



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş: 15.05.2018 ✓Accepted/Kabul: 10.01.2019

DOI: 10.30794/pausbed.423762

Araştırma Makalesi/ Research Article

Kurnaz, A. (2019). "Konaklama İşletmeleri Mutfak Departmanlarında Dış Kaynak Kullanımı: Marmaris Örneği", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 36, Denizli, s. 21-31.

## KONAKLAMA İŞLETMELERİ MUTFAK DEPARTMANLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI: MARMARİS ÖRNEĞİ

Alper KURNAZ\*

### Özet

Bu çalışma ile Marmaris destinasyonunda yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri mutfak departmanlarının dış kaynak kullanım durumları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bununla birlikte çalışmada, dış kaynak kullanımının mutfak departmanlarında nasıl yürütüldüğü, sürecin nasıl başlatıldığı, hangi bölümlerde ya da hangi ürün gruplarında dış kaynak kullanımı yapıldığı hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Verilen bilgiler, alanyazın taraması ve konaklama işletmeleri mutfak yöneticileri ile yapılan görüşmelerle desteklenmektedir. Görüşmeler Marmaris'te faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri mutfak yöneticileri ile yüz yüze yapılmış ve bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonuçları bölüm bazında mutfak departmanlarında bir dış kaynak kullanımının olmadığını göstermiştir. Daha çok ürün bazında bir dış kaynak kullanımı hakimdir. Genel olarak dış kaynak kullanımı sürecinde bir sıkıntı yaşanmadığı ifade edilmektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda birtakım önerilere yer verilmiştir. Ayrıca katılımcılar dış kaynak kullanımını diğer işletmelere de tavsiye etmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** *Dış Kaynak Kullanımı, Konaklama İşletmeleri, Mutfak Departmanı.*

**Jel Kodları:** M11, L83, L2

## OUTSOURCING IN KITCHEN DEPARTMENT OF ACCOMMODATION BUSINESSES: THE CASE OF MARMARİS

### Abstract

With this study, it is tried to determine the outsourcing status of 5-star accommodation businesses kitchen departments located in Marmaris destination. Nevertheless, it has been tried to provide information on how outsourcing is carried out in the kitchen departments, how the process is initiated, and in which departments or in which product groups the outsourcing is carried out. The information provided is supported by literature and interviews with kitchen department of accommodation operators. Interviews were made face-to-face with kitchen managers of 5-star accommodation operations in Marmaris and findings were obtained. The results of the research show that there is no outsourcing in kitchen departments on a departmental basis. More outsourcing is dominant on a product basis. In general, it is stated that there is no problem in the process of outsourcing. Some suggestions are given in the direction of the research results. Participants also recommend outsourcing to other businesses.

**Keywords:** *Outsourcing, Accommodation Businesses, Kitchen Department.*

**Jel Classification:** M11, L83, L2

\*Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, BOLU.  
e-posta: alperkurnaz@gmail.com, (orcid.org/0000-0001-5288-0706)

## **1. GİRİŞ**

Günümüzde teknolojik gelişmeler, üretim çeşitliliğinin artması, ulaştırma olanaklarının çeşitlenmesi, gelir seviyesinin ve toplumsal refahın yükselmesi ülkeler arası sınırları kaldırarak küresel bir pazar yapısı meydana getirmiştir. Küreselleşmenin sonucu artan rekabetin karşılınması için işletmeler daha bilinçli hareket etmeye ve kıt kaynaklarını daha verimli kullanmaya başlamıştır. Bu sorunları çözmek için, işletme sahiplerinin ve bu konuda akademik çalışmalar yapan yazar ve uzmanların sürekli çözüm arayışları yeni yönetim yaklaşımlarını da beraberinde getirmiştir (Özdoğan, 2006). Bu yaklaşımlar doğrultusunda çağdaş yönetim teknikleri (örgütsel öğrenme, değişim mühendisliği, yalın yönetim gibi) işletmelerin gündemine girmiş ve birçok yönetici bu yaklaşımlardan faydalanmaya başlamıştır. Bu yaklaşımların temel amacı, işletme maliyetlerini düşürmek, verimliliğini artırarak, rakiplere karşı üstünlük kurmaktır.

