



IJBEMP

BUSINESS
ECONOMICS
AND
MANAGEMENT
PERSPECTIVES

International Journal of Business, Economics and Management Perspectives
Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi

ISSN: 2458-8997

Yıl: 1, Sayı: 2, Mart 2016, s. 28-46

Öğr. Gör. Gülbin AYTEKİN İNCE

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ün. Ürgüp Sebahat Erol Toksöz MYO., g.aytekin@nevsehir.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ün. Turizm Fakültesi, ibrahim@nevsehir.edu.tr

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ün. İkt.ve İdari Bilimler Fakültesi, kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI: NEVŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ¹

¹ Bu çalışma, Öğr. Gör. Gülbin AYTEKİN İNCE tarafından hazırlanan Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen, "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Nevşehir İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI: NEVŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ

Öz

Bu çalışmanın amacı, dış kaynaklardan yararlanma (DKY) ile ilgili Nevşehir ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki uygulamaların mevcut durumunu incelemektir. Araştırma sonucunda Nevşehir ilindeki otellerin yarısından fazlasının DKY uyguladığı, ilaçlama ve çamaşırhane hizmetlerinin en çok DKY uygulanan alanlar olduğu, işletmelerin ağırlıklı olarak maliyet avantajından dolayı DKY stratejisini benimsediği, otellerin durumdan memnuniyetleri sebebiyle gelecekte tekrar DKY eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte işletmeler için DKY'nin faydaları, sorunları ile işletmelerin tedarikçi seçimi ve sözleşme durumları ortaya konulmuştur. Nevşehir'deki otel işletmelerinde işletmenin DKY uygulama durumunun ve hizmet kalitesinin otelin oda sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Dış Kaynaklardan Yararlanma, Otel İşletmeleri, Nevşehir.

OUTSOURCING IN HOTEL BUSINESSES: THE CASE OF NEVŞEHİR PROVINCE

Abstract

The aim of this study is to examine the current status of outsourcing applications within the scope of the hotels in the province of Nevşehir. According to findings of the research, it is found that in the province of Nevşehir, more than half of the hotels have been applying outsourcing, that the most common services subjected to be outsourced is laundry and disinfection services, that the main reason in the hotels' preference of outsourcing is low prices that it offers as an advantage, and that the hotels tend to continue outsourcing as a result of their satisfaction. In addition, it is found out what the advantages and disadvantages of outsourcing for the businesses are what criteria hotels specify while they select the suppliers, and what criteria hotels determine while negotiating with the supplier. Moreover, it is found that the hotels's preference of outsourcing and its service quality change in accordance with the number of the rooms the hotel has.

Keywords: Outsourcing, Hotel Businesses, Nevşehir

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, küreselleşme ile birlikte sürekli değişen iş koşullarına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Birçok işletme rakiplerini geride bırakmak ve başarılı işletmeler arasına girebilmek amacıyla; küçülme, kıyaslama, toplam kalite yönetimi, şirket birleşmeleri ve dış kaynaklardan yararlanma gibi yeni yönetim stratejilerine başvurmaktadır. Artan rekabet ortamı ve sürekli yenilenen piyasa koşullarında işletmelerin başvurduğu yeni yönetim tekniklerinden biri olan dış kaynaklardan yararlanma son yıllarda dünyada ve Türkiye'de hızla önem kazanmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma bir işletmenin asıl işi ile ilgili olmayan faaliyetleri kendi içinde gerçekleştirilmeyip, işletme dışından satın alarak gerçekleştirmesi faaliyetidir.

Günümüzde imalat sektöründen hizmet sektörüne pek çok farklı alanda uygulanan dış kaynaklardan yararlanma stratejisi, işletmenin temel yeteneklerine odaklanması ile işletmeye bazı avantajlar sağlamaktadır. İşletme maliyetinin azalması, işletmenin esneklik kazanması, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin artması en belirgin faydaları olarak gösterilebilmektedir. Bununla birlikte dış kaynaklardan yararlanma stratejisi her işletmede aynı sonucu vermeyip, bazı işletmeler için olumlu, bazıları içinse olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Belirgin avantajlardan yararlanmak isteyen işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma kararını bilinçli bir şekilde vermesi gerekmektedir.

Turizm sektöründe konaklama alanında dış kaynaklardan yararlanma, 1980'li yılların ortalarında Fransa'da kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'de ise 1990 yılından sonra uygulandığı ve son yıllarda her şey dâhil sis-

temin yaygınlaşması ile birlikte daha önem kazanan DKY stratejisinin özellikle kıyı bölgelerinde yer alan oteller tarafından tercih edildiği ifade edilmektedir. Otel işletmelerinin; çamaşırhane, güvenlik ve animasyon gibi bölümlerde daha sık başvurduğu DKY uygulamalarının artması, oteller için belirtilen bu alanlardaki hizmet sağlayıcıların sayılarının artması ve daha nitelikli hale gelmeleri ile açıklanmaktadır.

Turizm sektöründe DKY alanında daha önceki çalışmalara bakıldığında (Hemmington ve King 2000; Rodriguez 2008, Çevirgen 2009, 1343; Öncü ve Işkın 2009, 153-154; Özdoğan, 2006), özellikle Türkiye’de DKY’nin daha çok sahil bölgelerinde ve 4-5 yıldızlı oteller kapsamında incelendiği görülmektedir. Ancak Türkiye’nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Nevşehir’de konuya ilişkin yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmadığından, buradaki DKY uygulamalarının durumunu ortaya koyma açısından bu çalışma ile literatüre katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, Türkiye’de turizm sektöründe dış kaynaklardan yararlanma alanında yaşanan bu gelişmelere paralel olarak Nevşehir ilinde yer alan otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma düzeyinin araştırılmasıdır. Çalışmanın bir başka amacı ise DKY uygulamalarının otel işletmelerinin yıldız ve oda sayısına göre değişkenlik gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Dış kaynaklardan yararlanmanın tanımı

“Outside resource using” sözcüklerinin kısaltması olan ve Türkçeye dış kaynak kullanımı veya dış kaynaklardan yararlanma olarak giren “outsourcing” terimi, yabancı kaynaklarda “co-sourcing” olarak da adlandırılan çağdaş bir yönetim terimidir (Koçel 1998, 280). Bu çalışmada outsourcing sözcüğü yerine dış kaynaklardan yararlanma (DKY) kavramı kullanılacaktır.

İlk olarak 1980’li yılların başında literatürde kullanılan DKY kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir; Greaver’ın tanımına göre, “işletmenin devamlı nitelikteki bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşmaya bağlı olarak dışarıdaki tedarikçilere devretmesidir” (Greaver 1999, 3). Koçel’e göre DKY, “işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işler yapmak istemeleri; temel yeteneklerinin kullanılmadığı işleri organizasyon dışındaki başka işletmelerden alma eğilimidir” (Koçel 2001,15).

Farklı yazarlar tarafından yapılmış olan DKY tanımlarından bazıları yazar adları ile birlikte Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: DKY ile İlgili Yapılmış Tanımlar

YAZAR	TANIM
Oxford English Dictionary (1979)	İşletmenin bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışında bir kaynaktan sağlamasıdır.
Harrigan (1985)	Tedarikçinin fiziksel veya insanla ilgili olan genel veya özel argümanların kullanımı için işletmeye gerekli iletişim ekolojilerini sağlamasıdır.
Lacity ve Hirschheim (1993)	Daha önce işletme içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir.
Embleton, Wright (1998)	Uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır.
Lankford, Parsa (1999)	Ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesidir.
Aslantaş (1999)	İşletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığı ile gerekli kalite ve standartlara uygun bir biçimde sağlanmasına imkan veren bir yönetim stratejisidir.

