

Konaklama Endüstrisinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Otel Yöneticilerinin Algıları: Fethiye'deki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma

*Perceptions of Hotel Managers Towards Outsourcing in Accommodation Industry:
An Investigation on Five and Four-Star Hotels in Fethiye*

Eşref AY*
Halil AKMEŞE**

ÖZ

Günümüzde konaklama işletmeleri tarafından da stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak kullanılan dış kaynak kullanımı ile oteller asıl faaliyetleri dışında kalan hizmetleri, konusunda uzman tedarikçilerden satın almaktadırlar. Böylece asıl faaliyetlerine yoğunlaşabilmektedirler. DKK uygulamalarına ilişkin otel yöneticilerinin algılarının belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma, Muğla ili Fethiye ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, DKK'nın genel olarak maliyetleri düşürücü etkisinden dolayı, en çok da çamaşırhane bölümünde tercih edildiği, muhasebe departmanının otelin DKK kullanım kararlarını gözden geçirmede etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, DKK'nın yönetsel, örgütsel, hizmet, maliyet ve genel etkilerine ilişkin yönetici görüşlerine de çalışmanın sonuç bölümünde yer verilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER

Dış Kaynak Kullanımı, Konaklama Endüstrisi, Turizm, Fethiye

ABSTRACT

With the use of outsourcing, which is nowadays used by accommodation companies as a strategic management approach, hotels purchase services other than their main activities from specialized suppliers. Thus they can concentrate on their main activities. This study, which was conducted to determine the perceptions of hotel managers about outsourcing, was carried out on four and five-star hotels in the Fethiye district of Muğla province. According to the results of the study, it is determined that in general the use of outsourcing is preferred due to the cost-cutting effect, it is mostly preferred in the laundry department and that the accounting department is effective in reviewing the hotel's outsourcing decisions. In addition, the opinions of managers about the managerial, organizational, service, cost and general effects of outsourcing are also included in the conclusion part of the study.

KEYWORDS

Outsourcing, Accommodation Industry, Tourism, Fethiye

	<i>Makale Geliş Tarihi / Submission Date</i> 12.03.2019	<i>Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance</i> 05.04.2019
Atıf	Ay, E. ve Akmeşe, H. (2019). Konaklama Endüstrisinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Otel Yöneticilerinin Algıları: Fethiye'deki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 22 (1), 257-271.	

* Doktora Öğrencisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, esrefay@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4092-6425

** Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, halilakmese@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4694-2215

GİRİŞ

Günümüz dünyasında ülkelerin ekonomik, kültürel ve siyasal anlamda bütünleşmesi, düşüncelerin, algıların ve teknolojinin küresel düzeyde kullanılması, finansal ve beşerî sermayenin evrensel düzeyde bir dolaşıma ulaşması, sınırları aşan ilişki ve etkileşimlerin oluşması, kıtaların yakınlaşması, rekabet boyutlarının genişlemesi, kısaca dünyanın tek bir pazar haline gelmesi küreselleşme kavramını açıklamaktadır (Balay, 2004: 63). Sayılan bütün bu alanlarda meydana gelen küreselleşme olgusu, dünyada artan nüfusun ihtiyaçlarının da farklılaşmasına neden olmuştur. Hemen hemen her alanda ortaya çıkan küreselleşmenin, yönetim alanında da uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Küreselleşen ekonomik pazarda rekabet koşullarının değişmesiyle, işletmeler üretim ve yönetim süreçlerinde farklılaşmaya, mevcut kaynaklarını daha verimli kullanmaya zorunlu hale gelmişlerdir. Çağın gerektirdiği şartları yerine getirebilmek için yönetim tarzlarında farklılaşmaya ihtiyaç duymuşlardır (Türkoğlu, 2012: 1). Ancak artan rekabet şartları işletmeleri temel faaliyetlerine odaklanmaya, bunların dışındaki faaliyetleri ise alanında uzmanlaşmış işletmelere devretmeye yöneltmiştir. Böylece işletmeler kaynaklarını asıl hedefleri doğrultusunda kullanarak maliyetlerini azaltmış, kârlılıklarını arttırmışlardır. Dış kaynak kullanımı (DKK) olarak ifade edilen bu yaklaşım, özellikle son yirmi yılda çok sayıda işletme tarafından kullanılan stratejik bir yönetim tekniğidir.

1.DIŞ KAYNAK KULLANIMI (DKK) KAVRAMI VE ÖNEMİ

Değişen ve gelişen pazar koşullarında işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, çevresel şartlara hâkim olmaları, pazardaki dalgalanmalara uyum sağlayabilmeleri, aniden ortaya çıkabilecek fırsat ve tehlikelere karşı da hazırlıklı olmaları gerekmektedir (Oktay, 2006: 15). 1900'lü yıllar itibariyle organizasyonlar ayakta kalabilmek ve yaşamlarına devam edebilmek için yönetim anlayışlarında değişime gitmek zorunda kalmışlardır. Buradan hareketle stratejik yönetim hamleleriyle diğer organizasyonlardan farklılaşmaya, asıl yeteneklerine odaklanarak kârlılıklarını arttırmaya yönelmişlerdir.

Modern yönetim stratejilerinden olan DKK, uluslararası alanda yer alan kimi kaynaklarda Outsourcing, kimi kaynaklarda Co-sourcing olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 1998: 280). Kısaca DKK, bir işletmenin başka işletmelerden mal ve hizmet alması olarak tanımlanmaktadır (Gilley ve Rasheed, 2000: 764). Genel bir tanımlama yapılacak olursa DKK, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için kaynaklarını öz yetenekleri ile ilgili işlerde kullanmaları (Yalçın, Akın ve Şeker, 2011: 83), öz yetenekleri dışındaki işleri ise kısmen veya tamamen bir tedarikçi işletmeden sağlamalarıdır (Özgener, 2004: 172). Böylece işletmeler, rekabet avantajının olduğu alana odaklanabilmekte, maliyetlerini düşürürken kârlılıklarını da arttırabilmektedirler (Gül, 2005: 159).

DKK, yönetim muhasebesi açısından işletmeler için bazı önemli ekonomik sonuçları barındırmaktadır (Akgöz, 2015: 130). Öncelikle, maliyet konusu yönetim muhasebesinin dış kaynak kullanıp kullanmaması hakkındaki kararlarını etkilemektedir. Uzun vadeli etkilerinin olmasından dolayı yöneticilerin bu kararı alırken çok yönlü düşünmesi gerekmektedir. Diğer bir husus ise yönetim muhasebesi karar verme alanı içinde kabul edilen sermaye bütçelemesinde karşılaşılan sorunlara benzer analitik zorluklarının olmasıdır (Lamminmaki, 2008: 163).