İşletmelerin temel faaliyetleri dışında gerçekleştirilen ve aslen işletme içinde yapılması hedeflenmeyen faaliyetlerin işletme dışında uzmanlaşmış tedarikçilerden temin edilmesi şeklinde gerçekleştirilen dış kaynak kullanımı (DKK) işletmeler tarafından uygulanan bir stratejik yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. İşletmeleri Dış kaynak kullanımının tercih edilmesinin temel sebebi, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlaması ve diğer işletmelerle rekabet durumlarının sürdürülebilir özellikte olması isteğinden kaynaklanmaktadır. Özellikle işletmelerin rekabet üstünlüğünde ilk akla gelen maliyetlerin azaltılması olmakla birlikte, DKK, 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). Bu avantajların yanı sıra karşılıklı güvensizlikten kaynaklanan sorunlar, dış tedarikçi kullanma nedeniyle inovasyonda ve örgütsel öğrenmede yaşanabilen gerileme, ar-ge çalışmalarının zamanla yıpranması, dış tedarikçinin ürünü zamanla kendi bünyesinde pazarlaması gibi dezavantajlar da bulunmaktadır.

Bu çalışma ile konaklama işletmeleri içinde yer alan mutfak departmanlarının dış kaynak kullanım durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Marmaris yöresinde yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri mutfak departmanlarının tepe yöneticileri olan aşçıbaşılar ile görüşülmüş ve araştırma verileri elde edilmiştir. İlgili alanyazın incelendiğinde daha önce konaklama işletmeleri (Şahin, 2005; Özdoğan, 2006) ile yiyecek içecek departmanlarının DKK (Zorlu, 2008) açısından araştırma konusu olarak değerlendirildiği görülmüştür. Bu çalışma ile DKK konusu tüm dengelimi bir bakış açısı ile mutfak departmanına indirgenmiştir. Böylelikle ilgili alanyazına hem daha spesifik verilerin sunulması hedeflenmiş hem de konu ile ilgili farklı bir bakış açısı kazandırılması düşünülmüştür.

## **2. DKK**

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

Özellikle 1980'li yılların sonlarına doğru hemen hemen tüm sektörlerde hızla yayılan DKK, organizasyon yapılarının esnekleşmesinden, maliyet azalmalarına, teknoloji avantajından, rekabet avantajı sağlaması vb. gibi faydaları nedeniyle stratejik bir yönetim aracı olarak, işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Başlangıçta işletmenin kendisinin yaptığı işlerin sadece belli başlılarını dış kaynak kullanarak yaptırması söz konusu iken, taşıdığı avantajlarının dezavantajlarına nazaran daha çok olmasının anlaşılması ve özellikle rekabette bir avantaj sağlaması dolayısıyla giderek işletmelerin stratejik öneme sahip işleri dışında diğer tüm işlerinin dış kaynaklara yaptırılması gündeme gelmektedir ki, bu konuya ilişkin uygulamalarda özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkeler önde gelmektedir (Globerman, 2004).

İşletmelerin rekabet stratejilerini hayatta kalabilmek uğruna oluşturduğu günümüzde, varlıklarını korurken bir yandan da yarışabilmek için ana faaliyet alanları dışında kalan fonksiyonlarını başka firmalara yaptırmak kaçınılmaz bir hal almıştır (Ecerkale ve Kovancı, 2005).

## **DKK Kavramı ve Gelişimi**

DKK, işletmelerin rakiplerine kıyasla daha iyi yaptıkları temel yeteneklerin belirlenmesi ve geriye kalan yardımcı işler için alanlarında uzman firmalar ile sözleşmeler yaparak işletme faaliyetlerinin yürütülmesini esas alan bir yönetim tekniğidir (Hacıoğlu, Karaman ve Şahin, 2008). Bu kavram, bir işletmenin (alt sözleşmeci, tedarikçi, taşeron veya yüklenici) başka bir işletme (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır (Van Mieghem, 1999).

Türkçe kapsamında, “dış kaynak kullanımı” olarak giren ve yabancı alanyazında “Outsourcing” ya da “Co-sourcing” olarak isimlendirilen dış kaynaklardan yararlanma çağdaş bir yönetim terimi olarak ortaya çıkmıştır (Koçel, 1998). Yönetim alanyazınında DKK için yapılan tanımlarda diğer birçok disiplinde olduğu gibi tanımsal karmaşa yaşansa da DKK en basit anlamıyla; “ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Lankford and Parsa, 1999). Budak ve Budak (2004) ise, “bir işletmenin yapması gerekli olan tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirilmeyip, bir takım işlerin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka işletmelere bırakması ya da organizasyonun her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış işletmelere yaptırması” olarak tanımlanmıştır.

Tanımlara bakıldığında DKK kavramının herhangi bir tedarik uygulamasından farklı olmadığı düşünülebilir. Ancak, DKK uygulamalarının tedarik uygulamalarından temel farkı, organizasyonun daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetleri ya da yeterli kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen gerçekleştirebileceği faaliyetlerinin bir kısmını dışarıdan bir organizasyona devretmesi, şeklinde ortaya çıkmaktadır (Coşkun, 2002). DKK, bir hizmet alanının ve onun hedeflerinin sorumluluğunun bir dış tedarikçiye transfer edilmesi sürecidir ve dış tedarikçiyle kontrata (sözleşmeye) dayalı uzun dönemli bir ilişkiyi içermektedir (Aydın, 2001).

