

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI:  
ANKARA İLİNDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Güliden ZÖNGÜR<sup>1</sup> Kadri Gökhan YILMAZ<sup>2</sup> Aybegüm GÜNGÖRDÜ<sup>3</sup>

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımının işletme üzerindeki etkileri, nedenleri ve riskleri hakkında bilgi vermektir. Ayrıca çalışma, dış kaynak kullanımı sürecinin konaklama işletmeleri faaliyetlerine nasıl uygulandığını, süreçlerin nasıl yönetildiğini veya yönetilmesi gerektiğini açıklamayı hedeflemektedir. Verilen bilgiler, literatür taraması ve konaklama işletmeleri ile yapılan görüşmeler ile desteklenmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile kendi temel yeteneklerine odaklanarak ve temel yetenekleri dışındaki alanlar için uzman şirketler ile çalışarak, diğer işletmelere karşı önemli bir avantaj elde edebilirler. Sonuçta, Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile yüz yüze yapılan görüşmelere yer verilmiştir. Bu görüşmelerle otel işletmelerinin dış kaynak kullanımı kavramına bakış açıları, hangi faaliyetler için dış kaynak kullanımını tercih ettikleri, tercih etme veya etmeme sebepleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Dış Kaynak Kullanımı, Konaklama İşletmeleri, Oteller.

---

<sup>1</sup> Accounting assistant, Golder Associates, gkartal@golder.com

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi İİBF, İşletme, kgylmaz@gazi.edu.tr

<sup>3</sup> Arş. Grv. Dr., Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme, aybegum.gungordu@gazi.edu.tr

## **OUTSOURCING IN ACCOMODATION BUSINESSES: AN APPLICATION ON FOUR AND FIVE STAR HOTELS IN ANKARA**

### **ABSTRACT**

The purpose of this dissertation is to provide information about effects, reasons and risks of outsourcing in the accomodation businesses. Additionally the work aims to describe how the outsourcing process is applied to business activities and how these processes are or should be managed. The provided information is supported by literature and discussions with accomodation businesses. By focusing on fundamental functionalities and working with specialized companies in fields that are outside of its specialization, businesses can obtain a significant advantage over other businesses. Consequently, we present face-to-face interviews with 4 and 5 star hotels in Ankara. By means of these interviews, the intention is to determine the view of hotel administrations on the outsourcing concept, the hotels' preferences over which services to outsource, and the reasons behind decision making processes for outsourcing.

**Key words:** Outsourcing, Accommodation Businesses, Hotels

## 1. Giriş

Günümüz koşullarının rekabeti yoğunlaştıran şartlarıyla birlikte, hizmet sektörünün her zaman en iyiyi, en son teknolojiyi ve en gelişmiş uygulamaları sunma ihtiyacı, işletmeleri yenilikçi yönetsel kararlar almaya zorlamaktadır. “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” (Yirik, Erdinç ve Göçen, 2014). Hizmet işletmelerinin, mükemmeliyeti sağlayabilme ve koşulsuz müşteri memnuniyetini oluşturabilme adına birçok teknik ve yöntemi kullandıklarını görmek mümkündür. Hiç şüphesiz kullanılan bu yöntemler, işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığında anlamlı olmaktadır. Dış kaynak kullanımı, içinde bulunduğumuz rekabet çağında, hemen her sektörde faaliyet gösteren birçok işletme tarafından tercih edilen modern bir yönetim tekniğidir (Çevirgen, 2009).

Dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanan hizmetler, hem yönetsel hem de faaliyet olarak dış kaynağa yönlendirilmiş olabileceği gibi yönetsel olarak işletme bünyesinde takip edilip sadece faaliyet bazında dış kaynak sağlayıcısına aktarılabilir. Dış kaynak kullanımının temel tercih nedeni, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlaması ve onların bu rekabetçi pozisyonlarını gelecekte sürdürmelerine olanak tanınmasıdır. Rekabet üstünlüğünde ilk aklı gelen maliyetlerin azaltılması olmakla birlikte, dış kaynak kullanımı, işletmelere sahip olduğu temel yeteneklere odaklanma, riskleri azaltma, hizmet kalitesini yükseltme, mal ve hizmet üretiminde farklılaşma yaratma, esnekliği artırma gibi çok çeşitli avantajlar da sunmaktadır (Çevirgen, 2009). Genel olarak bir işletmede verilebilecek her yönetsel karar gibi dış kaynak kullanımı kararı da dikkatli bir süreçten geçirilerek alındığında işletme için avantajlı olabilecek bir karardır.

Dış kaynak kullanımı konusunda olumsuz deneyimler yaşamış işletmeler, genelde bu kararı verme konusunda aceleci davranmış, süreci iyi yönetememiş ve tedarikçi seçiminde izlenmesi gereken yolları ciddi şekilde takip edememişlerdir. En başından detaylı şekilde çalışılarak alınan kararlar, işletmenin gerçekten yönetsel bir değişikliğe ihtiyacı olup olmadığını ortaya koyarak, hangi alanlarda ne gibi değişikliklere gidilebileceği ve bu değişikliklerin nasıl olumlu ve olumsuz yanları olabileceğini iyi analiz ederek alınan kararlardır.

