genel Müdür	46	12,3
	Genel Müdür Yardımcısı	6	1,6
	Muhasebe/Finans Müdürü	38	10,2
	Diğer Departman Yöneticisi	254	68,1

Tablo 4'ten elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin %67,6'sının bay, %32,4'ünün bayan olduğu gözlenmiştir. Türkiye'de turizm sektöründe çalışanların çoğunlukla erkeklerden oluştuğu düşünüldüğünde ulaşılan örneklemin evreni temsil etme yeteneği yüksektir. Yöneticilerin %29,8'inin 30 yaşında ve ya daha küçük olduğu, %33,0'ının 31-35 yaş grubundan, %18,5'inin 36-40 yaş grubundan, %12,9'unun 41-45 yaş grubundan ve %5,9'unun 46-50 yaş grubundan olduğu saptanmıştır. Örneklemin eğitim düzeyine göre dağılımları incelendiğinde, yöneticilerin %4,6'sının ortaokul, %28,2'sinin lise veya dengi bir okul, %24,4'ünün ön lisans, %38,6'sının lisans ve %4,3'ünün yüksek lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Ayrıca konaklama işletmesi yöneticilerinin işletmedeki konumları incelendiğinde, %7,8'inin işletme sahibi, %12,3'ünün müdür, %1,6'sının müdür yardımcısı, %10,2'sinin muhasebe-finance müdürü, %68,1'inin diğer departmanlarda yönetici olarak çalıştığı görülmüştür.

Tablo 5: Konaklama İşletmelerine İlişkin Genel Özellikler

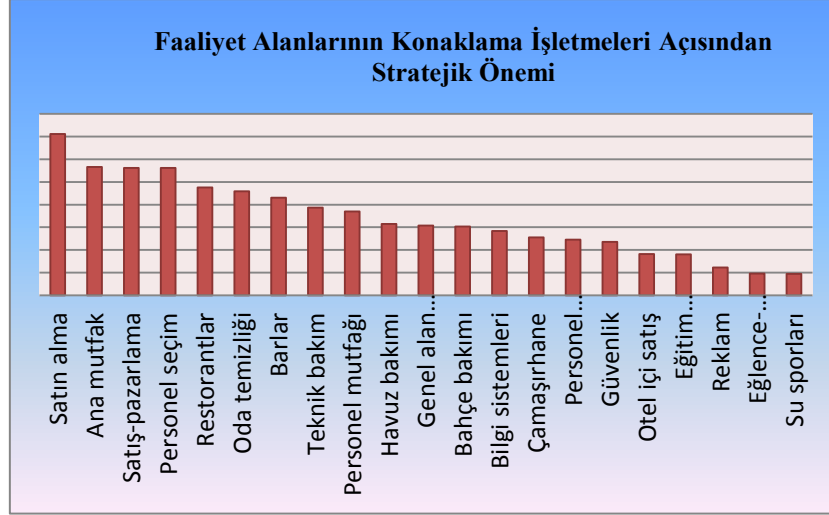
	Grup	Frekans	%
Oda Sayısı	100-150	107	28,7
	151-200	89	23,9
	201-250	51	13,7
	251-300	25	6,7
	301 ve üzeri	101	27,1
Sahiplik türü	Aile işletmesi	282	75,6
	Ulusal bağımsız işletme	31	8,3
	Ulusal zincir işletme	40	10,7
	Yabancı zincir işletme	11	2,9
	Yönetim sözleşmeli	9	2,4
Hizmet yılı	3 yıl ve daha az	19	5,1
	4-5 yıl	46	12,3
	6-7 yıl	97	26,0
	8-9 yıl	58	15,5
	10 yıl ve daha fazla	153	41,0
Açık olduğu dönem	Tüm yıl	139	37,3
	Sezonluk	234	62,7