Günümüzde işletmelerin gittikçe artan bir şekilde kendi sahip oldukları yetkinlik ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yetkilerin kullanılmadığı işleri örgüt dışındaki başka işletmelerden sağlama eğilimi içinde olmaları, DKK uygulamasını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 1998). Böylece DKK temel yetkinliklere odaklanmak, kalite ve hızı arttırmak ve anahtar iş süreçlerinde bilgi akışını gerçekleştirmek için kullanılan güçlü bir yönetim unsuru haline gelmiştir (Aslantaş, 1999).

1970’li yıllardan itibaren dünyada ve ülkemizde yaygınlık kazanmış olan ve özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” ve imalatta görülen “fason üretim” birer dış kaynaktan yararlanma örneğidir (Koçel, 1998). Taşeron kullanma kavramı, uzun süre geleneksel uygulama alanını korumuş ve daha çok inşaat, taşıma ve genel olarak daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı kalmıştır. Son yıllarda ise ekonomik dalgalanmalara, teknolojik gelişmelere, artan rekabete ve küreselleşmeye bağlı olarak DKK uygulamaları önem ve yaygınlık kazanmıştır (Güzel, 1993).

DKK, bazı işletme fonksiyonlarının bağımsız üçüncü bir kuruluş aracılığı ile planlanması, yönetilmesi ve yürütülmesini sağlamaktır. DKK ile ilgili tanımlar incelenince aşağıdaki ortak noktaların bulunduğu görülmektedir (Embleton ve Wright, 1998):

- İşletme içi (iç kaynak) hizmetlerin işletme dışı tedarikçiler tarafından sağlanması,
- Rutin ve sürekli görevlerin tedarikçiye transferi,
- İşin tamamını ya da bir bölümünü gerçekleştirmeleri için diğer işletmelere ödeme yapılması.

Bu bilgiler ışığında DKK’nin özelliklerini de aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Arslantaş, 1999):

- DKK, uzun vadeli bir çözümdür,
- DKK, finansal kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlar,
- DKK, karşılıklı güvene dayanır,
- DKK, stratejik ortaklık anlayışı ile yürütülmelidir,

- DKK'de, tarafların kazan-kazan prensibine uygun hareketi söz konusudur,
- DKK, iş kaybı anlamına gelmemektedir,
- DKK, işletmenin birçok faaliyetini dış kaynaklar aracılığıyla sağlayabilmelerine yardımcı olmaktadır,
- DKK, en iyi yapılan iş üzerine yoğunlaşma anlamına gelmektedir,
- DKK, daha önce denenmiş bir süreci uygulayarak (benchmarking) hangi faaliyetlerin tedarikçi işletmelerden yararlanılarak gerçekleştirilmesi gerektiğine karar vermektir,
- DKK, gelip geçici bir tutku değildir, belirli planlar ve programlar dahilinde uygulanması gerekir.

#### Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri ve Mutfak Departmanı

Tarih boyu gelenek ve göreneklerle şekillenerek devam eden yeme içme kültürü farklı toplumlarda çeşitli şekillerde gelişmiştir. İnsanlar, bireysel olarak yeme içme faaliyetlerinin dışında toplu beslenme kültürünü oluşturmuşlardır. Toplu beslenme kültürü de sanayileşme ve kentleşmeden etkilenerek günümüze kadar gelmiştir (Türksoy, 1997).

Konaklama sektörü yapısı itibari ile diğer sektörlerden farklıdır. Temel ürünün ağırlama ve konaklama olduğu sektörün farklılığı insan faktöründen kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen talepler, gelişen teknoloji, ulaşımın kolaylaşması, rekabet yoğunluğu, kültürel etkileşimler gibi sosyal ve ekonomik değişimler konaklama sektörünü birebir etkileyen faktörlerdir. Sektördeki işletmeler, müşterilerini daha iyi ağırlamak, daha iyi bir konaklama hizmeti sağlamak için bu değişimleri birebir takip etmek zorundadır. Günümüze konaklama işletmelerinin en önemli gelir kaynağını yiyecek-içecek satışlarından elde edilen gelirler oluşturmaktadır. Ancak sektörde her şey dahil sisteminin getirdiği yoğun rekabet nedeniyle yiyecek-içecek kalemlerinin maliyetleri de son derece önem kazanmaktadır (Dönmez, Arıcı ve Angay Kutluk, 2011).

Yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımına başvuran konaklama işletmeleri, sektördeki değişimleri daha hızlı takip edebilmekte, değişen trendler karşısında değişiklik yapma gereğini de tedarikçi firmaya devretmektedirler. Servis şekillerinde veya pişirme tekniklerinde meydana gelen değişimler tedarikçi firmalar vasıtası ile kısa sürede işletmeye adapte edilmekte, böylece sektördeki değişimlere kısa sürede etkili tepkiler verilebilmektedir. Konaklama işletmeleri, mutfak kültürünü değiştirmek istediğinde ise tedarikçi firmayı değiştirme yolu ile yatırım yapmadan yeni mutfak kültürlerini işletme bünyesinde sunma fırsatı yakalamaktadırlar (Zorlu, 2008).

İnsanoğlunun uzun süren varoluş mücadelesinde, temel gereksinimlerinden birisi olarak kabul edilen yemek karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar, bu varoluş mücadelesinde yaşamsal faaliyetlerin devamlılığını sağlayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için diğer ihtiyaçlarını ikinci planda tutmuş veya göz ardı edebilmiştir (Gökdemir, 2005). Mutfak her türlü yiyeceğin hazırlandığı, pişirildiği ve bazen de işletmenin yapısı gereği tüketildiği yerdir (Kaya, 2000).

Endüstriyel anlamda mutfak departmanı, insanların ikametleri dışında yeme içme faaliyetlerine cevap verebilmek için yiyecek ve içecek üretebilecek gerekli alt yapı donanımına sahip, ürün tedariki ve depolaması yapabilecek, ham mamul ürünü tam mamul ürüne çevirebilecek ekipmanlarla donatılmış, gerekli insan ve makine gücüne sahip tüm bu özellikleri bünyesinde bulunduran fiziki ve sosyal alanlar bütünüdür.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **Araştırmanın Amacı ve Araştırma Problemi**

Bu araştırmada, Marmaris destinasyonunda yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri mutfak departmanlarının dış kaynak kullanım durumları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Mutfak departmanında dış kaynak kullanımının hangi bölümlerde (sıcak mutfak, soğuk mutfak, kasaphane, pastane gibi) ne ölçüde yapıldığına ve yapılmadığının tespiti araştırmanın ana problemini temsil etmektedir. Eğer DKK varsa ve hangi ürünleri kapsıyorsa bunların tespiti ise alt problemi oluşturmaktadır.

## Evren ve Örneklem

Araştırmmanın evrenini Marmaris'te yer alan işletme ve yatırım belgeli 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluştururken, araştırmanın örneklemini 14 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinin mutfak departmanları oluşturmaktadır. Araştırma, örnekleme oluşturan mutfak departmanlarının tepe sorumlusu olan aşçıbaşı ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 25-50 dakika sürmüştür. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme araştırma örnekleme yöntemi olarak seçilmiştir. "Araştırmacı önceden belirlediği bir dizi ölçüt doğrultusunda örneklem birimlerini önceden seçer" (Baş ve Akturan, 2013: 201) tanımlamasından yola çıkılarak bu yöntem tercih edilmiştir.

## Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında kullanılacak olan veriler 10-20 Nisan 2018 tarihleri arasında elde edilmiştir. Bu araştırmada sosyal bilimlerin nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme tekniği, kişi ya da kişilerin görüşmeyi yapan kişinin sorulan sorular karşısında kendi davranışı, düşünce ve hisleri doğrultusunda sunmuş olduğu bilgileri toplamaya yarayan nitel veri toplama ve bir araştırma yöntemidir (Türnüklü, 2000). Araştırma verilerinin elde edilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin kullanılmasının sebebi, elde edilmek istenen verilere daha iyi ulaşılacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırma soruları ise ulusal ve uluslararası alanyazın incelenerek oluşturulmuştur. Araştırma sorularının içerik bakımından geçerliliğinin sağlanması açısından alanında uzman kişilerle görüşülmüş ve araştırma sorularında anlaşılabilen kısımların düzeltilmesi sağlanmıştır. Gizlilik kavramı doğrultusunda ve işletmeler ile güven ilişkisi kurabilmek adına, hiçbir konaklama işletmesinin adı araştırmada kullanılmamıştır. Araştırmada elde edilen verileri yorumlayabilmek için kodlar kullanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerin, işletme ile ilgili bilgileri çok fazla paylaşmak istememeleri ve sezon başı iş yoğunluğu sonucu oluşan zaman darlığı, araştırma kısıtları olarak ifade edilebilir.

Marmaris destinasyonunda yer alan işletme ve yatırım belgeli konaklama işletmeleri ile ilgili genel bilgiler aşağıda verilmektedir.