## 2.Literatür Taraması

### 2.1.Dış Kaynak Kullanımının Kavramsal Boyutu

Günümüz koşullarında konaklama işletmeciliği, insan hayatında çok önemli bir yere sahiptir. Küreselleşen dünya ve küreselleşen ekonomik pazarlar ile

insanlar gerek özel gerekse iş hayatında evleri dışında daha fazla vakit geçirmek zorunda kalmaktadır. Bu koşullar altında konaklama işletmelerinin verdiği hizmetin kalitesi büyük önem kazanmakta, ayrıca fiyatlandırma konusundaki yaklaşımları da müşterilerin tercihlerinde büyük rol oynamaktadır. Ülkemizde, akademik çalışmalar içerisinde konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı üzerine yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Fakat bu araştırmaların çoğunluğu, sahil bölgelerindeki otelleri kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında şehir otellerinin dış kaynak kullanımına yaklaşımı konusunda tespitlerde bulunulmasına katkı sağlamaktadır.

Literatürde dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar yukarıda da değinildiği üzere temel kavramlarda uzlaşsa dahi bazı değişik detaylar içermektedir. Lankford ve Parsa (1999), dış kaynak kullanımı için; “mal ve hizmetlerin harici bir organizasyondan temin edilmesi” şeklinde yalın bir açıklama ortaya koymuştur. Domberger’e (1998) göre dış kaynak kullanımı, dâhili olarak süregelen mal ve hizmet üretiminin harici bir tedarikçiye transfer edilmesi olarak değerlendirilir. Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina’ya (2004) göre sıklıkla taşeronluk, haricileştirme, satın alma-imal etme kararı ya da hizmetlerin ayrıklaştırılmasıyla eş anlama gelir. Quelin ve Duhamel’e göre (2003) dış kaynak kullanımı, daha önceden dâhili olarak gerçekleştirilen işlemlerin uzun süreli bir sözleşme yapılarak harici bir tedarikçiye transfer edilmesi ve bu transfer sıklıkla personel ve fiziksel varlıkları da içermesi şeklinde tanımlanmıştır. McMarthy ve Anagnostou (2004), dış kaynak kullanımının sadece harici tedarikçilerden mal veya hizmet satın alınması olmadığını, aynı zamanda, işletmelerin fiziksel fonksiyonlarının sorumluluğunun da harici tedarikçilere transferi olduğunu altını çizmektedirler.

Sektörlerinde lider olmak ve rekabet avantajını sürdürmek isteyen işletmeler, kullanışlı her araçtan yararlanmak zorundadır. Temel yetenekleri ile ilgili olmayan işletme süreçlerinde, fonksiyonlar ve hizmetler açısından dış kaynaklardan yararlanmak çok önemlidir (Chen, 2009). İşletmeler, operasyon maliyetlerini düşürmek, temel yeteneklerine odaklanmak, yatırım için gerekli olan sermaye miktarını azaltmak, maliyetlerin ölçülebilirlik düzeyini artırmak, dış uzmanlıklara erişmek ve kaliteyi artırmak, sabit maliyetleri değişken maliyete dönüştürebilmek, iç bölümler üzerinde kontrolü yeniden sağlamak, amacıyla dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. (Quelin ve Duhamell, 2003; Barthélemy, ve Geyer, 2005; Kakabadse, ve Kakabadse, 2002; Quinn ve Hilmer, 1994). Dış kaynak kullanımı işletmelere, maliyetten tasarruf, azaltılmış sermaye harcamaları, sermayenin içe dönüşümü, sabit maliyetleri değişkene aktarma, kaliteyi iyileştirme, artan hız, daha fazla esneklik, en son

teknolojiye/altyapıya erişim, beceri ve yeteneklere erişim, personel sayısında artış, temel hizmetler üzerine odaklanma, sorun yaratan fonksiyonlardan kurtulma, politik baskıları ve denetlemeleri azaltma, yasal uyumluluk, daha iyi mali sorumluluk imkânları sunmaktadır (Kremic ve diğ., 2006; Antonucci, ve diğ.,1998; Gordon ve Walsh, 1997; Abdur Razzaque ve Chen Sheng, 1998; Roberts, 2001; Bustinza ve diğ., 2010; Belcourt, 2006; Macinati, 2008; Gewald ve Dibbern, 2009; Hsuan ve Mahnke, 2011; Arias-Aranda ve diğ., 2011). Bununla birlikte işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten temel nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler, sermaye yetersizliği, yapılacak işlere ilişkin bilgi birikimi eksikliği, esneklik ve hızlı yanıt veya az miktarda üretim ihtiyacı, pazara ulaşma süresi ve hızı, varlıkların etkin kullanımı veya boş kapasitenin engellenmesi ve ölçek ekonomileri olarak değerlendirilebilir (Heikkilä ve Cordon, 2002).

Gilley ve Rasheed (2000), dış kaynak kullanma türlerini ikame etmeye dayalı ve uzak durmaya dayalı dış kaynak türleri olarak iki gruba ayırmıştır. Bu ayrım, söz konusu hizmetin daha önce dâhili olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bağlı olarak, yani işletme için yeni bir konu olup olmadığının değerlendirilmesi yolu ile yapılır. İkame etmeye dayalı dış kaynak kullanımı adından da anlaşılabilirliği gibi daha önce dâhili olarak yapılan bir işin dışsal bir tedarikçiye devredilmesi anlamına gelirken, uzak durmaya dayalı dış kaynak kullanımı işletme için yeni bir konu olan hizmetin dış kaynaklar tarafından gerçekleştirilmesidir. Fill ve Visser (2000) ise dış kaynak kullanımını kapasite dâhilinde olan ve kapasite dâhilinde olmayan dış kaynak kullanımı olarak farklı iki gruba ayırmıştır. Kapasite dâhilinde olan dış kaynak kullanımında, daha önceden işletmenin kendi bünyesinde gerçekleşen işlemlerin bir nedenden ötürü geçici olarak dış kaynak kullanım yoluyla gerçekleştirilmesidir. Kapasite dâhilinde olmayan dış kaynak kullanımında ise, işletme bünyesinde barındırılmayacak işlemler için dış kaynak kullanımını kapsamaktadır. Espino-Rodrigues ve Padron-Robania (2004), dış kaynak kullanımını farklı sınıflandırma kriterlerine göre farklı gruplara ayırarak daha kapsamlı bir sınıflandırma yapmışlardır.