Dünya genelinde işletmeler, küresel rekabet ortamında mücadele edebilmek için DKK'dan büyük ölçüde yararlanmaktadır. Özellikle iktisadi anlamda başarıya ulaşmış Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve İtalya'nın bu başarılarında DKK önemli rol oynamaktadır (Uçkun ve Yüksel, 2007: 29). İlk uygulamaları Amerikan otomotiv sektöründe görülen DKK (Gül, 2005: 159), daha sonraları işletmelerin bakım-onarım, temizlik ve dağıtım gibi faaliyetlerinde kullanılmıştır (Bone ve Kurtz, 2009: 238). Günümüzde ise imalattan, tasarıma, halkla ilişkilerden insan kaynaklarına, pazarlama, reklam, finans, taşımacılık ve AR-GE gibi birçok farklı alanda dış kaynak kullanılmaktadır (Oktay, 2006: 85). Greaver (1999) son yıllarda tüm endüstrilerde DKK'ya gidilen faaliyet alanlarını şöyle sıralamıştır:

- Bilgi sistemleri ve teknolojisi
- Telekomünikasyon
- Dokümantasyon işleri
- Muhasebe ve vergi uygulamaları
- İç denetim
- Stoklama, hammadde tedariki
- Tahsilat işlemleri
- Bakım ve onarım
- Yemek hizmetleri
- Yönetim hizmetleri

İşletmeler sahip olduğu kaynakların sınırlı olmasından dolayı bu kaynakları verimli kullanmak istemektedirler. Kaynakların işletme faaliyetlerinin tümüne kullanılması zaman ve maliyet açısından sorunlara neden olmaktadır (Oktay, 2006: 90). Bundan dolayı işletmeler asıl faaliyetlerine odaklanarak, kaynak israfının ve ekstra maliyetlerin önüne geçmektedirler. Kaynakların maksimum düzeyde kullanılması, işletmenin asıl yeteneklerine kanalize olarak bunun dışındaki faaliyetlerin tedarikçilerden temin edilmesiyle gerçekleşmektedir (Karacaoğlu, 2001: 16).

1.1.Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

DKK, mevcut personelin organizasyonel uzmanlıklar üzerindeki temel faaliyetlere odaklanması, önemli stratejik hedeflere ulaşılması, genel maliyetlerin düşürülmesi veya dengelenmesi ve böylece rekabet koşullarında maliyet avantajı elde edilmesi, değişen piyasa koşullarına yanıt olarak esneklik sağlanması ve yüksek teknolojiye yatırımın azaltılması gibi çeşitli avantajlar sunar (Kliem, 1999: 91). Maliyetleri düşürmesi DKK'nın işletmeler tarafından tercih edilmesinin en önemli nedenlerinin başında gelmektedir. Düşen maliyetlerle işletmeler kalite ve kapasite değerlerini arttırmaktadırlar (Çalık, 2009: 14).

DKK, özellikle hızlı gelişen yeni teknolojilerin, moda ürünlerinin veya karmaşık sistemlerin bileşenlerinin satın alınmasında şirketlere daha fazla kapasite sağlamaktadır. Uzman tedarikçiler de dikey olarak bütünleşmiş bir organizasyona olan ihtiyacı azaltan ve aynı zamanda ölçek ekonomilerine ulaşmaya yardımcı olan yeni teknolojilerle taleplere daha fazla ve kolay yanıt verebilmektedirler (Kakabadse ve Kakabadse, 2000: 690). İşletmeler, tedarikçiler aracılığıyla üretim kapasitelerini, değişen talep koşullarına göre daha düşük maliyetle ayarlayabilmektedirler (Tan ve Sia, 2006). İşletmelerin özellikle gelişen teknolojiyi takip etmesi ve müşterilerin beklentileri doğrultusunda alanındaki teknolojik yeniliklere ayak uydurması gerekmektedir. DKK ile işletmeler, yeni teknolojik gelişmeleri takip etmenin getirdiği maliyetlerden kurtulabilmektedirler (Lankford ve Parsa, 1999: 314). Ayrıca DKK ile işletmeler teknolojik imkanları eski olan tedarikçilerini değiştirerek, değişen rekabet koşullarına karşı gereken süre içinde tepki verebilmektedirler. Böylece DKK uygulamayan işletmelere nazaran, pazardaki rekabet avantajını elde etmeleri daha kolay olmaktadır (Coşkun, 2002: 207).

Oluşabilecek çevresel değişiklikler, işletmeler açısından birtakım riskleri de içerisinde barındırmaktadır. Gelecekte ne olacağının tam olarak bilinmemesi de işletmeleri tedirgin eden risk unsurlarındandır. Risklerden kaçınmak, karşılaşılabilecek zararları minimize etmek için kullanılan stratejilerden birisi de DKK'dır (Parlar, 2002: 11). İşletmeler faaliyetlerinin bir kısmını tedarikçiden sağlayarak, olası talep dalgalanmalarından, krizlerden, maliyet, yatırım gibi organizasyonu olumsuz etkileyecek risklerden kendilerini koruyabilmektedirler (Özdoğan, 2006: 18). DKK kullanımının bir diğer avantajı ise, alanında uzman tedarikçilerle birlikte çalışarak ortak amaçlara ulaşmanın sağladığı olumlu enerjiden yararlanma imkânı sunmasıdır. Günümüzde DKK uygulayan işletmeler ve bunlara hizmet sunan tedarikçilerin etkili iletişim içerisinde birer ortak gibi hareket etmeleri DKK'nın başarıya ulaşmasındaki kilit unsurdur (Karacaoğlu, 2001: 30).

Bununla birlikte DKK'nın işletmeler açısından birtakım dezavantajları da vardır. Özellikle tedarikçi firmanın, organizasyon içerisinde önemli faaliyetleri yerine getirdiği durumlarda, işletmenin bağımsızlığı kısıtlanabilmektedir (Dolgui ve Proth, 2013: 8). DKK uygulamasına yönelik bazı maliyet tasarruflarını gerçekleştirememek, işletmenin kritik faaliyetleri üzerinde kontrolü kaybetmek, yanlış giden ticari ilişkileri yönetememek ve çalışanların motivasyonunu düşürmek, işletmeler açısından sayılabilecek dezavantajlar arasındadır (Kakabadse ve Kakabadse, 2000: 690). Ayrıca DKK uygulayan işletmelerin mahrem kabul edilen stratejik planlarıyla ilgili bilgilerinin tedarikçi firma tarafından bilinmesi de işletmeler açısından risk olarak görülmektedir (Karacaoğlu, 2001: 30). Bu bilgilere sahip tedarikçilerin bir süre sonra pazara girerek, DKK uygulayan işletmeye rakip olma durumu söz konusu olabilmektedir (Coşkun, 2002: 67).