Tablo 5'e göre, araştırmaya katılan yöneticilerinin %28,7'sinin otelinde 100-150 arası oda olduğu, %23,9'unun otelinde 151-200 arası, %13,7'sinin otelinde 201-250 arası, %6,7'sinin otelinde 251-300 arası ve %27,1'inin otelinde 301 ya da daha fazla oda olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin görev yaptıkları otellerin sahiplik türleri incelendiğinde %75,6'sının aile işletmesi, %8,3'ünün ulusal bağımsız işletme, %10,7'sinin ulusal zincir işletmesi, %2,9'unun yabancı zincir işletmesi ve %2,4'ünün yönetim sözleşmeli olduğu saptanmıştır. Otelin hizmet yılı incelendiğinde, %5,1'inin 3 yıl veya daha az, %12,3'ünün 3-5 yıl, %26,0'ının 5-7 yıl, %15,5'inin 7-9 yıl, %41,0'ının ise 9 veya daha fazla süredir hizmet verdiği gözlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin çalıştıkları otellerin %37,3'ünün tüm yıl açıkken, %62,87'sinin sezonluk açık olduğu görülmüştür.

Konaklama işletmelerinin DKK'na ilişkin mevcut tutumlarının belirlenmesine yönelik incelemelere bu aşamada yer verilmiştir. Ancak anket formunda yer alan çoktan seçmeli

soruların bulgularını tablolaştırmak çok uzun olacağından dolayı bu soruların bulguları grafiksel olarak ele alınmıştır.

Şekil 1: Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Alanlarının Stratejik Öneme İlişkin Grafiksel Gösterim



Şekil 1 üzerinden gözlemlendiği gibi konaklama işletmelerinin en çok önem verdikleri ilk 5 faaliyet alanı satın alma, ana mutfak, satış-pazarlama, personel seçimi ve restoranlar olarak karşımıza çıkarken; en az önem verilen 5 faaliyet alanının işletme içi satış, eğitim faaliyetleri, reklam, eğlence-animasyon ve su sporları olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin DKK için seçtiği hizmetlerin kendileri için daha az stratejik öneme sahip olan hizmetler olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 6: Konaklama İşletmelerinde DKK'na İlişkin Bilgiler

	Grup	Frekans	%
DKK işletmeler için stratejik bir karar niteliğindedir?	Evet	312	83,6
	Hayır	61	16,4
Herhangi bir faaliyet için DKK'dan yararlanıyor musunuz?	Evet	303	81,2
	Hayır	70	18,8

Tablo 6'dan da anlaşıldığı üzere konaklama işletmeleri için DKK stratejik bir karar olarak nitelendirmekte (%83,6) ve bu işletmelerin %81,2'sinde herhangi bir departmanda DKK'na başvurulmaktadır. Şu an itibarıyla hiçbir faaliyet alanında DKK'na gidilmediği belirtilen konaklama işletmelerinin (%18,8) geçmişte DKK'na başvurup başvurmadıkları tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: DKK'dan Yararlanmayan Konaklama İşletmelerine İlişkin Bilgiler

	Grup	Frekans	%
Daha önce DKK'dan yararlandınız mı?	Evet	28	40,0
	Hayır	42	60,0
Gelecekte dış tedarikçilerden yararlanmayı düşünür müsünüz?	Evet	15	21,4
	Hayır	55	78,6

Tablo 7 incelendiğinde DKK yapılmayan konaklama işletmelerinin %60,0'nın daha önce hiç DKK'na başvurmadıkları; %78,6'sının ise gelecekte de DKK'na başvurmayı düşünmedikleri belirlenmiştir. Bu durumun konaklama işletmelerinde yöneticilik görevinde bulunanların DKK'na ilişkin taşıdığı endişelerden kaynaklandığı düşünülmüş ve DKK'nın tercih edilmeme nedenleri araştırılmıştır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin DKK'na gitmeme nedenleri ise sırasıyla; “Piyasadaki tedarikçilerin yeterli kalitede hizmet vermemesi” (%65,7), “İşletme içinde iletişim aksaklıklarına neden olması” (%50,0), “Piyasada yeterli derecede dış tedarikçi olmaması” (%44,3), “Yönetim kontrolünün kaybedilmesi” (%30,0) ve “Tüketicilerde memnuniyetsizlik oluşturması” (%28,6) olarak belirlenmiştir.