**Tablo:1** Dış kaynak kullanım türleri (Espino-Rodrigues ve Padron-Robania, 2004)

<i>Sınıflandırma Kriteri</i>	<i>Dış Kaynak Kullanım Türü</i>
Karar analizinin aşamasına bağlı sınıflandırma	Stratejik dış kaynak kullanımı; taktiksel ya da geleneksel dış kaynak kullanımı
Aralığa bağlı sınıflandırma	Toplam dış kaynak kullanımı; seçmeli veya kısmi dış kaynak kullanımı
Entegrasyon derecesine bağlı sınıflandırma	Dış kaynak kullanımı, yarı dış kaynak kullanımı
İlişki özelliğine bağlı sınıflandırma	Grup veya içsel dış kaynak kullanımı, grup dışı veya dışsal dış kaynak kullanımı
İdari kontrole bağlı dış kaynak kullanımı	Performans dış kaynaklanması; kaynakların dış kaynaklanması
Mülkiyet ilişkisine bağlı dış kaynak kullanımı	Özel dış kaynak kullanımı, kamusal dış kaynak kullanımı

Dış kaynak kullanımı sınıflandırma yapılırken birçok farklı değişken kullanılabilir. Espino-Rodrigues ve Padron-Robania (2004) yukarıda gösterilen tablodaki sınıflandırmaya yaparken birçok farklı sınıflandırma kriteri kullanmıştır. Çalışmasında bu kriterlerden karar analizinin aşamasına bağlı sınıflandırma üzerinde durmuş ve işletme stratejisi etkisi üzerinde çalışmıştır. Bu kriterin gerekliliklerini barındırabilen iki tür dış kaynak kullanımı vardır: Stratejik ve taktiksel. Taktiksel dış kaynak kullanımı kararının analizi, genellikle maliyetle ilgili olduğu için ve diğer avantaj ve risklerin üzerinde durmadığı için nispeten daha kolaydır. Fakat, stratejik olarak dış kaynak kullanımı kararının analizi yöneticileri de içerecek şekilde daha fazla detay isteyen çalışma gerektirmektedir.

### 3.YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, dış kaynak kullanımı kavramının tanımlanması ve konaklama işletmeleri özelinde dış kaynak kullanımının detaylandırılmasıdır. Çalışma kapsamında, Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, yüz yüze görüşme şeklinde yapılan mülakat çalışmaları ile dış kaynak kullanımının yaygınlığının belirlenmesi, konaklama işletmeleri içerisindeki mevcut durumun ve dış kaynak kullanımı seviyesinin tespit edilmesi, yöneticilerin dış kaynak kullanımı hakkındaki düşünce ve bakış açılarının ortaya konulması, dış kaynak kullanımının tercih edilme ve edilmeme sebeplerinin araştırılması, dış kaynak

kullanımı sonucunda ne tür faydaların elde edildiğinin ve ne tür problemlerle karşılaşıldığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetler oldukça çeşitlidir. Bu çeşitlilik içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin bir kısmı işletmenin ana faaliyet konusuna girerken bir kısmı ise ana faaliyet konusunun dışında kalan yani işletmenin temel yeteneklerinin dışında kalan hizmetlerdir. Her sektörde olabileceği gibi konaklama sektöründe de işletmelerin öncelik verdiği konular değişiklik göstermektedir. Bu öncelik kavramı dış kaynak kullanım kararlarını da etkilemektedir. Konaklama işletmelerinde, müşteri ile yakın temas halinde olunan hizmetlerin sunulması sırasında dış kaynak kullanım kararı verilmesi pek yaygın bir uygulama değildir. Ancak işletmenin türü, büyüklüğü, konumu gibi özellikleri bu kararı etkileyebilmektedir.

Araştırmanın *çalışma evrenini*, yıl boyunca çok çeşitli lokasyonlardan gelen misafirler tarafından ziyaret edilen Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Ankara, başkent olmanın yanı sıra, önemli üniversiteleri ve hastaneleri de barındıran bir şehirdir. Dolayısıyla sadece gezi amacıyla ziyaret edilmesinin dışında birçok farklı sebeplerle (özellikle eğitim ve sağlık) gelen misafirlere ev sahipliği yapmaktadır. Ankara Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü kaynaklarından alınan bilgilere göre, 2014 Aralık ayı sonu itibarıyla Ankara'da 16 adet 5 yıldızlı otel ve 43 adet 4 yıldızlı otel olduğu tespit edilmiştir. Ankara şehir merkezinde bulunan 10 tane 4 yıldızlı ve 10 tane beş yıldızlı otel hiçbir eleme kriteri uygulanmadan rastgele seçilmiştir. Araştırmanın kapsamı belirlenirken, sağladıkları hizmet çeşidinin daha alt sınıflardaki otellere nazaran fazla olması sebebiyle 4 ve 5 yıldızlı otellerin tercih edilmesine karar verilmiştir. Çalışmada seçilen 20 işletme, örnek olay çalışmalarının yapılması için uygun olan sayının 4-12 örnek olay olmasından ötürü yeterli bulunmuştur (Yin, 1994). Araştırma yöntemi olarak nitel bir araştırma yöntemi olan mülakat tekniği kullanılmıştır. Ankara ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerin ön büro şef ve müdürleri ile iletişime geçilmiş, araştırma konusu ile ilgili detaylı bilgi verebilmek ve yanlış anlaşılmanın önüne geçilmesi amacıyla, yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Yüz yüze görüşme yönteminde katılımcıların tepkileri rahatlıkla gözlemlenebilmekte, gerekli olduğu takdirde anlaşılmayan sorular detaylı olarak anlatılmakta ve katılımcılardan alınan bilgiler teyit edilmektedir. Bunun yanında katılımcıların mimikleri ve beden dili ile verdiği tepkiler de gözlemlenerek fikir elde edilmektedir. Veri toplama amacıyla görüşme formları hazırlanmıştır. Görüşmeler, seçilen otellere gidilerek gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcıların rahatsız olacaklarını bildirmeleri üzerine ses kayıt cihazı kullanılmamış; görüşme formlarının üzerine notlar alınmıştır. İşletmelerden alınan bilgiler, betimsel analiz yöntemine göre yorumlanmıştır. Betimsel analiz