Bazı faaliyetlerin tedarikçilerden sağlanması ile sektördeki yeniliklerin takip edilememesi ve bu yenilikler doğrultusunda personellerin eğitilememesi de DKK uygulayan işletmelerin karşılaştıkları dezavantajlardandır. Ayrıca DKK ile işletmeler, uzun dönemli AR-GE faaliyetlerinde rakipleriyle rekabet edememe riskiyle de karşı karşıya kalabilmektedirler (Quélin ve Duhamel, 2003: 657). DKK ile tedarik edilen faaliyetlerde tedarikçi firmanın başarısız olması, bu başarısızlığın işletmeye mal edilmesine neden olmaktadır. AR-GE, üretim ve bilgi işlem gibi önemli faaliyetlerde bu risk unsuruna dikkat edilerek hareket edilmesi gerekmektedir (Uçkun ve Yüksel, 2007: 31). Tedarikçi firmanın lisanslı bilgisayar uygulamalarını kullanan bir işletme, bu teknolojiye bağımlı hale gelebilir ve bu uygulamaları güncelleme konusunda esnekliğini kaybedebilir. Ayrıntılı olarak müzakere edilmeden tedarikçi firmalarla yapılan sözleşmelerle, işletmeler gizli maliyetlerle ve yüksek ücret artışlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler (Martinsons, 1993: 20). DKK

uygulayan büyük ölçekli işletmelerin faaliyet alanlarının daralması sonucu çok sayıda personelin işine son verilmesi söz konusudur. Bu durum işletmenin kamuoyu nezdinde sahip olduğu imaja ve saygınlığa zarar verebilmektedir (Corbett, 2004: 175). Barthélemy'nin 2003 yılında yaptığı "The Seven Deadly Sins of Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımında Yedi Ölümcül Günah)" başlıklı çalışmada, üzerinde önemle durulmadığı takdirde dış kaynak kullanımının olumsuz sonuçlar doğurabilecek noktaları şöyle sıralanmıştır:

- Dış kaynak kullanılmaması gereken işletme faaliyetlerinin dış kaynaktan sağlanması.
- Tedarikçi firmanın doğru seçilememesi.
- İçeriği yetersiz olan DKK sözleşmelerinin yapılması.
- Personel sorunlarının etkili yönetilememesi.
- DKK ile gerçekleştirilen faaliyetlerin kontrolünün sağlanamaması.
- DKK'nın gizli maliyetlerinin göz ardı edilmesi.
- DKK'nın iptaline yönelik bir planlamanın yapılmaması.

1.2. Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı

İlk olarak imalat endüstrisinde uygulanmaya başlayan DKK, son yıllarda konaklama işletmeleri tarafından da tercih edilmektedir (Zorlu, 2008: 78). 1980'li yıllarda Fransa'da bir otelin bazı faaliyetlerini, konusunda uzman tedarikçilerden sağlanmasıyla ilk kez konaklama işletmeciliğinde DKK uygulanmaya başlanmıştır (Tetik ve Ören, 2007: 76). Bu uygulama Türkiye'de 1997 yılında başlamıştır. Seferihisar'da kurulmuş olan Atlantis isimli tatil köyündeki bazı bölümlerin faaliyetleri, alanında uzmanlaşmış kişilere belirlenen sabit bir geceleme bedeli karşılığında verilmiş, böylece DKK Türkiye'deki konaklama işletmeleri tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Yirik, Erdinç ve Göçen, 2014: 198).

Konaklama endüstrisinin ürünü hizmet olduğu için diğer endüstrilerden ayrılmaktadır. İşletmenin kuruluşunda ve faaliyetlerinin devamı için büyük sermaye gerektirmesi, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, hizmetin stoklanamaması, emek yoğun bir yapıda olması, kesintisiz 24 saat hizmet sunması, iş görenler arası koordinasyon gerektirmesi konaklama işletmelerinin diğer sektör işletmelerinden farklılaştığı noktalar (Aktürk ve Özgür, 2011: 26-27). Ayrıca konaklama endüstrisi; ekonomik, politik ve çevresel faktörlerden hızlı etkilenmesi, sunulan hizmetin standartlaştırılmaması, talebin önceden tahmin edilememesi gibi nedenlerden dolayı hassas bir yapıya sahiptir (Güçlütürk, 2010: 66).

DKK uygulamasının konaklama işletmelerinde uygulanması aşamasında faaliyetlerin asıl, tamamlayıcı ve diğer faaliyetler olarak sınıflandırılması gerekmektedir. Ön büro, yönetim, rezervasyon, yiyecek-içecek ve satın alma hizmetleri konaklama işletmelerinin temel faaliyetleri olarak kabul edilmekteyken (Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina, 2005: 699); insan kaynakları, bilişim, reklam, bakım onarım, eğlence, pazarlama faaliyetleri tamamlayıcı; bu faaliyetlerin dışındaki genel alanların ve odaların temizliği, çamaşırhane, havuz temizliği ve güvenlik hizmetleri ise ikincil faaliyetler olarak değerlendirilmektedir (Özdoğan, 2006; Türksoy ve Türksoy, 2007: 85).

Konaklama işletmeleri, DKK kararını verirken çok yönlü düşünmek, olası riskleri önceden tahmin etmek zorundadırlar. Çünkü, ciddi bir yönetsel karar olan DKK'nın yanlış uygulanması sonucunda oteller hem mali hem de yönetsel bakımdan birtakım sorunlarla karşılaşabilirler (Atan, 2013: 54). Konaklama işletmelerinde temel yeteneklerin belirlenmesi ve bu doğrultuda hangi faaliyetlerde DKK uygulanacağına karar verilmesi önemli bir konudur. İşletmenin temel yetenekleri dahilindeki faaliyetlerinin tedarikçilere bırakılmaması gerekir. Aksi takdirde DKK doğru uygulanmamış olacaktır (Güçlütürk, 2010: 67).

Johns ve Lee-Ross (1996: 15), bir konaklama işletmesinin DKK uygulamaya karar verirken aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerektiğini belirtmiştir;

- DKK uygulanacak faaliyetin işletme için temel faaliyetlerden olmamasına,
- DKK uygulanacak faaliyetin uzman veya teknik bilgiye ihtiyaç duymasına,
- İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının yetersiz olmasına,
- DKK uygulanacak faaliyetin uzman ekipman gerektirmesine,
- Faaliyetin iç kaynaklarla gerçekleştirilmesinin ek riskler doğuruyor olmasına.

Bu kriterlere dikkat edilerek DKK uygulamaya karar verilmesi, konaklama işletmesini DKK'dan kaynaklanabilecek muhtemel zararlardan koruyacaktır.

Konaklama işletmelerinin hangi bölümlerinin hangi faaliyetlerinde DKK uygulamasına gidilebileceği Tablo 1 gösterilmiştir.

Tablo 1: Otel İşletmelerinde DKK Uygulanan Bölüm ve Faaliyetler

BÖLÜM	FAALİYET
Ön Büro	Resepsiyon, Rezervasyon işlemleri
Kat Hizmetleri	Odaların temizliği, genel mahallerin düzeni, çamaşırhane hizmetleri
Yiyecek ve İçecek Hizmetleri	Satın alma, restoran hizmetleri, bar, mutfak
Bakım-Onarım	Havuz temizliği ve bakımı, teknik servis, bahçenin bakımı
Yönetim	Otel yönetimi, personel eğitimi ve insan kaynakları, satış, tanıtım ve pazarlama hizmetleri, bilgi teknolojileri
Eğlence Hizmetleri	Animasyon
Güvenlik	Güvenlik

Kaynak: Espino-Rodriguez ve Padron-Robaina (2004: 297)

Otel yönetim bölümünde çoğunlukla; yönetim sözleşmesi, imtiyaz tanıma (franchising) sözleşmesi, yönetim bilgi teknolojisi, idare danışmanlığı, hukukla ilgili konularda danışmanlık, ISO 9001, ISO 22000, HACCP, vb. yönetim sistem belgeleri konularında DKK uygulandığı görülmektedir (Özdoğan, 2006: 56). Ön büro bölümünde ise ön büro yazılımında ve rezervasyon hizmetlerinde DKK'dan yararlanılmaktadır. Özellikle merkezi rezervasyon sistemlerinden yararlanmak konaklama işletmelerinin uyguladıkları satış artırıcı bir DKK uygulamasıdır (Kozak ve Güçlü, 2003).