Elmuti ve Kathawala(2000)	İşletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesidir.
Zhu (2001)	İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir.
Momme (2002)	İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini başka işletmeden tedarik etmesidir.
Aktaş (2005)	İşletmelerin daha önceden kendi bünyelerinde yaptıkları temel yetkinlikleriyle direkt ilişkili olmayan işleri, ana faaliyet alanlarına odaklanabilmek amacıyla başka işletmelere devretmeleri ve böylece rekabet koşullarını sağlama ve piyasa performanslarını artırma amacıyla yapılan küçülmeye gitme şeklidir.
Rodriguez, Ribana (2006)	İşletmeler için, önceden belirlenmiş stratejik olmayan faaliyetler veya iş süreçleri için gerekli olan ürün imalatlarını veya sağlanan hizmetleri; ilgili iş süreçlerinde veya faaliyetlerinde rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla, anlaşmalar veya sözleşme aracılığı ile bu konuda yüksek kapasiteli firmalara yaptırılması yönünde alınan stratejik bir karardır.
Aksu, Ehtiyar (2007)	İşletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri organizasyon dışında bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden gerekli kalite standartlarına uygun olarak sağlamasına olanak veren bir yönetim stratejisidir.

DKY tanımları üç ortak noktada birleşmektedir. Bu ortak noktalar; işletmelerin herhangi bir faaliyeti dışarıdan satınalma kararını vermeleri, bu kararın esasını oluşturan temel yeteneklere odaklanma konusu ve dış kaynaklardan yararlanmanın bir sözleşmeye dayanmasıdır (Akdoğan ve Çirli; 2008, 25). Bu çalışmada yukarıdaki tanımların ortak noktaları dikkate alınarak aşağıdaki kapsamlı tanım yapılmıştır.

Dış kaynaklardan yararlanma; işletmenin kendine rekabet avantajı sağlayan ana faaliyetlerine odaklanarak, daha önceden kendi içinde ürettiği ve temel yeteneklerinin kullanılmadığı fakat uzmanlık gerektiren bazı faaliyetleri, bu konuda uzmanlaşmış olan organizasyon dışı işletmelere bir sözleşme ile devretmesine dayalı bir yönetim stratejisidir (Karacaoğlu, 2001:5)

1.2. Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri ve uygulamanın avantajları

İşletmelerin bazı faaliyetlerde yetersiz olmasını öncelikli DKY sebebi olarak göstermek mümkündür. İşletmelerin geçmişte bir işi yapmayı gerçekleştiremedikleri durumlarda, yetersizlikleri yüzünden, finansal olarak yeterli olmadıklarında, teknolojik imkânsızlıklardan ya da maddi baskılardan dolayı DKY uygulamalarına başvurmuşlardır (Greaver 1999, 13). Literatürdeki en belirgin DKY sebepleri aşağıdaki gibidir (Embleton; Wright 1998, 98; Yan; Kim; Nam ve Diğerleri 2006, 3778):

- İşletmenin bazı yeteneklerde yetersiz olması,
- İşletmenin rekabet gücünü artırmak,
- Maliyetleri azaltmak,
- Temel yeteneklere odaklanma ve temel yeteneği geliştirmek,
- Mal ve hizmet kalitesini yükseltmek,
- Esnekliği artırmak,
- Riski azaltmak,
- Başarılı işletmeler arsına girebilmek.

Bunlara ek olarak işletmeler rekabet avantajı sağlamak, bu avantajı korumak ve maliyetleri azaltmak için DKY'ye başvurmaktadır. Planlaması iyi yapılmış bir DKY uygulaması işletmelerin maliyetlerini %20-40 oranında azaltmaktadır (Blumberg 1998, 8).

Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri şirket yöneticileri tarafından bilinçli karar verilip, belli planlar dâhil-

inde uygulandığı zaman işletmeye pek çok yarar sağlamaktadır. DKY'nin sağlamış olduğu avantajlar aşağıda belirtilmektedir:

- Temel Yeteneklere Odaklanma
- Esneklik
- Kalitenin Artması
- Maliyetlerin Azalması
- Maliyetlerin Önceden Bilinmesi
- Teknolojik Yenilikleri Takip Etme
- Riskin Azalması
- Yeni Projelere Hızlı Geçiş
- Verimliliğin Artması
- Ürün Çeşitliliği Sağlaması
- Bürokrasinin Azalması

Greaver'a (1999) göre ise DKY'nin nedenleri ve sağladığı faydalar ise aşağıdaki Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2: DKY'nin Sebepleri ve Sağladığı Faydalar

NEDENLER	SAĞLADIĞI FAYDALAR
Örgütsel Nedenler	1-Temel Yeteneği geliştirme 2-Esnekliğin artırılması 3-Organizasyonun yeniden yapılandırılması 4-Mal ve hizmet kalitesinin, müşteri ve sermayedar memnuniyetinin artırılması
İşletmenin Gelişimine İlişkin Nedenler	1-İş süreçlerini geliştirme 2-Yönetimi ve kontrolü geliştirme 3-Riskin azaltılması 4-Yeni gelişmelere odaklanma fırsatı sunma 5-Üst düzey tedarikçilerle birlikte hareket ederek güvenilirliği ve işletme imajını geliştirme
Finansal Nedenler	1-Yatırım maliyetlerini azaltarak diğer amaçlar için gereken kaynakları serbest bırakma 2-İşletme varlıklarının tedarikçiye transfer edilerek nakit yaratılması
Gelire Bağlı Nedenler	1-Tedarik ağları yoluyla yeni iş olanakları yaratılması 2-Tedarikçinin kapasitesi, sistemleri ve süreçleriyle bağlantı kurularak satışların hızlandırılması 3-Harcamaların finanse edilmediği durumlarda satışları ve üretim kapasitesini genişletebilmek 4-Mevcut yetenek ve becerilerin ticari olarak kullanılması
Maliyete Bağlı Nedenler	1-Tedarik ağları yoluyla yeni iş olanakları yaratılması ve pazar payının artırılması 2-Tedarikçinin kapasitesi, süreçleri ve sistemleriyle bağlantı kurularak satışların hızlandırılması 3-Harcamaların finanse edilmediği durumlarda satışları ve üretim kapasitesini genişletebilmek 4-Mevcut yetenek ve becerilerin ticari olarak kullanılması
İKY Açısından Nedenler	1-Çalışanlara güçlü bir kariyer planlaması sağlanması 2-İşletmenin temel yeteneği olan konularda bağlılığın artması

Kaynak: Maurice F. Greaver (1999); Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMA Publication, New York, 19 dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yukarıdaki Tablo 2 incelendiğinde, temel yeteneğin gelişimi, esnekliğin artırılması ve yeniden yapılanma gibi en belirgin DKY avantajlarının örgütsel nedenlerle ilgili faydalar olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra finansal nedenler ile maliyete bağlı nedenlerin de fayda yaratmaya matuf önemli birer unsur olarak ön plana çıktığı vurgulanmaktadır.

1.3. Dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları

DKY uygulamalarının sağlamış olduğu avantajların yanı sıra işletmeler açısından bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle tedarikçi ile uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulmadığı durumlarda işletmenin başarısızlık ihtimali yüksek olmaktadır. Sorunlar ortaya çıkmaya başladığında hizmet satın alan işletme ve tedarikçi işletmenin ortak bir yaklaşım benimseyerek çözüm yoluna gitmeleri uygun görülmektedir. Aksi takdirde yaşanan sorunlar işbirliğini olumsuz etkileyecek ve başarısızlık ihtimalini kesinleştirecektir (Margılıç, 2006, 29). DKY kararının hatalı verilmesi gibi durumlarda ve genel olarak işletmelerin karşılaşılabileceği riskler ve dezavantajlar aşağıda belirtilmektedir (Karacaoğlu, 2001; Earl, 1996; Türksoy, 2005; Allen ve Chandrashekar 2000, Çakıcı, 2006):

- Önemli Becerilerin ve Temel Yeteneğin Kaybolması Riski
- Dış Kaynak Sağlayıcı Firmanın Doğrudan Rakip Haline Gelmesi
- Maliyetlerin Azalması Beklenirken Artması Durumu
- Yanlış ve Niteliksiz Dış Kaynak Sağlayıcı Seçimi
- Yönetimin Zayıf Olması İhtimali
- Dış Kaynak Sağlayıcı Firma İle Yaşanabilecek Kültürel Uyumsuzluk
- Kontrol ve Esnekliğin Kaybedilmesi Riski
- İşletme Bilgilerinin Rakiplerin Eline Geçmesi Riski
- Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Bu dezavantajlardan sonra otel işletmelerinde DKY uygulamaları nasıldır buna ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

1.4. Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma

Günümüz koşullarında bir otel işletmesinin farklı uzmanlık alanı gerektiren bütün hizmetleri bir arada buldurması her zaman mümkün olamamaktadır. Bu sebeple otel yöneticileri temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteyle verebilme imkânı olan firmalara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle, oteller DKY uygulamalarını alternatif bir yönetim stratejisi olarak benimsemeye başlamışlardır (Çevirgen 2009, 1343).