yönteminde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

#### **4.BULGULAR**

Çalışmada yer alan ve Ankara’da bulunan, konaklama sektöründeki işletmelere ait genel bilgiler aşağıda görüldüğü üzeredir.



**Tablo:2 İşletmelerin Genel Özellikleri**

<i>Kodu</i>	<i>Sektördeki yılı</i>	<i>Yıldız sayısı</i>	<i>Oda sayısı</i>	<i>İşletme türü</i>	<i>Konum</i>	<i>Öne çıkan özelliği</i>
İ-1	8	4	78	Bağımsız, yerel	Çankaya	Özellikle iş seyahatleri için Ankara'ya kısa süreliğine gelen misafirleri vardır.
İ-2	10+	4	53	Oteller zinciri üyesi, yerel	Kızılay	Toplu taşıma güzergâhlarına çok yakındır.
İ-3	20	4	56	Bağımsız, yerel	Tunalı Hilmi Cad.	Restoran, kafe gibi eğlence mekânlarına yakındır.
İ-4	10+	4	61	Oteller zinciri üyesi, yerel	Kavaklıdere	Kamu kurumlarına ve elçiliklere yakın bir mesafededir. Özellikle bürokratik gerçekleştirmek amacıyla Ankara'ya seyahat eden misafirlerin tercihidir.
İ-5	10+	4	65	Oteller zinciri üyesi, yerel	Tunus Cad.	Hem eğlence hem de iş amacıyla Ankara'ya gelen misafirlerin tercih ettikleri bir işletmedir.
İ-6	2 yıla yakın	4	51	Bağımsız, yerel	Kızılay	Toplu taşıma güzergâhlarına çok yakındır.
İ-7	10+	4	56	Bağımsız, yerel	Kızılay	Politik ziyaretler amacıyla Ankara'ya gelenler tarafından sıklıkla tercih edilmektedir.
İ-8	10+	4	40	Bağımsız, yerel	Kavaklıdere	Eğlence mekanlarına ve sanat merkezlerine yakın mesafededir. Turneler için Ankara'ya gelen sanatçılara, politik ziyaretler için bakanlık ziyaretçilerine ev sahipliği yapmaktadır
İ-9	10+	4	59	Bağımsız, yerel	Tunalı Hilmi Caddesi'ne yakın	Eğlence ve iş merkezlerine yakınlığı ve sakin konumu ile tercih sebebi olmaktadır
İ-10	2	4	48	Bağımsız, yerel	Tunalı Hilmi Caddesi'ne yakın	Eğlence ve iş merkezlerine yakın olmasının yanında restoranı ve tanınmış aşçıları nedeniyle tercih sebebi olmaktadır.

İ-11	65	5	123	Bağımsız, yerel	Ankara Adliyesi'ne yakın	Duruşma sebebiyle şehir dışından gelen kişilerin tercih sebebi olmaktadır.
İ-12	43	5	200	Oteller zinciri üyesi, yerel	Ankara Adliyesi'ne yakın	Duruşmalar için şehir dışından gelenler ile şehir merkezini ziyarete amacıyla Ankara'da bulunan kişilere hizmet vermektedir
İ-13	5	5	172	Uluslararası oteller zinciri üyesi, yabancı sermayeli	Tandoğan	Toplu taşıma imkânlarına ve üniversitelere çok yakındır
İ-14	1	5	209	Oteller zinciri üyesi, yerel	Dikimevi 'ne yakın	Konumu itibarı ile birçok hastaneye yakındır ve özellikle sağlık sorunları sebebiyle Ankara'ya gelen gelir seviyesi yüksek misafirlere hizmet vermektedir.
İ-15	8	4	72	Oteller zinciri üyesi, yerel	Tunalı Hilmi Cad.	Eğlence ve iş merkezlerine yakınlığı sebebiyle gelir seviyesi yüksek misafirlere tarafından tercih edilmektedir
İ-16	27	5	310	Uluslararası oteller zinciri üyesi, yerel	Kavaklıdere	Gelir seviyesi oldukça yüksek misafirleri yüksek standartlarda ağırlamaktadır ve oldukça büyük organizasyonlara ev sahipliği yapmaktadır.
İ-17	20	5	311	Uluslararası oteller zinciri üyesi, yerel	Kavaklıdere	Gelir seviyesi yüksek misafirleri yüksek standartlarda ağırlamaktadır ve büyük organizasyonlara ev sahipliği yapmaktadır.
İ-18	9	5	93	Uluslararası oteller zinciri üyesi, yerel	Kavaklıdere	Lüks oteller kapsamındadır ve oldukça yüksek gelir seviyesine hitap eder. Yabancı müşteri talebi fazladır
İ-19	5	5	138	Uluslararası oteller	Söğütözü	Özellikle iş seyahati ve bölgedeki kongre

				zinciri üyesi, yerel		merkezinde düzenlenen organizasyona katılmak niyeti ile Ankara'ya gelen misafirlere ev sahipliği yapmaktadır.
İ-20	11	5	96	Oteller zinciri üyesi, yerel	Balgat	Özellikle düzenledikleri organizasyon ve toplantılar sebebiyle tercih edilmektedir