Müşteri odalarının temizliği konaklama işletmelerinin temel faaliyetleri içerisinde görüldüğünden, işletmeler bu faaliyette DKK uygulamasını çok fazla tercih etmemektedirler (Özdoğan, 2006: 59). Genel mahallerin temizliği, havuz ve bahçe bakımı, çamaşırhane işleri ise DKK ile tedarikçi işletmelere devredilebilmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 88-89). Özellikle şehir merkezlerinde bulunan otellerin restoranları, diğer yiyecek-içecek işletmeleriyle rekabet edememeleri sonucu kâr marjları giderek azalması, konaklama işletmelerini bu alanda DKK uygulamaya yöneltmektedir (Hemmington ve King, 2000: 257). Özellikle mutfak bölümünün küçük alana sahip olduğu işletmelerde ekmek, tatlı ve pasta temininde DKK uygulandığı görülmektedir (Özdoğan, 2006: 65). Hallam ve Baum (1996) yaptıkları araştırmada, müşterilerle doğrudan temasta olunması ve hizmetin özellikle gece sunulmasından dolayı oda servisi hizmetinin dışarıdan sağlanmamasının doğru olacağını belirtmişlerdir.

Konaklama işletmeleri güvenlik hizmetlerinde de DKK uygulamasına gitmektedirler. Bu alanda hizmet veren tedarikçi firmaların çoğu, bünyesinde emekli asker ve emniyet mensubu istihdam eden alanında uzman güvenlik firmalarıdır (Çalık, 2009: 46-47). İşletmelerin küçülme politikaları neticesinde pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler alanında uzman firmalar aracılığıyla yürütülmeye başlanmıştır. Böylece maliyetleri düşürüp kârlılıklarını arttırmışlardır (Lamminmaki, 2003: 86). Finansal analiz ve raporlama gibi işlemlerin gerçekleştiği muhasebe ve finans bölümünde de konaklama işletmeleri DKK uygulamasına gidebilmektedirler. Muhasebe bilgi teknolojisinin kullanıldığı bu bölümde yine alanında uzman tedarikçilerle, resmî belge ve işlemlerin yapılması ve takip edilmesi için de serbest muhasebecilerle ya da mali müşavirlerle çalışılmaktadır (Özdoğan, 2006: 71).

2.YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Yöntemi

Konaklama endüstrisinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına ilişkin yönetici algılarının belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma, birincil verilere dayanılarak Muğla ili Fethiye ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek soruları Lamminmaki (2003) ve Özdoğan (2006)'nın yapmış olduğu çalışmalardan uyarlanmıştır. Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2017 yılı verilerine göre Fethiye'de faaliyet gösteren 10 tane beş yıldızlı, 16 tane de dört yıldızlı, toplamda 26 konaklama işletmesi bulunmaktadır. Hazırlanan anket formu konaklama işletmelerinin bir kısmına internet üzerinden e-posta aracılığıyla gönderilmiş, bir kısmına da elden teslim edilerek doldurulmuştur. Anketler konaklama işletmelerinin genel müdür veya muhasebe müdürü pozisyonundaki kişilerce doldurulmuştur.

2.2.Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmanın inceleme alanını, Fethiye'de bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, diğer konaklama işletmelerine oranla stratejik yönetim anlayışının daha yaygın olarak kullanıldığı düşünülen 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Bu işletmelerdeki yöneticilerin görüşleri alınarak, DKK'nın konaklama endüstrisindeki yeri ve önemi belirlenmeye çalışılmıştır.

2.3.Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Bu çalışma kapsamında hazırlanan anket formu, Fethiye’de faaliyet gösteren 26 konaklama işletmesine (beş yıldızlı 10 otel, dört yıldızlı 16 otel) ulaştırılmış ve 22 otelden dönüş sağlanmıştır. Anket formundaki sorular kodlanarak veri seti oluşturulmuş ve SPSS istatistik yazılımının 23.0 versiyonuyla analizler gerçekleştirilmiştir.

3.BULGULAR

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışması sonucu toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır. Bulgular, araştırmaya katılan konaklama işletmelerine ait tanımlayıcı bilgiler ve diğer bulgular olmak üzere 2 bölümde incelenmiştir.

3.1.Tanımlayıcı Bilgilere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin kategori, yatak sayısı, oda sayısı ve sahiplik türü özelliklerinin frekans ve yüzde değerlerine ilişkin verileri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerine Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Kategori	f	%
4 Yıldız	14	63,6
5 Yıldız	8	36,4
Oda Sayısı	f	%
50-100	8	36,4
101-150	3	13,6
151-200	3	13,6
201-250	4	18,2
251 ve üzeri	4	18,2
Yatak Sayısı	f	%
50-200	8	36,4
201-350	4	18,2
351-500	3	13,6
501-750	5	22,8
751 ve üzeri	2	9
Sahiplik Türü	f	%
Ulusal Zincir İşletme	1	4,5
Ulusal Bağımsız İşletme	1	4,5
Yabancı Bağımsız İşletme	1	4,5
Aile İşletmesi	19	86,5

Not: N=22

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan otel işletmelerinin 14’ü 4 yıldızlı, 8’i 5 yıldızlıdır. Oda sayılarına bakıldığında %36,4’ünün 50-100, %13,6’sının 101-150, yine %13,6’sının 151-200, %18,2’sinin 201-250 ve yine %18,2’sinin 251 ve üstü odaya sahip olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin %36,4’ünün 50-200, %18,2’sinin 201-350, %13,6’sının 351-500, %22,8’inin 501-750, %9’unun da 751 ve üzeri yatak kapasitesine sahiptir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin sahiplik türüne bakıldığında 19’unun aile işletmesi, 1’inin ulusal zincir işletme, 1’inin ulusal bağımsız işletme ve yine 1’inin de yabancı bağımsız işletme olduğu görülmektedir.

3.2.Diğer Bulgular

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmeleri yöneticilerinin görüşleri alınarak elde edilen diğer bulgular bu bölümde sıralanmıştır.

Tablo 3: Yöneticilerin DKK’ya İlişkin Bazı Görüşleri

		Evet	Hayır
DKK oteller için stratejik bir karar niteliğindedir	f	18	4
	%	81,8	18,2
Oteliniz faaliyetlerinde DKK uyguluyor mu?		Evet	Hayır
	f	18	4
	%	81,8	18,2

Not: N=22

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan otel yöneticilerinin 18'i DKK'nın işletme için stratejik bir karar olduğunu, 4'ü ise bu görüşe katılmadığını belirtmiştir. 18 konaklama işletmesi bir veya birden fazla faaliyetinde DKK uygularken, 4 tanesi faaliyetlerinde DKK uygulamadığını belirtmiştir.