Turizm sektöründe dünyada ilk kez 1980'li yıllarda Fransa'daki bir otel bünyesinde tamamlayıcı hizmetlerde uygulanan DKY stratejisi, Türkiye'de 1997 yılında Seferihisar'da bulunan Atlantis Tatil Köyünde konaklama hizmetlerinde uygulanmıştır (Türksoy; Türksoy 2007, 85). Günümüzde ise son yıllarda gelişen her şey dâhil sistemle birlikte DKY uygulamaları daha sık kullanılır hale gelmiştir.

Otel işletmeleri DKY uygulamalarını belirli amaçlara ulaşmak için kullanılmaktadırlar, bu amaçlar işletmeden işletmeye değişiklik gösterse de genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Lam, Han, 2005'den aktaran: Öncü ve Işkın2009, 153-154):

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

Rodriguez (2008), otel işletmelerinin faaliyetlerini stratejik önemlerine göre, temel, tamamlayıcı ve temel olmayan faaliyetler olarak üç grupta sınıflandırmaktadır. Buna göre, resepsiyon, rezervasyon, satınalma,

mutfak, barlar ve yönetim işlemleri gibi DKY başvurma eğilimi düşük olan hizmetler temel faaliyetler olarak görülmektedir. Otelin eğlence ve animasyon etkinlikleri, personel seçimi ve eğitimi, bilgi sistemleri, satış ve pazarlama faaliyetleri tamamlayıcı faaliyetlerdir, bu faaliyetlerin DKY eğilimi ise orta derecededir. Genel alanlar ile oda temizliği, çamaşırhane, yüzme havuzu bakımı, bahçe işleri ve güvenlik hizmetleri ise temel olmayan faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu faaliyetler ise en çok DKY uygulanan faaliyetler olarak belirlenmiştir (Rodriguez 2008, 220-221). Bu durumda otel işletmelerinin DKY uygulamalarına başlamadan önce otelin faaliyetlerini stratejik önemlerine göre sınıflandırması yerinde olacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları faaliyetler bazında incelendiği zaman Rodriguez'in (2008) de belirttiği temel faaliyetlerde sık kullanılmadığı, tamamlayıcı faaliyetlerde işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği ve temel olmayan faaliyetlerde ise yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Bir otelin ana bölüm ve faaliyetlerinde DKY uygulamaları aşağıda açıklanmaktadır.

Otel işletmelerinin destek faaliyetleri olarak görülen güvenlik hizmeti bu alanda uzman özel firmalardan güvenlik personelinin sağlanması şeklinde otelcilikte en fazla dış kaynağa konu olan faaliyetlerdir. Aynı şekilde otel işletmelerindeki kuaför, hamam, sauna ve satış mağazalarının dışarıdan şahıslara kiraya verilmesi DKY kapsamında sıkça görülmektedir. Destek faaliyetlerinde animasyon ve rekreasyon etkinlikleri gibi uzmanlık gerektiren ve doğrudan müşteri ile ilişkili hizmetlerde, DKY uygulamalarına rastlanmaktadır. Ancak bu faaliyetlerde iç kaynak kullanımı ile daha fazla müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği düşünülmektedir.

Otel işletmeleri son yıllarda yaygınlaşan her şey dâhil sistemiyle birlikte DKY uygulamalarından daha sık faydalanmaya başlamıştır. Otelin yönetim, ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve destek hizmetleri faaliyetlerinde DKY durumu sürekli yenilenen teknolojiye paralel olarak bu bölümlerdeki değişen ihtiyaca göre şekillenmektedir.

2.1. Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: Nevşehir İli örneği

2.1. Araştırmanın konusu, amacı ve önemi

Araştırmanın konusu, otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin uygulanması durumudur. Son yıllarda dünyada ve Türkiye'de çok sık kullanılan DKY, pek çok farklı sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de uygulama alanı bulmuş bir yönetim yaklaşımıdır. Son yıllarda yaygınlaşan her şey dâhil sistemi ile artan müşteri potansiyelinin ihtiyaçlarını karşılayan otel işletmeleri, maliyetlerini azaltmak, hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla DKY uygulamalarını tercih etmektedirler. Asıl işi konaklama olan otel işletmeleri aynı zamanda yeme- içme, eğlence, temizlik gibi pek çok hizmeti de yerine getirmek zorundadır. Bu sebeple oteller konaklama dışında çamaşırhane, güvenlik ve animasyon gibi pek çok destek faaliyetini DKY yoluyla sağlamaktadır. Bu işletmelerin yarattığı katma değeri en üst seviyeye çıkarmak, istihdam potansiyelini artırmak ve müşteri ilişkilerini iyileştirmek için yeni yönetim tekniklerinden DKY'nin önemli bir çözüm olabileceği düşünüldüğünden turizm sektöründeki mevcut durumun tespiti ve otel işletmelerinin sahiplerini DKY'nin işleyişi hakkında bilgilendirmek önem arz etmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına dair tespitler yapabilmektir. Bu doğrultuda otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmadığının tespiti, hangi alanlarda ve hangi oranlarda DKY uygulamalarına başvurduklarının belirlenmesi, otel yöneticilerinin DKY hakkındaki düşüncelerinin değerlendirilmesi, DKY uygulamasının risklerinin tartışılması ile avantajlarının belirtilmesi ve işletmelerin geleceğe yönelik DKY eğilimleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte oluşturulan hipotezlerle otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmenin yıldız türü ve oda sayısı bakımından farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Örnekleme, Veri Toplama Tekniği ve Süreci

Konu ile ilgili yerli ve yabancı tez ve makaleler ile internet kaynakları incelenerek literatür taraması yapılmış, birincil veriler ise anket ve görüşme tekniği ile toplanmıştır. Anketler, araştırmanın örneklemini oluşturan 44 otelin yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Yüz yüze yapılan anketlerde anket sorularının dışında konuyla bağlantılı diğer sorular da sorularak yöneticilerden ayrıntılı bilgi alınmıştır.

3.2. Anket Formunun Hazırlanması

İki bölümden oluşan anket formunda toplam 21 soru bulunmaktadır. Birinci bölümde işletme bilgilerine yönelik beş soru ile işletmenin DKY uygulamasına ilişkin hazırlanmış 18 soru olmak üzere toplam 23 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise beşli likert ölçeği kullanılan ve katılımcıların DKY uygulamalarına yönelik düşüncelerini ölçmeyi amaçlayan 18 önerme bulunmaktadır. Likert ölçeği kullanılan ifadeler 1 “kesinlikle katılıyorum”, 2 “katılıyorum”, 3 “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 4 “katılmıyorum” ve 5 “kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir. Ankette otel ve otel yöneticilerinin isimlerine dair sorular bulunmamaktadır. Anket sorularının hazırlanmasında Kesgin (2005), Şahin(2005), Özdoğan (2006), Türksoy, Türloş (2007), Ünalır (2007), Dirlik (2008), Kılıç (2008,), Zorlu (2008) ve Çalık’ın (2009) araştırmalarındaki anketler incelenmiştir. Otel işletmelerinde DKY durumlarını belirlemek için anketin ikici bölümünde Şahin (2005) tarafından gerçekleştirilen DKY ölçeği kullanılmıştır. Toplam 18 ifadeden oluşan ve 5’li likert ölçeğinin esas alındığı bu ölçeğin güvenilirliği 0,885 (Cronbach’s alpha) olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, otel işletmelerinin yıldız türü, oda sayısı ve sermaye yapısı ile DKY uygulamaları arasındaki ilişkilere göre alternatif hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Otel işletmelerinin DKY durumu otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

H2: Otel işletmelerinin DKY durumu otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

H3: Otel işletmelerinin gelecekteki DKY eğilimleri yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

H4: Otel işletmelerinin gelecek DKY eğilimleri oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

H5: DKY sonrasında karlılığın hedeflenen şekilde artması otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

H6: DKY sonrasında karlılığın hedeflenen şekilde artması otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

H7: DKY sonrası personelin motivasyon düzeyi otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

H8: DKY sonrası personelin motivasyon düzeyi otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

H9: DKY uygulamalarında kaliteli hizmet sunumu otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.