Tablo 8: DKK'dan Faydalanan ve Gelecekte Faydalanmayı Düşünen Konaklama İşletmelerine İlişkin Bilgiler

		Frekans	%
DKK'ndan yararlanmanın, maliyetleriniz üzerindeki etkileri aşağıdakilerden hangisi/leri ile açıklanabilir.	Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.	32	10,1
	Maliyetleri düşürür.	135	42,5
	Sabit maliyetleri değişken hale getirir.	186	58,5
	Maliyetleri yükseltir.	25	7,9

Tablo 8'den görüldüğü üzere işletmelerinde DKK'ndan faydalandığını ya da gelecekte faydalanmayı düşündüğünü belirten konaklama işletmesi yöneticilerinin yarısından fazlası (%58,2) DKK'nın sabit maliyetleri değişken hale getirdiğini düşünmektedirler. %42,5'i DKK'nın işletmenin katlanmak zorunda olduğu maliyetlerini düşürdüğünü, %10,1'i DKK'nın maliyet üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını, %7,9'u ise DKK'nın maliyetlerini artırdığını belirtmiştir. DKK yapan veya gelecekte yapmayı planlayan konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilere hangi alanlarda bu hizmetten yararlandıkları sorulduğunda alınan cevaplarda ilk üç sırayı; %61,6 ile eğlence-animasyon, % 47,8 ile işletme içi satış mekânı, % 37,7 ile su sporları almıştır. DKK'na taraf olmadıkları hizmetler olarak da üç faaliyet alanı %100,0 ile personel seçimi, satış pazarlama ve personel mutfağı olmuştur. Bu durum bize konaklama işletmelerindeki yöneticilerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin stratejik önemleri ile o faaliyetlerde DKK'na karşı sergiledikleri yaklaşım arasında ters yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletme faaliyetlerinde DKK'nı tercih etmelerindeki amaçlar incelendiğinde önem sırasına göre ilk beş amacın, kaliteyi artırma (%55,0), verimliliği artırma (%49,7), maliyette tasarruf (%39,6), sabit maliyetleri değişken hale getirme (%36,8) ve işletmenin o faaliyet alanlarında eksik olması (%27,4) şeklinde sıralandığı gözlenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi olan “Konaklama işletmelerinin DKK'dan yararlanma durumları işletmenin sahiplik türünden bağımsızdır.” şeklindeki yokluk hipotezinin testi için ki-kare test istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: İşletmenin Sahiplik Türü İle DKK'dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	DKK'dan Yararlanma Durumu		Ki-Kare istatistiği	Sig.	
	Evet	Hayır			
İşletmenin Sahiplik Türü	Aile işletmesi	235 (%83,3)	47 (%16,7)	11,812	0,019*
	Ulusal bağımsız işletme	26 (%83,9)	5 (%16,1)		
	Ulusal zincir işletme	31 (%77,5)	9 (%22,5)		
	Yabancı zincir işletme	5 (%45,5)	6 (%54,5)		
	Yönetim sözleşmeli	6 (%66,7)	3 (%33,3)		

*0,05 önem düzeyinde anlamlı.