### **Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Mevcut Durum**

İşletmelerin, öncelikle mevcut durumlarında dış kaynak kullanımını belirleyebilmek amacıyla “İşletmenizde dış kaynak kullanımını tercih ediyor musunuz?” sorusu kendilerine yöneltilmiş ve sadece dört işletmeden (İ3, İ11, İ14, İ20) hayır cevabı alınmıştır. Bu sorunun ardından oteller, dış kaynak kullanan ve kullanmayan işletmeler olarak iki gruba ayrılmış ve gruplara farklı sorular yöneltilmiştir.

### **Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin İncelenmesi**

Bu bölümde sadece “Dış kaynak kullanıyor musunuz?” sorusuna evet yanıtı veren işletmelerin analizine yer verilmiştir. “Dış Kaynak kullanıyor musunuz?” sorusuna “evet” cevabını veren katılımcılara, kullanım nedenleri ve etkileri ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

### **İşletmenizin hangi bölümlerinde dış kaynak kullandığınızı belirtebilir misiniz?**

Soruyla, işletmelerin hangi birimlerinde dış kaynak kullandıklarını, dış kaynak kullanımında yoğunlaşılan bir birim olup olmadığı belirlemek amaçlanmıştır. Verilen cevaplar incelendiğinde özellikle çamaşırhane birimine yönelik yoğun bir dış kaynak kullanımı olduğu görülmüştür. 16 numaralı işletme dışındaki işletmelerin tümü, çamaşırhane hizmetinin alınmasında dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Çamaşırhanenin yanında dış kaynak kullanımının yoğun olarak görüldüğü diğer alan ise, güvenlik hizmetleridir (İşletme 8, 10, 13, 15, 17, 18, 19). Kendi bünyesinde muhasebe ve finans birimi olmakla birlikte finansal denetim için dış kaynaklardan yararlanan (İ17) sadece bir işletme bulunmaktadır. İşletmelerin dış kaynak kullanımında dikkat çeken noktalardan biri de bazı hizmetlerde sürekli olarak değil, yoğunluk durumuna göre, dönemsel olarak dış kaynak kullanımına gitmeleridir. Bilgi işlem (İ7), kat hizmetleri (İ8, İ17, İ18), eğlence (İ5), teknik hizmetler (İ12, İ18), banket (İ16,

İ17, İ18, İ19) çalışma kapsamında incelenen işletmelerin dönemsel olarak dış kaynak kullanımını tercih ettikleri alanlardır.

**Dış kaynak kullanım nedenlerinizi derecelendirebilir misiniz? Maliyetleri düşürmek, sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirmek, temel yeteneklere odaklanmak ve pazara ulaşma hızını artırmak, idaresi zor olan işlemlerle başa çıkabilmek ve riski paylaşmak gibi seçeneklerden hangileri sizin için önceliklidir?**

Soruya cevap veren işletmelerin cevaplarında heterojenliğin olduğu görülmüştür. Öncelikli nedenler ve önemli olan unsurlar işletmeden işletmeye göre farklılaşmaktadır. Aşağıda yer alan tabloda işletmelerin dış kaynak kullanmalarında öncelikli, temel nedenlerle birlikte dış kaynak kullanımında öncül neden olmasa da önemli olduğunu belirttikleri nedenler yer almaktadır.

**Tablo:3** Dış kaynak kullanımında öncelikli nedenler ve önemli unsurlar

	Maliyetleri düşürmek	Maliyetleri dönüştürmek	Odaklanmak	Pazara Ulaşım Hızı	Zor işlemlerle Başa Çıkma	Riski Paylaşmak
İ-1	-	-	Önemli	-	Öncelikli	-
İ-2	-	-	-	-	Öncelikli	-
İ-4	Öncelikli	Öncelikli	-	-	Önemli	-
İ-5	-	Öncelikli	-	-	Öncelikli	-
İ-6	Öncelikli	-	Önemli	Önemli	Önemli	-
İ-7	-	Öncelikli	-	-	Öncelikli	-
İ-8	Önemli	-	-	-	Öncelikli	-
İ-9	Önemli	-	Önemli	-	Öncelikli	-
İ-10	Önemli	-	Öncelikli	-	-	-
İ-12	Öncelikli	-	-	Önemli	Önemli	-
İ-13	Öncelikli	-	Öncelikli	-	Önemli	Önemli
İ-15	Öncelikli	-	-	-	Öncelikli	-
İ-16	-	-	-	Öncelikli	-	-
İ-17	Öncelikli	-	Önemli	-	Önemli	Önemli
İ-18	Öncelikli	Öncelikli	-	-	-	-
İ-19	Öncelikli	Önemli	Önemli	Önemli	Önemli	Önemli

Tablo incelendiğinde, işletmeler açısından gerek öncül gerekse önemli neden olarak belirtilen nedenlerin maliyetleri düşürmek ve idaresi zor olan işlemlerle başa çıkabilmek başlıklarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu iki unsuru daha çok önemseyen işletmelerin faaliyette buldukları yıl sayısı ve yıldız durumu açısından bir yoğunlaşma söz konusu değildir. İşletmeler yıl ve yıldız

durumundan bağımsız olarak bu unsurları önemsemektedir. Özellikle riski paylaşmanın, dış kaynak kullanımını tercihini etkileme açısından çalışma kapsamındaki işletmelerden sadece üç tanesi tarafından neden olarak belirtilmesi ve hiçbir işletmenin öncül nedeni olmaması dikkat çekicidir.