Tablo 4: Oteller Tarafından DKK Uygulanan Bölümlerin Frekans Değerleri

Bölüm	f
Çamaşırhane	11
Eğlence-Animasyon	6
Havuz Bakım	5
Bahçe Bakımı	5
Genel Bakım	4
Eğitim Faaliyetleri	4
Güvenlik	3
Muhasebe	1
Personel Yemeği	1

Faaliyetlerinde DKK uygulayan 18 otel işletmesinin hangi bölümlerinde DKK uyguladıklarını gösteren Tablo 4'e bakıldığında en çok 11 otel tarafından çamaşırhane faaliyetlerinde, bunu takiben 6 otel tarafından eğlence-animasyon faaliyetlerinde, 5 otel tarafından havuz bakımında, yine 5 otel tarafından bahçe bakımında, 4 otel tarafından genel bakım hizmetlerinde, 4 otel tarafından eğitim faaliyetlerinde, 3 otel tarafından güvenlik bölümünde, 1 otel tarafından muhasebe bölümünde ve yine 1 otel tarafından da personel yemeği hizmetinde DKK uygulandığı görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin DKK'nın Otelin Finansal Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Görüşleri

	Etkisiz	Az etkili	Fikrim yok	Etkili	Çok etkili
f	0	7	1	10	0
%	0	31,8	4,5	45,5	0

Not: N=18

Faaliyetlerinde DKK uygulayan otellerin yöneticilerine yöneltilen "Otelinizin finansal performansı üzerinde DKK'nın etkisi ne düzeydedir?" sorusuna verilen yanıtların gösterildiği Tablo 5'e bakıldığında; en çok %45,5 ile "Etkili" seçeneğinin, ikinci olarak %31,8 ile "Az Etkili" seçeneğinin ve en az olarak da %4,5 ile "Fikrim Yok" seçeneğinin işaretlendiği görülmektedir. DKK'nın otelin finansal performansında "Etkisiz" ya da "Çok Etkili" olduğu seçenekleri ise hiç işaretlenmemiştir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin DKK'nın Maliyetler Üzerine Etkisine Yönelik Görüşleri

	f	%
Maliyetler üzerinde etkisi yoktur	2	9,1
Sabit maliyetleri değişken hale getirmektedir	2	9,1
Maliyetleri düşürmektedir	14	63,6
Maliyetleri yükseltmektedir	0	0

Otel yöneticilerine "DKK uygulamasının maliyetler üzerindeki etkileri aşağıdakilerden hangisi ile açıklanabilir?" şeklinde yöneltilen soruya verilen yanıtlara bakıldığında; %63,6 ile en çok DKK'nın maliyetleri düşürdüğü yönünde görüş bildirilmiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Muhasebe Departmanının DKK Uygulamasındaki Etkisine İlişkin Bazı İfadelere Yönelik Katılım Düzeyleri

Muhasebe departmanınız aşağıdaki eylemlerde ne düzeyde etkilidir?	Hiç	Az	Fikrim Yok	Çok	Büyük Ölçüde	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n %	n %	n %	n %	n %		
Otel faaliyetlerindeki dış kaynak kullanım kararlarını periyodik olarak gözden geçirmede	3 13,6	4 18,2	0 0	5 22,7	6 27,3	3,39	1,577
Dış kaynak kullanımı kararı vermede	5 22,7	3 13,6	1 4,5	4 18,2	5 22,7	3,06	1,662
Dış kaynak kullanımı sürecini biçimlendirmede	6 27,3	3 13,6	1 4,5	3 13,6	5 22,7	2,89	1,711
Tablo 7'nin devamı							
Hangi faaliyette dış kaynak kullanılacağını belirlemede	5 22,7	4 18,2	1 4,5	4 18,2	4 18,2	2,89	1,605
Dış kaynak kullanımına karar verirken yüklenicileri değerlendirmede	4 18,2	3 13,6	1 4,5	5 22,7	5 22,7	3,22	1,592
Yüklenicilerin performansını izlemede	4 18,2	3 13,6	2 9,1	2 9,1	7 31,8	3,28	1,674

Anketi yanıtlayan otel yöneticilerinin muhasebe departmanının DKK uygulamasındaki etkisine ilişkin bazı ifadelerle yönelik katılım düzeyleri Tablo 7’de gösterilmiştir. En yüksek katılım düzeyine sahip ifade “Otel faaliyetlerindeki dış kaynak kullanım kararlarını periyodik olarak gözden geçirmede” ifadesidir ($\bar{X} = 3,39$). Diğer en yüksek katılım düzeyine sahip ifade ise “Yüklenicilerin performansını izlemede” ifadesidir ($\bar{X} = 3,28$). En düşük katılım düzeyine sahip ifadeler ise “Dış kaynak kullanımı sürecini biçimlendirmede” ifadesi ($\bar{X} = 2,89$) ile “Hangi faaliyette dış kaynak kullanılacağını belirlemede” ifadesidir ($\bar{X} = 2,89$).

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Otellerini Göz Önüne Alarak Bazı İfadelere Yönelik Katılım Düzeyleri

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n %	n %	n %	n %	n %		
Uzun vadeli stratejik gündemde dış kaynak kullanımı kararlarını alır	2 9,1	3 13,6	1 4,5	7 31,8	5 22,7	3,56	1,381
Dış kaynak kullanımına kararı verme işlemlerini belgelendirir	1 4,5	1 4,5	2 9,1	8 36,4	6 27,3	3,94	1,110
Dış kaynak kullanımı tekliflerinin gözden geçirilmesinden sorumlu bir organı vardır	3 13,6	3 13,6	1 4,5	7 31,8	4 18,2	3,33	1,455
Mümkün olduğunda yeni bir sözleşme için üç veya daha fazla yüklenici teklifine ihtiyaç duyar	3 13,6	2 9,1	1 4,5	5 22,7	7 31,8	3,61	1,539
Beklenmedik durumların nasıl yönetilmesi gerektiğini belirten risk yönetim planlarını sunması için potansiyel yüklenicilere ihtiyaç duyar	4 18,2	3 13,6	3 13,6	4 18,2	4 18,2	3,06	1,214
Dış kaynak tekliflerinin finansal değerlendirmesini yapması gerekir	3 13,6	0 0	1 4,5	6 27,3	8 36,4	3,89	1,451
Kullanılan dış kaynak için risk analizi yapması gerekir	2 9,1	0 0	1 4,5	8 36,4	7 31,8	4,00	1,237
Dış kaynak kullanım performansını takip eder	2 9,1	0 0	1 4,5	9 40,9	6 27,3	3,94	1,211

Otel yöneticilerine otellerini göz önüne alarak bazı ifadelere yönelik katılım düzeylerinin sorulduğu soruda en çok katılım gösterilen ifade “Kullanılan dış kaynak için risk analizi yapması gerekir” ifadesidir ($\bar{X} = 4,00$). “Beklenmedik durumların nasıl yönetilmesi gerektiğini belirten risk yönetim planlarını sunması için potansiyel yüklenicilere ihtiyaç duyar” ifadesi ise en düşük katılım gerçekleşen ifadedir ($\bar{X} = 3,06$).