H10: DKY uygulamalarında kaliteli hizmet sunumu otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

Araştırma amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler anket ve görüşmelerden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, test edilerek bilimsel bulgulara dönüştürülmüştür.

4. BULGULAR

Öncelikle otel işletmelerinin profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistiksel veriler ortaya konmuştur. Tanımlayıcı istatistiklerle işletme bilgilerinin yanı sıra, işletmedeki DKY uygulamalarına ve işletme yöneticilerinin DKY ile ilgi düşüncelerine yönelik bilgiler de değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için iki bağımsız örneklem ortalamasını test etmek için ki-kare analizlerinden yararlanılmıştır.

4.1. Otel işletmelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Otel işletmelerinin yıldız türü, kuruluş tarihleri, oda ve personel sayısı ile işletmelerinin sermaye yapısına ilişkin soruların cevaplarına ilişkin veriler Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Otel işletmelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	%
Yıldız Türü		
4 Yıldızlı	16	36,6

5 Yıldızlı	7	15,9
Özel Belgeli	21	47,7
Toplam	44	100
Kuruluş Tarihi		
2000 Yılından Önce	19	43,2
2000 Yılından Sonra	23	52,3
Cevaplamayan	2	4,5
Toplam	44	100
Oda Sayısı		
1-50 arası	19	43,3
51-100 arası	8	18,2
101-150 arası	7	15,9
151-200 arası	6	13,6
201 ve üstü	4	9,1
Toplam	44	100
Sermaye Yapısı		
Tamamı Yerli Sermaye	39	88,6
Tamamı Yabancı Sermaye	1	2,3
Yerli- Yabancı Ortaklığı	4	9,1
Toplam	44	100

Tablo 3'e göre örneklem olarak değerlendirmeye alınan otel işletmelerinin 16'sının 4 yıldızlı (%36,4), 7'sinin 5 yıldızlı (%15,9) ve 21'inin (%47,7) özel belgeli oteller olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 44 otel işletmesinin kuruluş tarihleri incelendiğinde 19'unun (%43,2) 2000 yılından önce, 23'ünün ise (%52,3) ise 2000 yılından sonra kurulduğu görülmektedir. Otel işletmelerin oda sayıları açısından değerlendirmeye alındığında 1-50 arası odaya sahip 19 (%43,2), 51-100 arası odaya sahip 8 (%18,2), 151-200 arası odaya sahip 6 (%13,6) ve 201 ve üzeri odaya sahip 4 (%9,1) otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin sermaye yapısına ilişkin bilgilere göre, bu otellerin 39 tanesi (%88,6) yerli sermaye ve 1 tanesi (%2,3) yabancı sermayeden oluşmaktadır, 4 tanesinde ise (%9,1) yerli ve yabancı sermaye ortaklığı görülmektedir.

4.2. Otel işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma alanları

Hangi alanlarda DKY uyguladıklarını belirtmeleri istenen otel yöneticileri aynı anda birden fazla seçenek işaretlemişlerdir. Otel işletmelerinin DKY alanları; odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü, muhasebe ve pazarlama bölümleri ile destek hizmetleri kapsamında değerlendirilmiştir. Buna göre odalar bölümünde çamaşırhane faaliyetleri (%59,7), rezervasyon işlemleri (%20), genel alanlar ve oda temizliği (%13,6) ve resepsiyon (%6,7) işlemlerinde DKY uygulandığı belirlenmiştir.

Yiyecek – içecek bölümündeki faaliyetler DKY açısından değerlendirildiğinde, disko ve barlar (%70), mutfaklar ve catering hizmetlerinde (%15) uygulandığı; restoranlar ve oda servisinde uygulanmadığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları bölümünde ise eğitim ve endüstriyel ilişkilerde (%50) DKY uygulandığı, işe alma, personel ve iş analizi değerlendirmede ise uygulanmadığı belirlenmiştir. Ayrıca muhasebe işlemlerinde (%3,8) ve pazarlama bölümünde (%2,5) pek yoğun olmakla birlikte DKY uygulandığı yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Son olarak destek faaliyetlerinde DKY uygulanan hizmetler, ilaçlama (%28), ulaştırma ve taşımacılık (%12), spa ve güzellik merkezi ile dükkânlarda (%12), teknik servis (%9,6), bahçe düzenlemesi (%7,2), animasyon faaliyetleri (%2,4), personel lojmanları ve Ar-ge (%1,3) departmanıdır.

DKY uygulamaları bütün faaliyetler bazında değerlendirildiğinde Nevşehir ilindeki otellerin en çok ilaçlama ve çamaşırhane faaliyetleri ile dükkânlar, spa ve güzellik merkezi, ulaştırma ve taşımacılık, teknik servis ile barlarda DKY uygulandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu otellerde DKY uygulanmayan alanlar ise, yönetim faaliyetleri, işe alma, halkla ilişkiler, oda servisi, restoranlar, genel alanlar temizliği, iş analizi ve değerlendirme ile santral hizmetleridir. Nevşehir ilindeki otellerin DKY uyguladıkları alanlar ile Antalya, Muğla ve İzmir (Çeşme) ilinde yer alan otellerin DKY alanları Şahin (2005), Özdoğan (2006) ve Türksoy; Türksoy (2007),

Kılıç (2008)'in gerçekleştirdiği araştırmalarla benzer ve farklı yönlerinin olduğu görülmektedir.

Buna göre, Nevşehir'deki otel işletmeleri ile paralel olarak Şahin (2005) Antalya'daki otellerin en çok ulaştırma ve taşımacılık (% 22), kat hizmetleri ve çamaşırhane (%13) faaliyetlerinde, farklı olarak da en az mutfak ve güvenlik hizmetlerinde DKY uyguladıklarını tespit etmiştir.

Özdoğan (2006) Muğla ilindeki otellerin Nevşehir'e benzer şekilde en çok çamaşırhane (%33,5) ve güvenlik (%12,8) faaliyetlerinde uygulandığını tespit etmiştir. Nevşehir ilindeki otellerde DKY konusu olan oda temizliği, barlar, genel alanlar temizliği ve restoran ile mutfaklar Muğla otellerinin DKY uygulamadığı alanlardır.

Türksoy ve Türksoy'a (2007) İzmir (Çeşme) otellerinde ilaçlama (%58,33), çamaşırhane (% 20,83), restoran, teknik servis ve personel taşıma (%12,50) en çok; resepsiyon, rezervasyon, barlar, havuz bakımı ve eğitim ise en az DKY uygulanan alanlardır. Kılıç (2008), İstanbul otellerinin en fazla güvenlik ve meydan temizliğinde; Çalık (2009) ise Antalya otellerinin çamaşırhane ve oda temizliğinde DKY uygulamalarına başvurduklarını belirtmişlerdir.

Roriguez (2004) İspanya'da (Kanarya Adalarında) faaliyet gösteren otel işletmelerinde güvenlik, çamaşırhane, animasyon, bahçe ve peyzaj, bilgi sistemleri ve eğitim hizmetlerinde DKY'nin yüksek olduğunu belirtmiştir. İspanya'daki otellerin DKY alanları ile Türkiye'deki otellerin DKY alanları karşılaştırıldığında durum ne tamamen aynı ne de tamamen farklıdır, çünkü Türkiye'de otelin bulunduğu bölgeye göre DKY oranı değişebilmektedir. Buna göre Muğla ve Antalya gibi sahil bölgelerindeki otellerde animasyon faaliyetlerinde DKY oranının yüksek olduğu Kesgin (2005) ve Özdoğan'ın (2006) araştırmalarıyla, Nevşehir ili gibi iç kesimlerde bulunan otellerde ise bu oranın düşük olduğu yapılan bu araştırmada tespit edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde Ki-kare Testi, kullanılmıştır. Ki-kare testi (Chi-Square Test), iki sınıflamalı iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmektedir (Büyüköztürk, 2006, 39,44). Araştırmada otellerin yıldız türü ve oda sayısına göre geliştirilmiş olan toplam 10 hipotez ki-kare testi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bilgilere ait tablolar ve tabloların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4: Otellerin Yıldız Türüne Göre DKY Durumu Ki-Kare Testi Sonuçları