**Dış kaynak kullanımını tercih ettiğiniz bölümün müşteri şikâyetlerine, müşteri sayınıza veya müşteri memnuniyetinize bir etkisi oluyor mu?**

İşletmelerin çoğu dış kaynak kullanımının müşteri açısından bir olumlu ya da olumsuz etkisinin olmadığını belirtmektedirler. Zaman zaman dış kaynak kullanılan alanlarla ilgili şikâyetler alınsa da bunların olağan olduğunu ve dönemsel olarak dış kaynak kullanılmayan bölümlere yönelik de şikâyetlerin olduğunu ve bu şikâyetlerin dış kaynak kullanımına doğrudan ilişkilendirilemeyeceğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte eğlence alanında dış kaynak kullanımını tercih eden işletme (i5), müşterilerinden son derece olumlu dönüşler aldığını, diğer bir işletme de (i9) verilen hizmete dair temizlik ve düzen açısından müşterilerin son derece memnun olduğunu ve dış kaynak kullanımının müşteri açısından olumlu yansımaları olduğunu belirtmiştir.

**Dış kaynak kullanımınızın işletmenizin çalışanları üzerinde olumsuz bir etkisi oluyor mu?**

İşletme açısından dış kaynak kullanım nedeni ve müşterilerin dış kaynak kullanımından etkilenme durumlarını inceleyen soruların ardından, işletme açısından son derece önemli bir iç kaynak olan ve rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir silah olarak kullanılacak çalışanların, dış kaynak kullanımından etkilenme durumları irdelenmiştir. Olası bir olumsuzluk, hizmet sektörü açısından son derece önemli olan personelin motivasyon kaybına neden olabilecektir. İşletmelerin bir kısmı dış kaynak kullanımının çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisi olmadığını, bir kısmı da herhangi bir etkisi olmadığını belirtmişleridir. Bir işletme (İ16) aynı organizasyonda birbiriyle çalışmaya çok alışkın olmayan kişiler bir araya geldiğinde bir adaptasyon problemi, görevi paylaşmakta sıkıntı yaşama durumu söz konusu olabildiğini belirtmiş, bir diğer işletmede (İ17) sorunlar yaşanabildiğini ancak hiçbir zaman önemli boyutlara ulaşmadığını ifade etmiştir. Bununla birlikte iş yükünün daha az olması sebebiyle çalışanlardan son derece olumlu dönüşler alan ve durumdan memnun olan bir işletme (İ9) bulunmaktadır.

**İşletmenizin bölümlerinden, dış kaynak kullanımını kesinlikle tercih etmeyeceğiniz bir bölüm var mı?**

Dış kaynak kullanımı konusunda işletmelerin kesinlikle tercih etmeyecekleri bölümlerin dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo:4** Dış kaynak kullanımında kesinlikle tercih edilmeyecek bölümler

	Ön Büro	Muhasebe Finans	Bilgi İşlem	Yiyecek İçecek	İnsan Kaynakları	Satış Pazarlama	Güvenlik
İ-1	X	X	X				
İ-2	X	X	X	X	X		
İ-4	X						
İ-5	X						
İ-6	X			X			
İ-7	X					X	
İ-8	X	X					
İ-9	X					X	
İ-10	X						
İ-12	X	X					
İ-13	X	X		X			
İ-15	X			X			
İ-16	X		X		X		X
İ-17	X						
İ-18	X				X		
İ-19	X	X				X	

Müşteriyle temas düzeyinin yoğun olduğu ön büro bölümünün, işletmelerin en hassas oldukları bölüm olduğu belirlenmiştir. Çalışma kapsamında incelenen tüm işletmeler yapılacak küçük bir yanlışın müşteriyi kaybetmeye kadar varacak olumsuzluklara neden olabileceğinden ötürü, ön büroda dış kaynak kullanımını tercih etmemektedir. Aynı zamanda işletmenin içsel mahremiyeti olarak adlandırdıkları ve başka işletmelerin çok fazla bilgi sahibi olmasını istemedikleri muhasebe-finans, bilgi işlem bölümlerinde de dış kaynak kullanmaya olumlu bakmamaktadırlar. Riskli bir alan olarak gördükleri yiyecek içecek bölümü de yine bazı işletmelerin dış kaynak kullanmak istemedikleri bölümlerden biridir.

#### **Dış kaynak kullanmayan işletmelere yöneltilen sorular**

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerden sadece dört tanesi, hiçbir bölümünde dış kaynak kullanımını tercih etmemektedir. Bu işletmelerden de dış kaynak kullanmama kararlarını etkileyen nedenleri belirtmeleri ve gelecekte kararlarını değiştirip değiştirmeyecekleri hakkında bilgi vermeleri istenmiştir.

**Dış kaynak kullanmama nedenlerinizi derecelendirebilir misiniz? Maliyetlerin, beceri ve yeteneklerin kaybedilmesi, kontrolün azalması, gücün tedarikçiye kayması, tedarikçi problemleri, tedarikçinin rakibe**

**dönüşmesi, müşteri veya itibar kaybı seçeneklerden hangileri sizin için önceliklidir?**

Dış kaynak kullanımı tercih etmeyen ilk işletme (İ3), yirmi yıldır sektörde faaliyet gösterdiğini ve kurum kültürü olarak tercih etmediklerini ifade etmiştir. Maliyetler ya da tedarikçi problemleri gibi özel sebeplerinin olmadığını sadece mevcut sistemi değiştirmeyi düşünmediklerini, risk almak istemediklerini ve çalışan sisteme müdahale etmeyi gerekli görmediklerini belirtmiştir.