**Tablo 1. Marmaris'te Yer Alan Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri**

Türü	Tesis S.	Oda S.	Yatak S.
5 Yıldızlı Tatil Köyü.	2	695	1.444
4 Yıldızlı Tatil Köyü	1	110	220
5 Yıldız	16	5499	11747
4 Yıldız	24	4060	8341
3 Yıldız	27	2281	4623
2 Yıldız	12	648	1313
1 Yıldız	1	23	46
Apart	26	1547	3314
Butik Otel	2	50	100
TOPLAM	113	14942	31.206

**Kaynak:** Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2018).

Tablo 1'de görüldüğü üzere işletme belgeli konaklama işletmelerinden 5 yıldızlı 2 tatil köyü ile 5 yıldızlı 16 tane konaklama işletmesinin olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2. Marmaris'te Yer Alan Turizm Yatırım Belgeli Konaklama İşletmeleri**

Türü	Tesis S.	Oda S.	Yatak S.
4 Yıldızlı Tatil Köyü	1	80	160
5 Yıldız	4	1182	2410
4 Yıldız	4	784	1618
3 Yıldız	5	228	460
2 Yıldız	2	43	86
Butik Otel	4	101	202
TOPLAM	20	2418	4936

**Kaynak:** Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2018).

Yatırım belgeli işletmelerden (Tablo 2) 5 yıldızlı tatil köyü bulunmazken, 5 yıldızlı 4 konaklama işletmesi Marmaris destinasyonunda yer almaktadır. Marmaris'te toplam 22 adet konaklama işletmesinin 5 yıldızlı olduğu verilerden anlaşılmaktadır. Bu 22 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinden 14 işletmenin mutfak departmanı tepe yöneticileri (aşçıbaşı ya da aşçıbaşı yardımcısı) ile görüşmeler yapılarak bulgular elde edilmiştir.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI

Bu başlık altında katılımcılar ile ilgili tanımlayıcı bilgiler (Tablo 3) ile görüşme sorularından elde edilen bilgiler verilmektedir.

**Tablo 3. Katılımcılar İle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler**

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	İşletmedeki Pozisyon
K1	Erkek	42	Lisans	Aşçıbaşı
K2	Erkek	33	Önlisans	Aşçıbaşı
K3	Erkek	41	Lise	Aşçıbaşı
K4	Erkek	37	Lise	Aşçıbaşı
K5	Erkek	50	Lise	Aşçıbaşı
K6	Erkek	52	Önlisans	Aşçıbaşı
K7	Erkek	40	Lise	Aşçıbaşı
K8	Erkek	41	Lisans	Aşçıbaşı
K9	Erkek	40	Lise	Aşçıbaşı
K10	Erkek	43	Lise	Aşçıbaşı
K11	Erkek	37	Lise	Aşçıbaşı
K12	Erkek	35	Lise	Aşçıbaşı
K13	Erkek	42	Lise	Aşçıbaşı
K14	Erkek	41	Lisans	Aşçıbaşı

Araştırma kapsamında yer alan katılımcılar ile ilgili tanımlayıcı bilgiler Tablo 3'te değerlendirildiğinde, tüm katılımcıların erkek olması dikkati çekmektedir. 33 ila 52 yaş aralığında olan katılımcıların tamamı aşçıbaşı pozisyonunda görev almaktadır. Eğitim seviyelerine göre en büyük grubu lise mezunu (9) olan katılımcılar oluşturmaktadır. Diğer katılımcılar ise üniversite mezunudur.

Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgilere yer verdikten sonra aşağıda DKK ile ilgili örnekleme ait bulgular yer almaktadır.

“İşletmenizde mutfak departmanında DKK faaliyetini gerçekleştiriyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı bölüm olarak bir DKK yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, mutfak departmanlarında var olan sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane, kasaphane, personel mutfağı, banket mutfağı, alakart mutfağı

gibi mutfağı oluşturan bölümlerden hiçbirisinde DKK yoktur. Buna sebep olarak, mutfak yöneticileri Marmaris bölgesinin henüz bu alt yapıya sahip olmadığını (K3, K7, K11, K12, K14) ifade etmektedirler. Bölgede böyle bir talebi karşılayacak yemek fabrikalarının olmamasının büyük etken olduğunu (K1, K2, K4, K5, K13) ayrıca bölgede var olan konaklama işletmelerinin üretim faaliyetlerini işletmenin kendi bünyesinde yapmak istemesi (K6, K8, K9, K10) de diğer bir faktör olarak ifade edilmektedir.

Araştırmaya katılan mutfak yöneticilerine DKK faaliyetine karar vermeden önce herhangi bir araştırma (maliyet, fiyat, personel, servis imkanı, vb.) gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri sorulduğunda, gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Özellikle işletmeler, alakart mutfağı gibi ana mutfak haricinde kurulması planlanan ya da faaliyette olan mutfaklar için böyle bir araştırma yaptıklarını (K1, K5, K6, K9, K14) belirtmektedirler. Özellikle 3 katılımcı (K2, K7, K13) personel maliyetini baz alarak böyle bir araştırmaya gittikleri ifade ederken, 4 katılımcı (K3, K8, K10, K11) ise ürün kalitesi açısından araştırma yaptıklarını belirtmektedir. K4 ve K12 ise DKK stok maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle araştırma yaptıklarını beyan etmiştir.