İşletmenin DKY Durumu				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
4 Yıldızlı Oteller	N	6	10	16
	%	37,5	62,5	100,0
5 Yıldızlı Oteller	N	5	2	7
	%	71,4	28,6	100,0
Özel Belgeli Oteller	N	13	8	21
	%	61,9	38,1	100,0
Toplam	N	24	20	44
	%	54,5	45,5	100,0
$X^2=3,138$ $sd= 2$ $p= 0, 208$				

Tablo 4'te belirtildiği gibi 4 yıldızlı otellerin %37,6'sı, 5 yıldızlı otellerin %71'i ve özel belgeli otel işletmelerinin ise % 61,9'u DKY uygulamalarına başvurumaktadırlar. İlgili tablo incelendiğinde otel işletmelerinin yıldız türünün DKY durumunu etkilemediği görülmektedir ($X^2=3,138$, $p>0, 208$). Buna göre, otel işletmelerinin DKY durumu otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir şeklindeki H1 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 5: Otellerin Oda Sayısına Göre DKY Durumu Ki-Kare Testi Sonuçları

İşletmenin DKY Durumu				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
1-50 Arası	N	14	5	19
	%	58,3	25	43,2

51-100 Arası	N	1	7	8
	%	4,2	35	18,2
101-150 Arası	N	3	4	7
	%	12,5	20	15,9
151-200 Arası	N	2	4	6
	%	8,3	20	13,6
201 ve üstü	N	4	0	4
	%	16,7	0	9,1
Toplam	N	24	20	44
	%	100	100	100,0
$X^2=13,319$ sd= 4 p= 0, 010				

Yukarıdaki Tablo 5'e göre, 1-50 odalı otellerin %58,3'ü; 51-100 odalı otellerin %4,2'si 101-150 odalı otellerin %12,5'i, 151-200 odalı otellerin %8,3'ü ve 201 ve fazlası odaya sahip otellerin %16,7'si işletmelerinde DKY uygulamalarından yararlanmaktadır. Bununla birlikte 1-50 odalı otellerin % 25'i; 51-100 odalı otellerin % 35'i, 101-150 ile 151-200 odalı otellerin %20'si, 201 ve daha fazla odaya sahip otellerin tamamı DKY uygulamalarını kullanmamışlardır. Araştırmada yapılan Ki-kare testi sonucunda $p=0,010 < 0,05$ olması sebebiyle 'Otel işletmelerinin DKY durumu otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir' biçimindeki H2 hipotezi kabul edilmiş, otel işletmelerinin DKY durumlarının oda sayılarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ($X^2=13,319$ $p > 0, 010$).

Tablo 6: Otellerin Yıldız Türüne Göre Gelecek DKY Eğilimi Ki-Kare Testi Sonuçları

İşletmenin Gelecek DKY Eğilimi				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
4 Yıldızlı Oteller	N	4	1	5
	%	20,0	100,0	23,8
5 Yıldızlı Oteller	N	4		4
	%	20,0		19,0
Özel Belgeli Oteller	N	12		12
	%	60,0		57,1
Toplam	N	20	1	21
	%	100,0%	100,0%	100,0%
$X^2=3,360$ sd= 2 p= 0, 186				

Otel işletmelerinin gelecekteki DKY eğilimlerinin yıldız türüne göre farklılık gösterip göstermediği ya da yıldız türü ile ilişkili olup olmadığına dair ki-kare testi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. Buna göre 4 ve 5 yıldızlı otellerin %20'si ve özel belgeli otel işletmelerinin %60'ı gelecekte tekrar DKY uygulama eğilimindedirler. Diğer yandan 4 yıldızlı otellerin tamamı ise gelecekte tekrar dış kaynaklardan yararlanmayı düşünmektedir. Yıldız türüne göre DKY düşüncesi açısından işletmeler arasında bir fark olmadığı görülmektedir ($X^2=3,360$, $p > 0, 186$). Bu analiz sonucuna göre 'Otel işletmelerinin gelecekteki DKY eğilimleri yıldız türüne göre farklılık göstermektedir' şeklindeki H3 hipotezi desteklenmemektedir.

Otel işletmelerinin gelecekteki DKY eğiliminin oda sayısına göre farklılık gösterip göstermediği ya da oda sayısı ile ilişki olup olmadığına dair ki-kare testi sonuçlarına Tablo 7'de yer verilmiştir

Tablo 7: Otellerin Oda Sayısına Göre Gelecek DKY Eğilimi Ki-Kare Testi Sonuçları

İşletmenin Gelecek DKY Eğilimi				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam

1-50 Arası	N	14		14
	%	100,0		100,0
51-100 Arası	N		1	1
	%		100,0	100,0
101-150 Arası	N	3		3
	%	100,0		100,0
151-200 Arası	N	1		1
	%	100,0		100,0
201 ve üstü	N	2		2
	%	100,0		100,0
Toplam	N	20	1	21
	%	95,2	4,8	100,0
$X^2=21,000$ $sd= 4$ $p= 000,000$				

Yukarıdaki tabloya göre, 1-50 odalı otellerin, 101-150 odalı otellerin, 151-200 odalı otellerin ve 201 ve fazlası odaya sahip otellerin tamamının gelecekte DKY eğiliminde oldukları görülmektedir. Bunlardan farklı olarak 51 ve 100 odalı otellerin gelecekte tekrar DKY uygulamayı düşünmedikleri tespit edilmiştir ($X^2=21,000$, $p<0,000$). Bu sonuca göre ‘Otel işletmelerinin gelecek DKY eğilimleri oda sayısına göre farklılık göstermektedir’ şeklindeki H4 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 8: Otellerin Yıldız Türüne Göre Karlılık Artışı Ki-Kare Testi Sonuçları

DKY Sonrası İşletmenin Karlılığının Artması				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
4 Yıldızlı Oteller	N	5		5
	%	100,0		100,0
5 Yıldızlı Oteller	N	3	1	4
	%	75,0	25,0	100,0
Özel Belgeli Oteller	N	11	1	12
	%	91,7	8,3%	100,0
Toplam	N	19	2	21
	%	90,5	9,5	100,0
$X^2=1,658$ $sd= 2$ $p= 0,437$				

Otel işletmelerinin DKY sonrası durumları yıldız türüne göre değerlendirildiğinde, 4 yıldızlı otellerin tamamı, 5 yıldızlı otellerin %75’i ve özel belgeli otellerin de %91,7’si karlılık düzeylerinde artış yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yapılan ki-kare testi sonuçları otel işletmelerin yıldız türü ile DKY sonrasında karlılık düzeylerinin artması arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir. ($X^2=1,658$, $p>0,437$). Dolayısıyla, ‘DKY sonrasında karlılığın hedeflenen şekilde artması otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.’ şeklinde geliştirilen H5 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 9: Otellerin Oda Sayısına Göre Karlılık Artışı Ki-Kare Testi Sonuçları

DKY Sonrası İşletmenin Karlılığının Artması				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
1-50 Arası	N	13	1	14
	%	92,9	7,1	100,0
51-100 Arası	N	1	0	1
	%	100,0	0	100,0
101-150 Arası	N	3	0	3
	%	100,0	0	100,0
151-200 Arası	N	1	0	1
	%	100,0%	0	100,0
	N	1	1	2

201 ve üstü	%	50,0	50,0	100,0
Toplam	N	19	2	21
	%	90,5%	9,5	100,0
$X^2=4,421$ $sd=4$ $p=0,352$				

Tablo 9 Otel işletmelerinde DKY sonrası karlılığın artış gösterip göstermediği oda sayısına göre değerlendirilmiştir. Buna göre, 1-50 odalı otellerin %92,9'ü; 51-100, 101-150 ve 151-200 odalı otellerin tamamı ile 201 ve fazlası odaya sahip otellerin %50'si DKY sonrası karlılık düzeylerinin arttığını ifade etmiştir. Diğer yandan 50 odalı otellerin %7,1'si ile 201 ve daha fazla odaya sahip otellerin de %50'si DKY sonrası karlılık artışı olmadığını belirtmişlerdir. Yapılan Ki-kare analizi sonuçlarına göre, otel işletmelerinin DKY sonrası karlılık artışlarının işletmenin oda sayısına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($X^2=4,421$, $p>0,352$). Buna göre 'DKY sonrasında karlılığın hedeflenen şekilde artması otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.' şeklinde geliştirilen H6 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 10: İşletmenin Yıldız Türüne Göre Personelin Motivasyon Düzeyi Ki-Kare Testi