İkinci işletme (İ11) işletme bünyesinde gerçekleşen tüm faaliyetler üzerinde mutlak kontrolün olmasının çok önemli olduğunu, 65 yıldır faaliyette bulduklarını ve geleneksel yöntemlerle mevcut başarıyı yakaladıklarını, geçen süre içerisinde tüm hizmetleri eksiksiz yerine getirmeyi öğrendiklerini ifade ederek dış kaynak kullanarak riske girmek istemediklerini ifade etmiştir. İşletme yöneticisi, dış kaynak kullanmaları durumunda, hizmet aldıkları işletmenin yapıları kendileri kadar önemsemeyeceğine inandıklarını, aynı zamanda çalışanlarının uzun yıllardır kendileri ile çalıştıklarını, otelin her bölümünü çok iyi bildiklerini ve yeni gelenleri de bu şekilde yetiştirdiklerini belirterek dış kaynak kullanımının bu ortamı bozabileceği endişesi duyduklarını ifade etmiştir.

Üçüncü işletme (İ14), tedarikçi problemleri ya da tedarikçinin rakibe dönüşmesini önemsememektedir. Dış kaynak kullanımından ötürü yaşanacak müşteri ya da itibar kaybı ve kontrolü kaybetmemek dış kaynak kullanmamanın ana nedeni olarak ifade edilmektedir. Maliyetlerin bu konudaki kararlarında etkisi olmadığından, dış kaynak kullanımına yönelik maliyet araştırması işletme bünyesinde yapılmamıştır.

Dış kaynak kullanmayan son işletme (İ20), bu kararının en önemli nedenini müşteri ya da itibar kaybı riski olarak tanımlamaktadır. Müşteriye sunulan tüm hizmetleri kendi çalışanlarıyla sunduklarını, her aşamada müşteriyle iletişimin önemli olduğunu ve bu noktada dış kaynak kullanımının sorumluluktan kaçış olduğunu belirtmektedirler. Maliyetlerden dolayı dış kaynak kullanımı tercihi, işletme açısından geri planda yer almaktadır. Bununla birlikte itibar ve müşteri kaybı ihtimali kadar olmasa da beceri ve yeteneklere zarar verdiği düşüncesi de dış kaynak kullanmamanın bir diğer nedeni olarak belirtilmektedir.

**Gelecekte dış kaynak kullanmayı tercih eder misiniz?**

Dış kaynak kullanmayan işletmelerin tamamı gelecekte de bu kararlarını devam ettirme niyetindedirler.

**Sonuç ve Değerlendirme**

İşletmeler temel yeteneklere odaklanmak, eksik yönlerini geliştirmek, yenilenen pazarlardan geri kalmamak, artan talepleri karşılamak, maliyetlerini azaltmak gibi birçok sebeple dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler. Konaklama işletmeleri de turizm sektörünün önemli aktörlerinden birisidir. Sunulan hizmetlerin çeşitliliği arttıkça dış kaynak kullanımı işletmeler tarafından daha çok tercih edilir hale gelmektedir. Türkiye özellikle coğrafi konumunun kendisine sağladığı avantajla insan trafiğinin çok yoğun yaşandığı bir ülkedir. Asya ve Avrupa'yı birbirine bağlayan kilit noktalardan biri olması, turizm, sağlık, spor, sanat, iş ve akademik alanlarda kongre, konferans, toplantı, gibi birçok kitlesel katılımlı faaliyetlerin düzenlenmesine olanak sağlamaktadır. Tarihi dokusu ile özellikle turistik açıdan çok fazla antik kente ev sahipliği yapması, gerek yabancı gerekse yerli turizm için birçok olanak yaratmaktadır. Ankara, Türkiye'nin başkenti olmasıyla, özellikle siyaset ve iş dünyası açısından önemli lokasyonlardan birisidir. Son dönemde özellikle sağlık turizmi kapsamında yurt dışından gelen turistler açısından da cazip hale gelmiştir. Farklı amaçlarla Ankara'ya gelen kişilerin konaklama hizmetini alırken beklentileri de farklılaşmakta ve bu farklılaşma doğrultusunda otellerin de verdikleri hizmetler çeşitlenmektedir. Ankara, her geçen gün yaz turizmi açısından önemli sayıda konaklama işletmesini barındıran şehirler düzeyine ulaşmaya yaklaşmaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinin aldıkları kararların önemini de artırmaktadır. Özellikle çalışmamız kapsamında ele alınan dış kaynak kullanımı konaklama işletmeleri açısından verilen etkileri itibarıyla stratejik bir karardır. Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin dış kaynak kullanımı üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada, konaklama işletmelerinin hangi bölümlerde ve ne tür sebeplerden dış kaynak kullandıkları veya neden kullanmadıkları yönündeki sorulara cevap aranmıştır.