Araştırmada yöneltilen, “DKK düzeyini belirtir misiniz?” sorusuna katılımcılar tamamı, yalnızca bazı malzemelerin dışarıdan temin edildiğini ifade etmişlerdir. Bu malzemelerin hangileri olduğu sorusuna ise, temel soslar, kıvam kazandırıcılar, pastane bölümünde kullanılan bazı sütlü tatlılar, kek çeşitlerinin bir kısmı, lezzet arttırıcılar (çeşniler) şeklinde cevap vermişlerdir.

“DKK yapmaya yönelten sebepler nelerdir?” sorusuna cevap olarak, katılımcılar mutfakta üretimin verimli bir şekilde devam etmesi (K1, K3, K8) amacıyla bu tercihlerde bulduklarını ifade etmektedirler. Aynı zamanda az personel ile üretim (K2, K5, K6, K7, K9, K11, K12) de diğer bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte hazır ürünlerden alınan üretim sonuçlarının istendik bir şekilde gerçekleşmesi (K4, K8, K10) ve servisi kolaylaştırması (K13, K14) da önemli bir etken olarak değerlendirilmiştir.

“DKK yaptığınız firmada dikkat ettiğiniz kriterler nelerdir?” sorusuna katılımcılar, öncelikle alınan malzemelerin bir markaya ait olmasına dikkat ettiklerini (K1, K2, K9, K13, K14) ifade etmişlerdir. Yiyecek içecek sektöründe mevcut tercih edilen gıda markalarının ürünlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca tüm katılımcılar gıda markalarının sunmuş oldukları tedarik sürecine, iade sürecine, sezon başı ve sezon sonu işletmelerin açılış ve kapanış zamanlarında yaşanan sözleşme sürecine, gıda ürünlerinden istenen sonucun alınması ve benzeri gibi kriterlerin önemine vurgu yapmışlardır. Bunun yanında katılımcılar, firmaların hizmet ve fayda sağlayabilecek kapasitede olmasına (K8, K12), işletmeye gösterdikleri öneme ve işletme politikalarına duyulan saygıya (K3, K11, K13), yapılan sözleşmelerdeki maddelere uygunluğa dikkat ettiklerini ifade etmektedirler. Tüm katılımcılar bu faktörlerin karşılıklı güven açısından çok önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Katılımcılar, “DKK yaptığınız firma ile karşılaştığınız sorunlar var mı?” sorusuna herhangi bir sorun yaşamadıklarını, yaşamaları durumunda tedarikçi firma ile sorun ile ilgili iletişime geçildiğini, anlaşamama durumunda tedarikçi firma değişimi yoluna gidildiğini ifade etmişlerdir.

“DKK size fayda sağladı mı, eğer sağladı ise bu faydalar nelerdir?” sorusuna katılımcılar dış kaynak kullanımının faydalı olduğunu belirtmektedir. Üretmiş olduğu hizmet konusunda uzmanlaşmış işletmelerden hizmet satın almanın hem iş yükünü azalttığını (K3, K7, K8, K11, K12) hem de çalışanların motivasyonu açısından olumlu sonuçlar ortaya konduğu (K1, K5, K8, K14) katılımcılar tarafından ifade edilmektedir.

“DKK ile ortaya çıkabilecek olası riskler nelerdir?” sorusuna katılımcılar firmaların vermiş olduğu vaatlere uymaması durumunda oluşabilecek sorunların sebep olduğu durumları ortaya çıkabilecek riskler olarak nitelendirmektedir. Katılımcıların bu risklerle ilgili olarak ortak dile getirdiği ifade işletmelerinin adının lekelenmesi ihtimalidir. Bu sebeple DKK yapılacak işletmenin hassas bir araştırma sonucu tercih edilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Bununla birlikte DKK yapılan firmanın ürünleri zamanında, taahhüt ettiği gibi teslim etmemesi, hizmeti geciktirmesi, standart bir tedarik hizmeti sağlayamaması, genel olarak anlaşma koşullarına uymaması ifade edilen diğer ortak riskler olarak değerlendirilmiştir.

“DKK tercih etmedi iseniz sebepleri nelerdir?” şeklinde yönetilen soruya katılımcılar bölüm olarak (sıcak mutfak, soğuk mutfak, pastane, kasaphane, personel mutfağı) bir DKK tercihlerinin olmadığını ifade etmektedirler.



Ancak ürün bazında DKK tüm katılımcı işletmeler tarafından tercih edildiği ifade edilmektedir.