DKY Sonrası Personelin Motivasyon Düzeyi				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
	4 Yıldızlı Oteller	N	4	1
%		80,0	20,0	100,0
5 Yıldızlı Oteller	N	4		4
	%	100,0		100,0
Özel Belgeli Oteller	N	11	1	12
	%	91,7	8,3	100,0
Toplam	N	19	2	21
	%	90,5	9,5	100,0
$X^2=1,078$ $sd=2$ $p=0,583$				

DKY sonrasında personelin motivasyon artışı ile otelin yıldız türü ilişkisi incelendiğinde Tablo 10'da belirtilmiştir. DKY sonrasında 4 yıldızlı otellerin %80'i, 5 yıldızlı otellerin tamamı ve özel belgeli otellerin de %19'u personelinin motivasyon düzeyinde artış yaşandığını belirtirken; daha az işletme bu konuda değişiklik yaşanmadığını ifade etmiştir. Buna göre 4 yıldızlı otellerin %20'si, ve özel belgeli otellerin %8,3'ü çalışanların motivasyon düzeyinin artmadığını belirtmiştir. İşletmenin yıldız türü çalışanlarının motivasyonunu etkilememektedir. ($X^2=1,078$, $p>0,583$). Bu istatistiksel sonuca göre 'DKY sonrası personelin motivasyon düzeyi otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir' biçimindeki H7 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 11: İşletmenin Oda Sayısına Göre Personelin Motivasyon Düzeyi Ki-Kare Testi

DKY Sonrası Personelin Motivasyon Düzeyi				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
	1-50 Arası	N	12	2
%		85,7	14,3	100,0
51-100 Arası	N	1		1
	%	100,0		100,0
101-150 Arası	N	3		3
	%	100,0		100,0
151-200 Arası	N	1		1
	%	100,0		100,0
201 ve üstü	N	2		2
	%	100,0		100,0
Toplam	N	19	2	21

	%	90,5	9,5	100,0
$X^2=1,105$ $sd=2$ $p=0,893$				

Tablo 11’de işletmelerin oda sayıları ile personelin motivasyon düzeyinin artışının ilişkisini açıklayan ki-kare testlerine yer verilmiştir. Tabloya göre, 1-50 odalı otellerin%12’si; 51-100, 101-150, 151- 200 ve odalı 201 ve fazlası odaya sahip otellerin tamamı DKY sonrası personelinin motivasyon düzeyi artmıştır. Motivasyon düzeyinde artış yapmadığını belirten otellerin sayısının azlığı açıkça görülmekte olup 1-50 odalı otellerin yalnızca 2 tanesi (%14,3) konuyla ilgili olumsuz fikir belirtmiştir. Bu durumda otellerin personel motivasyon seviyelerinin işletmenin oda sayısına göre farklılık göstermemektedir. ($X^2=1,105$, $p>0,893$). Bu sonuç ‘DKY sonrası personelin motivasyon düzeyi otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.’ şeklindeki H_8 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 12: Otellerin Yıldız Türüne Göre Kaliteli Hizmet Sunumu Ki-Kare Sonuçları

DKY Uygulamalarında Sunulan Hizmetin Kaliteli Olması				
İşletmenin Yıldız Türü		Evet	Hayır	Toplam
4 Yıldızlı Oteller	N	4	1	5
	%	80,0	20,0	100,0
5 Yıldızlı Oteller	N	4		4
	%	100,0		100,0
Özel Belgeli Oteller	N	12		12
	%	100,0		100,0
Toplam	N	20	1	21
	%	95,2%	4,8	100,0
$X^2=4,421$ $sd=4$ $p=0,352$				

Otel işletmelerinin DKY uygulamalarında tedarikçi ile olan ilişkilerinde tedarikçinin sunduğu hizmetin istenen zamanda ve kalitede sunulmasının otelin yıldız türü ile ilişkisi açısından değerlendirilmesine Tablo 12’de yer verilmiştir. Otel işletmelerinin yıldız türlerine bakıldığında, 4 yıldızlı otellerin %80’i, 5 yıldız ve özel belgeli otellerin de tamamı tedarikçinin sunduğu hizmet kalitesinden memnun olduklarını ve 4 yıldızlı otellerin yalnızca bir tanesi (% 20) de hizmet kalitesinin istediği şekilde olmadığını belirtmiştir. Tabloda da ifade edildiği gibi, otel işletmelerinin yıldız türü DKY ilişkilerindeki hizmet kalitesini etkilememektedir. ($X^2=4,421$, $p>0,352$). Bu sonuca göre ‘DKY uygulamalarında kaliteli hizmet sunumu otelin yıldız türüne göre farklılık göstermektedir.’ Şeklinde belirlenen H_9 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 13: Otellerin Oda Sayısına Göre Kaliteli Hizmet Sunumu Ki-Kare Sonuçları

DKY Uygulamalarında Sunulan Hizmetin Kaliteli Olması				
İşletmenin Oda Sayısı		Evet	Hayır	Toplam
1-50 Arası	N	14		14
	%	100,0		100,0
51-100 Arası	N		1	1
	%		100,0	100,0
101-150 Arası	N	3		3
	%	100,0		100,0
151-200 Arası	N	1		1
	%	100,0		100,0
201 ve üstü	N	2		2
	%	100,0		100,0
Toplam	N	20	1	21
	%	95,2	4,8	100,0

$$X^2=21,000 \quad sd=4 \quad p=0,000$$

Otel işletmelerinin DKY uygulamalarında tedarikçinin sunduğu hizmetin istedikleri zamanda ve kalitede olması ile otellerin oda sayısı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde Tablo 13'deki veriler elde edilmiştir. Buna göre 1-50, 101-150, 151-200 ve odalı 201 ve fazlası odaya sahip otellerin tamamı (%100) sunulan hizmetin istedikleri kalitede olduklarını belirtmiştir. Bu otel işletmelerinden 51 ve 100 odaya sahip otellerin tamamı (%100) ise diğerlerinin aksine tedarikçi firmanın sunduğu hizmetin istedikleri kalitede olmadığını belirtmişlerdir. Oda sayısına ve yıldız türüne göre geliştirilen hipotezlerin sonuncusu olan H10 yapılan ki-kare testi sonucu kabul edilmiş olup, otellerin oda sayılarının DKY ilişkilerindeki hizmet kalitesine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ($X^2=21,000$, $p<0,000$). Elde edilen bu sonuç 'DKY uygulamalarında kaliteli hizmet sunumu otelin oda sayısına göre farklılık göstermektedir' şeklindeki H10 hipotezi kabul edilmektedir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Özellikle son yıllarda turizm endüstrisinde kullanımı yaygınlaşan DKY uygulamalarını diğer işletmeler gibi otel işletmeleri de maliyet avantajı sağlamak ve alanında en iyi olabilmek için bir yöntem olarak görmektedir. DKY uygulamalarına başvurmada asıl sebep maliyetlerin azalması gibi görünse de, işletmeler temel yeteneklere odaklanma, esneklik ile kalite ve verimliliğin artması gibi nedenlerden de DKY'yi tercih etmektedir. DKY'nin maliyet avantajı sağlaması uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır. DKY uygulamaları sağlamış olduğu avantajlarla birlikte bazı risk ve dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

Araştırmanın değerlendirilmesinde ikinci olarak işletmelerin DKY uygulamasına ilişkin durumları tespit edilmeye çalışılmış bununla bağlantılı olarak, DKY'yi tercih etme veya etmeme nedenleri, DKY sürecinde yaşanan sorunlar ve sözleşme durumlarına yönelik bilgiler verilmiştir. Buna göre, otel yöneticilerinin büyük bir kısmı (%81,8) dış kaynaklardan yararlanma konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler bildiklerini belirtse de, zaman zaman DKY uygulamalarının basit satın alma işleriyle karıştırıldığı görüşmeler esnasında gözlenmiştir.