Yapılan araştırma ve uygulama sonucunda, yirmi otelin on altı tanesinin dış kaynak kullandığı tespit edilmiştir. Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki dış kaynak kullanımının fazlaca çeşitlilik göstermediği, genellikle benzer alanlarda dış kaynak kullanımına gidildiği görülmüştür. Çamaşırhane, güvenlik hizmetleri, finansal denetim, bilgi işlem, kat hizmetleri, eğlence, teknik hizmetler, banket çalışma kapsamında incelenen işletmelerin dış kaynak kullanımını tercih ettikleri alanlardır. Dış kaynak kullanan işletmelerin, kullanma nedenleri arasında öncelikli olarak maliyet ve zor işlerle uğraşmak istememeleri karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımının işletme çalışanları ve müşteriler üzerindeki etkisinin irdelendiği diğer soruda, işletmelerin bir kısmı, çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisinin olmadığını, bir kısmı çok küçük ve önemsiz sorunların yaşandığını ve bir kısmı da olumlu anlamda etkisi olduğunu belirtmiştir. Kümülatif olarak bakıldığında incelenen işletmelerin dış kaynak kullanımı ile çalışan, müşteri ilişkisinde olumsuz bir algıya sahip olmadıkları görülmektedir. Dış kaynak kullanımını



tercih eden işletmelerin kesinlikle bu opsiyonu uygulamayacakları alanların sorulduğu soru kapsamında alınan cevaplar incelendiğinde, tüm işletmelerin ön büro hizmeti için dış kaynak kullanmayacakları belirlenmiştir. Diğer alanlar işletmeden işletmeye göre farklılaşmaktadır. Ön bürodan sonra tercih edilmeyecek alan işletmelerin gizlilik açısından önemsedikleri muhasebe-finans birimidir. Dış kaynak kullanımı tercih etmeyen işletmelere, bu durum sorulduğunda risk almak istememek, özellikle müşteri ve itibar kaybı yaşamamak nedenlerinden dolayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda dış kaynak kullanmayan işletmeler gelecekte de bu kararlarından vazgeçmeyeceklerini ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırma sonucunda Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında dış kaynak kullanımının hala ilerleme aşamasında olduğu ve bazı işletmelerin bu konuda katılmış kurallarını henüz aşamadığı görülmüştür. Zamanla artan tedarikçi sayısı ve gelişen yeni sektörler bu konuda işletmelerin daha kolay karar alabilmesine yardımcı olacaktır. Bunun yanında gün geçtikçe sayısı artan organizasyon firmaları özellikle oteller ile birlikte çalışmayı hedeflemekte ve bu konuda adım atmaktadırlar. Bu bağlamda yeni sektörlerde yer almak ve sektörde ortaya çıkan yeni talepleri takip etmek konaklama işletmelerinin faydasına olacaktır.

## KAYNAKÇA

ABDUR RAZZAQUE, M., CHEN SHENG, C. (1998). "Outsourcing of logistics functions: a literature survey", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89-107.

ANTONUCCI, Y. L., LORDI, F. C., TUCKER III, J. J. (1998). "The pros and cons of IT outsourcing", *Journal of Accountancy*, 185(6), 26.

ARIAS-ARANDA, D., BUSTINZA, O. F., BARRALES-MOLINA, V. (2011). "Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms", *The Service Industries Journal*, 31(11), 1849-1870.

BARTHÉLEMY, J., GEYER, D. (2005). "An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany", *Information & Management*, 42(4), 533-542.

BELCOURT, M. (2006). "Outsourcing—The benefits and the risks", *Human resource management review*, 16(2), 269-279.

BUSTINZA, O. F., ARIAS-ARANDA, D., GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. (2010). "Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms", *International Journal of Production Economics*, 126(2), 276-288.

ÇEVİRGEN, A. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (4), 1341-1355.

DOMBERGER, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing: A Strategic Guide to Outsourcing*. OUP Oxford.

ESPINO-RODRIGUEZ, T. F., PADRON-ROBANIA, V. (2004). "Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands", *International Journal of Hospitality Management*, 23(33), 287-306.

FILL, C., VISSER, E. (2000). "The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision", *Management decision*, 38(1), 43-50.

GEWALD, H., DIBBERN, J. (2009). "Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry", *Information & Management*, 46(4), 249-257.

GILLEY, K. M., RASHEED, A. (2000). "Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance", *Journal of management*, 26(4), 763-790.

GORDON, M. L., WALSH, T. P. (1997). "Outsourcing technology in government: owned, controlled, or regulated institutions", *Journal of Government Information*, 24(4), 267-283.

HEIKKILA, J., CORDON, C. (2002). "Outsourcing: A Core or Non-core Strategic Management Decision?", *Strategic Change*, 11, 183-193.

- HSUAN, J., MAHNKE, V. (2011). "Outsourcing R&D: a review, model, and research agenda", *R&d Management*, 41(1), 1-7.
- KAKABADSE, A., KAKABADSE, N. (2002). "Trends in outsourcing:: Contrasting USA and Europe", *European management journal*, 20(2), 189-198.
- KREMIC, T., TUKEL, O.I., ROM W. (2006). "Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks, and Decision Factors", *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.
- LANKFORD, W. M., PARSA, F. (1999). "Outsourcing: a primer", *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- McCARTHY, I., ANAGNOSTOU, A. (2004). "The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing", *International journal of production economics*, 88(1), 61-71.
- MACINATI, M. S. (2008). "Outsourcing in the Italian National Health Service: findings from a national survey", *The International journal of health planning and management*, 23(1), 21-36.
- QUELIN, B., DUHAMELL, F. (2003). "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", *European Management Journal*, 21(5), 654.
- QUINN, J. B., HILMER, F. G. (1994). "Strategic outsourcing", *Sloan management review*, 35(4), 43.
- ROBERTS, V. (2001). "Managing strategic outsourcing in the healthcare industry", *Journal of Healthcare Management*, 46(4), 239.
- YILDIRIM, A., ŞİMŞEK, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 256.
- YIN, R. K. (2002). *Case Study Research-Design and Method* (2. ed.). California, Amerika Birleşik Devletleri: Sage Publication.
- YİRİK, Ş. , ERDİNÇ, S. B., GÖÇEN, S. (2014). "Yöneticilerin Gözünden Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Boyutları ve İşletmeye Olan Finansal Etkileri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 197-209.