Tablo 9: Araştırmaya Katılan ve Faaliyetlerinde DKK Uygulamayan Otellerin DKK Uygulamama Nedenleri

Nedenler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n %	n %	n %	n %	n %		
DKK işletmelerinin sayısının az olması.	1 4,5	2 9,1	1 4,5	0 0	0 0	2,00	,816
DKK işletmelerinin hizmet kalitesinin düşük olması.	1 4,5	0 0	1 4,5	0 0	2 9,1	3,50	1,915
DKK faaliyetinin işletme için yüksek maliyetli olması.	1 4,5	0 0	1 4,5	2 9,1	0 0	3,00	1,414
DKK ile işletmeye gelen firma personelinin işletmemize adapte olamaması ve işletmede sorunlar yaratması.	0 0	1 4,5	1 4,5	2 9,1	0 0	3,25	,957
DKK faaliyetlerinin işletme personeline gelecek kaygısına neden olması ve işletmeye bağlılığı olumsuz etkilemesi.	0 0	1 4,5	1 4,5	2 9,1	0 0	3,25	,957
DKK işletmelerine yeterince güven duyulmaması.	0 0	0 0	3 13,6	0 0	1 4,5	3,50	1,000
DKK işletmesinin imajının işletme imajına uymaması.	0 0	0 0	2 9,1	1 4,5	1 4,5	3,75	,957
DKK durumunda F&B bölümünde kontrolü ve tüm kârları kaybetme riski	0 0	0 0	3 13,6	0 0	1 4,5	3,50	1,000
Şu ana kadar DKK hakkında yeterli bilgiye ulaşılamaması.	2 9,1	0 0	1 4,5	0 0	1 4,5	2,50	1,915

Araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK uygulamayan dört otelin yöneticilerine, otellerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde DKK uygulamamasının nedenlerine yönelik bazı ifadeler katılımlı düzeylerinin gösterildiği Tablo 9'a göre; "DKK işletmesinin imajının işletme imajına uymaması" en çok tercih edilen ifadedir ($\bar{X} = 3,75$). En az tercih edilen ifadeler ise "DKK işletmelerinin sayısının az olması" ($\bar{X} = 2,00$) ve "Şu ana kadar DKK hakkında yeterli bilgiye ulaşılamaması" ($\bar{X} = 2,50$) ifadeleridir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin DKK'nın Etkilerine Yönelik Bazı İfadelere Katılım Düzeyleri

DKK'nın Yönetsel Etkileri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n %	n %	n %	n %	n %		
DKK, yönetsel alanda yöneticilerin işini kolaylaştırır	0 0	1 4,5	1 4,5	11 50,0	9 40,9	4,27	,767
DKK, yöneticilere zaman kazandırmaz.	10 45,5	5 22,7	3 13,6	3 13,6	1 4,5	2,09	1,269
DKK, yöneticinin işletmenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar.	1 4,5	0 0	1 4,5	7 31,8	13 59,1	4,41	,959
DKK, yöneticinin faaliyetler üzerindeki kontrolünü kolaylaştırır	2 9,1	2 9,1	2 9,1	7 31,8	9 40,9	3,86	1,320
DKK, yöneticilerin bilgi ve becerilerini artırır.	5 22,7	2 9,1	2 9,1	7 31,8	6 27,3	3,32	1,555

Tablo 10'un devamı

DKK'nın Örgütsel Etkileri							
DKK, işletmenin küçülmesini sağlar.	6	7	2	3	4	2,64	1,497
	27,3	31,8	9,1	13,6	18,2		
Dış kaynak kullanımı, işletmenin örgüt yapısını esnekleştirir.	2	1	8	9	2	3,36	1,049
	9,1	45	36,4	40,9	9,1		
DKK, iş gören sayısını azaltır.	2	2	0	12	6	3,82	1,220
	9,1	9,1	0	54,5	27,3		
DKK, kalifiye personel kullanımını sağlar.	0	0	2	12	8	4,27	,631
	0	0	9,1	54,5	36,4		
DKK, iş görenlerden daha etkin yararlanmayı sağlar.	0	3	3	8	8	3,95	1,046
	0	13,6	13,6	36,4	36,4		
DKK, işletmenin değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırır.	0	1	4	10	7	4,05	,844
	0	4,5	18,2	45,5	31,8		
DKK, işletmeye ek faaliyet alanı kazandırır.	0	4	3	5	10	3,95	1,174
	0	18,2	13,6	22,7	45,5		
DKK, tedarikçiler ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.	3	1	3	6	9	3,77	1,412
	13,6	4,5	13,6	27,3	40,9		
DKK'nın Hizmet Etkileri							
DKK, işletmenin sunduğu hizmetin kalitesini artırır.	1	2	6	6	7	3,73	1,162
	4,5	9,1	27,3	27,3	31,8		
DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz.	2	4	5	4	7	3,45	1,371
	9,1	18,2	22,7	18,2	31,8		
DKK, müşteri memnuniyetini artırır.	1	2	8	6	5	3,55	1,101
	4,5	9,1	36,4	27,3	22,7		
DKK, müşteri taleplerine en iyi şekilde yanıt verebilmeyi sağlar.	2	4	4	6	6	3,45	1,335
	9,1	18,2	18,2	27,3	27,3		
DKK, hizmet kalitesinin geliştirilmesinde sürekliliği sağlar.	2	1	3	11	5	3,73	1,162
	9,1	4,5	13,6	50,0	22,7		
DKK, güncel teknoloji ile hizmet verilmesini sağlar.	2	1	3	10	6	3,77	1,193
	9,1	4,5	13,6	45,5	27,3		
DKK'nın Maliyet Etkileri							
DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır.	0	1	3	9	9	4,18	,853
	0	4,5	13,6	40,9	40,9		
DKK, işletme sermayesi gereksinimini azaltır.	0	5	2	7	8	3,82	1,181
	0	22,7	9,1	31,8	36,4		
DKK, hammadde maliyetlerinin düşmesini sağlar.	3	5	2	8	4	3,23	1,378
	13,6	22,7	9,1	36,4	18,2		
DKK, personel maliyetlerinin düşmesini sağlar.	1	1	1	14	5	3,95	,950
	4,5	4,5	4,5	63,6	22,7		
DKK, enerji maliyetlerinin düşmesini sağlar.	0	2	3	10	7	4,00	,926
	0	9,1	13,6	45,5	31,8		
DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır.	2	7	3	6	4	3,14	1,320
	9,1	31,8	13,6	27,3	18,2		
DKK, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüşmesinde katkı sağlar.	1	1	2	10	8	4,05	1,046
	4,5	4,5	9,1	45,5	36,4		
DKK'nın Genel Etkileri							
DKK, işletmenin verimliliğinin artmasını sağlar.	0	2	3	9	8	4,05	,950
	0	9,1	13,6	40,9	36,4		
DKK, işletmelere maliyet avantajları sağlar.	0	2	2	11	7	4,05	,899
	0	9,1	9,1	50,0	31,8		
DKK, verilen hizmetin kalitesini artırır.	2	2	4	9	5	3,59	1,221
	9,1	9,1	18,2	40,9	22,7		
DKK, işletmenin kârlılığını artırır.	0	3	4	10	5	3,77	,973
	0	13,6	18,2	45,5	22,7		