Nevşehir ilindeki otellerin %54,5'i DKY uygulamalarına başvurmakta geri kalanı ise DKY uygulamalarını tercih etmemektedir. DKY uygulamalarını reddeden işletme yöneticileri bunun temel sebebini, işletmenin bütün faaliyetlerini kendi imkanlarıyla yerine getirebilmesi ve ihtiyaç duyulmaması olarak belirtmişlerdir. Piyasada yeterli tedarikçi bulunmaması ve beklenen maliyet avantajının sağlanamayacağı endişesi de belirtilen diğer önemli sebepler arasındadır.

Otel işletmelerindeki DKY alanları otelin bölümleri bazında incelendiğinde, en çok destek faaliyetlerinde, ikinci olarak odalar bölümünde, üçüncü olarak da yiyecek-içecek bölümlerinde DKY uygulandığı tespit edilmiştir. Destek faaliyetlerinde ilaçlama ile ulaştırma ve taşımacılık; odalar bölümünde çamaşırhane faaliyetleri ve yiyecek-içecek bölümünde ise disko ve barlar en fazla DKY uygulanan hizmetlerdir. Pazarlama ve muhasebe bölümleri, genel alanlar temizliği, rezervasyon ve resepsiyon hizmetleri daha az oranda DKY uygulanan alanlardır. Bununla birlikte yönetim faaliyetleri ve oda servisinde DKY uygulamalarına rastlanmamaktadır.

İşletmeler için en önemli olan DKY sebebi, işletmenin bazı faaliyetlerde yetersiz olmasıyken, ikinci olarak maliyetleri azaltmak ile mal ve hizmet kalitesini artırmak, üçüncü olarak da temel yeteneklere odaklanmak önemli DKY sebebi olarak belirtilmiştir. Bu otellerin hiçbirisi modaya uymak, başarılı işletmeler arasına girebilmek ve diğer işletmeleri taklit etmek amaçlı DKY uygulamamaktadır.

Otel yöneticileri DKY uygulamalarından sağlanan en büyük avantajın maliyetlerin azalması ve maliyetlerin önceden bilinmesi olarak belirtirlerken, DKY sürecinde çok fazla sorun yaşamadıklarını da ifade etmişlerdir. Bununla birlikte güvenilir tedarikçi bulamamaktan ve bilgilerin paylaşılması endişesinden dolayı sorun yaşadığını belirten yöneticilerde olmuştur.

Otel işletmelerinin DKY sonrası durumları değerlendirildiğinde, işletmelerin çoğu DKY uygulamaları sayesinde personelinin motivasyon düzeyinin arttığını (%90,5) kar oranı ile hizmet kalitesinin istedikleri şekilde gerçekleştiğini (%90,5) ve gelecekte tekrar bu uygulamalara başvurmak istediklerini belirtmişlerdir.

Otel yöneticileri, yönetim faaliyetleri, resepsiyon, rezervasyon, restoran, işealma, halkla ilişkiler ve oda servisi gibi hizmetlerin otelin kendi bünyesinde gerçekleştirilmesi gerektiği düşüncesindedirler. Diğer yandan, destek faaliyetleri kapsamındaki faaliyetlerin, özellikle güvenlik ve alışveriş mağazalarının dış kaynağa devredilmesinin uygun olacağını düşünmektedirler.

Ankete katılan otel yöneticilerinin DKY uygulamaları ile ilgili düşüncelerini tespit etmeye yönelik önermelere vermiş oldukları cevapların “ne katılıyorum katılmıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna rağmen DKY uygulamalarının uzun bir süreci kapsamına çoğunluğun katılması, turizm sektörü için piyasada yeterli tedarikçi bulunmasına ise çoğunluğun katılmaması yöneticilerin bazı ifadelerle kesin cevaplar verdiklerinin göstergesidir.

Araştırmanın yıldız türü ve oda sayısına göre oluşturulmuş olan toplam 10 hipotezinden yalnızca ikisi kabul edilmiştir. Buna göre, Nevşehir ilindeki otel işletmelerinin DKY durumları ile DKY döneminde aldığı hizmetin kalitesi otellerin oda sayısına göre farklılık göstermektedir.

Otel işletmelerinde DKY konusunu inceleyen diğer çalışmalarda, otel işletmelerinde temel faaliyet alanı olarak görülen konaklama hizmetlerinde DKY oranının son derece düşük olduğu belirtilmiştir (Hemmington, King 2000, Rodriguez, Robaina 2004). Konaklama faaliyetlerinin ana faaliyetlerinin ana faaliyet alanı olarak görülmesinden dolayı dış kaynağa devredilmesinin güç olduğu düşüncesi araştırmamızda doğrulanmıştır. Nevşehir ilinde hiçbir otel işletmesi konaklama alanında DKY uygulamamaktadır.

Otel işletmelerinin temel faaliyet alanında kalan ilaçlama, çamaşırhane, kuru temizleme, hamam ve güzellik merkezleri, temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri gibi destek faaliyetleri DKY’ye elverişli alanlardır. Nevşehir ilindeki otel işletmelerinde bu alanlarda daha çok DKY uygulamalarının tercih edilmesi Rodriguez, Robaina (2004), Şahin (2005), Özdoğan (2006), Türksoy’un (2007) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda Nevşehir ilinde yeralan turizm işletme belgeli otellerin DKY uygulamalarında başarı sağlayabilmeleri için aşağıda belirtilen hususları dikkate almaları gerektiği düşünülmektedir.

- Araştırma sonuçları, Nevşehir ilinde yeralan otel işletmesi yöneticilerin ve çalışanların DKY uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu nedenle bölgedeki otellerde DKY uygulamalarının bilinçli uygulanması açısından işletme yöneticileri ve personele DKY ile ilgili eğitim verilmesi önerilmektedir. Konuyla ilgili verilmesi düşünülen eğitim faaliyetleri yalnızca yöneticilere yönelik olarak ta hazırlanabilir ancak yöneticiler almış oldukları eğitimle sahip oldukları bilgileri mutlaka personel ile paylaşmalıdır. Böylece işletme DKY uygulama aşamasında çalışanlarla yaşayabileceği olası problemlerin önüne geçmiş olacaktır.
- Kapadokya Bölgesinde turizmin geliştirilmesi için çalışan kuruluşlar ve birlikler tarafından nitelikli ve alanında uzman tedarikçilerin yapılandırılmasına destek verilmelidir. Böylece tedarikçi olmamasından dolayı DKY uygulamayan otellerin DKY’nin avantajlarından faydalanması sağlanabilir.
- Otel işletmeleri için bir otelin ana faaliyeti olarak görülen ön büro işlemleri, oda temizliği ve mutfak gibi alanlarda DKY uygulanması önerilmemektedir. Destek faaliyetleri kapsamındaki güvenlik, alışveriş mağazaları ve çamaşırhane faaliyetleri ise DKY için uygun görülen faaliyetlerdir. Otel işletmeleri DKY kararı alırken asıl işi olan yetenekler iyi belirlemelidir.
- Otel işletmeleri dışarıdan hizmet sağlayacağı tedarikçi firmayı önceden araştırmalı ve işini iyi yapıp yapmadığını öğrenmelidirler. Tedarikçi firma seçiminde o firmanın yetkinlikleri iyi değerlendirilmeli ve referanslarının güvenilir olmasına dikkat edilmelidir.
- DKY uygulamaları bir sözleşme kapsamında gerçekleştirilmeli ve hazırlanan sözleşmede her iki tarafın da görev ve sorumlulukları kesin olarak tanımlanmalıdır.
- DKY dönemlerinde çalışan personelin bu süreçten olumsuz etkilenmelerini engellemek için DKY uygulamalarının neden tercih edildiği ve işletmeye sağlayacağı avantajlar hakkında yöneticiler tarafından ikna edici açıklamalar yapılmalıdır.
- Mevsimsel talep dalgalanmalarından etkilenen otel işletmeleri küçülme ile birlikte DKY uygulamalarına da başvurumaktadırlar. Özellikle kriz dönemlerinde otel işletmelerinin krizden en az zararla çıkabilmesi için DKY stratejisini uygulaması önerilmektedir.