“DKK yaptıktan sonra tekrar kendi bünyenizde bu işi yapmak için bir altyapınız var mı? Bununla ilgili bir şey yapılabilir mi?” sorusuna katılımcılar, bir alt yapılarının olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun sebebi olarak da DKK yaptıkları ürün ya da hizmetlerle ilgili olarak piyasada çok firma olduğunu dile getirmektedirler. Böyle olası bir durumda başka firmalar tercih sebebi olarak değerlendirilmektedir. Sadece 4 katılımcı (K3, K7, K7, K11) kendi bünyelerinde altyapı açısından bir yetersizlik olmadığını ancak dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmiştir.

“İşletmenizde gelecekte DKK uygulamayı düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı DKK mutfak bölümü için ürün bazında her zaman olacağını ifade etmektedirler. Sadece bir katılımcı gelecek planlamasında tüm aktivitelerde kendi personeli daha aktif kullanarak DKK uygulamasına kısmen de olsa son vermeyi düşündüklerini belirtmektedir.

“DKK uygulamasını diğer işletmelere tavsiye eder misiniz?” sorusuna katılımcılar, DKK uygulamasını diğer işletmelere tavsiye edebileceklerini ifade etmektedirler. Eğer işletmeler tam ve sınırsız hizmet vermek istiyorsa DKK kaçınılmaz bir uygulama olarak tüm katılımcılar tarafından değerlendirilmektedir.

Son soru olarak katılımcılara, görüş ve düşünceleri yöneltmiştir. Katılımcılar bu soruya, işletmelerin ek yük olarak değerlendirilebilecek tüm hizmetlerde DKK uygulamalarını faydalı bir araç olarak görmektedir. Bir katılımcı DKK'yı hizmetlerin özgünlüğü açısından riskli olarak düşünmektedir. Buna örnek olarak da sunulan bir yemeğin tamamının kendi mutfaklarına özgü olarak üretilmesi gerektiğini savunmaktadır. Diğer katılımcılar ise günümüz hizmet kalitesi anlayışında uzmanlardan faydalanmanın nihai ürün açısından olumlu ve olması gereken bir atılım olarak görmektedir.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

İşletmeler yapıları gereği bünyelerinde farklı süreçlerin gerçekleştiği örgütlerdir. Yapısında karmaşık birçok sürecin gerçekleştirildiği organizasyonların işletmeciliğin her alt alanı ile ilgili temel yetenek geliştirmeleri nerdeyse olanaksızdır. İşletmelerin rekabetçi ekonomilerde daha esnek hareket edebilmeleri için, sürekli taşıdıkları atıl yüklerden kurtulmaları gerekmektedir. Kendilerinin temel yetenek olarak belirlemedikleri işleri diğer tedarikçilere devrederek, ancak uzman oldukları alanlarda, rekabet olanaklarının yüksek olduğu alanlardaki faaliyetlere yönelerek, hem performanslarını arttırabilirler, hem de karlılıklarını yükseltebilirler. Bu anlamda uygulanabilecek yeni yönetim tekniklerinden biriside dış kaynaklardan yararlanma olarak ortaya çıkmaktadır. Felsefe olarak dış kaynaklardan yararlanma uzun yıllardır aslında işletmeler tarafından uygulanmakta olan bir teknik olarak görülmekte olsa da, bu tekniğin bir süreç olarak sözleşmeye dayalı olarak yürütülmesi açısından Türk işletmeleri açısından çok eski olmayan bir uygulama olduğu görülmektedir (Şahin, 2011).

Araştırma sonucunda Marmaris yöresi 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin mutfak departmanlarının bölüm olarak (soğuk mutfak, sıcak mutfak gibi) bir DKK uygulamasına sahip olmadığı görülmektedir. Ürün bazında DKK uygulaması ise tüm katılımcı işletmeler de görülmektedir. Bu ürünleri genellikle temel soslar, kıvam kazandırıcılar, pastane bölümünde kullanılan bazı sütlü tatlılar, kek çeşitlerinin bir kısmı, lezzet arttırıcılar (çeşniler) oluşturmaktadır. DKK uygulamasına başlamadan önce araştırma yapıldığı görülmüştür. İşletmeleri DKK uygulamasına yönelten sebepler olarak, üretimin verimli olması, az personel ile üretim yapılması, DKK sonucu temin edilen ürünlerden verim alınması ifadeleri dikkati çekmektedir. Özellikle marka tercihi DKK uygulaması açısından dikkat edilen faktör olarak değerlendirilmiştir. DKK sözleşmesi sırasında tedarik sürecine, iade sürecine, sezon başı ve sezon sonu işletmelerin açılış ve kapanış zamanlarında yaşanan iletişime, gıda ürünlerinden istenen sonucun alınması dikkat edilmektedir. Sözleşmeden doğacak problemlerde ise muadil ürün üreten diğer bir firmaya yönelme genel tutum olarak görülmektedir. Katılımcı tüm işletme temsilcileri DKK uygulamasını diğer işletmelere tavsiye etmekte, bunun günümüz gelişmelerine ayak uydurmak için elzem olduğuna inanmaktadır. Sadece bir işletme temsilcisi bu durumu olumsuz değerlendirmekte işletmede üretilen hizmetlerin özgünlüğü açısından bu durumu riskli görmektedir.