Tablo 10'un devamı

DKK, işletmenin finansal tablosuna olumlu yönde etki yapar.	2	2	2	10	6	3,73	1,241
DKK, işletmeye rekabet avantajı sağlar.	1	3	4	6	8	3,77	1,232
	4,5	13,6	18,2	27,3	36,4		

Tablo 10'un "DKK'nın Yönetmel Etkileri" bölümüne bakıldığında, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin, "DKK, yöneticinin işletmenin asıl faaliyet konularına odaklanmasını sağlar" ($\bar{X} = 4,41$) görüşünde oldukları, aynı zamanda "DKK'nın yöneticilere zaman kazandırmaz" ifadesini de daha az tercih ettikleri ($\bar{X} = 2,09$) görülmektedir. "DKK'nın Örgütsel Etkileri" bölümünden, "DKK, kalifiye personel kullanımını sağlar" ifadesinin en çok katılım gösterilen ($\bar{X} = 4,27$) ifade olduğu, "DKK, işletmenin küçülmesini sağlar" ifadesinin de en az tercih edilen ($\bar{X} = 2,64$) ifade olduğu anlaşılmaktadır. "DKK, güncel teknoloji ile hizmet verilmesini sağlar" ifadesinin Tablo 10'nun "DKK'nın Hizmet Etkileri" bölümünün en çok tercih edilen ($\bar{X} = 3,77$) ifadesi olduğu, "DKK, verilen hizmet çeşitliliğini artırmaz" ve "DKK, müşteri taleplerine en iyi şekilde yanıt verebilmeyi sağlar" ifadelerinin ise en az katılım gösterilen ($\bar{X} = 3,45$) ifadeleri olduğu anlaşılmaktadır. Tablonun "DKK'nın Maliyet Etkileri" bölümüne bakıldığında ise, "DKK, yatırım sermayesi gereksinimini azaltır" ifadesinin en çok tercih edilen ($\bar{X} = 4,18$), "DKK, aracı maliyetlerini ortadan kaldırır" ifadesinin de en az tercih edilen ($\bar{X} = 3,14$) ifade olduğu görülmektedir. Tablonun son bölümü olan "DKK'nın Genel Etkileri" bölümünün otel yöneticileri tarafından en çok katılım gösterilen ifadeleri, "DKK, işletmenin verimliliğinin artmasını sağlar" ve "DKK, işletmelere maliyet avantajları sağlar" ($\bar{X} = 4,05$) ifadeleridir. En az katılım gösterilen ifade ise "DKK, verilen hizmetin kalitesini artırır" ($\bar{X} = 3,59$) ifadesidir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Rekabet koşullarının her geçen gün daha da zorlaştığı konaklama endüstrisinde, işletmeler yönetmel anlamda yeni stratejiler geliştirmeye mecbur kalmışlardır. Dış kaynak kullanımını da geliştirilen bu stratejilerden biridir.

Otel yöneticilerinin konaklama endüstrisinde dış kaynak kullanımına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, Muğla ili Fethiye ilçesinde faaliyet gösteren 26 konaklama işletmesi (beş yıldızlı 10 otel, dört yıldızlı 16 otel) üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin 18'inin DKK'yı işletme açısından stratejik bir karar olarak kabul ettiği, 4'ünün ise bu görüşe katılmadığı belirlenmiştir. Araştırmanın bu sonucu Yirik ve diğ. (2014), Çalık (2009) ve Karakaş (2012)'in yapmış oldukları çalışmalardaki DKK'nın stratejik bir karar olduğu sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında veri elde edilen Fethiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerin büyük çoğunluğunun (%81,8) faaliyetlerinde DKK uyguladığı görülmektedir. En çok DKK uygulanan bölümün çamaşırhane olduğu, eğlence-animasyon, havuz bakımı ve bahçe bakımının en çok DKK uygulaması tercih edilen diğer hizmetler olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu sonuçları daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Kesgin (2005), Özdoğan (2006), Çalık (2009) ve Zöngür, Yılmaz ve Güngördü (2016) yaptıkları çalışmada en çok DKK uygulanan faaliyetlerin çamaşırhane hizmetleri olduğunu, Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina (2004) güvenlik ve çamaşırhane hizmetleri olduğunu, Türksoy ve Türksoy (2007) ve Demirel (2013) ilaçlama ve çamaşırhane hizmetleri olduğunu, Tetik ve Ören (2007) promosyon-reklam ve bilgi sistemleri hizmetleri olduğunu, Kılıç (2008) güvenlik hizmetleri olduğunu, Güçlütürk (2010) reklam-tanıtım ve çamaşırhane hizmetleri olduğunu, Karakaş (2012) eğlence-animasyon hizmetleri olduğunu, Sani, Dezdar ve Ainin (2013) kat hizmetleri olduğunu, Yıldız ve Demirel (2014) ise sezonluk otellerde animasyon hizmetleri, diğer otellerde ilaçlama hizmetleri olduğunu belirlemişlerdir.

Araştırma kapsamındaki DKK uygulayan otellerin yöneticilerinin görüşlerine göre, DKK'nın otelin finansal performansı üzerinde etkili olduğu ve maliyetlerini düşürdüğü tespit edilmiştir. Otellerin muhasebe bölümlerinin, otel yönetiminin aldığı dış kaynak kullanım kararlarını periyodik olarak gözden geçirmede etkili olduğu, ayrıca otel yönetimlerinin kullanılan dış kaynak için risk analizi yapması gerektiği otel yöneticilerinin belirttiği diğer görüşler olarak belirlenmiştir.

Faaliyetlerinde DKK uygulamayan otel yöneticilerinin görüşlerine göre ise, tedarikçi işletmelerin imajlarının otel imajına uygun olmamasından dolayı DKK uygulamasını tercih etmedikleri anlaşılmaktadır. Tetik ve Ören (2007) ve Karakaş (2012) nitelikli tedarikçi bulunmadığı için, Zöngür ve diğ. (2016) itibar kaydı ve müşteri memnuniyeti kaybı yaşamamak için, Türksoy ve Türksoy (2007) hizmetleri kendilerinin daha

kaliteli vereceği düşüncesinde oldukları için, Güçlütürk (2010) yönetim kontrolünün kaybedilme riski olduğu için otel işletmelerinin DKK'yı tercih etmediklerini belirlemişlerdir.