Her sosyal araştırma gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışma Nevşehir ilindeki oteller olmak üzere küçük bir örneğe uygulanmıştır bu sebeple araştırma sonuçlarını bütün otel işletmelerine genelleme durumu söz konusu değildir. İkinci olarak bu araştırmada DKY için kullanılan ölçek bizzat araştırmacının kendisi tarafından oluşturulduğu için güvenilirliği konusuna temkinli yaklaşılması gerekir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için farklı ortam ve sektörlerde denenmesi gerekmektedir.

DKY ile ilgili yapılacak çalışmalara yol gösterici olmak amacıyla, DKY’nin değişik sektörlerle arasındaki

farkların ve DKY uygulamalarının örgüt kültürüne etkisinin gelecekte araştırma konusu yapılabileceği önerilmektedir. Farklı bölgelerde yeralan otel işletmelerinin DKY durumları arasındaki farklılıkları tespit etmek amaçlı çalışmalar ile DKY sözleşmelerini kapsayan araştırmaların da ileride yapılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde DKY uygulamaları otelin bölümleri veya belli faaliyetleri bazında da incelenebilir. Böylece turizm otelcilik alanında DKY araştırmaları çoğalarak turizm endüstrisine katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akdoğan, Asuman, Çirli Yıldız; (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 24, s.13-38.
- Aksu, Akın; Ehtiyar V.Rüya; (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay-Yayıncılık, ,
- Allen, Sandy, Chandrashekar Ashok; (2000). Outsourcing Services:The Contract Is Just The Beginning, *Business Horizons*, March-April, pp.25-34.
- Arslantaş, Cem Cüneyt; (2005). Outsourcing Süreci ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar, *Outsourcing Dergisi*, Haziran-Temmuz-Ağustos, s:41-52
- Blumberg, Donald F.; (1998). Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in The Service Market, *Managing Service Quality* ,Vol. 8,Issue 1, pp.5-18.
- Büyüköztürk, Şener; (2003). *Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çakıcı, Ahmet Burhan; (2006). *Modern Yönetim Teknikleri ve Dış Kaynak Kullanımı: Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, İsmail; (2009). *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çevirgen, Aydın; (2009). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları Üzerine Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 9,Sayı 4, ss.1341-1555
- Dirlik, Onur; (2008). *Otel İşletmelerini Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörlerin Antalya İli Yöresinde Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Earl, Michael J.; (1996). The Risks of Outsourcing IT, *Sloan Management Review*, , pp.26-32
- Elmuti, Dean, Kathhawala Yunus ; (2000). The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participant's Attitudes and Organizational Effectiveness, *International Journal Of Manpower*, Vol.21,Issue 2, pp.112-128
- Embleton,Peter R., Wright Philip C.; (1998) A Practical Guide to Succesful Outsourcing, *Empoverment in Organization*, Vol.6, Issue 3, pp.94-106.
- Greaver, Maurice F.; (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, New York: AMA Publication
- Harrigan, Kathryn Rudie; (1985). Strategies for Intrafirm Transfers and Outside Sourcing, *Academy of Management Journal*, Vol.28, Issue,4, pp.914-925
- Hemmington, Nigel, King Christopher; (2000). "Key Diemnsions of Outsourcing Hotel Food and Beverage Services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,Vol.12,Issue4, pp.256-261.
- Karacaoğlu, Korhan; (2001). *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kesgin, Muhammed; (2005). *Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Kılıç, Hatice; (2008). *Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Koçel, Tamer; (1999). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Koçel, Tamer; (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları

- Kozak, Nazmi; (2002). *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Beta Yayınları
- Lacity, M., Hirschheim R.; (1993). *The Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors, and Realities*. John Wiley and Sons, New York.
- Margılıç, Tuncay; (2006). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Öncü, M. Akif, Işkın Mustafa; (2009) Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 29, , s.143-156
- Özdoğan, Osman Nuri; (2006). *Otel İşletmelerinde faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Rodriguez, Tomas F.Espino, Manuel Rodriguez Diaz; (2008). What Type of Outsourcing Relationship Should Hotels Maintain?, *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol.4, , pp.213-227.
- Rodriguez, Tomas F.Espino, Padron V. Robaina. (2004). Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A study of Hotel in Canary Island, *Hospitality Management*, Issue,23, ,pp.287-306.
- Şahin, Bayram; (2005). *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türksoy, Adnan, Türksoy Selcen Seda; (2007). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma, *D.E.Ü.İ.B.F Dergisi*, Cilt 22, Sayı1, ,ss.83-104
- Türksoy, Adnan; (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1-2, , Ocak-Temmuz, s.11-18
- Ünalır, Tolga; (2007). *Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yang, Dong-Hoon, Seongcheol Kim; Changi Nam ve Diğerleri; “Developing a Decision Model For Business Process Outsourcing”, *Computers&Operations Research*, 34,pp.3769-3778
- Zorlu, Özcan; (2008). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SUMMARY

In today's highly competitive environmental dynamism, sustainable growth becomes more important attitude for firms. To comply with these improvements, organizations have to head towards their core capabilities in order to have effective working conditions. For this reason, businesses are obliged to look for new ways to endure and to be successful. Outsourcing- a term that refers to a business' buying goods and services from other firms in order to focus more on the work that it is successful in- is one of modern management techniques that businesses are employing more frequently in recent years. It is implemented in a wide range of areas including tourism industry.

The aim of this study is to examine the current status of outsourcing applications within the scope of the hotels in the province of Nevşehir. According to findings of the research, it is found that in the province of Nevşehir, more than half of the hotels have been applying outsourcing.

Outsourcing areas of hotel establishments have been evaluated within rooms section, food & beverage section, accounting and marketing departments and support services. According to this, it is determined that outsourcing has been applied in laundry services (%59,7), reservation operations (%20), public areas & housekeeping and reception operations (% 13,6) in rooms section. Considering the activities in the food & beverage department in terms of outsourcing, it is determined that it has been applied in discos and pubs (% 70), in kitchens and catering services (%15) but not applied in restaurants and room service. As for human resources department, it is determined that outsourcing has been applied in education and industrial relations (%50) but not applied in recruitment, staff and job analysis evaluation. Besides, the application of outsourcing is pointed out by administrators that it has been applied in the accounting operations (%3,8) and marketing department (% 2,5) although not intensive. Finally, services in which outsourcing is applied in support activities are spraying (% 28), transporta-

tion and freight (12%), spa & wellness center and shops (12%), technical services (9.6%), gardening (7.2%), animation activities (2.4%), staff housing and R&D (Research and development) (1.3%) departments.

When outsourcing applications are evaluated on the basis of all activities, it is determined that outsourcing has been applied in spraying, laundry services, shops, spa & wellness center, transportation and freight, technical services and pubs. However, areas that outsourcing is not applied are management activities, recruitment, public relations, room service, restaurants, cleaning of public areas, job analysis and evaluation and telephone exchange. Hotel managers suppose that such services as management activities, reception, reservation, restaurant, recruitment, public relations and room services should be performed on site.

While the most important outsourcing reason for hotels is hotel's being insufficient in some activities, secondly reducing the costs and improving the service quality and thirdly focusing on basic abilities have been remarked as important outsourcing reasons.

Hotel managers have determined that the biggest advantage of outsourcing is to reduce and estimate the costs, and stated that they do not have problems in outsourcing process. At the same time, there have been managers who point out having problems due to being unable to find reliable supplier and concern of sharing information as well. When the conditions of hotels are evaluated after outsourcing, most of the establishments have remarked that the motivation level of their staff has increased (%90,5) thanks to outsourcing; service quality has been achieved with profit rate as they wish (%90,5) and they would like to consult these applications again in the future.

In addition, it is found out what the advantages and disadvantages of outsourcing for the businesses are what criteria hotels specify while they select the suppliers, and what criteria hotels determine while negotiating with the supplier. Moreover, it is found that the hotels's preference of outsourcing and its service quality change in accordance with the number of the rooms the hotel has. Finally it is stated that this study has some restrictions and some new study areas are suggested for the future researchers.

In this context, this study is applied to a small sample based on hotels in Nevşehir province; therefore, it is not applicable to generalize the research results to all hotel establishments. Secondly, as the scale used for outsourcing is formed by the researcher himself, the issue of reliability should be approached cautiously. The scale should be experimented in different environments and industries in order its reliability to be tested. To be a guide for studies related to outsourcing, it is suggested that differences between outsourcing and varied sectors and the effect of outsourcing applications on organizational culture can be taken as a research subject in the future.