Araştırma sonuçları ile ilgili olarak yukarıda yapılan değerlendirmeler ışığında birtakım önerilere aşağıda yer verilmektedir.



•DKK uygulaması sadece ürünler üzerinden yürütüldüğü araştırma sonucu anlaşılmıştır. Bölüm bazında (kasaphane, personel yemekhanesi gibi) DKK uygulaması ile hem fiziki mekandan hem de personel giderlerinden tasarruf elde edilebilir.

•Katılımcılar personel yemekhanesi için DKK uygulaması yapmak istediklerini ancak yörede bu kapasitede hizmet veren bir yemek fabrikasının olmadığı ifade etmişlerdir. Bu amaçla girişimciler yörede talebe yönelik bir yemek fabrikası girişiminde bulunabilirler.

•DKK uygulaması yapılan firmalardan daha çok hazır ürünler temin edildiği görülmektedir. Firmalar ürün yelpazelerini genişleterek işletmelere yeni ürünler sunabilir.

•Tüm katılımcılar DKK uygulaması diğer işletmelere tavsiye etmektedir. Sonuç olarak diğer işletmeler bu uygulama hakkında araştırma yapıp DKK uygulamasından faydalanabilirler.

•Araştırma sonucunda DKK uygulamasının daha çok hazır ürün gruplarında olması gelecek araştırmalara yeni bir araştırma konusu sunmaktadır. Bu amaçla başka araştırmacılar hazır ürün kullanımı hakkında yeni araştırmalar yapabilirler.

•Araştırma DKK uygulamasının konaklama işletmelerindeki mutfak departmanları üzerine yapılmıştır. DKK uygulaması yapılan firmalarla yapılacak yeni çalışmalar ile farklı ve karşılaştırılabilir bulgular elde edilebilir.

**KAYNAKÇA**

- Aktaş, A. ve Özdemir, B. (2012). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Arslantaş, C. (1999). *Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak DKY ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydınlı, F. (2001), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Kitapevi, Ankara
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Coşkun, R. (2002). “Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, (Editörler: Dalay, I., Coşkun, R. ve Altunışık, R) *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (11. Bölüm), Beta Yayınları, İstanbul.
- Çevirgen, A. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9/4, 1341-1355.
- Dönmez, A., Arıcı, A. ve Angay Kutluk F. (2011). “Antalya’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü Ve Fiyatlandırma Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3/1, 201-222.
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 69-75.
- Embleton, P. R. ve Wright, P. C. (1998). “A Practical Guide to Successful Outsourcing”, *Empowerment in Organizations*, 6/3, 94–106.
- Globerman, S. ve Vining, A. (2004). “The Outsourcing Decision: A Strategic Framework,” *International Trade 0404007*, EconWPA.
- Gökdemir, A. (2009). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*, (Editör: Alptekin Sökmen), Detay Yayıncılık, Ankara
- Güzel, A. (1993). “Alt İşveren (Taşeron) Uygulamasının Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri”, *Çimento İşveren Dergisi*, 3-11.
- Hacıoğlu, N., Karaman, Ş. ve Şahin, B. (2008). “Turizm İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Faydalanma”, (Editörler: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2018). <http://www.muğlakulturturizm.gov.tr/Eklenti/57336,konaklama-tesisleripdf.pdf?0> (16.04.2018).
- Kaya, A. (2000), *Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi*, Güneş Ofset, Antalya.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Lankford, W. M. ve Parsa, F. (1999).” Outsourcing: A Primer”, *Management Decision*, 37/4, 310–316.
- Maviş, F. (2003). *Endüstriyel Yiyecek Üretimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mersin, D. N. (2003). Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı, *3D Lojistik Dergisi*, (Şubat - Mart).
- Özdoğan, O. N. (2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, B. (2005), *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, B. (2011). “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Fonksiyonlarına Uygulanabilirliği”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. II, 86-106.
- Türksoy, A. (1997). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Turhan Yayıncılık, Ankara.

- Türnüklü, A. (2000). "Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitelikteki bir araştırma tekniği: Görüşme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559.
- Van Mieghem, J., A. (1999). "Coordinating Investment, Production and Subcontracting", *Management Science*. 45/7, 954-971.
- Zorlu, Ö. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.