Tablo 9'dan elde edilen bulgulara göre, aile işletmelerin %83,3'ü, ulusal bağımsız işletmelerin %83,9'u, ulusal zincir işletmelerinin %77,5'i, yabancı zincir işletmelerinin %45,5'i, yönetim sözleşmeli işletmelerin ise %66,7'sinin DKK'ndan faydalandığını; yani işletmeleri için stratejik öneme sahip olmayan alanları eleyerek kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaştıklarını söylemek mümkündür. Konaklama işletmelerinin DKK'ndan faydalanma durumlarının işletmelerinin sahiplik türünden bağımsız olup olmadığını belirlemek için elde edilen 11,812 Ki-Kare istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani konaklama işletmelerinin DKK'ndan yararlanmaları işletmelerin sahiplik durumlarından bağımsız değildir. Bu durumda H_1 yokluk hipotezi red edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan "Konaklama işletmelerinin DKK'ndan yararlanma durumları işletmenin açık olduğu dönemden bağımsızdır." şeklindeki yokluk hipotezin testi için ki-kare test istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: İşletmenin Açık Olduğu Dönem İle DKK'dan Yararlanma Durumuna İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	DKK'dan Yararlanma Durumu		Ki-Kare istatistiği	Sig.	
	Evet	Hayır			
İşletmenin Açık Olduğu Dönem	Tüm yıl	106 (%76,3)	33 (%23,7)	3,596	0,040*
	Sezonluk	197 (%84,2)	37 (%15,8)		

*0,05 önem düzeyinde anlamlı.

Tablo 10'dan elde edilen bulgulara göre, tüm yıl faaliyet gösteren işletmelerin %76,3'ünün, sezonluk faaliyet gösteren işletmelerin ise %84,2'sinin DKK'ndan yararlandığı gözlemlenmiştir. Konaklama işletmelerinin DKK'ndan faydalanma durumlarının işletmenin açık olduğu dönemden bağımsız olup olmadığını belirlemek için elde edilen 3,596 Ki-Kare istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani konaklama işletmelerinin DKK'ndan yararlanmaları işletmelerin açık olduğu dönemden bağımsız değildir. Bu durumda H_2 yokluk hipotezi kabul edilememiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “Yöneticilerin ilgili faaliyet alanlarında DKK’nın finansal performans üzerine etkilerine yönelik görüşleri konaklama işletmelerinin DKK’ndan yararlanma durumlarından bağımsızdır.” şeklindeki yokluk hipotezinin testi için ki-kare test istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: İşletmenin DKK’dan Yararlanma Durumu İle DKK’nın Finansal Performans Üzerine Etkisine İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

		DKK’nın finansal performans üzerine etkisi					Ki-kare	Sig.	Yokluk hipotezinin Red/Kabul durumu
	DKK’dan faydalanma durumu	Etkisiz	Az etkili	Fikrim yok	Etkili	Çok etkili			
Animasyon	Evet	4 (%1,3)	29 (%9,6)	20 (%6,6)	166 (%54,8)	84 (%27,7)	10,449	0,034*	Red
	Hayır	2 (%2,9)	4 (%5,7)	12 (%17,1)	31 (%44,3)	21 (%30,0)			
House-keeping	Evet	35 (%11,6)	60 (%19,8)	11 (%3,6)	151 (%49,8)	46 (%15,2)	38,608	0,000**	Red
	Hayır	-	11 (%15,7)	16 (%22,9)	30 (%42,9)	13 (%18,6)			
Yiyecek-icecek	Evet	34 (%11,2)	75 (%24,8)	9 (%3,0)	137 (%45,2)	48 (%15,8)	92,221	0,000**	Red
	Hayır	4 (%6,7)	29 (%48,3)	20 (%33,3)	7 (%11,7)	-			
Güvenlik	Evet	21 (%6,9)	69 (%22,8)	11 (%3,6)	159 (%52,5)	43 (%14,2)	43,119	0,000**	Red
	Hayır	4 (%6,7)	-	12 (%20,0)	26 (%43,3)	18 (%18,0)			
Satış mekânları	Evet	17 (%5,6)	66 (%21,8)	29 (%9,6)	123 (%40,6)	68 (%22,4)	22,754	0,000**	Red
	Hayır	-	4 (%6,7)	13 (%21,7)	36 (%60,0)	7 (%11,7)			
Eğitim	Evet	13 (%4,3)	27 (%8,9)	22 (%7,3)	138 (%45,5)	103 (%34,0)	71,298	0,000**	Red
	Hayır	4 (%6,7)	15 (%25,0)	23 (%38,3)	16 (%26,7)	2 (%3,3)			