Araştırma kapsamındaki DKK uygulamasını tercih eden otel yöneticileri, DKK'nın uygulanmasıyla otelin asıl faaliyetlerine yoğunlaşmasının sağlandığını, alanında uzman tedarikçilerle çalışarak tedarikçinin uzman işgücünden ve güncel teknolojik imkanlarından yararlandığını belirtmişlerdir. Ayrıca DKK'nın yatırım sermayesi ihtiyacını azalttığı, konaklama işletmesinin verimliliğini artırdığı ve hizmetlerinde maliyet avantajı sağladığı çalışmanın diğer sonuçları olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonuçları daha önce yapılan çalışmaların (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2004; Kesgin, 2005; Barrows ve Giannakopoulos, 2006; Tetik ve Ören, 2007; Türksoy ve Türksoy, 2007; Kılıç, 2008; Çalık, 2009; Güçlütürk, 2010; Karakaş, 2012; Sani ve diğ., 2013; Yirik ve diğ., 2014; Zöngür ve diğ., 2016) sonuçlarını desteklemektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma ile DKK'nın konaklama işletmeleri için önemli bir stratejik karar niteliğinde olduğu, özellikle maliyetleri düşürmesi ve işletmenin asıl faaliyetlerine yoğunlaşmasını sağlamasından dolayı tercih edildiği görülmektedir. Ancak, DKK uygulamayan işletmelerin belirtmiş oldukları DKK uygulamama nedenlerinden anlaşıldığı üzere, DKK uygulamayı düşünen işletmelerin tedarikçi seçiminde bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. Konaklama işletmeleri hizmet üretmektedirler. Özelliklerine bakıldığında hizmetin soyut olduğu, stoklanamadığı, üretildiği yerde tüketildiği ve heterojen yapıda olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, kalite ve müşteri memnuniyeti kaybı ve bu sebeplerden kaynaklı kârlılıkta azalma yaşanmaması için işletme imajına uygun, yeterli teknik imkanlara ve kalifiye personele sahip tedarikçilerin seçilmesi konaklama işletmeleri açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgöz, E. (2015). Düşünceden uygulamaya otel işletmeciliği. 2.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aktürk, A. & Özgür, E. (2011). Otel işletmelerinde bir faaliyet denetim aracı olarak kurumsal karnenin uygulanabilirliği. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (50).
- Atan, H. (2013). Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı olarak özel güvenlik Kuşadası bölgesindeki oteller üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2), 61-82.
- Barrows, C. W. & Giannakopoulos, E. (2006). An exploratory study of outsourcing of foodservice operations in Canadian hotels. Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis, 54(4), 375-383.
- Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. The Academy of Management Executive, 17(2), 87-98.
- Bone, L. E. & Kurtz, D. L. (2009). Contemporary business. The Dryden Press, Thirteenth Edition, USA.
- Corbett, M. F. (2004). The outsourcing revolution. Why it makes sense and how to do it right. A Dearborn Trade Publishing: Chicago.
- Coşkun, R. (2002). Öz yetkinliklere odaklanma stratejisi olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing). (Ed.) İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları içinde, Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Çalık, İ. (2009). Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Demirel, Z. H. (2013). Dış kaynak kullanımının faydaları, riskleri ve performanslara etkisi: Şehir ve sahil otellerinde karşılaştırmalı bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Dolgui, A. & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. International Journal of Production Research, 51(23-24), 6769-6777.
- Espino-Rodríguez, T. F. & Padrón-Robaina, 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(3), 287-306.
- Espino-Rodríguez, T. F. & Padrón-Robaina, V. (2005). The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector. The Service Industries Journal, 25(5), 689-708.
- 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.
- Greaver, M. F. (1999). Strategic outsourcing, a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. Amacom, New York.
- Güçlütürk, G. (2010). Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Yiyecek içecek departmanlarında bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Gül, H. (2005). Dış kaynak kullanma nedenleri ve taşıdığı riskler: imalat sanayiinde bir uygulama. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 3(4), 157-184.
- Hallam, G. & Baum, T. (1996). Contracting out food and beverage operations in hotels: a comparative study of practice in North America and the United Kingdom. International Journal of Hospitality Management, 15(1), 41-50.
- Hemmington, N. & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12(4), 256-261.
- Johns, N. & Lee-Ross, D. (1996). Strategy, risk and decentralization in hospitality operations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 8(2), 14-16.
- Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). Critical review-outsourcing: a paradigm shift. Journal of management development, 19(8), 670-728.
- Karacaoğlu, K. (2001). Dış kaynaklardan yararlanma ve teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmanın Türkiye’de bankacılı sektöründe uygulamaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Karakaş, Y. E. (2012). Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Alanya’da faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kesgin, M. (2005). Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Antalya’da faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kılıç, H. (2008). Otel işletmelerinin dış kaynak kullanım (outsourcing) düzeyleri (İstanbul İli’indeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kliem, R. L. (1999). Managing the risks of outsourcing agreements. IS Management, 16(3), 91-93.
- Koçel, T. (1998). İşletme yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Kozak, M. & Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 5 (1), 0-0.

- Lamminmaki, D. (2003). Outsourcing in the hotel industry: A management accounting perspective. Griffith University, Gold Coast, Australia.
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 19(2), 163-181.
- Lankford, W. M. & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- Martinsons, M. G. (1993). Outsourcing information systems: a strategic partnership with risks. *Long Range Planning*, 26(3), 18-25.
- Oktay, E. (2006). Stratejik yönetim sürecinde performans geliştirmenin bir aracı olarak dış kaynak kullanımı: imalat sanayiinde bir uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdoğan, O. N. (2006). Otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve finansal performans üzerine etkileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özgener, Ş. (2004). Bir yönetim stratejisi olarak outsourcing. (Ed.) İsmail Bakan Çağdaş, Yönetim yaklaşımları: ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar içinde, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Parlar, A. (2002). Outsourcing'i büyüten üç etken. *Digital Capital*, Yıl:2, Sayı:6.
- Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21(5), 647-661.
- Sani, A., Dezdar, S. & Ainin, S. (2013). Outsourcing patterns among Malaysian hotels. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9).
- Tan, C. & Sia, S. K. (2006). Managing flexibility in outsourcing. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(1), 10.
- Tetik, N. & Ören, V. E. (2007). Dış kaynak kullanımı (outsourcing): Antalya yöresindeki 5 yıldızlı otellerde bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (34), 74-86.
- Türkoğlu, A. (2012). Maliyet azaltıcı bir yaklaşım olarak muhasebe-finance alanında dış kaynak kullanımı: Kobi'ler üzerine bir uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Türksoy, S. S. & Türksoy, A. (2007). Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: çeşme ilçesinde turizm belgeli otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma alanlarına ilişkin bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:22 Sayı:1, ss:83-104.
- Uçkun, C. G. & Yüksel, A. (2015). Aile şirketlerinin performansının artırılmasında bir strateji: Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing). *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(3), 25-39.
- Yalçın, İ., Akın, M. & Şeker, M. (2011). Kamu hastanelerinde dış kaynak kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011(1), 83-92.
- Yıldız, S. & Demirel, Z. H. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.
- Yirik, Ş., Erdiñç, S. B. & Göçen, S. (2014). Yöneticilerin gözünden konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı boyutları ve işletmeye olan finansal etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2).
- Zorlu, Ö. (2008). Konaklama işletmelerinde yiyecek içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve Marmaris yöresinde bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Zöngür, G., Yılmaz, K. G. & Güngördü, A. (2016). Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 217-235.