**0,01 önem düzeyinde anlamlı. *0,05 önem düzeyinde anlamlı.

DKK’ndan faydalandığını belirten konaklama işletmeleri yöneticilerinin %82,5’i animasyon; %79,5’i eğitim; %66,7’si güvenlik hizmetleri; %65’i kat hizmetleri; %63’ü satış mekânları; %61’i ise yiyecek-icecek faaliyetlerinde DKK’nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. DKK’dan faydalanmadığını belirten konaklama

işletmeleri yöneticilerinin ise %74,3'ü animasyon; %71,7'si satış mekânları; %61,5'i kat hizmetleri; %61,3'ü güvenlik; %30'u eğitim; %11,7'si de yiyecek-içecek faaliyetlerinde DKK'nın finansal performans üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. H_3 yokluk hipotezi için oluşturulan hiçbir alt hipotez kabul edilememiştir.

4. SONUÇ

Çalışma Antalya'da yer alan konaklama işletmelerindeki yöneticiler ile yapılmış olmasına karşın; elde edilen bulgular günümüz şartları düşünüldüğünde genelleme yapmak için uygun nitelikleri de bünyesinde barındırmaktadır. Çünkü hem çalışmada elde edilen bulgular bundan önce yapılan araştırmalardakiler ile benzer özellikler sergilemekte hem de konaklama işletmelerinin temel faaliyet alanlarının neler olduğu; bu tür işletmeler için stratejik öneme sahip olan noktaların detayları hakkında ipuçları vermektedir. Örneğin personel mutfağı konaklama işletmeleri için orta düzeyde bir stratejik önem arz etmekte; ancak iş DKK olunca işletmenin endişe duyduğu bir hizmet alanı olmaktadır. Yine personel alımı ve satış pazarlama konaklama işletmelerinin stratejik faaliyetleri arasında ilk sıralarda yer almakla beraber DKK'ndan kesinlikle yararlanmayacakları hizmetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradaki asıl endişe işletmenin içerisinde yönetim kontrolünün kaybedilmesi ve buna paralel olarak ortaya çıkan endişelerdir.

Araştırmada incelenen demografik özellikler doğrultusunda bir profil oluşturulduğunda; Antalya'da yer alan konaklama işletmelerinin en az 5 yıldır faaliyette bulunan; sezonluk hizmet veren şahıs konaklama işletmelerinden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu işletmelerde yer alan yönetici profili için ise; eğitim düzeyi yüksek, 35 yaş ve altında erkek yöneticilerin ağırlıkta olduğu bir profil söz konusudur. Türkiye şartlarında turizm sektöründe erkek egemen bir yapı olduğu düşünüldüğünde çalışmanın evreni temsil etme yeteneğinin de yüksek olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Yapılan araştırma konaklama işletmelerindeki yöneticilerin büyük çoğunluğunun DKK'yı işletme için stratejik öneme taşıdığını göstermektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunda mevcut olarak dış kaynak kullanımının yapılmaktadır. DKK'ndan faydalanmayan konaklama işletmelerinin gelecekte de DKK'ndan faydalanmayı düşünmedikleri gözlemlenmiştir. Bu durum bu tür konaklama işletmelerinde yer alan yöneticilerin DKK hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı için endişelerinin daha ağır basmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. DKK yapan veya gelecekte yapmayı düşünen konaklama işletmesi yöneticilerinin büyük çoğunluğu işletmenin katlanmak zorunda oldukları maliyetleri düşürdüğü için DKK'ndan yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Konaklama işletmelerinde DKK'ndan en çok yararlanan alanlarda ilk sırada eğlence-animasyon, işletme içi satış mekânı ve su sporları yer alırken; konaklama işletmesi yöneticileri personel seçimi, satış pazarlama ve personel mutfağında DKK'na sıcak bakmamaktadır. Bu durum bize konaklama işletmelerindeki yöneticilerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin stratejik önemleri ile o faaliyetlerde DKK'na karşı sergiledikleri yaklaşım arasında ters yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Konaklama işletmelerinin DKK'dan yararlanma durumları işletmelerin sahiplik durumuna ya da sezonluk olup olmamasına göre değişmektedir. Belirtilen faaliyet alanlarında DKK'na başvurulmasının en büyük nedeni kalite ve verimliliği artırmaktır. Aile işletmesi, ulusal bağımsız işletme ve ulusal zincir işletme türünden olan otellerde dış kaynak kullanımının yabancı zincir işletme ve yönetim sözleşmeli işletmelere göre daha yoğun olduğu belirlenmiştir. Sezonluk otellerde DKK'dan faydalanma oranları tüm yıl faaliyet gösteren otellere göre istatistiksel olarak daha fazladır.

Son olarak yapılan araştırma konaklama işletmelerindeki yöneticilerin ilgili faaliyet alanlarında DKK'nın finansal performans üzerine etkilerine yönelik görüşleri ile otellerinin DKK'dan yararlanma durumlarının birbirinden bağımsız olmadığı görülmüştür. DKK'dan faydalanan konaklama işletmelerinde yönetici olanlar DKK'na diğer yöneticilere göre daha olumlu bakmaktadırlar. Bu yöneticiler Animasyon, house-keeping, yiyecek-içecek, güvenlik, satış mekânları ve eğitim faaliyetlerinde DKK'nın işletmelerinin finansal performansı üzerine olumlu etkisinin daha çok olduğunu düşünmektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda konaklama işletmeleri için stratejik öneme sahip olan hizmet alanları üzerinden geliştirilecek bir anket uygulamasıyla DKK yapan konaklama işletmeleri ile DKK'na yönelten etkenler üzerine; DKK yapmayan konaklama işletmeleri ile de onları DKK'dan uzaklaştıran nedenler üzerine değinilmesi daha kapsamlı ve daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesi imkânı sunacaktır.

KAYNAKÇA

- AKSU, A.A. ve EHTİYAR, V. R. (2007). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara, Detay Yayıncılık
- ÇEVİRGEN, A. (2009). "An Assessment of Outsourcing Implementations in Accommodation Establishments", *Ege Academic Review*, 9(4): 1341-1355.
- ESPINO-RODRIGUEZ, T. F. and PADRON-ROBAINA, V. (2004). "Outsourcing and its Impact of Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands", *International Journal of Hospitality Management*, 23(3): 287-306
- GENÇ, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık: Ankara
- http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=203:d-kaynak&catid=112:satnalma&Itemid=27, 28.03.2012
- İLTER, H. M. (2002). Global Dışsal Tedarik (Outsourcing), Prive Grafik & Matbaacılık: İstanbul
- KESGİN, M. (2005). Outsourcing in Hotels: A Study in 4 and 5 Stars Hotels in Antalya, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- KILIÇ, H. (2008). The Outsourcing Levels of Hotel Managements (A Research on in 4 and 5 Star Hotels), Yüksek lisans tezi, gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- KOÇEL, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım: İstanbul
- LACITY, M.C. and HIRSCHHEIM, R. (1993). "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", <http://sloanreview.mit.edu/article/the-information-systems-outsourcing-bandwagon/>, 27.03.2013.
- ÖNCÜ, M.A. ve IŞKIN, M. (2009). "A Conceptual Study on the Use of Outsourcing in Hotel Establishments", *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(29): 143-156.
- ŞAHİN, B. (2005). Outsourcing in Organizations and An Application On Accomodation, Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TETİK, N. ve ÖREN, V.E. (2007). "Outsourcing: A Research in Five Star Hotels in Antalya", *The Journal of Accounting and Finance*, 34: 74-86.

- TÜRKSOY, A. ve TÜRKSOY, S.S. (2007).“Outsourcing in Hotel Enterprises: An Evaluation on Areas Outsourced in Licensed Hotel Enterprises in Çeşme”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Fakülte Dergisi, 22(1): 83-104.
- YURTSEVER, İ. (2004). Otelcilik Outsourcing’e Teslim, <http://kariyer.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=18810>, 27.03.2013.